

REPUBLICQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*



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

\*\*\*\*\*



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION  
(FASEG)

\*\*\*\*\*

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de  
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Option

Science de Gestion

Filière

Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE  
DUNE ENTREPRISE PUBLIQUE : CAS DE LA  
SOBEMAP**

Présenté par :

TOKPA M. Bézoski

HOUNGNIMASSOU H. Ghislaine

Sous la Direction de :

Tuteur de Stage

Augustin AHOUEYA  
Chef Comptable de la  
SO.BE.MA.P

Directeur de Mémoire

Dr TOGODO-AZON Aimé  
Enseignant à la FASEG

Novembre 2016

## **AVERTISSEMENT**

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)  
N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES A CE DOCUMENT. CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS. »**

## DÉDICACE

A

 Mon père TOKPA Gannihin Epiphane

 Ma mère EGNANFIN Madeleine

**M. Bézoski TOKPA**

## DÉDICACE

 A ma mère HESSOU Julienne

 A Mon père HOUNGNIMASSOU Arthur

**H. Ghislaine HOUNGNIMASSOUN**

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- **Professeur Charlemagne IGUE**, Doyen de la Faculté des Sciences  
Economiques et de Gestion
- **Docteur TOGODO-AZON Aimé**, pour avoir accepté le suivi de ce mémoire malgré ses multiples occupations ;
- **Augustin AHOUEYA**, et ses collaborateurs pour les informations qu'ils ont mises à notre disposition ;
- Monsieur **HOUNNOU M. Anselme**, qui par ses multiples recommandations et conseils nous a permis de réaliser ce travail ;
- **KPLELI Elias, TOKPA Georges Arselin, AZATASSOU Joachim, EGNANFIN Dieu-donné** pour leur soutien;
- **Pasteur ANAGO Marcel** et sa femme **HOUNGNIMASSOUN Laurette, Pierrette, Aimée, Marcel, Diane, WINDIE Bruno, Paul, Pierre et Théodore** pour leur soutien;
- Tous les amis(e) et étudiants(e) de notre promotion pour la saine émulation qui a régné au cours de notre formation.

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

DG: Directeur Général

CSF: Chef Service Financier

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

FE : Fournisseur d'exploitation

FI : Fournisseur d'immobilisation

FR : Fonds de Roulement

FS : Fournisseur de services

GEMADA : Groupement d'entreprise de Manutention du Dahomey

MDCE MTMIP-PR : Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'économie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires.

MECTTP/PR : Ministre d'Etat en Charge des Transports et des Travaux Publics auprès du Président de la République.

MEF : Ministère de l'économie et des finances

ODAMAP: Office Dahoméen des Manutentions Portuaires

OS : Organe Suprême

PAC : Port Autonome de Cotonou

RCCM : Registre du Commerce et de Crédit Mobilier

RN : Résultat Net

SADIN : Service sécurité, Affaires Domaniales et Informatisation des Navires

SO.BE.MAP : Société Béninoise de Manutention Portuaire

SYNATRAMAP : Syndicat National des Travailleurs de Manutention Portuaire

TN : Trésorerie Nette

## LISTE DES TABLEAU

Tableau 1: Evolution des ressources financières de la SO.BE.MA.P .....	20
Tableau 2: Evolution de l'effectif du personnel de la SOBEMAP 2012-2014 .....	20
Tableau 3: synthèse des principaux éléments de notre étude .....	41
Tableau 4: Synthèse de l'échantillonnage de la population mère .....	43
Tableau 5: synthèse des données d'enquêtes.....	52
Tableau 6: Grille de séparation des taches .....	54
Tableau 7: Grille d'analyse des contrôles.....	55
Tableau 8: Récapitulatif des points forts et points faibles .....	57
Tableau 9: Test des points forts.....	59
Tableau 10: synthèse des forces et faiblesses liées aux procédures de gestion des créances à la SOBEMAP. ....	60

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: L'évolution des créances non recouvrées sur le BFR .....	60
Graphique 2 : L'Evolution des dettes fournisseurs et des créances .....	61
Graphique 3: Evolution des créances non recouvrées et la trésorerie nette. ....	61

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	12
SECTION 1 : Présentation de la SO.BE.MA.P.....	12
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	22
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE...	28
SECTION 1 : Problématique, les intérêts et les objectifs de l'étude .....	28
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche .....	31
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE.....	48
SECTION 1 : Présentation et analyse des données.....	48
SECTION 2 : recommandations et conditions de mise en œuvre.....	62
CONCLUSION.....	65

## INTRODUCTION

L'éradication de la pauvreté dans tout pays dépend en grande partie de sa politique socio-économique de ses différents secteurs au niveau desquels se déroulent toutes sortes d'activités.

Le secteur productif qui caractérise la vie économique voire sociale d'une nation, est conditionné et animé par la création d'unités de production performantes. Ces unités, lieu de création et de répartition de la richesse occupent en effet une place très importante dans tous processus de croissance économique. Aujourd'hui, ces entreprises évoluent dans un environnement moderne. Cette situation oblige les dirigeants à se doter d'outils efficaces pour la gestion de leurs activités.

Dans une telle situation, les maîtres-mots demeurent : productivité ; sécurité et optimisation des ressources financières. La nécessité de minimiser les coûts tout en optimisant les produits s'impose à toute organisation soucieuse de se maintenir dans le circuit économique. Ainsi, pour répondre au défi mondial, il y a lieu de penser au devenir de l'organisation dans tous les domaines (technique, organisationnel, financier) une amélioration par exemple de la trésorerie peut constituer un axe stratégique pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise ; cette amélioration permettra à l'équipe dirigeante d'appréhender l'avenir avec sécurité et constituera ainsi un atout important pour l'entreprise. De plus la trésorerie est une interface avec les autres fonctions de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle est la croisée de toutes les autres fonctions de l'entreprise. Cela se justifie par le fait que la plupart des décisions prises au sein de l'entreprise aboutissent à des opérations d'encaissement et de décaissement. C'est donc une variable essentielle pour l'entreprise. La gestion de la trésorerie est devenue incontournable face aux difficultés qui menacent l'environnement économique de ces dernières années.

Le Bénin ayant compris l'importance du transport et surtout du transport maritime qui assure le déplacement de la majorité des marchandises mondiales d'un port à un autre, il créa la Société Béninoise de Manutention Portuaire (SO.BE.MA.P). La SO.BE.MA.P, une société prestataire de services dans le domaine de manutention, de transit et de consignation. Une société œuvrant dans un domaine vecteur de l'économie Béninoise mérite une attention particulière dans sa gestion car sa part de contribution au budget nation et sur le plan social est assez considérable.

En effet la SO.BE.MA.P, comme d'autres entreprises africaines est confrontée à des problèmes de trésorerie. Ce phénomène n'affecte pas seulement les petites et moyennes entreprises ou encore non rentables. Depuis des années les problèmes de trésorerie constituent un des goulots d'étranglements de l'activité des entreprises. L'un des facteurs déterminant de cette gestion est l'organisation efficace des procédures d'encaissement et de décaissement en vue d'une optimisation de la trésorerie. Comment la SO.BE.MA.P gère-t-elle ses encaissements et décaissements pour limiter les problèmes de trésorerie? C'est dans le but de répondre à cette interrogation que nous avons choisi travailler sur le thème: **Analyse de la gestion de la trésorerie d'une entreprise publique : cas de la SO.BE.MA.P.**

Afin d'y parvenir, trois axes directeurs sont retenus à travers trois chapitres :

- Le premier chapitre traite du cadre institutionnel de l'Étude de la SO.BE.MA.P ;
- Le deuxième chapitre aborde le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation des données, à l'évaluation des procédures, à la recommandation et aux conditions de mise en œuvre.

**Chapitre I :**

**Cadre institutionnel de l'étude**

## **CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Ce chapitre, présente la SO.BE.MA.P à travers ses missions et sa structure organisationnelle et déroulement de notre stage.

### **SECTION 1 : Présentation de la SO.BE.MA.P**

La SO.BE.MA.P apparaît aujourd'hui comme l'une des toutes premières structures qui a réussi à concilier la recherche du profit et le bien être de sa clientèle grâce au développement de ses activités. Nous ne saurons expliquer une telle réussite sans nous appesantir sur son historique et sa structure organisationnelle.

### **Paragraphe 1 : HISTORIQUE ET STRUCTURE**

#### **A-HISTORIQUE**

L'idée de création d'une société de manutention au Dahomey remonte au XIXème siècle avec l'arrivée des marchands occidentaux sur le littoral de Grand-Popo et de Ouidah. Avec la construction du wharf de Cotonou en 1891 par les agents maritimes étrangers, les opérations de manutention bord étaient déjà en eau relativement calme et étaient exercées par les sociétés et agences telles que : DELMAS-VIELJEUX, SOCOPAO, SOAEM, TRASCAP et BETRACO.

Afin d'améliorer les prestations en vue d'un meilleur rendement, ces différentes sociétés et agences se sont réunies pour former le groupement d'entreprises de manutention du Dahomey (GEMADA) en 1964 suite à la dissolution du « wharf de Cotonou »

L'année suivante, l'intensification des opérations de manutention a eu pour conséquence l'accroissement des profits du GEMADA; ce qui n'a pas manqué d'attirer l'attention des autorités politiques sur l'opportunité d'une reprise en main de ce secteur.

L'ordonnance N°14/PR/MTPT du 04 mars 1968 portant réorganisation et monopole d'Etat des opérations d'aconage et de manutention au port autonome de Cotonou (PAC) viendra constater la nationalisation du GEMADA. Il fallait dans le cadre d'une application effective de cette ordonnance, attendre le décret N°69-80/PR/MTPT du 27 mars 1969 portant création de l'office dahoméen des manutentions portuaires (ODAMAP)

Avec le passage de République du Dahomey à la République du Bénin en 1975, l'ODAMAP devient Office Béninois des Manutentions Portuaires (OBEMAP). Suite à ce changement, ses statuts sont redéfinis par le décret N°84-375 du 8 Octobre 1984. Il

devient alors une entreprise publique à caractère commercial et industriel dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

Quinze ans plus tard, son cadre législatif fut modifié suite aux décisions prises à la conférence nationale des forces vives de la nation.

Ainsi, l'OBEMAP s'est transformé en Société Béninoise de Manutention Portuaire (SO.BE.MA.P). Elle est placée sous la tutelle du Ministre d'Etat en charge des transports et des travaux publics auprès du Président de la République (MECTTP/PR).

La SO.BE.MA.P est une société d'Etat à caractère commercial dotée d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Son capital précédemment d'un milliard sept cent soixante-quatre millions (1.764.000.000) de francs CFA est passé à sept milliards six cents millions (7.600.000.000) de francs CFA suite à une augmentation par incorporation de réserves et de reports à nouveau.

## **B- STRUCTURE**

La SO.BE.MA.P est une société d'Etat placée sous la tutelle du Ministère Délégué auprès du Président de la République, Chargé de l'Economie Maritime, des Transports Maritimes et Infrastructures Portuaires (MDCE MTMIP-PR). Elle a pour organe suprême de gestion le conseil d'administration qui fait partie des organes de décision. Elle dispose également d'une structure opérationnelle.

### **1- Les organes de décision**

Ils permettent de prendre des décisions stratégiques ainsi que les grandes orientations de la société.

#### **a) Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration (CA) est l'organe de décision par excellence. Il a pour mission, sur proposition du Directeur Général, d'examiner et d'approuver après étude les rapports d'activité, le budget, les états financiers, les perspectives de la SO.BE.MA.P pour l'exercice suivant et de rendre compte directement au MDCEMTMIP-PR de la tenue des comptes de l'exercice écoulé. Il est composé:

- D'un représentant du MDCEMTMIP-PR (président du conseil)
- de deux représentants du MEF
- d'un représentant du SYNATRAMP

- d'un représentant des consignataires
- d'un représentant de l'APRAD
- d'un représentant de MECEPDEAP

**b) Le Comité de Direction (CODIR)**

Chargé du contrôle et de la coordination de l'ensemble des activités de la société, le CODIR assure la mise en application, l'exécution et le suivi des décisions prises par le conseil d'administration.

**2- Les structures opérationnelles**

L'activité de la SO.BE.MA.P est régulée par neuf organes interdépendants et contribuant de façon efficace et concrète à son exécution. Ces organes sont:

**a- La Direction Générale (DG)**

Cet organe est chargé de la gestion courante de la société et de ses stratégies et à sa tête un Directeur Général assisté dans sa tâche par un Directeur Général Adjoint.

Le Directeur Général élabore et conduit la politique générale de la société, ordonne ses activités, assure la mise en application et le suivi des décisions issues du conseil d'administration. Il est décomposé en trois services:

- le service informatique qui traite les informations de la société;
- le service approvisionnement qui centralise les prévisions et les besoins d'achats exprimés par chaque direction;
- le service communication

**b- Direction d'Audit et Contrôle de Gestion (DACG)**

Cette direction s'occupe de la vérification du respect des manuels de procédures, elle mesure et améliore la fiabilité des systèmes d'information financière et comptable existants ; Elle met en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise. Elle comprend :

- **le service Audit interne (SAI)** : Il est chargé d'élaborer ou d'actualiser le manuel de procédure de la SOBEMAP, d'élaborer ou d'actualiser les procédures de déclarations fiscales, sociales et la comptabilisation des opérations, d'élaborer et de soumettre à la direction générale, un planning annuel des missions d'audit interne pour toutes les structures de la SOBEMAP, de procéder à la mise en œuvre du planning annuel des missions d'audit et

d'établir des rapports circonstanciés en cas de constats d'anomalie dues au non-respect des procédures et proposer d'éventuelles modifications des dites procédures.

- **le service contrôle de gestion (SCG)** : Il est chargé d'inventorier et d'actualiser les textes réglementaires relatifs à la gestion de l'entreprise, de contrôler l'exécution du budget, de participer à la conception et à l'élaboration du tableau de bord de l'entreprise, de proposer et de faire adopter les indicateurs de gestion, de procéder à l'analyse de la situation conjoncturelle, de suivre l'évolution des indicateurs de performance et réagir en temps réel pour proposer des mesures correctives, de tenir à jour le tableau de bord des indicateurs de gestion à soumettre périodiquement au Directeur Général et d'établir trimestriellement des rapports de gestion à soumettre à la Direction Générale.

**c- Direction de Développement et de la qualité (DDQ)**

Elle s'occupe de la vérification, de la validité de l'état caractéristique des pièces, des matériels de la SOBEMAP.

Elle est composée du service statistique et études économiques (SSEE) et du service qualité hygiène sécurité et environnement (SQHSE).

**d- Direction des Affaires Juridique (DAJ)**

Cette direction veille à l'application et au respect des textes régissant le transport maritime et la manutention portuaire, elle étudie aussi et répond également aux réclamations formulées par les clients, les assureurs, les armateurs ou leurs Représentants. Enfin, elle règle les litiges relatifs aux opérations courantes de la société.

Elle est composée du service prévention et gestion du contentieux (SPGC) et du service études et réglementation (SER).

**e- Direction Commerciale et Marketing (DCM)**

Elle s'occupe de la politique commerciale des produits de la SOBEMAP. Elle se charge aussi de la facturation des prestations de services fournies par la société aux usagers, de la tenue des statistiques commerciales et d'exploitation, de l'élaboration et de l'exécution de la politique commerciale et mercatique de la SOBEMAP. Elle met

en œuvre et élabore toutes les stratégies de fidélisation des clients et conquête de nouveaux marchés.

Elle est composée du service facturation (S/fact) du service marketing (SM) et du service gestion de la clientèle et des réclamations(SGCR).

**f- Direction de l'Exploitation et du Matériel(DEM)**

Elle s'occupe des différentes prestations liées à la manutention. Elle assure aussi l'exploitation de ces engins, leurs réparations et celle des équipements spéciaux. Pour renforcer ses activités, la SOBEMAP fait des investissements par fonds propres pour l'acquisition des engins de manutention. Ceci témoigne donc de sa possession d'un parc d'engins de manutention, de matériels, de grande infrastructure.

La direction de l'exploitation et du matériel est subdivisée en quatre (04) départements que sont :

- **Département trafic conventionnel (DTCV)**, il est chargé d'assurer l'essentiel des opérations de chargement, du déchargement et de livraison de marchandises non conteneurisées. Il est composé d'un service manutention bord vrac solide, d'un Service manutention bord conventionnels et d'un service gestion des magasins et travaux publics ;
- **Département Trafic Conteneurs (DTC)**, il s'occupe de toutes les opérations de chargement, de déchargement, de livraison des marchandises conteneurisées. Elle est composée d'un service manutention bord conteneurs, d'un service parc conteneurs (SPC) et d'un service parc tampons dépôt (SPED) ;
- **Département du matériel (DM)**, il assure l'entretien, la maintenance et la gestion des parcs automobiles et engins de manutention de la SOBEMAP. Il est composé d'un service atelier garage (SAG), d'un service exploitation des engins (SEE) et d'un service petits matériels (SPM). On constate à ce niveau l'achat par excès des pièces de rechange qui deviennent inutilisables.

Ceci explique l'absence d'une gestion budgétaire rigoureuse des stocks de pièces de rechange ;

- **Département Trafic Véhicules (DTV)**, il s'occupe de toutes les opérations de chargement, de déchargement, de livraison des véhicules. Il est composé d'un

service manutention Bord Véhicule, d'un service de réception des véhicules et d'un service livraison des véhicules.

**g- Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle est chargée de la gestion de la carrière des travailleurs permanents et occasionnels, du bureau d'embauche uniquement et assure régulièrement la formation et la mise à niveau de son personnel à travers la participation de ce dernier à des stages et à des séminaires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Bénin.

Elle est composée du service du personnel et de la solde (SPS), du service Bureau d'embauche unique (SBEU), du service de l'emploi et de la formation (SEF) et du service des œuvres sociales (SOS).

**h- Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle s'occupe des opérations financières, comptables et fiscales et de l'élaboration du budget.

Elle dispose d'un logiciel de comptabilité « Gestion Intégrale » qui permet d'effectuer plusieurs tâches. A ce niveau nous constatons que tout décaissement de fonds est ordonné par le Directeur Général. Aussi on y note l'étroitesse des locaux. Soulignons que c'est au sein de cette direction que nous avons effectué une partie de notre stage. Elle comprend :

- **le service comptabilité Général (SCG)** : il est chargé d'enregistrer les factures fournisseurs et clients de même que les opérations diverses. Il assure également le recouvrement des créances auprès des clients, la gestion des immobilisations et des stocks. Au nombre de ses services, nous avons : la division clients-fournisseurs-stock-immobilisation et la division des comptes sociaux et du personnel. Au niveau de la division client-fournisseurs-stock-immobilisation nous notons l'absence d'outils adéquats du recouvrement des créances. Il en ressort des difficultés de recouvrement des créances clients ;
- **le service Financier et de la trésorerie (SFT)** : Il est constitué d'une division gestion financière chargée des opérations bancaires, de la liquidation des impôts et du règlement des fournisseurs ; d'une section paie qui s'occupe du paiement des salaires du personnel permanent, contractuel et occasionnel et d'une caisse principale qui effectue les opérations d'encaissement et de paiement en espèces.

- **le service Budget et comptabilité analytique (SBCA)** : Il est chargé de l'élaboration du budget annuel ainsi que de la tenue d'une comptabilité analytique qui sont des outils pour la mise en œuvre du contrôle de gestion. Le SBCA entretient avec les autres services de la DF et les services des autres directions de la SOBEMAP, des relations strictement et purement fonctionnelles, leur permettant d'obtenir les informations nécessaires pour accomplir les tâches qui leur sont assignées. L'information circule aussi bien de façon horizontale que verticale.

**i- Direction de la Consignation du Transit et de la Logistique (DCTL)**

En tant que consignataire, la SOBEMAP représente les armateurs qui envoient des marchandises au Bénin et comme transitaire, elle s'occupe des formalités de douanes et des formalités de marchandises.

Elle est composée du service consignation maritime (SMC), du service Transit (ST) et du service transport et logistique (STL).

**Paragraphe 2 : Activités et Ressources**

**A. LES ACTIVITES**

Au terme de l'article 04 du décret N°69/80/MTPT, la SO.BE.MA.P a reçu l'ordre d'exercer le monopole des opérations portuaires que l'Etat Béninois détenait en vertu de l'ordonnance N°14/PR/MTPT du 04 Mars 1968. Ainsi, la SO.BE.MA.P mène ses activités dans le respect des procédures et réglementations qui régissent le secteur de la manutention.

**1- L'activité principale de la SOBEMAP**

Elle est essentiellement constituée de la manutention qui regroupe :

- le Stevedoring ou la manutention de bord qui regroupe les opérations de chargement et de déchargement du navire au sous-palan, du sous-palan au navire ou encore d'un navire à un autre ;
- l'acconage ou la manutention de terre qui regroupe toutes les opérations de transfert des marchandises ou des conteneurs du sous-palan vers les terres pleins, les magasins ou les parcs à conteneurs.

## **2- Les activités connexes à la manutention**

Elles comprennent :

- le transfert des véhicules de l'enceinte du port vers les parcs automobiles ;
- le positionnement qui consiste en le regroupement des conteneurs par client ;
- le groupage qui consiste en un rassemblement un même conteneur des marchandises à destination d'un même port ;
- le dégroupage qui est la répartition par client des marchandises arrivées à Cotonou groupées dans un même conteneur ;
- la location d'engin ou de matériel de manutention et de la main d'œuvre ;
- l'entretien et la réparation des conteneurs ;
- le dépotage qui est l'ouverture des conteneurs et leur déchargement en vue d'une redistribution aux clients ;
- le gardiennage qui est la réception et la conservation des marchandises dans les magasins de la SO.BE.MA.P.

## **3- Les activités secondaires de la SO.BE.MA.P**

Au nombre de ces activités, nous avons :

- Le Transit qui regroupe l'ensemble des formalités douanières et administratives nécessaires à la livraison des marchandises aux clients. On distingue deux types de transit :

- ❖ le transit import qui se rapporte aux importations de marchandises et aux formalités de débarquement ;

- ❖ le transit export qui est spécifique aux exportations ainsi qu'aux formalités à l'embarquement.

- La consignation regroupe les formalités d'arraisonnement des navires sur la demande des armateurs.

La SO.BE.MA.P étant une entreprise étatique à autonomie financière, elle est étroitement rattachée à l'Etat à qui profite les dividendes et autres revenus en matière de gestion et de fiscalité.

## **B. RESSOURCES**

Il s'agit essentiellement des ressources financières, des ressources humaines et des ressources matérielles.

## 1- Ressources financières

Les ressources financières de la SO.BE.MA.P proviennent en majorité de ses activités principales que sont le stevedoring et l'acconage.

**Tableau 1:** Evolution des ressources financières de la SO.BE.MA.P

Masses \ Années	2012	2013	2014
Capitaux propres	15780199591	16418012849	16792245293
Dettes financières	9586330709	10337518860	11790952056
<b>Ressources Stables</b>	<b>25366530300</b>	<b>26755531709</b>	<b>28583197349</b>
Trésorerie nette	5674370446	9672274386	11632574055
Capacité d'autofinancement global	2488027403	4052252743	4408833580
<b>Autofinancement</b>	<b>2268897714</b>	<b>3554582523</b>	<b>3773895672</b>

Source : Nous-mêmes à partir des états financiers

## 2- Ressources humaines

La SO.BE.MA.P met depuis quelques années un accent particulier sur le recrutement et la formation continue du personnel. Elle s'appuie sur un personnel aux compétences diverses, dont l'effectif varie d'une année à l'autre compte tenu des départs à la retraite et des recrutements saisonniers.

Nous distinguons trois catégories de personnels qui sont consignées dans le tableau ci-après:

**Tableau 2:** Evolution de l'effectif du personnel de la SOBEMAP 2012-2014

Catégories	Types d'employés	2012	2013	2014
Agents conventionnés et Agents contractuels	Cadres	105	111	101
	Agents de maîtrise	250	239	222
	Agents d'exécution	82	64	61
Agents contractuels	Agents contractuels	54	61	68
Agents occasionnels	Dockers immatriculés	8393	6389	5317
Total		8884	6864	5769

Sources : Service du personnel et de la solde 2012-2014

### **3- Ressources matérielles**

En ce qui concerne les ressources matérielles, la SO.BE.MA.P dispose aussi bien d'infrastructures que d'équipements lui permettant de réaliser ses objectifs pour la satisfaction de sa clientèle de plus en plus fidèle et croissante.

#### **a- Infrastructures**

La SO.BE.MA.P dispose de grandes infrastructures de stockage comprenant :

➤ des magasins, cales et terre-plein (29654.64 m<sup>2</sup>) et un parc à conteneurs (53276.64 m<sup>2</sup>) peu distants des bords à quai, réduisant ainsi le temps de transfert des marchandises sur les quais

- huit (8) postes à quai (ro/ro conteneurs conventionnels)
- un magasin de groupage et de dégroupage
- un terminal à conteneurs
- une aire de groupage et de dégroupage

#### **b- Equipements**

Des équipements adaptés à l'évolution de la technologie de l'industrie de manutention :

➤ des différents types d'engins de levage et de diverses capacités

➤ des engins de traction

➤ des équipements spéciaux

➤ un pool d'engins destiné à chaque opération, doublé de la position d'enlèvement direct au sous-palan des navires transporteurs permet à la SO.BE.MA.P d'atteindre de meilleures performances dans le traitement des navires telles que :

- Porte-conteneurs
- Vraquiers
- Roll on Roll off (Ro Ro)
- Roll on Lift off (Ro Lo)

Ce parc d'engin est suivi et entretenu par un service de réparation et de maintenance qui assure la disponibilité permanente des engins.

## **SECTION 2 : Déroulement du stage**

Cette partie est consacrée à la présentation des travaux exécutés lors du stage au niveau du Service Comptabilité, du Service Financier et du Service Audit interne d'une part et aux difficultés rencontrés d'autre part.

### **A- Le Service Comptabilité**

Ce service se charge du traitement et de la saisie des informations comptables et comprend deux divisions à savoir : la division Clients-Fournisseurs-Stocks-Immobilisation et la division Personnel et Compte Sociaux. Ce service animés par des professionnels, s'emploient à respecter les textes en vigueur, à optimiser la rentabilité financière en vue 'atteindre les objectifs à leur assigner et de sauvegarder le patrimoine. Tout ceci témoigne d'une recherche de performance dans la gestion des ressources de la société.

#### **1- Division clients-Fournisseurs-Stock-Immobilisation**

##### **a- La section Clients**

L'ensemble des opérations effectuées à ce niveau repose essentiellement sur le lettrage ; c'est-à-dire la classification des clients qui ont soldé leur compte ou non.

Lorsque les clients ne s'adressent pas directement au service comptabilité, nous nous rendons au service financier pour retirer les fiches de recette et ce n'est qu'à partir de cet instant que nous pouvons procéder au lettrage sur le logiciel. L'attribution du code n'est pas arbitraire. Le logiciel l'attribue en fonction du dernier ordre alphabétique. Après attribution du code, les factures concernées disparaissent de l'écran tout en laissant seulement les factures des clients encore débiteurs. Il existe deux sortes de lettrage que sont : le lettrage automatique qui concerne les clients au comptant et le lettrage manuel qui concerne les clients en compte ; c'est-à-dire ceux qui dépose une caution d'au moins cinq cent millions (500000000) FCFA à la SO.BE.MA.P et dans laquelle on soustrait les frais de leurs prestations au fur et à mesure qu'elle s'impose.

##### **b- La Section Fournisseurs**

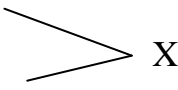
Est fournisseur de la SO.BE.MA.P toute personne physique ou morale immatriculée au RCCM et étant à jour vis-à-vis du fisc. Dès que les besoins se font sentir, le service central des approvisionnements manifeste le besoin auprès du

fournisseur en lui demandant de lui envoyer une facture pro-forma. Le service central de l'approvisionnement étudie la facture en tenant compte de la qualité, du prix, des conditions de livraison, et du service après-vente. Il retient un fournisseur et lui envoie un bon de commande. Une fois le produit réceptionné, le fournisseur dépose au Secrétariat Courrier du DG la facture. Le Directeur Général l'annote et l'envoie à la Direction Financière tout en indiquant le circuit de la facture. La Secrétaire du Directeur Financier appose un cachet sur la facture et les envoie à son tour au Service Comptabilité. Les factures sont remises au Secrétaire du Chef Comptable qui leur affecte un numéro appelé numéro de lettrage (qui renseigne à la fois sur le numéro d'ordre de la facture, l'année correspondante et permet également d'identifier la facture) puis il les enregistre chronologiquement dans un cahier appelé registre comptable. Les factures sont ensuite transmises au Chef Comptable pour visa et renvoyées à la Section fournisseur pour imputation c'est-à-dire débiter et créditer les comptes correspondants, mais avant cela on procède à un contrôle. Elle consiste à vérifier :

- L'annotation du DG
- L'originalité des pièces comptables (facture, bordereau de livraison ; bon de commande)
- Le N° IFU ou INSAE
- L'exactitude des montants de la facture
- La conformité du montant HT avec celui mentionné sur le bon de commande.

En ce qui concerne les soins médicaux ou d'hospitalisation, la SO.BE.MA.P supporte 80% de frais médicaux ou d'hospitalisation et les 20% restant sont à la charge du patient. La comptabilisation des frais médicaux dépendent de la nature de la prise en charge. On distingue :

- La prise en charge avec mention AT (Accident de Travail) qui entraîne l'imputation que voici :

**D : 668420 et/ou 668410**      

**C : compte fournisseur**

La charge de la facture est supportée par la société

La prise en charge avec mention 100% pour laquelle on fait l'imputation que voici :

**D : 421330**  
**C : compte fournisseur** 

La charge de la facture est supportée par le patient.

- La prise en charge sans mention pour laquelle l'écriture passée est la suivante :

**D : 668420** —————→ **x1**

**D : 668410** —————→ **x2**

**D : 421330** —————→ **x3**

**C : compte fournisseur** —————→  $\Sigma(x1, x2, x3)$

80% de la charge est supporté par la société et 20% par le patient. En ce qui concerne également les soins ophtalmologique, la SO.BE.MA.P supporte 80% du montant des verres et 35000FCFA du montant de la monture. Le reste est supporté par le patient.

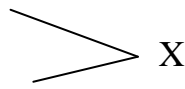
Signalons également que nous enregistrons les factures dans deux types de journal selon la nature de l'opération. Le journal des achats enregistre les opérations d'achat et le journal des opérations diverses prend en compte les écritures d'attentes comme par exemple, ceux relatives aux nouveaux fournisseurs qui n'ont pas de compte dans les livres de la société. Ils sont inscrits dans le compte 471101 : débiteur créditeur divers. Il prend aussi en compte les écritures de règlement des bons provisoires effectués par le service financier (**PER**) et les avances.

La SO.BE.MA.P distingue trois sortes de fournisseurs que sont :

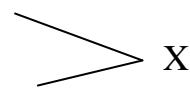
- Les FE avec lesquels la société effectue les opérations d'achat, les opérations courantes et les opérations stockées ;
- Les FS avec lesquels la société effectue les opérations de service et d'achat non stockés ;
- Les FI qui permettent à la SO.BE.MA.P d'acquérir des biens d'équipement meubles ou immeubles.

La comptabilisation de la TVA est aussi prise en compte lors de l'imputation des factures. La SO.BE.MA.P utilise pour l'imputation des factures fournisseurs quatre comptes de TVA dont deux au débit et deux au crédit que sont :

## ❖ Au débit :

- 445400 : TVA déductible sur biens et services
  - 445100 : TVA déductible sur les immobilisations
- 

## ❖ Au crédit :

- 444200 : retenu à la source à 40%
  - 444201 : retenu à la source à 100%
- 

Au-delà de la déclaration de la TVA effectuée chaque mois par toute société, la section fournisseur procède à une retenue à la source de la TVA à cause des fournisseurs indélégués qui ne vont pas reverser à l'administration fiscale le montant de la TVA.

**c- La section stock**

Elle s'occupe des imputations correspondantes aux achats stockés. À la clôture de l'exercice comptable et après l'inventaire physique des stocks, cette section se charge de passer les écritures conformément aux exigences de l'inventaire permanent afin de déterminer le stock final.

**d- La section immobilisation**

Elle fait ressortir l'entrée, la sortie et l'inventaire des immobilisations. On procède également à la cession des immobilisations.

**1- Division personnel et compte sociaux**

Cette division est chargée du suivi des comptes personnels et sociaux à travers les déclarations sociales et fiscales de l'imputation et de la saisie des écritures de paie.

Ce dernier se charge essentiellement de :

- L'établissement du bon de caisse provisoire. Il s'agit d'un imprimé qu'on remplit pour justifier le décaissement en cas de dépenses urgentes.

- La régularisation du bon de caisse provisoire. Le bon de caisse provisoire doit être régularisé dans un délai de 3 jours sous peine de sanction pour l'agent ayant reçu les fonds. Elle consiste à joindre le bon de caisse à la facture justificative avec mention « vu et certifié ».

- L'établissement des fiches de dépenses. Ces fiches servent de preuve pour l'ordonnancement des dépenses et des règlements par chèque des factures fournisseurs arrivées à échéance. La durée du crédit fournisseurs est de 30 jours.

- L'établissement de bordereau de remise de chèque à l'encaissement. Cette opération consiste à remplir les bordereaux à partir des chèques envoyés. On inscrit au verso des chèques les numéros du compte bancaire de la SO.BE.MA.P et on y appose le cachet « valeur en compte »

- L'état de rapprochement bancaire. Cet état se fait banque par banque. Tout d'abord il faut accéder au compte de la banque en question grâce au progiciel Gestion Intégrale de la SO.BE.MA.P. Ensuite procéder à l'inscription du nouveau solde à la banque et au pointage. Après le pointage, s'il reste encore des montants non cochés on procède alors à l'imputation et on joint la fiche d'imputation à la pièce justificative.

- L'établissement des fiches de prélèvement de 1% et 5% qui représentent un acompte BIC collecté pour le compte de l'état dues aux fournisseurs par la société. Cet acompte est régulièrement versé à l'administration fiscale.

- Le classement des pièces comptables dans les chronos après imputation et saisie.

## B- Au Service d'Audit Interne

Au cours de notre passage dans le Service Audit Interne nous avons participé à la mission de vérification de la gestion des contrats d'assurances aux titres des années de 2011 à 2015. Une mission au cours de laquelle nous avons fait le dépouillement des pièces justificatives des opérations d'assurances à la SO.BE.MA.P et assister au revu de direction. Nous avons également assisté à une visite inopinée des pièces de rechange des engins de manutention.

**Chapitre II :**  
**Cadre théorique et méthodologique**  
**de l'étude**

## **CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.**

Deux sections seront abordées dans ce chapitre : la première est consacrée à la problématique, les intérêts et les objectifs de l'étude. La seconde met l'accent sur la revue de littérature et la démarche méthodologique.

### **SECTION 1 : Problématique, les intérêts et les objectifs de l'étude**

#### **Paragraphe 1 : Problématique et les intérêts de l'étude**

##### **A- PROBLEMATIQUE**

A l'heure de la mondialisation de l'économie, toutes les nations sont contraintes d'œuvrer pour une meilleure compétitivité de leur économie sur le plan international. Les entreprises occidentales et orientales mènent d'importantes actions pour se maintenir et influencer le marché international du fait de l'environnement instable, complexe et fortement concurrentiel qui le caractérise. L'économie nationale repose sur le bon fonctionnement d'un bon nombre d'entreprises.

Cependant, dans le but d'atteindre cet objectif qui est le bon fonctionnement des entreprises (privées, publiques ou semi publiques), les dirigeants de ces entreprises s'engagent dans plusieurs luttes parmi lesquelles nous avons celle de la gestion financière de l'entreprise. A travers son activité de production de biens et de services, l'entreprise est constamment en relation avec son environnement à savoir ses clients et ses fournisseurs, les institutions, l'Etat. Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions qui en aboutissent mettent en jeu des comptes de trésorerie principalement la banque et la caisse utilisées pour les règlements. Il est indispensable pour l'entreprise d'avoir une bonne maîtrise de la gestion de sa trésorerie puisque cette dernière est la base de l'activité, de la productivité et de sa durabilité. La bonne gestion de la trésorerie dépend des procédures utilisées par l'entreprise car c'est ce qui les différencie les unes des autres. L'état de la trésorerie d'une entreprise est le plus souvent le signe révélateur de sa santé financière.

Selon Noel GAUTHIER et Geneviève CAUSSE << A côté des décisions financière à caractère stratégique il existe des décisions financière plus opérationnelle, celle relative à l'ajustement permanent des flux d'entrée et de sortie

de fond. >>. Cette question de trésorerie est d'actualité dans toutes les entreprises publiques car plusieurs entreprises publiques africaines et particulièrement celles du Bénin cessent de fonctionner faute à une mauvaise gestion de ce poste.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés. La situation de trésorerie découle des conditions dans lesquelles disponibilités et dettes vont se présenter les unes par rapport aux autres dans le temps. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance. La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et, à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit la gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût.

En ce qui concerne les entreprises de négoce comme la SO.BE.MA.P, la gestion du poste trésorerie constitue l'un de ces difficultés notamment le respect du délai client. En effet, les investigations faites au service comptabilité de la SO.BE.MA.P, nous ont permis de constater que malgré mises en place en son sein des procédures d'encaissement et de décaissement pour remédier au problème de déséquilibre de la trésorerie, les créances non recouvrées sont de 8865338562 en 2012, de 10696739854 en 2013 et de 13385057162 en 2014. Cet état de chose s'explique par divers fait :

- ❖ La défaillance dans l'octroi d'agrément aux clients pour l'accès aux crédits ;
- ❖ La défaillance dans la procédure d'encaissement et de décaissement des fonds de l'entreprise ;
- ❖ Absence d'un service pour l'application judicieuse de la politique de recouvrement ;

A cet état de chose, la SO.BE.MA.P, dispose-t-elle d'une procédure de trésorerie fiable pour assurer l'optimisation de sa trésorerie ? De ce fait la présente étude s'efforcera de répondre aux interrogations suivantes :

- Quelles sont les procédures d'encaissement et de décaissement à la SO.BE.MA.P ?

- Les procédures permettent-elles de limiter les risques de trésorerie?

C'est pour apporter une réponse objective à ces différentes questions que nous avons choisi de réfléchir sur le thème: «*Analyse de la gestion de la trésorerie d'une entreprise publique: Cas de la SO.BE.MA.P* »

## **A- INTERET DU SUJET**

Avant d'aborder le vif de notre sujet il est nécessaire de préciser le motif du choix de celui-ci puis après nous allons présenter successivement l'intérêt personnel, l'intérêt pour la SOBEMAP et l'intérêt scientifique.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que la SOBMAP contribue beaucoup à l'économie béninoise à travers ses diverses prestations. Elle est un véritable pôle d'attraction entre le Bénin et plusieurs d'autres pays. Par conséquent une entreprise œuvrant dans le domaine du transport maritime au Bénin doit être financièrement équilibré et rentable pour assurer régulièrement ses activités. La seconde motivation a été de nous rassurer de la conformité de la théorie relative au contrôle de gestion apprise tout au long de notre formation académique à la pratique sur le terrain.

### **1- Intérêt personnel**

Cette étude nous permet sans doute d'abord de prendre contact avec le monde professionnel, puis d'expérimenter les théories et concept capitalisés durant notre cursus universitaire.

### **2- Intérêt pour la SOBEMAP**

Cette étude pourra être bénéfique à la SOBEMAP étant donné qu'elle va dégager la santé de sa situation financière, elle pourra aussi intéresser les partenaires de cette société qui suivent de près sa gestion. Enfin l'étude présente de l'intérêt à une entreprise commerciale prestataire de service soucieux d'assurer sa pérennité. Il n'est plus un secret pour les acteurs de l'entreprise, qu'une bonne gestion financière passe par une procédure d'encaissement et de décaissement fiable.

### **3- Intérêt scientifique**

Etant donné que ce travail est un travail de recherche dans le domaine de la gestion, il constitue un document qui met en évidence des données réelles, quantitatives et vérifiable pouvant servir à d'autres recherches ultérieures.

### **Paragraphe 2 : Objectifs de recherche**

Pour mener à bien cette étude, nous nous sommes fixés des objectifs.

#### **1- Objectif général**

L'objectif général de notre étude s'inscrit dans une démarche d'analyse visant à apprécier les procédures d'encaissement et de décaissement pour une optimisation de la trésorerie de la SO.BE.MA.P.

#### **2- Objectifs spécifiques**

Dans le cadre de cette étude, les objectifs spécifiques suivants ont été retenus :

- ❖ Décrire les procédures d'encaissement et de décaissement à la SO.BE.MA.P ;

- ❖ Evaluer les risques liés à ces procédures d'encaissement et de décaissement

### **SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

Pour toute recherche, il faut se baser sur un ensemble de théories permettant d'aboutir à une vérification par la pratique. La revue de littérature permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes en résolution. Dans cette section nous présenterons dans un premier temps quelques notions sur le manuel des procédures et ensuite aborderons les notions essentielles de procédures liées à la trésorerie.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

La gestion financière est primordiale pour toute entreprise. Mieux une importance particulière doit être accordée à la gestion de la trésorerie notamment les procédures adoptées pour son optimisation. Dans ce paragraphe nous présenterons la notion de trésorerie, les procédures adéquates pour sa gestion, les conditions d'efficacité de ces procédures de même que leurs risques. Pour que notre démarche soit logique, il est

nécessaire que nous fassions plusieurs recherches afin de clarifier les concepts. La réalisation de notre revue de littérature a été effective grâce à la combinaison de certains ouvrages et sites internet.

### **A- NOTION SUR LA TRESORERIE**

Plusieurs auteurs abordent la notion de trésorerie et surtout l'importance de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

La trésorerie est au cœur de l'activité de l'entreprise ; c'est par elle que toutes les opérations issues des différents cycles (achat, vente, personnel) avec lesquels elle est en interconnexion trouvent leur dénouement. Etant en perpétuelle relation avec l'ensemble des autres cycles, la trésorerie s'expose à des fraudes ou de détournements. Afin d'éviter tout blocage de l'activité de l'entreprise et de minimiser les risques potentiels il serait judicieux de mettre en place des procédures opérationnelles efficaces. Les procédures opérationnelles constituent l'ensemble des dispositifs mis en place par l'entreprise afin de permettre à celle-ci de prendre conscience des dysfonctionnements potentiels ou encore des malversations. Ces procédures sont essentiellement les trois fonctions moyennes du cycle de la trésorerie.

VERNIMMEN (2003 :52) indique « la variation de la trésorerie est la résultante de tous les flux financier traversant l'entreprise ». Toute variation du fond de roulement ou du besoin en fond de roulement a des répercussions immédiates sur la trésorerie. Celle-ci devient un indicateur systématique de la santé financière de l'entreprise. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une crise de trésorerie. L'expérience a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation de la trésorerie : la crise de croissance, la mauvaise gestion du besoin en fond de roulement ; le mauvais choix de financement ; la perte de rentabilité ; réduction de l'activité de l'entreprise

Selon Mazars & al (1992 :26) « gérer une trésorerie consiste à prévoir les dépenses et les recettes de telle sorte que celle-ci puissent couvrir régulièrement celle-là; gérer c'est donc prévoir les variations saisonnières ou mensuelles et donc d'assurer la mise en place des moyens financiers susceptibles de pallier ces variations ». Cette définition intègre les deux aspects les plus importants de la trésorerie à savoir : les dépenses et les recettes.

Il importe de souligner que de façon générale, on peut distinguer deux types de trésorerie à savoir:

- la trésorerie nette ;
- la trésorerie potentielle.

Selon Meunier (2006 :56), « la trésorerie nette représente le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement». Cette définition met l'accent sur la trésorerie immédiatement disponible à savoir les caisses, les banques, les chèques postaux.

D'après Sion (2006 :28), « la trésorerie potentielle représente donc la trésorerie nette et les réserves de crédit et placements dont dispose l'entreprise ».

Cette définition élargit la notion de trésorerie aux réserves de crédit et placements de fonds.

Vernimmen (2009 : 325) trouve que la trésorerie est la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordés ». Cette définition nous amène à dire que la trésorerie nette est constituée de la différence entre la trésorerie-actif et la trésorerie- passif.

La trésorerie-actif comprend les disponibilités ou liquidités en caisse, à la banque, aux chèques postaux mais aussi les titres de placement et les valeurs à encaisser. Tandis que la trésorerie - passif est composée outre les crédits de trésorerie (avances, concours-bancaires), des découverts et des crédits d'escompte.

Au terme de ces définitions, nous pouvons donc dire que la trésorerie résulte des encaissements et des décaissements effectués par l'entreprise. Les deux éléments principaux qui fondent la gestion de la trésorerie sont :

- 1 l'encaissement des recettes ;
- le décaissement des dépenses.

#### • **L'encaissement des recettes**

Griffiths (2004 :201) explique que les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultant de ces encaissements sont entre autres : les chèques, les virements en faveur de l'entité, les remises d'espèces ».

### • Le décaissement des dépenses

Les dépenses peuvent être liées à l'investissement et à la consommation. Il s'agit de déboursement de fonds pour les besoins de l'entité. Keane (2008: 11)

HUTIN développe toujours dans son ouvrage « le trésorier doit être un organisateur, un diplomate, un conseiller, un anticipateur, un technicien et un négociateur. De ce fait ses principales missions seront au nombre de cinq à savoir : l'assurance de la liquidité de l'entreprise, la réduction du coût des services bancaires, l'amélioration du résultat financier, la gestion des risques à court terme et l'assurance de la sécurité des transactions ».

## **B- PROCEDURE OPERATIONNELLE DE TRESORERIE**

Les procédures opérationnelles regroupent les procédures de budgétisation, d'encaissement de décaissement. A ces procédures nous pouvons ajouter également celle de gestions des comptes clients.

### **1-Procédure de budgétisation**

Selon Lochard (1997 :27), le « budget de trésorerie ou plan de trésorerie est la résultante de tous les budgets d'exploitation et d'investissements ».IL s'agit donc d'une traduction quantitative et financière des programmes d'actions prévues en fonction des objectifs généraux et des moyens disponibles ainsi qu'un document prévisionnel à court terme qui récapitule et évalue les objectifs et /ou les moyens à mettre en œuvre. BARRY (2009 :263) en d'autre termes, estime que « le budget alloué à la trésorerie doit découler des autres budgets de l'entreprise (achat-dépenses, production ventes, investissements, prévisions de financement) établis et des prévisions d'encaissement ou des règlements qu'ils entraînent ».Il est essentiel que le suivie des écarts qui en découlent soit fait dans les délais rapproché afin de permettre la prise de mesures correctives.

### **2-Procédure d'encaissement**

Elle regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,.....) et de leur conservation dans les caisses et les banques. Cette procédure peut être scindée en deux sous procédures à savoir les encaissements en espèces et les encaissements par chèque.

### ***2.1 La sous procédure encaissement en espèces***

Selon AHOANGANSI (2006 : 286), nous pouvons affirmer que les tâches relatives à cette sous procédure sont les suivantes : la réception du client par le caissier ; la vérification des éléments de la facture ; la réception et vérification des espèces ; le comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ; le marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ; la remise de la facture ou du reçu au client ; la rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièces justificative ; le rangement des espèces dans un coffre-fort dont aucune autre personne ne détient le code ; la séparation de la caisse recette et celle des dépenses ; le remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au courrier pour versement ; la présentation des justificatifs de versement effectués par le coursier au responsable.

### ***2.2 La sous procédure encaissement par chèque***

Cette sous procédure regroupe les tâches suivantes : la réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative, de la part du client ; enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ; présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ; endossement du chèque par la personne désignée ; dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts des chèques à la banque ; présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque (SAMBE & al, 2001: 286).

## **3-Procédure de décaissement ou de paiement**

Elle reprend toutes les activités de règlement en espèces ou par banque. Elle peut être divisée en deux sous procédures à savoir le décaissement en espèces et décaissement par chèque.

### ***3.1 Le décaissement ou paiement en espèces***

Selon BARRY (2009: 266) ; AHOANGANSI (2006 : 470), cette procédure regroupe les opérations suivantes :

- Séparation des tâches de gestion de la caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables ;
- Séparation de la caisse de recette et de la caisse de dépense afin de permettre une meilleure visibilité des mouvements de la caisse ;
- Plafonner la caisse c'est-à-dire que l'entreprise doit fixer un niveau de dépense à régler en espèces. Tout montant qui excède ce niveau doit être impérativement payé par chèque ;
- Le paiement d'un fournisseur doit se faire par la présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- Les sorties de fonds pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation par l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- Sortie de fonds pour paiement des salaires au personnel de l'entreprise contre signatures des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les dépenses doivent être toujours accompagnées originaux des pièces justificatives ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payé ».

### ***3.2 Le décaissement ou paiement par chèque***

Selon : SAMBE & al, (2001 : 275) ; BARRY, (2009 : 266) ; AHOANGANSI, (2006 : 470), le décaissement par chèque est réalisé par les opérations suivantes :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivrés par la personne désignée ;
- réception des documents par la personne en charge de l'émission des chèques de l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité de ces documents ;
- établissement du chèque par le comptable ou le trésorier ;
- transmission des chèques émis et des documents reçus aux personnes chargées du contrôle et des signatures ;
- remise du chèque signé au fournisseur ou au bénéficiaire ;
- émargement par le fournisseur pour acquit ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiement par la mention « payé » ;

- tous les chèques de paiement doivent contenir les signatures de deux personnes dont les spécimens de signatures doivent être préalablement déposés en banque ;
- tous les chèques émis pour règlement des factures doivent être barrés et non endossables;
- tous les chèques sont enregistrés selon l'ordre numérique ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et ceux à régler impérativement par banque ;
- envoyer le plus rapidement possible les chèques à leurs destinataires par une personne autre que celui qui les a préparés.

#### **4-Procédure comptable de trésorerie**

Pour SAMBE & al (2001 : 276), le cycle de trésorerie comportant, des risques importants en matière de détournements, il est indispensable que les informations comptables relatives aux caisses et aux banques soient disponibles dans des délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles nécessaires.

Par ailleurs, eu égard à ces risques, il est primordial d'assurer une séparation des fonctions comptables avec celles d'autorisation des règlements et de gestion des fonds.

La comptabilisation des opérations du cycle de trésorerie doit obéir aux principes suivants :

- les chèques doivent être comptabilisés dès leur signature, alors même qu'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virements des clients ne doivent être comptabilisés qu'à leur réception effective par la banque (notifiée par un avis de crédit) ;
- Aucune compensation ne doit être effectuée entre les soldes débiteurs et les soldes créditeurs des comptes de banques : les banques à solde débiteur (au sens de l'entreprise) doivent figurer à l'actif du bilan et celles à solde créditeurs doivent figurer au passif du bilan ;
- Les avoirs en monnaie étrangère doivent être évalués au cours de cette monnaie à la clôture : les écarts positifs ou négatifs résultant de la conversion sont portés dans un compte de gains ou pertes.

### **5-Procédures de gestion des comptes clients**

La gestion des comptes clients est primordiale pour l'entité, car c'est de là, que proviennent les encaissements. L'entreprise doit son financement à court terme de l'exploitation de l'encaissement des créances.

Selon Thomassin (2004 : 15) « la gestion des comptes clients vise à améliorer la politique de crédit à travers :

- les normes de crédit ;
- la période de crédit ;
- la politique d'escompte ;
- les procédures de recouvrement ».

Le processus d'encaissement des créances se fait à partir des comptes des clients avec lesquels, l'entité est en relation de fournisseur /client. Pour se faire, ces comptes doivent faire l'objet du suivi régulier dans le but d'améliorer le recouvrement et de disposer d'informations comptables et financières fiables. Ceci passe par une bonne organisation du service comptable, l'élaboration et l'application d'un processus adapté pouvant permettre de pouvoir assurer le recouvrement des créances

#### **C- Les conditions d'efficacité des procédures d'encaissement et de décaissement**

Selon Barry (1995 :123) «Les procédures d'encaissement doivent favoriser la disponibilité des fonds nécessaire pour pallier les insuffisances de liquidité. Elles donnent aussi l'assurance que tous les recettes relatives aux ventes au comptant sont réellement encaissées, tous les encaissements effectués ont été reçus à l'entreprise, les chèques reçus par courrier notamment sont tous encaissés et que les montants correspondent à ceux des factures et l'endossement des chèques est fait dans conditions de sécurité ».

D'après Coopers & al (1998 :384) « les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement des dépenses. L'application de ce principe permet un meilleur contrôle des décaissements et encaissements mais en plus de stabiliser le fonds de caisse des besoins de l'entreprise».

Benaïem (2005 :315 ) aborde l'aspect de l'encaissement par chèque en affirmant que «les personnes en charge de recevoir les courriers ne doivent pas avoir accès à la trésorerie et aux comptes en particulier comptes client. Les chèques doivent être enregistrés dans un livre spécial crée à cet effet, tenu quotidiennement, avec mention

de tous les enregistrements essentiels. Les chèques peuvent être endossés seulement par les personnes habilitées ».

Pour un contrôle efficace des dépenses, **Sion** (2006 :207) propose une technique : « le système dit soldes fixes. Son emploi n'est possible que dans le cas où l'Entreprise gère séparément les fonds correspondant aux recettes et ceux qui servent à couvrir les dépenses. Cette technique consiste à maintenir le fonds de caisse à un niveau fixe, déterminé par le montant des dépenses périodiques et courantes de l'entreprise. Les dépenses font l'objet d'établissement de justificatifs. A tout moment, le solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées correspond au montant fixe précisé au préalable. Le solde de la caisse s'épuisant au fur et à mesure des décaissements, le caissier se réapprovisionne par un apport de fonds (virement, chèque, dépôt d'espèces) égal au montant des dépenses engagées. Les justificatifs sont examinés et annulés pour empêcher les réutilisations. Le réapprovisionnement de la caisse doit faire l'objet d'un compte rendu mensuel.

Ce système permet à la Direction de l'entreprise d'exercer un contrôle permanent des espèces et valeurs détenues en caisse. Il est nécessaire d'opérer périodiquement des contrôles inopinés par un responsable (S.A.I. et autres). »

## **D- INDENTIFICATION DES RISQUES OPERATION DE TRESORERIE**

### **1- Définition du risque**

Avec les accords de « Bâle2 » le risque opérationnel est bien défini et circonscrit. En effet, le comité de Bâle a essayé de délimiter de manière précise le périmètre des risques opérationnels dans une définition claire, commune et applicable à l'ensemble. Le comité indique que « le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes interne ou à des événements extérieurs » (JIMENEZ & Al 2008 :19).

Quant à l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes) (in HAMZAOUI, 2005 :98), il définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle

interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Un risque « est une situation (ensemble d'évènements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit ». (Barthélemy, 2000 : 11).

## **2- Les risques opérationnels de trésorerie**

Les risques opérationnels liés au cycle trésorerie sont relatifs à la faiblesse des procédures de ce cycle. Selon BARRY (2004 : 275) et COOPERS & al (1998 : 263), les risques opérationnels du cycle trésorerie sont les suivants : les risques liés à la budgétisation, les risques liés aux encaissements et décaissements, les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque, les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques et à l'analyse et justification des comptes de virements de fonds.

### **2.1. Risques liés à la budgétisation**

Les risques liés à la budgétisation de la trésorerie sont en général la méconnaissance des objectifs spécifiques, la non élaboration du budget de trésorerie, la mauvaise maîtrise de la trésorerie, l'appréhension tardive des « impasses » de trésorerie, l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie (BARRY, 2004 : 275) ; (COOPERS, 1998 : 263).

### **2.2. Risques liés aux encaissements**

Les risques liés aux procédures d'encaissement sont le risque de détournement d'encaissement : difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses ; difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse ; risque de détournement des encaissements significatives détenues par le caissier ; existence de bons de caisse non régularisés, correspondant à des prêts déguisés ; risque de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concernés (SAMBE & al 2003 : 431 ; SHICK , 2001: 154 ; AFTE 2003 : 57).

### 2.3. Risques liés aux décaissements

Au moment de décaissement en espèces ou par chèques l'entreprise court des risques à savoir : des détournements par la manipulation des comptes de paiement, des erreurs ou omission dans l'enregistrement des dépenses ; des décaissements sans pièces justificatives ; des falsifications soit du montant, du bénéficiaire, ou de la signature d'un chèque, des vols des pertes de chèques, la lenteur du traitement des impayés ; le risque de change en raison de la date de présentation ; l'existence de bon de caisse non régularisé correspondant à des prêt déguisés ,la création de document fictif.

### 2.4. Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

Selon COOPERS & al (1998 : 218) les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque sont : le risque de détournement de caisse non détecté, risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ; risques de maintien dans les états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise.

### 2.5. Risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques analyse et justification des comptes de virements de fonds.

Les risques liés à ces procédures sont les suivants : inexactitude, à un moment donné, des soldes comptables des comptes de caisse et de banques, empêchant de ce fait, l'exercice d'un contrôle correct ; risque de détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ; risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement (SHICK 2001 : 156).

**Tableau 3: synthèse des principaux éléments de notre étude**

<b>Procédures et auteurs</b>	<b>Risques encourus</b>	<b>Dispositif de maîtrise</b>
<b>Encaissement :</b> <i>Barry (2009)</i> <i>AHOUANGANSI (2006)</i> <i>SAMBE &amp; Al (2001)</i> <i>Coopers &amp; Al (1998)</i> <i>SHICK (2001)</i>	Détournement par manipulation des comptes de recettes ; Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ; Non comptabilisation des	faire des copies de chèques ; fixer un minimum de fonds en caisse ; Séparer les tâches de comptable et de caissier ; Prévoir des relances périodiques ;

<b>Benaïem (2005)</b>	encaissements dans les comptes clients ; Augmentation des créances irrécouvrables ; Différence entre l'encaissement et la facturation	Faire des vérifications régulières ; Vérifier l'encaissement des espèces. Les personnes en charge de recevoir les courriers ne doivent pas avoir accès à la trésorerie et compte. Les encaissements ne doivent pas affecté directement aux dépenses.
<b>Décaissements :</b> <b>Barry (2009)</b> <b>AHOANGANSI (2006)</b> <b>SAMBE &amp; Al (2001)</b> <b>Sion (2006)</b> <b>Coopers &amp; Al (2000)</b> <b>SHICK (2001)</b> <b>AFTE(2003)</b>	Enregistrement d'annulations fictives permettant de justifier les sorties de caisse; création des documents fictifs; réutilisation des documents justificatifs des décaissements; erreur ou omission dépenses	Justifier les annulations d'écriture; prévoir un système de double signature ; suivi comptable
<b>Gestion des comptes clients :</b> <b>Thomassin(2004)</b>	règlement avec retard des clients ; niveau élevé des créances dans le bilan ; apparition de créances irrécouvrables ; oubli de recouvrement ; frais liés au recouvrement	Suivi quotidien des comptes Clients ; Relances régulières des clients ; Définition des critères de reclassement des clients ;  Définition du processus de relances des créances et circularisations périodique des clients; Optimisation du recouvrement
<b>Contrôle des avoirs en banque et en caisse</b> <b>Gestion des comptes bancaires :</b> <b>SAMBE &amp; Al (2001)</b> <b>Coopers &amp; Al (2000)</b> <b>SHICK (2001)</b> <b>AFTE(2003)</b>	Non justification des soldes ; maintien des suspens dans les rapprochements bancaires augmentation des frais financiers ; risque de non détection	Contrôle régulier de caisse ; justifier les suspens à base des documents de preuve ; élaborer une politique bancaire; rapprochements bancaires

## **Paragraphe 2: Méthodologie de l'étude**

La méthodologie est indispensable pour tous travaux de recherches. Elle retrace l'itinéraire à suivre pour l'atteinte des objectifs fixés par l'étude. La méthodologie utilisée dans la présente étude est la recherche-action essentiellement basée sur l'approche participative. Le choix de cette méthodologie n'est pas fortuit ; il se justifie du fait qu'elle associe activement les différents acteurs dans le processus de la gestion de la trésorerie et est susceptible d'induire des changements dans le milieu concerné.

La démarche méthodologique adoptée dans ce travail se résume autour des principaux axes ci-dessous:

### **A- DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE**

Cette étude a été réalisée à la Direction Générale de la SO.BE.MA.P et précisément au service comptabilité sise à Cotonou.

#### **1-La population mère de l'étude**

L'étude s'est déroulée de Juin en Août 2016 à travers certains services concernant la fonction financière. La population est composée de quelques agents de la DFC de la SO.BE.MA.P en particulier ceux du service comptabilité.

#### **2-Echantillonnage de la population cible**

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individus choisis dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Un échantillon est dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie

**Tableau 4: Synthèse de l'échantillonnage de la population mère**

<b>Population enquêtée</b>		<b>Echantillon</b>		<b>Echantillonnage</b>	
<b>Eléments : SOBEMAP</b>	<b>Taille de la population</b>	<b>Population prévue</b>	<b>Population touchée</b>	<b>Coefficient de sondage (100%)</b>	<b>Méthode</b>

<b>Le Directeur Financier et de Comptabilité</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Exhaustifs</b>
<b>Les comptables</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>Exhaustifs</b>
<b>Chef service trésorerie</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Exhaustifs</b>
<b>Chef service Audite Interne</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>Exhaustifs</b>

**Source : Elaboré par nous-mêmes**

## **B- TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES**

Pour une prise de connaissance générale des procédures de la trésorerie de la SOBEMAP et la bonne compréhension de son fonctionnement de celle-ci, nous utiliserons des techniques de collecte de données basées sur la recherche documentaire, l'entretien, le questionnaire de prise de connaissance, l'observation.

### **1. Techniques et outils de collecte des données.**

#### **a- La recherche documentaire**

La recherche documentaire a été axée sur la consultation de la documentation existante concernant le service de la trésorerie afin d'identifier les différents concepts liés à son activité et à son organisation (organigramme, documents relatifs à leurs exécutions, rapport d'activité, état financier ainsi que tout autre document interne de l'entreprise seront examinés) sur base de ces documents.

#### **b- L'enquête par guide d'entretien**

L'entretien est une méthode de collecte de données (informations, sentiments, récits, témoignages, etc.). Cette technique est très déterminante dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. Effectivement les entretiens sont très utiles pour décrire le processus de la trésorerie sous l'angle de ses risques.

Pour recueillir des informations nécessaires à notre étude, nous nous entretenons avec les différents responsables de la direction afin d'avoir des points de vue aussi diversifiés que possibles. Le guide d'entretien nous a permis d'avoir des entretiens avec les professionnels pour les interroger sur un thème bien déterminé. Un guide

d'entretien a été administré au personnel stratégique de la **SO.BE.MA.P**, notamment les différents membres de la DFC et de la DACG. Les informations recueillies sont relatives aux procédures de la trésorerie (encaissement et décaissement) et les risques liés à ces procédures et leur influence sur la trésorerie. Elles sont susceptibles d'optimisées la trésorerie de la société.

#### **c- L'enquête par questionnaires.**

Cet outil de diagnostic a pour objectif de déterminer les forces et faiblesses apparentes du système. D'après Maders & al (2006 :57) « cet outil se compose de questions types trouvé dans les ouvrages professionnel ». La réponse « oui » à une question dans le questionnaire indique une force apparente tandis que la réponse « non » indique une faiblesse apparente. Chacune de ces forces et faiblesses doivent être vérifiées sur le terrain afin d'éviter les conclusions erronées. Les points forts indiquent que l'entreprise dispose des mesures pour limiter les risques liés à la gestion de la trésorerie. Les points faibles quant à eux mettent en lumières une ou plusieurs failles des procédures dans la gestion de trésorerie.

Il nous permet, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de trésorerie de la SO.BE.MA.P permettent de limiter les risques de trésorerie. Le questionnaire sera administré par nous même aux agents concernés dans le processus de la gestion de la trésorerie pendant la période de déroulement de notre stage.

#### **d- Les observations**

Elle est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur (Lemant 1995 :201) L'observation physique consiste à observer tout ce qui se passe sur le terrain. Elle peut être directe (celle qui permet le constat immédiat du phénomène par l'auditeur même) ou indirecte (faisant appel à un tiers qui va observer pour le pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer les résultats du recherche). Dans le cadre de notre travail nous ferons observation directe. Elle a permis de comprendre et de valider les propos recueillis auprès des différents acteurs impliqués. Nous sommes passés dans plusieurs services pour voir la manière dont les prestations sont exécutées.

## **2. La grille d'analyse des tâches**

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuelles fonctions incompatibles afin d'y remédier selon Obert (2004 :77) Cet outil nous permet d'atteindre nos objectifs prédéfinis.

Pour réaliser la grille d'analyse des tâches, nous avons mis en relation, toutes les activités du processus de la gestion de la trésorerie avec les personnes concernées. En suit nous avons précisés les tâches des uns et des autres afin de déceler d'éventuelles accumulations de tâches qui sont sources de risque. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de découper la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise.

### **C- LE TEST DE CONFORMITE**

Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Les tests de conformité permettent à l'auditeur de s'assurer que sa compréhension des procédures et des clés mis en place est juste. Selon AHOUANGANSI (2006 :213 ; 214) consiste :

- A mettre en œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ;
- A réaliser des tests spécifique sur des points de procédure paraissant peu clair ;
- A opérer en présence des acteurs intéressés la restitution en vue de recueillir leurs commentaires.

**Chapitre III :**  
**Cadre empirique de l'étude**

### **CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Ce chapitre comprend deux sections. La première aborde la présentation et analyse des données et la deuxième, recommandations et conditions de mise en œuvre

Pour faciliter nos analyses, nous avons regroupé la plupart des données obtenues dans les tableaux et sous forme de graphique.

#### **SECTION 1 : Présentation et analyse des données**

##### **Paragraphe 1 : Présentation des données**

Au cours de notre stage, un entretien avec le chef service financier nous permis de connaître la procédure d'encaissement et de décaissement à la SOBEMAP et de relever un certain nombre de forces et faiblesses.

#### **A- DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT**

- **Les procédures d'encaissement**

L'essentiel des encaissements à la SOBEMAP résulte de ses prestations de services (opération de manutention) et des activités secondaires telles que le gardiennage, le transit, la consignation et la gestion es parking des gros porteurs.

La SO.BE.MA.P dispose de deux (02) catégories de caisses :

- La caisse principale ;
- Les caisses secondaires.

On y distingue aussi deux (02) catégories de clients :

- Les clients comptants ;
- Les clients en comptes.

##### **1-Les clients comptants**

Les clients comptants sont ceux qui paient sur le champ leurs factures. Ils les paient avant même que le service ne soit rendu. Au cours de la journée, les caissiers secondaires reçoivent les clients comptants qui déposent les bons à enlever ou les factures délivrées par le service commercial avec les sommes à payer ou les chèques à encaisser.

Une fois payées, ces factures ou ces bons sont envoyés au service informatique pour édition. Au fur et à mesure de leur édition, les écritures de règlement sont passées.

A la fin de la journée, des brouillards sont tirés pour chaque caissier secondaire, ces brouillards détaillent tous les encaissements en espèce et par chèque de la journée. Au vu des brouillards, ils établissent chacun une fiche de recette qui se fait en trois exemplaires : le primata, le duplicata et la souche. Ils gardent le primata à leur niveau en plus des brouillards et envoient le duplicata à la caisse principal.

En fin de la journée, ils font un billetege en deux exemplaires dont l'un est gardé à leur niveau et l'autre envoyé à la caisse principale. Ils voient aussi tous les encaissements de la journée ainsi que les pièces justificatives à la caisse principale où le caissier principal fait la centralisation.

Le caissier principal procède aussi quelque fois à des encaissements. Lorsque le montant en caisse principale dépasse un certain seuil, le surplus est versé à la banque.

\* **Procédure caisse-recette factures au comptant et caution**

Les caissiers secondaires reçoivent le règlement espèces des clients <<comptant>> et des cautions, puis établissent des fiches de recette. Ils établissent également un état récapitulatif des cautions encaissées par demi-journée.

Deux fois par jour, le centre commun de facturation (CCF) transmet aux caissiers secondaires un brouillard des recettes. Après vérification de la concordance entre le brouillard des recettes (colonne <<espèces>>), l'état récapitulatif des cautions encaissées et la totalité des espèces collectées, les caissiers secondaires transmettent les pièces justificatives au caissier principal. Le caissier principal rassemble et vérifie la totalité des documents émis et des pièces collectées durant la demi-journée. Il procède ensuite à la saisie des écritures comptables et à l'édition du journal de caisse. Le chef de cellule caisses vérifie le journal de caisse et les pièces justificatives avant de retransmettre l'ensemble des documents au caissier principal pour classement.

\* **Procédure caisse-autres recettes**

Lorsque la demande d'approvisionnement de la caisse établie par le chef de cellule caisses est approuvée, que le titre de règlement a été signé par le directeur

général, le chef cellule caisses se rend alors à la banque pour retirer les fonds. Il remet ensuite les fonds au caissier principal qui établit ensuite une fiche de recette caisse à laquelle il joint la copie de la fiche de dépenses banque comme justificatif. Il procède à l'imputation comptable en créditant le compte 590000 << virement de fonds >> par la contrepartie du compte caisse.

Lors de la saisie des pièces de recette caisse, l'ordinateur attribue un numéro chronologique à chaque document, à rapporter systématiquement sur les justificatifs, précédé du mot << caisse>>. Ce numéro repart à zéro au début de mois.

Le caissier principal édite une fois par jour un journal informatique de caisse et vérifie que toutes les pièces devant être saisies ont été correctement comptabilisées. Il transmet alors l'ensemble des documents au chef cellule caisses pour approbation et visa. Le caissier principal procède ensuite au classement chronologique des pièces de recette caisse par mois.

## **2-Les clients en compte**

Les clients en compte sont ceux qui ne règlent pas automatiquement leurs factures. La SOBEMAP accorde à ses clients un délai crédit de trente(30) jours. A cause de certains d'entre eux, elle a décidé qu'une caution soit versée à l'avance ce qui lui permettrait de rentrer dans la mesure du possible dans ses fonds en cas d'insolvabilité du client. La caution est versée annuellement et doit pas être inférieure à la somme des montants des opérations effectuées par le client au cours de l'année passée. Dans le cas contraire la SOBEMAP demande une augmentation de la de la caution.

Notons que la SOBEMAP dispose des dépôts à terme (DAT) auprès de plusieurs banques qui lui génèrent d'importants intérêt qui viennent renforcer ses produits.

Le contrôle des encaissements se fait par des montants qui figurent sur les brouillards, sur les fiches de recettes et sur les factures ou bons à enlever. Ces montants doivent être nécessairement égaux. La SOBEMAP procède à un état de rapprochement bancaire avec ses différentes banques.

- **Les procédures de décaissement**

La plupart des décaissements à la SOBEMAP se font soit par chèque soit en espèce.

Les décaissements par chèque ont lieu souvent pour le règlement des fournisseurs dont les montants sont élevés.

Le processus est le suivant : tout achat nécessite un bon pour. Le bon pur est un document établi par une direction ou un service et qui retrace ses besoins à acquérir. Une fois établi, le bon pour est envoyé à la Direction Administrative, puis à la Direction Financière et enfin à la Direction Générale pour accord. Après accord, le service approvisionnement établit un bon de commande qui est adressé au fournisseur.

A la réception de la commande, le bon de livraison est signé par le service demandeur. Le fournisseur établit la facture et l'envoie à la SOBEMAP (Direction Générale). Dès la réception de cette facture, le délai crédit fournisseur qui est de trente (30) jours commence. Le Directeur Général annote la facture et envoie à la Direction Financière qui vérifie l'exactitude des montants et procède à son imputation. Une fois imputée, la facture est envoyée d'abord au service demandeur pour vérification, puis à la Direction Financière pour son règlement par chèque. Ce dernier est émis par le service Financier et envoyé au Directeur Général pour signature, (le Directeur Général et Directeur Financier sont les signataires à la banque ; en cas d'absence, il choisit un intérimaire. Puis le chèque signé par le DG est envoyé au service Financier qui se charge de le transmettre au bénéficiaire. Le contrôle des décaissements par chèque se fait par état de rapprochement bancaire entre la société et ses différentes banques.

### **3-Les décaissements en espèce**

Ils concernent le paiement de certaines factures d'achat dont le montant est inférieur à 100.000Fcf, des salaires et les mues dépenses. Le processus est le suivant :

- Pour les factures d'achat, le service demandeur transmet la facture au service Financier qui établit un bon de décaissement signé à la fois par le Chef Service Financier, le Directeur Financier et le Directeur Général. Une fois le bon de décaissement établi, les fonds sont décaissés par le caissier principal. Mais si le montant décaissé est supérieur à l'achat, un reversement de la différence est fait au caissier principal, dans le cas contraire un bon de décaissement complémentaire est établi, suivi du décaissement du complément ;
- Pour le paiement des salaires, le service solde établit les états de salaire du personnel et les envoie au service informatique pour traitement. Après traitement, les fiches de paie sont envoyées successivement aux Directions Administrative, Financière et Générale pour visa. Et enfin, les salaires sont payés par le chef section paie ; quant aux occasionnels c'est le même processus seulement qu'ils sont payés journalièrement par les payeurs.

Le contrôle des décaissements en espèces se fait par comparaisons des sommes décaissées à celles figurant sur les divers documents (facture, fiche de paie, bon de caisse). Le contrat que nous faisons est que les charges réellement décaissées sont supérieures à celles prévues au budget.

#### 4-Procédure caisse-Dépenses /Bons provisoires

Le caissier principal établit un bon provisoire à la demande des agents désirant une avance de fonds. Le bon provisoire doit être visé par le chef financier et le directeur financier puis approuvé par le directeur général.

Le caissier principal remet alors l'avance accordée à l'agent et procède à sa comptabilisation. Lorsque l'opération est terminée, l'agent justifie l'utilisation des fonds auprès du caissier principal qui procède à la régularisation financière et comptable après approbation de la dépense réelle par le chef du financier et le directeur financier. Les documents sont alors transmis au service comptable.

#### 5-Procédure Caisse-Dépenses /Bons définitifs

Le caissier principal établit des bons définitif au vu des pièces justificatives par les agents et des états de la paie des dockers transmis par la section paie. Tous les bons définitifs doivent être visés par le chef de service financier et le directeur financier puis approuvés par le Directeur général. Le caissier principal rembourse alors les agents et remet la paie des dockers au chef cellule caisses. Il procède enfin à l'imputation et à la comptabilisation des fiches de dépense caisse. Les documents relatifs aux dépenses autres que la paie des dockers sont ensuite transmis au service comptable.

### B-PRESENTATION DES DONNEES D'ENQUETES

Du manuel des procédures du cycle de trésorerie et sur la base de nos enquêtes, nous avons pu recenser les données ci-après :

**Tableau 5:** synthèse des données d'enquêtes

OBJECTIF DE CONTROLE RELATIFS A LA PROCEDURE DE TRESORERIE	MOYENS UTILISES PAR L'ENTREORISE
Procédures d'encaissement Qu'est ce assure :	
Qu'il est gardé une trace de réception de toutes les recettes ?	Etablissement des fiches de recettes en trois exemplaires : le primata, le duplicata et la souche par chacun des caissiers secondaires.
Que le total de la colonne <<espèces >> du brouillard de recettes édité par le CCF et l'état récapitulatif des cautions correspondent bien au total des espèces reçu ?	Deux fois par jour, le CCF transmet à chaque caissier secondaire son brouillard de recettes accompagné des factures correspondantes. Une comparaison est alors effectuée par tous les caissiers secondaires entre le total de la colonne <<espèces>> de leur brouillard de recettes, l'état récapitulatif des cautions encaissées et le total de leur

	billetage reprenant l'ensemble des espèces collectées dans la demi-journée.
Procédures de décaissement Qu'est qui assure	
Que les dépenses engagées par les agents sont conformes aux besoins de la SOBEMAP ?	Le caissier principal transmet les bons définitifs et les documents justificatifs au chef du service financier ainsi qu'au directeur financier après vérification ils apposent leur visa de contrôle puis les transmettent au DG pour approbation.
Que toutes les dépenses sont certifiées par des personnes ayant autorité pour cela ?	Toutes les dépenses portent le visa du supérieur hiérarchique du bénéficiaire.
Que les dépenses correspondent à des pièces justificatives acceptées ?	Les décaissements sont soumis à la présentation préalable des pièces justificatives signées.
Qu'un hologramme est apposé sur les chèques délivrés ?	Aucune mesure particulière
Enregistrement et suivi comptable Qu'est ce qui assure :	
Qu'une double comptabilisation des remises de fonds et est impossible ?	La comptabilisation de la sortie de caisse se fait immédiatement par le débit du compte 42<<avances>> suivi du numéro de matricule du bénéficiaire.
La vérification et l'approbation du journal de caisse et des pièces justificatives.	Réception des journaux de caisse ainsi que l'ensemble des pièces justificatives par le chef cellule caisses. Il vérifie la concordance des montants avec les justificatifs ainsi que les imputations comptable puis il appose son visa.
Le contrôle des décaissements par chèque	Rapprochement bancaire entre la société et les banques.
Le contrôle des décaissements en espèces	Le contrôle des décaissements en espèces se fait par comparaison des sommes décaissées à celles figurant sur les divers documents (facture, fiches de paie, bon de caisse).
Protection des valeurs Qu'est ce qui assure :	
Qu'il existe une réglementation des dépenses par espèces ?	Les décaissements en espèces concernent le paiement de certaines factures d'achat inférieurs à 100.000F CFA, des salaires et les menues dépenses.
Qu'il existe une réglementation des dépenses par chèque ?	Les décaissements par chèque ont lieu pour le règlement des factures fournisseurs dont les montants sont

	élevés.
L'optimisation de la trésorerie ?	Existence des DAT générant d'importants intérêts.

Source : réalisé par nous même

**Tableau 6:** Grille de séparation des taches

Classes des tâches	Rôles tâches	DG	DF	CS F	Caissiers secondaires	Caissier principal	Service comptabilité	Chef cellule caisses
	Remboursement des agents					X		
	Remise de la paie des dockers					X		
	Etablissement du bon provisoire					X		
	Emission des bons définitifs					X		
	Détention du carnet pré numéroté					X		
	Etablissement des fiches de recettes				X			
A C C E S  A U X  V A L E U R S	Signature des chèques	X	X					
	Tenue de la caisse				X	X		
	Réception du règlement en espèces des clients et des cautions				X			
	Etablissement d'un état récapitulatif des cautions encaissées par demi-journée				X			
	Rassemblement et vérification de la concordance entre le brouillard des recettes, l'état récapitulatif des cautions encaissées et la totalité des espèces						X	
C O N T	Vérification du fondé de la demande d'avance de fonds			X				

R O L E	Visa de contrôle d'octroi des avances de fonds		X					
	Approbation des pièces justifiant la dépense réelle		X	X				
	Visa du bond provisoire		X	X				
	Approbation du bond provisoire	X						
	Vérification du journal de caisse et des pièces justificatives							X

**Tableau 7:** Grille d'analyse des contrôles

Nature des contrôles	procédures	Moyens utilisés
Contrôle d'autorisation	<p>Encaissement Qu'est ce qui assure que les encaissements sont autorisés ?</p> <p>Décaissement Qu'est ce qui assure que les décaissements sont autorisés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'assurer que le chèque à encaisser est paraphé par le chef Division Gestion Financière.</li> <li>- S'assurer que le chèque est signé par le chef service financier et le Directeur Financier et Directeur Général avant d'être remis à l'encaissement.</li> <li>- Toutes les dépenses portent le visa du supérieur hiérarchique du bénéficiaire.</li> </ul>
Contrôle de réalisation	<p>Encaissement Qu'est ce qui assure que les encaissements ont été réalisés ?</p> <p>Décaissement Qu'est ce qui assure que les décaissements ont été réalisés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contrôle des encaissements se fait par des monts qui figurent sur les brouillards, sur les fiches de recettes et sur les factures ou bons à enlever.</li> <li>- Le contrôle des décaissements en espèces se fait par comparaisons des sommes décaissées à celles figurant sur les divers documents (facture, fiches de paie, bonde caisse)</li> <li>- Le contrôle des décaissements par chèque se fait par état de</li> </ul>

		rapprochement bancaire entre la société et ses différentes banques.
Contrôle de sécurité	<p>Encaissement Qu'est ce qui assure la limitation des fraudes et des malversations ?</p> <p>Décaissement Qu'est qui assure la limitation des fraudes et des malversations financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une trace de la réception de toutes les recettes.</li> <li>- S'assurer que les bons provisoires et les bons définitifs sont émis après approbation du DG</li> <li>- Les pièces concernant les encaissements sont autorisés à des chronos et bien conservées.</li> <li>- Les dépenses sont autorisées à des fins utiles et soumises à des pièces justificatives acceptées.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seul le DG et le DF sont signataires des chèques</li> <li>- Les pièces concernant les décaissements des chèques.</li> <li>- Les pièces concernant les décaissements sont rangées dans les chronos et bien conservées.</li> </ul>

Source : réalisé par nous même

## **Paragraphe 2 : Analyse des données**

A ce stade il s'agira pour nous de faire la distinction entre les points forts et les faiblesses. L'ensemble de ces éléments issus des données de nos enquêtes constitue les bases de l'évaluation des procédures d'encaissement à la SO.BE.MA.P.

L'évaluation consistera en un premier temps à analyser les faiblesses et en un second temps à effectuer des contrôles de fonctionnement à la SOBEMAP.

## 1. Récapitulatif des points forts et points faibles

Tableau 8: Récapitulatif des points forts et points faibles

Procédures	Points forts	Points faibles
<b>Encaissement</b>	Les pièces concernant les encaissements sont rangées dans des chronos et bien conservées. Assurance d'une trace de la réception de toutes les recettes	Existence de manuel de procédures non à jour et non utilisé par tous les services Il n'est pas défini un plafond au niveau de la caisse
<b>Décaissement</b>	Les pièces concernant les décaissements sont rangées dans les chronos et bien conservées. Conformité des dépenses engagées aux besoins de la SOBEMAP Toutes les dépenses sont certifiées par des personnes ayant autorité pour cela. Correspondance des dépenses à des pièces justificatives acceptées Signature des bordereaux de remise de fonds par DG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lourdeur des tâches</li> <li>- Existence de manuel de procédures non à jour</li> <li>- Les charges réelles décaissées dépassent celles prévues au budget</li> <li>- Inexistence d'hologramme apposé sur les chèques</li> </ul>

**Source** : réalisé par nous même

L'interprétation du tableau n°6 et du tableau n°7 nous révèle que les tâches sont séparées et qu'un système de contrôle est en place au sein de la SOBEMAP pour le suivi des procédures de la trésorerie. Cela tient lieu du respect des d'efficacité des procédures.

Ainsi en suivant la méthode d'analyse de l'organisation, on peut affirmer que les procédures d'encaissement et de décaissement au sein de la SO.BE.MA.P sont fiables et permettent de limiter les risques.

Cependant une analyse minutieuse nous permet de ressortir quelques manquements dans la séparation des tâches.

Ainsi, nous constatons que la caisse des recettes n'est pas séparée de la caisse des dépenses et il y a une lourdeur des tâches exécutées par caissier principal.

## **2. Evaluation des risques des procédures**

### ***2.1- Evaluation des risques liés aux procédures d'encaissement***

Le principe de séparation des caisses n'est pas respecté à la SO.BE.MA.P. Elle a opté pour l'unicité de caisse destinée à recevoir les encaissements en espèces et par chèques mais aussi à effectuer les paiements en espèces et par chèques. Nous avons remarqué qu'il y a une trace de la réception de toutes les recettes. Les bonds provisoires et les bonds définitifs sont émis après approbation du DG limitant ainsi les risques.

Au titre des points faibles, nous relevons qu'il n'a pas été défini un plafond au niveau de la caisse. Cette situation a pour conséquence le mauvais suivi du réapprovisionnement de la caisse. Le manuel de procédure n'est pas utilisé par tous les services ce qui reflète le non-respect des procédures.

### ***2.2- Evaluation des risques liés aux procédures de décaissement***

La principale force des décaissements à la SOBEMAP est que les dépenses sont autorisées à des fins utiles et soumises à des pièces justificatives acceptées. Seuls le DG et le DF sont signataires des chèques ce qui permet d'éviter les risques de détournements et de malversations.

Au titre des points faibles nous constatons qu'il y a cumul de fonctions incompatibles et une lourdeur des tâches du caissier principal. Il assure :

- Le remboursement des agents
- La remise de la paie des dockers
- Etablissement du bon provisoire
- Emission des bons définitifs
- Saisies des écritures comptables et édition du journal de caisse
- Comptabilisation du montant figurant sur le brouillard automatique des recettes
- Edition d'un journal informatique de caisse et vérification de la comptabilisation de toutes les pièces devant être saisies.

Cette situation a pour conséquence une accumulation de toutes les tâches en fin période pouvant engendrer des erreurs ou omissions dans la saisie.

Nous avons également remarqué que les charges réelles décaissées sont supérieures à celles prévues au budget. De l'analyse des données et des avis recueillis lors de nos

enquêtes la cause réelle de cette situation est l'absence de suivi et de contrôle budgétaire rigoureux ; ce qui reflète le non-respect des procédures.

Comme exemple de charges non prévues au budget on peut citer les frais de publicité de la SOBEMAP sur Africa 24.

### 3. Test de conformité des points forts

Dans cette partie, nous avons utilisé les techniques telles que : les observations, les recherches des preuves que des contrôles ont été effectués (signatures, visa), les enquêtes.

**Tableau 9: Test des points forts**

Contrôles à effectuer	Résultats des contrôles
Sélectionner au hasard 04 pièces de dépenses et vérifier le visa du supérieur hiérarchique du département du bénéficiaire.	Toutes les dépenses portent des signatures
Sélectionner au hasard 04 états de rapprochement bancaires et vérifier l'effectivité et la conformité.	Vu et conforme
Sélectionner au hasard 04 bons définitifs et vérifier le visa de contrôle du DF puis l'approbation du DG	Vu et conforme
Sélectionner au hasard 04 bordereaux de remise de fonds et vérifier la signature du DG	Vu et conforme
Parcourir les chronos et vérifier si les pièces concernant les encaissements et les décaissements y sont bien rangées	Vu et conforme

### 4. Evaluation des données relatives à la créance

Comme nous l'avons vu dans la théorie, la bonne gestion des créances d'une entreprise nécessite un suivi des clients en compte. Ceci permet la détermination et la connaissance à tout instant du montant exact des différents crédits et l'identité des débiteurs à qui ces crédits ont été consentis.

Cette gestion suppose aussi d'un côté, la mise en place d'un système opérationnel et efficace qui puisse permettre de rentrer en possession, en temps opportun, de cette richesse de l'entreprise qui se trouve entre les mains de partenaires extérieurs.

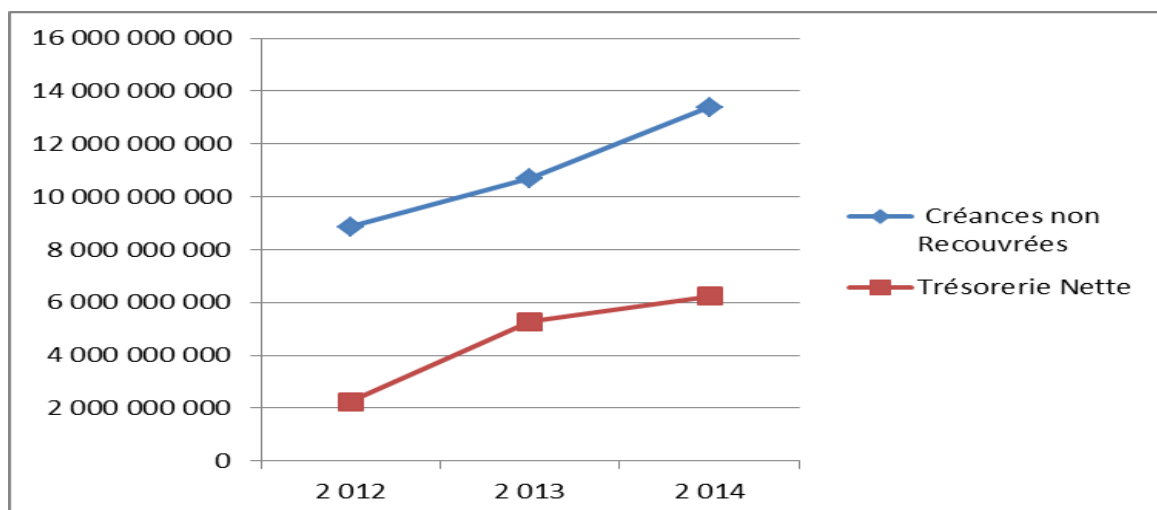
A la SO.BE.MA.P, les créances nées des prestations qu'effectue l'entreprise sont gérées par le Service de la comptabilité générale, plus précisément la section client. Chargée de la mise à la disposition et du suivi des données dans le système de la comptabilité générale, la section client procède à des enregistrements chronologiques des pièces liées aux clients. Après les travaux de lettrages de comptes cette unité présente des états mensuels par rapport aux situations nettes des divers débiteurs de l'entreprise. Ceci permet aux agents d'effectuer des relances de paiement auprès de ces partenaires qui doivent à la société.

**Tableau 10: synthèse des forces et faiblesses liées aux procédures de gestion des créances à la SOBEMAP.**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne organisation pour le traitement des pièces comptables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de séparation tâches dans la gestion des créances.</li> <li>- Manque de fermeté dans l'application des tâches et mesures de recouvrement.</li> <li>- Trop de préférences aux solutions à l'amiable.</li> <li>- Prestation automatique et sans limiter les crédits.</li> </ul>

**Source** : réalisé par nous même

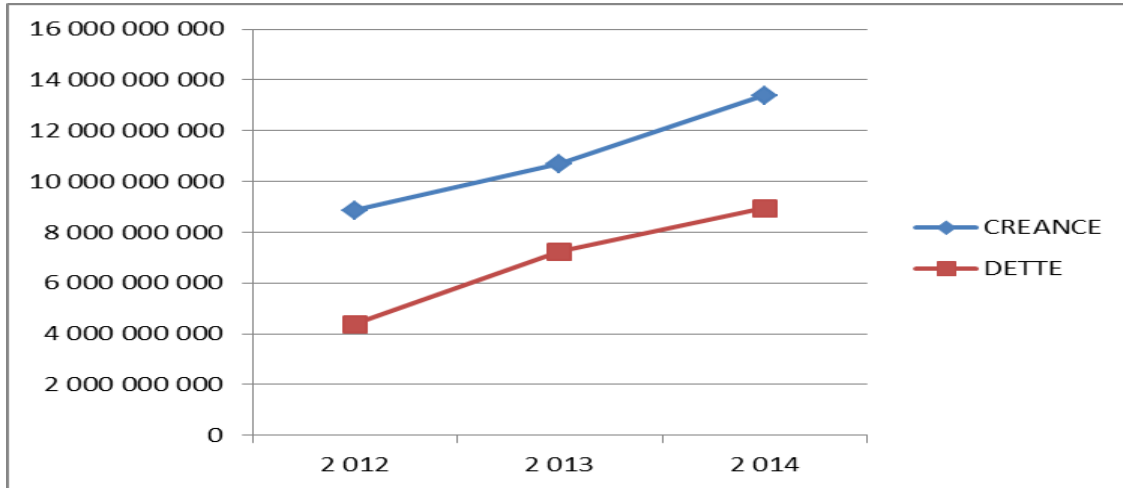
**Graphique 1: L'évolution des créances non recouvrées sur le BFR**



**Source** : Réalisé par nous même à partir des états financiers

D'après ce graphe nous constatons que les créances non recouvrées augmentent d'année en année. Et cette augmentation entraîne également celle du besoin en fond de roulement durant la période de l'étude.

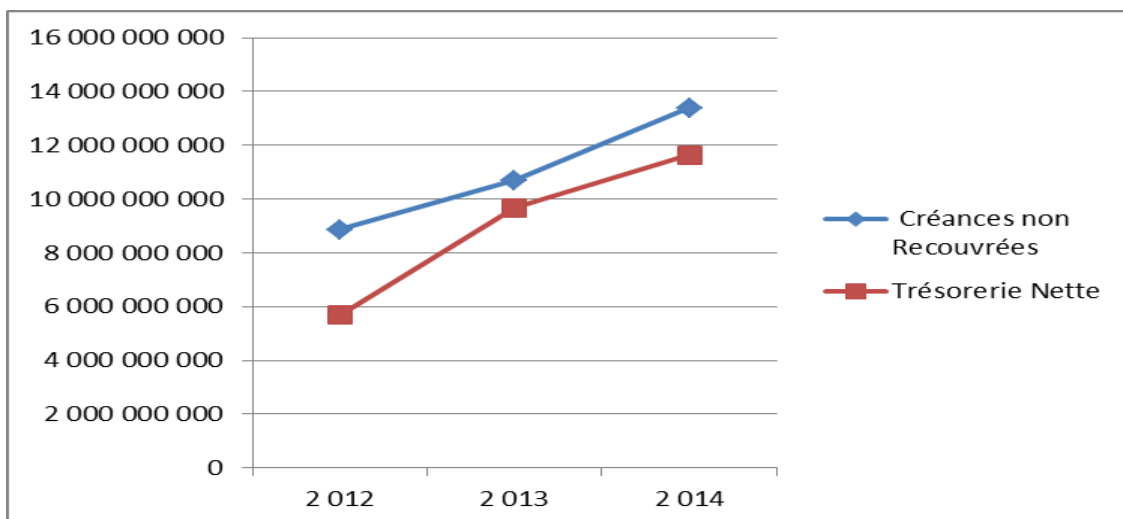
**Graphique 2 : L'Evolution des dettes fournisseurs et des créances**



**Source** : Réalisé par nous même à partir des états financiers

Ce graphe montre que les créances non recouvrées sont largement supérieures aux dettes fournisseurs pendant les trois ans. Soit une différence plus de trois milliards (3000000000) chaque année. De plus les dettes aussi augmentent chaque année. Donc l'augmentation des créances oblige la société à contracté plus de dettes.

**Graphique 3: Evolution des créances non recouvrées et la trésorerie nette.**



**Source** : Réalisé par nous même à partir des états financiers

De ce graphe nous constatons que la trésorerie nette croit chaque année malgré l'augmentation des créances non recouvrées. La combinaison des trois graphes

explique ce phénomène observé à ce niveau du graphe n°3. En effet l'augmentation des créances qui devrait dégrader la trésorerie est compensée par l'augmentation des dettes fournisseurs. Ce qui fait de la trésorerie une croissance. Donc n'est pas effet négatif sur la trésorerie nette.

En somme les trois graphes étudiés viennent illustrer les conséquences des faiblesses des politiques d'encaissement et surtout celle de la gestion des créances.

## **SECTION 2 : recommandations et conditions de mise en œuvre**

### **Paragraphe1 : Recommandations**

#### **A- RECOMMANDATIONS RELATIVES AU MANUEL DE PROCEDURE**

Le manuel de procédures qu'il dispose. Le manuel de procédures doit être<<VIVANT>>, être en permanence amélioré et modifié pour prendre en compte l'évolution de la société. Cette mise à jour s'effectuera sous la responsabilité de la SOBEMAP.

Pour remédier à cette défaillance du manuel de procédures nous recommandons que le manuel soit aussi bien diffusé sur support électronique que sur papier. La diffusion sur support électronique faciliterait la mise à jour en ce qu'il permet de retirer un ou plusieurs feuillets et de les remplacer aisément. Il faudra que la hiérarchie procède à des séances de vulgarisation auprès du personnel afin que toutes les dispositions prévues dans le manuel de procédures soit mieux cernés et appliquées.

#### **B- RECOMMANDATIONS RELATIVES AU DEPASSEMENT DES CHARGES REELLES DECAISSEES PAR RAPPORT A CELLES PREVUES AU BUDGET**

Il ressort de l'établissement du diagnostic que l'absence de suivi et de contrôle budgétaire rigoureux explique les dépassements observés au niveau du budget des charges. Donc, pour y remédier nous avons proposé les conditions d'éradication des charges réelles décaissées supérieures à celles prévues aux budgets. A cet effet, nous suggérons que la SOBEMAP utilise d'outils efficaces de contrôle et de suivi budgétaire et procède mensuellement à un contrôle budgétaire. Enfin la SOBEMAP doit organiser des réunions chaque mois afin de s'informer des écarts et prendre des mesures rapides.

### **C- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX FAIBLESSES DE CONCEPTION ET D'APPLICATION DES PROCEDURES**

La société doit mettre en place une caisse destinée uniquement aux dépenses et une autre destinée uniquement recettes. Le responsable comptable doit assurer des contrôles inopinés de la caisse pour dissuader toute tentative de fraude et de détournement.

En dépit du système de séparation des tâches existant à la SOBEMAP, il existe certaines lourdeurs des tâches qui ont pour conséquence l'accumulation des pièces à saisir et par conséquent des retards dans l'enregistrement des opérations de trésorerie. Il faudrait que ce principe de délégation soit réellement pratiqué afin que les approbations soient données en temps réel ou à défaut que chaque département, il y ait des successeurs valables pouvant assurer certaines des fonctions en d'indisponibilité des chefs de départements.

Pour renforcer la sécurité des chèques délivrés par la SO.BE.MA.P, nous recommandons qu'il soit apposé sur les chèques des hologrammes et au même titre que les chéquiers, qu'une fiche des stocks d'hologrammes soit tenue, afin d'éviter sa rupture qui serait une porte ouverte aux fraudes.

Un suivi rigoureux de la caisse doit être fait afin que le plafond autorisé ne soit jamais dépassé. Une négligence de cet aspect pourrait pousser l'employé qui tient la caisse à y accumuler assez d'espèces puis à s'évader avec une forte somme d'argent.

### **D- RECOMMANDATION PAR RAPPORT AUX CREANCES NON RECOUVREES**

Les problèmes des créances non recouvrées est une situation qui diminue le niveau de la trésorerie de la SO.BE.MA.P et peut toutefois lui rendre la vie difficile s'il a tendance à persister.

Comme proposition nous pensons que la SO.BE.MA.P doit revoir sa politique d'accord de facilité de paiement, de survie et de recouvrement des créances.

Les conditions générales des prestations de services ainsi que certaines mentions obligatoires doivent être au cœur des négociations commerciales. En effet, la société peut définir de façon très précise une nouvelle politique concernant le processus de

signature des contrats avec facilité de paiement en renfort à la disposition existante. Cette nouvelle disposition permettra à la société d'éviter de se heurter plus tard aux problèmes d'insolvabilité des clients.

En matière de survie des créances il faut mentionner clairement dans le contrat signé avec le client, l'échéance qui lui est accordé, les sanctions qu'il risque de subir en cas de non-respect de l'échéance.

Aussi et surtout il faut que les dirigeants veillent à l'application effective et rigoureuse des règles et dispositions établies dans le cadre même de recouvrement.

Les agents chargés de recouvrement doivent exprimer leur volonté de mettre fin à cette situation de créance non recouvrée. Ainsi, ils doivent prendre des dispositions utiles, afin de faire la pression nécessaire sur les débiteurs en vue d'obtenir gain de cause. En cas de besoin, associer des huissiers et avocats, ainsi une bonne partie des créances douteuses actuelles sera recouvrée.

### **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre**

Pour une bonne mise en œuvre de nos recommandations, la SO.BE.MA.P doit :

- Solliciter l'aide du service informatique afin que celui-ci procède à la traduction numérique du manuel de procédures et introduise dans la base des données de la société ;
- Elaborer un plan stratégique spécial pour la trésorerie dans lequel seront consigner ses objectifs à long terme ;
- Porter une attention particulière à la gestion du service audit et contrôle de gestion celui-ci étant l'artisan principal pour réaliser les recommandations ;
- Déléguer le chef comptable pour effectuer un contrôle inopiné de la caisse et ceci à intervalle de temps régulier.
- Effectuer un retour d'expérience régulier sur ce qui <<marche>> et ne <<marche pas>> dans le fonctionnement de chaque processus et dans la tenue des objectifs de contrôle interne.

## CONCLUSION

La viabilité de toute entreprise est basée sur l'ensemble des politiques et moyens mis en œuvres pour l'optimisation de sa gestion. Ainsi, dans un environnement devenu concurrentiel depuis la libération du secteur portuaire, la SO.BE.MA.P a intérêt, pour sa suivie, de prendre en considération, tous ces problèmes pour garder sa position sur le marché.

L'objectif poursuivi en réalisant cette étude est d'analyser les procédures d'encaissement et de décaissement afin d'attirer l'attention des responsables de la SO.BE.MA.P sur les impacts que leurs faiblesses pourraient avoir sur la trésorerie.

Pour y parvenir, nous avons procédé à l'analyse approfondie des procédures et des créances clients de la SO.BE.MA.P afin de faire ressortir les faiblesses liées à leurs applications et les difficultés liées à la gestion des créances clients ainsi que les conséquences sur la trésorerie.

Les grilles d'analyse utilisées nous ont permis de dire que les procédures de gestion de la trésorerie de la SO.BE.MA.P sont efficaces et évitent les risques de la trésorerie. De plus les indicateurs de mesure utilisés nous ont permis de dire que l'entreprise n'arrive pas à bien gérer ses créances clients dans la mesure où elle a des difficultés de recouvrement. En effet, les montants des créances non recouvrées sont supérieur aux montants de la trésorerie ce qui témoigne de la mauvaise politique de recouvrement des créances clients.

Au terme de notre étude nous avons eu à formuler quelques suggestions qui, nous espérons bien, permettront à la SO.BE.MA.P de prendre des mesures adéquates pour pallier à ses insuffisances relevées afin de rendre l'entreprise plus compétitive et performante.

Toutefois, nous sommes persuadés que les réflexions menées dans cette étude, n'ont pas pu aborder de manière exhaustive tous les problèmes identifiés dans la firme, en raison de l'objectif général poursuivi.

Néanmoins, à travers ce mémoire, nous venons de jeter des bases de recherche sur un sujet très important et formulons le vœu que des recherches ultérieures complètent cette étude en vue d'apporter des solutions adéquates aux problèmes qui minent la vie de la société et qui l'empêchent véritablement de s'épanouir.

## **Bibliographie**

- 1- AHOUANGANSI Evariste, (2006), << Audit et révision des comptes >> aspects internationaux et espace AHADA, Editions Mondexperts, Abijan, 729 P.
- 2- Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFET) (2003), La gestion de trésorerie des PME-PMI, Association française des trésoreries d'Entreprise (AFET), Paris, 82P.
- 3- BARRY Mamadou (1995), Audit et contrôle interne : procédures opérationnelles comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public et privé, 1<sup>ère</sup> édition, éditions sénégalaises d'imprimerie, Dakar, 166P
- 4- BARRY Mamadou (2004), Audit et Contrôle interne, 2<sup>ème</sup> édition, Editions sénégalaises d'imprimerie, Dakar, 267P.
- 5- BARRY Mamadou (2009), Audit et Contrôle interne, 3<sup>ème</sup> édition, Editions sénégalaises d'imprimerie, Dakar, 290P.
- 6- BARTHELEMY, Michel (2003), Le risque : choix technopolitiques, Edition Sapienta, 133 P
- 7- BENAÏEM, Jean-Jacques & GENEST Christine (2005) Analyse financière et gestion de la trésorerie, Fontaine de Picard, 339P
- 8- COOPERS & LYBRAND (1998), la nouvelle pratique du contrôle interne, Editions d'organisations, Paris, 378 P.
- 9- GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), De l'analyse à la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 255 P
- 10- HAMZAOUI, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Pearson Education, Paris, 243 P
- 11- HUTIN, Hervé (2008), Toute la finance, Editions d'organisations, Paris, 951.
- 12- JIMENEZ Christian (2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à l'audit, Revue Banque Edition, 273P
- 13- KEANE (2008), African business, Revue africaine n°343.
- 14- LOCHARD Jean (1997), Les bases de l'analyse financière, Les Editions d'organisation, Paris, 116P
- 15- MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean Luc, (2006), Contrôle interne des risques, 2<sup>ème</sup> édition, Edition organisation, Paris, 261P.

- 16-MAZARS & al (2002) principes et pratiques de gestion financière, Avril 2002
- 17-MEUNIER-ROCHER Béatrice (2006), Le diagnostic financier, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 273P.
- 18-NOEL GAUTIER et Geneviève CAUSSE (1981), La trésorerie dans l'entreprise, Publi-union Edition, 432 p.
- 19-OBERT Robert (2004), synthèse droit et comptabilité, Edition Dunod, Paris, 216P
- 20-SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra (2001), Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA), ECJ, Dakar, 479 P
- 21-SHICK, Pierre (2007), mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission, Dunod, Paris, 217 P.
- 22- SION Michel (2003), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, principe de gestion opérationnelle, Edition Dunod, paris, 271P
- 23-THOMASSIN Claude (2004), Finance corporative ,5<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris
- 24-VERNIMMEN, Pierre (2011), Finance d'entreprise, Edition Dalloz, Paris, 1218 P.

**TABLE DES MATIERES**

INTRODUCTION .....	1
Chapitre I : .....	11
Cadre institutionnel de l'étude .....	11
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	12
SECTION 1 : Présentation de la SO.BE.MA.P .....	12
Paragraphe 1 : HISTORIQUE ET STRUCTURE .....	12
A-HISTORIQUE.....	12
B- STRUCTURE .....	13
Paragraphe 2 : Activités et Ressources .....	18
A. LES ACTIVITES .....	18
B. RESSOURCES .....	19
SECTION 2 : Déroulement du stage .....	22
A- Le Service Comptabilité .....	22
B- Service Audit Interne.....	26
Chapitre II : .....	27
Cadre théorique et méthodologique de l'étude .....	27
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE... 28	
SECTION 1 : Problématique, les intérêts et les objectifs de l'étude .....	28
A- PROBLEMATIQUE.....	28
A- INTERET DU SUJET.....	30
Paragraphe 2 : Objectifs de recherche.....	31
SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche .....	31
Paragraphe 1 : Revue de littérature .....	31
A- NOTION SUR LA TRÉSORERIE .....	32
B- PROCEDURE OPERATIONNELLE DE TRESORERIE.....	34
C- Les conditions d'efficacité des procédures d'encaissement et de décaissement .....	38
D- INDENTIFICATION DES RISQUES OPERATION DE TRESORERIE .	39
Paragraphe 2: Méthodologie de l'étude .....	43
A- DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE .....	43
3- Techniques et outils de collecte et d'analyse des donnes .....	44

4- La grille d'analyse des tâches.....	46
5- Le test de conformité.....	46
Chapitre III :.....	47
Cadre empirique de l'étude.....	47
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE.....	48
SECTION 1 : Présentation et analyse des données.....	48
Paragraphe 1 : Présentation des données .....	48
A-DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ENCAISSEMENT ET DE DECAISSEMENT48	
1- Les clients comptants .....	48
2- Les clients en compte .....	50
3- Les décaissements en espèce.....	51
4- Procédure caisse-Dépenses /Bons provisoires .....	52
5- Procédure Caisse-Dépenses /Bons définitifs.....	52
B- PRESENTATION DES DONNEES D'ENQUETES.....	52
Paragraphe 2 : Analyse des données .....	56
SECTION 2 : recommandations et conditions de mise en œuvre.....	62
Paragraphe1 : Recommandations.....	62
A- RECOMMANDATIONS RELATIVES AU MANUEL DE PROCEDURE 62	
B- RECOMMANDATIONS RELATIVES AU DEPASSEMENT DES CHARGES REELLES DECAISSEES PAR RAPPORT A CELLES PREVUES AU BUDGET.....	62
C- RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX FAIBLESSES DE CONCEPTION ET D'APPLICATION DES PROCEDURES .....	63
D- RECOMMANDATION PAR RAPPORT AUX CREANCES NON RECOUVREES.....	63
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....	64
CONCLUSION.....	65