

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE  
(I.S.C.)**

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE DES TECHNIQUES  
COMPTABLES ET FINANCIERES**

*4<sup>ème</sup> Promotion / 2004-2006*

# **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

## **THEME**

**CONTRIBUTION A LA PREVENTION DES RISQUES DE DEFAILLANCE  
D'UNE PME : CAS DE CITYSEN SARL**



*Présenté par :*

**M. Sékou W. OUEDRAOGO**

*Sous la direction de :*

**Maître de stage :**

**M. Christophe BABIN**

Directeur Administratif et Financier

De CITYSEN SARL

**Sous la direction de :**

**M. Mamadou Aminata DIOP**

Directeur de Mission au Cabinet

AKM Audit et Conseils.

Enseignant au CESAG

**Octobre 2006**

## Dédicace

*Je dédie ce mémoire à mon père M. DAOU DA OUEDRAOGO, qui n'a jamais failli à son devoir paternel et qui m'a toujours servi d'exemple dans mes actions quotidiennes ;*

*A ma très chère mère Mme AMINATA OUEDRAOGO qui par son amour et d'énormes sacrifices m'a toujours guidé vers la réussite ;*

*A toute la famille LENA pour tant d'année de bénédiction et d'encouragement, qu'elle trouve ici le fruit de leur abnégation.*

## Remerciements

*La rédaction de ce mémoire m'a permis de rencontrer des gens nouveaux, qui m'ont apportés beaucoup d'aide et de soutien dans mes recherches et que je souhaite aujourd'hui remercier.*

*Tout d'abord la Direction du CESAG, le corps professoral, l'ensemble du personnel pour la qualité de l'encadrement, des enseignements et des services rendus ;*

*M. Mamadou DIOP directeur de mission au cabinet AKM Audit et Conseils, en tant que professeur de suivi, il a sacrifié son temps pour faire de ce mémoire une réussite, qu'il trouve ici nos sincères remerciements ;*

*M. GAYE gérant du Cabinet GAYE et Associés ainsi qu'à tout le personnel, Je leur suis grée de m'avoir fait confiance au cours de ces trois mois, et d'avoir mis à ma disposition tous les moyens matériels pour que mon stage soit un succès ;*

*M. Olivier NUVOLONE gérant de CITYSEN SARL et M. Christophe BABIN directeur administratif et financier CITYSEN SARL qui par leur accord m'ont permis de travailler sur CITYSEN SARL.*

*Mme la directrice de l'AD PME Sénégal pour avoir mis à ma disposition la documentation nécessaire ;*

*J'aimerais ensuite remercier tous mes parents et amis ainsi que toutes les personnes qui m'ont accompagné au cours de cette expérience professionnelle à savoir M. EL HADJ Ousmane OUEDRAOGO, M. ISSAKA ZAMPALIGRE, M. Gobi Amed DIALLO, M. Amadé OUEDRAOGO, M. Alassane OUEDRAOGO, M. BAGAYA. En effet, ils ont su, en me guidant dans mes activités quotidiennes, créer un climat propice à l'apprentissage.*

## *Sigles et Abréviations*

- AD PME** : Agence pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises
- ACE** : Actif Circulant d'Exploitation
- ACHAO** : Actif Circulant Hors Activité Ordinaire
- APCE** : Agence pour la Création d'Entreprises
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- BIT** : Bureau International du Travail
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CAF** : Capacité d'Autofinancement
- CAFG** : Capacité d'Autofinancement Globale
- CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion
- DAS** : Domaine d'Activité Stratégique
- DCE** : Dettes Circulantes d'Exploitation
- DCHAO** : Dettes Circulantes Hors Activité Ordinaire
- EBE** : Excédent Brut d'Exploitation
- ETE** : Excédent de Trésorerie d'Exploitation
- F CFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine
- FRNF** : Fonds de Roulement Normatif
- FRNG** : Fonds de Roulement Net Global
- HAO** : Hors Activité Ordinaire
- IPRES** : Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
- ONECCA** : Ordre Nationale des Experts Comptables et Comptables Agrées
- OUA** : Organisation pour l'Unité Africaine, actuelle Union Africaine
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- PMI** : Petites et Moyennes Industries
- SCI** : Société Civile Immobilière
- TNG** : Trésorerie Nette Globale
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- VA** : Valeur ajouté

**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

TABLEAU N°1 : Critères des petites entreprises

TABLEAU N°2 : Critères des moyennes entreprises

TABLEAU N°3 : Causes premières de défaillance

TABLEAU N°4 : Les délais de paiement par secteur

TABLEAU N°5 : Agenda social

TABLEAU N°6 : Agenda Fiscal

FIGURE N°1 : Cycle d'exploitation

FIGURE N°2 : Organigramme de CITYSEN SARL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
TABLE DES MATIERES.....	v
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
Problématique.....	1
Objectifs de l'étude.....	3
Délimitation du sujet.....	4
Intérêt du sujet.....	4
Plan de l'étude.....	5
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE : NOTION DE DIAGNOSTIC DES RISQUES DE DEFAILLANCE D'UNE PME....</b>	<b>6</b>
Chapitre 1 : NOTION SUR LA DÉFAILLANCE D'UNE PME.....	7
1.1 NOTION DE PME.....	7
1.1.1 Définition de la PME.....	7
1.1.2 Caractéristiques de la PME.....	9
1.2. Les risques de défaillance.....	11
1.2.1. Définition de la défaillance.....	11
1.2.2 Les causes de défaillance des PME.....	13
Chapitre 2 : DIAGNOSTIC DES RISQUES DE DÉFAILLANCE.....	17
2.1. Analyse économique et financière des risques de défaillance.....	17
2.1.1 Analyse économique des risques de défaillance.....	17
2.1.2 Analyse financière des risques de défaillance.....	20
2.1.3 Le diagnostic des risques financiers.....	24
2.2 L'approche qualitative.....	28
2.2.1 Les relations avec les clients.....	29
2.2.2 Les relations avec les fournisseurs.....	30
2.2.3 Les relations avec les banques.....	30
2.2.4 Les relations avec l'administration fiscale et les Organismes sociaux.....	31

Chapitre 3 : LES OUTILS DE SURVEILLANCE ET DE PRÉVENTION DES RISQUES DE DÉFAILLANCE .....	32
3.1 Les outils de surveillance .....	32
3.1.1 La fiche de suivi de trésorerie au jour le jour.....	32
3.1.2 Le tableau de bord de gestion.....	33
3.1.3 L'échéancier ou agenda fiscal et social.....	35
3.2 Les Outils prévisionnels .....	36
3.2.1 Le financement d'exploitation .....	36
3.2.2 Le seuil de rentabilité .....	37
3.2.3 Le compte de résultat prévisionnel.....	38
3.2.4 Le tableau de flux de trésorerie .....	38
3.2.5 Le budget de trésorerie.....	39
3.3. Méthodologie de recherche .....	40
<b>2<sup>ÈME</sup> PARTIE : DIAGNOSTIC GLOBAL ET MISE EN PLACE D'OUTILS DE PRÉVENTION DE DÉFAILLANCE DE CITYSEN SARL. ....</b>	<b>41</b>
Chapitre 4 : PRESENTATION ET DESCRIPTION DES PROCEDURES DE PREVENTION DU RISQUE DE DEFAILLANCE A CITYSEN.....	42
4.1 Présentation de la société CITYSEN .....	42
4.1.1 Historique.....	42
4.1.2 Activité.....	42
4.1.3 Régime juridique.....	43
4.1.4 Organisation de la société .....	43
4.2/ Description du dispositif de prévention des risques de défaillance de CITYSEN.....	44
4.2.1 Objectifs .....	45
4.2.2 Présentation du dispositif de prévention des risques de défaillance .....	45
Chapitre 5 : ANALYSE DES RISQUES DE DEFAILLANCE DE CITYSEN ET DE SES OUTILS DE PREVENTION .....	46
5.1 Analyse économique et financière des risques de défaillance .....	46
5.1.1 Analyse économique .....	46
5.2 Le diagnostic financier .....	48
5.2.1 L'analyse des risques sur l'activité .....	49
5.2.2 L'analyse des risques sur la rentabilité .....	50
5.2.3 Analyse des risques financiers .....	52
5.2.4 La fonction score de Conan et Holder.....	55

5.3 L'analyse par l'approche qualitative .....	56
5.3.1 Les relations clients.....	56
5.3.2 Les relations fournisseurs.....	56
5.3.3 Les relations avec les banquiers .....	57
5.3.4 Les relations avec l'administration fiscale et les organismes sociaux .....	57
5.4 Description et Analyse des outils de prévention des risques de défaillance de CITYSEN .....	57
5.4.1 Les différents outils utilisés.....	57
5.4.2 Les limites des outils utilisés.....	58
Chapitre 6 : SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DE L'EXISTANT ET PROPOSITIONS DE NOUVEAUX OUTILS .....	60
6.1 Suggestions au niveau économique.....	60
6.2 Suggestions au niveau financier .....	61
6.3 Suggestion au niveau des outils de prévention.....	61
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>63</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis leur accession à l'indépendance au début des années 1960, les pays Africains ont mis en place plusieurs politiques pour assurer leur développement économique, social, culturel,...

Malheureusement, cette kyrielle de politiques de développement n'a été qu'une suite d'échecs.

Les contre-performances enregistrées ça et là par les politiques de développement économique basées sur la grande industrialisation et les entreprises étatiques ont conduit bon nombre de ces dirigeants Africains à réfléchir sur de nouveaux moteurs de développement du continent.

C'est ainsi, que grâce au Plan d'Action de Lagos adopté les 28 et 29 avril 1980 (SONEPI, 1988), il a été préconisé la réorientation des politiques industrielles des Etats membres de l'OUA et la création d'un réseau de PME au niveau de chaque pays grâce à des mesures gouvernementales plus stimulantes. La mise en œuvre de ce plan a entraîné la création et la promotion des PME dans plusieurs Etats Africains dont le Sénégal.

Les PME représentent 80 à 90% du tissu des entreprises sénégalaises ; contribuent pour 20% du produit intérieur brut. Elles concentrent en outre 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires et 20% de la valeur ajoutée nationale<sup>1</sup>. Au nombre de ces PME figure CITYSEN objet de la présente étude.

Le présent travail a pour objectif de poser un diagnostic sur CITYSEN afin *de dégager les risques de défaillance, de vérifier l'existence et la pertinence des d'outils de prévention des risques de défaillance et enfin de formuler des recommandations* pour mieux prévenir les risques de défaillance.

### Problématique

Le rôle macroéconomique des PME dans de nombreux pays n'est plus à démontrer. Largement considérée comme institution menacée depuis quelques années, les économistes ont mis en exergue les vertus de la petite et moyenne entreprise (PME) : facteur de renouveau et de dynamisation du tissu économique, instrument de création d'emplois, vecteur de proximité sociale et humaine. Malgré ces divers atouts les PME restent très vulnérables<sup>2</sup>, surtout lorsqu'elles sont jeunes (moins de 5 ans) et évoluent dans certains secteurs comme ceux la construction, le bâtiment, etc. La gestion de ces structures n'est pas toujours chose

---

<sup>1</sup> Extrait Bulletin d'information économique n°652 03 au 09 mars 2005. p 6

<sup>2</sup> PAPIN R. (2001) Stratégie pour la création d'entreprise, Dunod, Paris.

facile pour ses dirigeants qui doivent avant tout être compétents, responsables et conscients des enjeux de leur tâche.

CITYSEN s'inscrivant dans cette catégorie d'entreprises, qui malgré un chiffre d'affaires croissant ces dernières années, on assiste à une baisse alternée de son résultat net.

Il est peu d'entreprises qui échappent à des difficultés, passagères ou durables, voire irréversibles. Les effets en sont particulièrement dommageables puisqu'à partir de « l'état de la cessation des paiements », l'entreprise n'a comme solution que le dépôt de bilan, autrement dit la faillite ou l'ouverture d'une procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire). Il est inutile d'en décrire les conséquences pour le dirigeant, pour les salariés et pour les créanciers. Et pourtant, il existe des moyens, souvent ignorés ou insuffisamment connus du dirigeant qui pourraient lui permettre de prévenir ces difficultés.

Plusieurs causes sont à la base des défaillances des PME. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- Une définition incorrecte de l'activité, du produit, des objectifs et du marché ciblé ;
- La non vérification de la réglementation du secteur (un diplôme, un titre ou une autorisation préalable s'avère nécessaire dans le secteur d'activité choisi) ;
- La méconnaissance des aides à la création d'entreprise et les partenaires dans le tissu économique ;
- La non constitution d'un dossier de financement, pour éviter les difficultés ultérieures de trésorerie ;
- Le manque d'organisation de la structure de l'entreprise (manuel de procédures, organigramme, organisation comptable, financière et administrative, ...);
- La non surveillance permanente des relations de l'entreprise avec ses partenaires ;
- Etc.

Afin de mieux prévoir les risques de défaillance nous pouvons énumérer les solutions suivantes :

- La prévention des défaillances dès la création de l'entreprise par la constitution d'un business plan crédible et viable (étude de l'environnement économique, juridique, fiscal, administratif, ...);

- La prévention des défaillances au cours du fonctionnement de l'entreprise par la mise en place d'outils comportant des clignotants qui donnent des alertes à la suite d'un diagnostic complet de l'activité;

- Et la prévention lorsque les défaillances sont déjà là par la mise en place d'une procédure de conciliation à fin d'éviter le pire.

Le cas qui s'applique à notre travail est la deuxième solution. En effet, l'entreprise n'étant ni en phase de création, ni en face d'une procédure de conciliation ou de redressement judiciaire, pour plus de réalisme, prévenir les risques de défaillance au cours de son fonctionnement est la seule possibilité qui s'offre à nous. Nous procéderons à un diagnostic global de l'activité de CITYSEN et de ses outils de prévention des risques de défaillance. Cela dans un but d' (auto)-diagnostic, et dans une perspective de surveillance des risques liés aux relations avec les partenaires externes (fournisseurs, clients, Etat, banques,...).

Après l'analyse du problème, les éléments énumérés justifient l'intérêt de notre recherche. En effet, l'importance macro-économique et la vulnérabilité des PME, le manque d'organisation au niveau administratif et financier, le nombre important des faillites sont des facteurs qui nous amènent à formuler notre question de recherche de la manière suivante:

***Comment aider CITYSEN à mieux prévenir les risques de défaillance liés à son activité ?***

La réponse aux questions ci-dessous découlant de la précédente nous aidera à mieux cerner le problème posé plus haut :

- Comment analyser les risques de défaillance dans une PME ?
- Quels sont les outils de prévention pertinents pour prévenir de ces risques ?
- Comment mettre en place ces outils ?

La synthèse des réponses à ces différentes questions nous amène à choisir comme thème de mémoire : « **Contribution à la prévention des risques de défaillance d'une PME : Cas de CITYSEN SARL** ».

### **Objectifs de l'étude**

L'objectif principal de l'étude est d'apporter notre contribution à la prévention des risques de défaillance de CITYSEN. Nous entendons par cela :

- faire un diagnostic économique et financier afin de dégager les faiblesses (les risques de défaillance) de CITYSEN;

- faire un diagnostic des outils existants afin de mesurer leur pertinence;
- formuler des recommandations permettant une anticipation sur les risques de défaillance que nous aurions décelés et proposer des outils plus pertinents permettant d'anticiper sur ces risques.

### **Délimitation du sujet**

Notre étude s'inscrivant dans l'optique d'une étude de cas, se bornera à une contribution à la prévention des risques de défaillance de CITYSEN par un diagnostic global de son activité et de ses outils de prévention de défaillance.

Les différentes techniques de diagnostic et les outils de prévention généralement utilisés seront exposés, afin d'élaborer un modèle qui sera appliqué au cas étudié.

### **Intérêt du sujet**

Les dirigeants des PME sont très souvent amenés à prendre des décisions capitales sans connaître les conséquences qui pourront en résulter parce qu'ils n'ont pas pris en compte toutes les variables essentielles agissant sur les résultats de ces décisions. Il se pose alors le problème de la détection des risques de défaillance des PME afin de prévenir le pire.

Le sujet présente plusieurs intérêts pour les dirigeants de CITYSEN :

- aider le chef d'entreprise à pérenniser son activité ;
- permettre aux dirigeants d'anticiper les risques de défaillance ;
- de disposer des outils pour la prévention des risques de défaillance ;
- Sauvegarder les emplois créés.

Pour les banquiers, ils appréhenderont ici les risques de défaillance propres aux PME dont les dossiers de demande de crédit doivent être analysés différemment de ceux des grandes entreprises.

Ce sujet est aussi d'un grand intérêt pour les futurs entrepreneurs qui appréhenderont ici les contraintes d'une telle ambition.

Pour le CESAG, en tant que formateur, notre travail lui servira de base documentaire pour ses stagiaires en matière de diagnostic et de prévention des risques de défaillance d'une entreprise PME.

A travers cette étude, nous pourrions mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre formation et apporter notre contribution aux chefs d'entreprises dans la prévention des risques de défaillance de leurs entreprises.

### **Plan de l'étude**

Le présent mémoire étant une étude de cas, la première partie traitera du cadre théorique (revue de littérature et méthodologie) relatif à l'analyse des risques de défaillance des PME. La deuxième partie traitera du cadre pratique (la présentation de CITYSEN, le diagnostic global des risques de défaillance, le diagnostic des outils de prévention des risques de défaillance) c'est-à-dire la description de l'existant, les recommandations pour mieux appréhender les risques de défaillance décelés, comment mettre en place les outils proposés et la conclusion générale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**1<sup>ERE</sup> PARTIE : NOTION DE DIAGNOSTIC DES RISQUES DE  
DEFAILLANCE D'UNE PME**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 1 : NOTION SUR LA DÉFAILLANCE D'UNE PME

---

Le concept PME est mal appréhendé et suscite des interprétations diverses. Lors que les uns désignent la PME comme une forme juridique de société, les autres l'assimilent aux entreprises du secteur informel. Le présent chapitre nous permettra entre autres de définir la PME et d'aborder la notion de sa défaillance. Ainsi la première section sera consacrée à la notion de PME et de ses caractéristiques ; la deuxième section traitera des risques de défaillance et ses causes.

### 1.1 NOTION DE PME

#### 1.1.1 Définition de la PME

Deux principaux critères sont à noter avant toute définition de la PME à savoir le critère qualitatif et le quantitatif. Le critère qualitatif fait référence généralement à la nature de la gestion, du régime de la propriété (propriété individuelle ou familiale), ... alors que le quantitatif assez souvent regroupe le chiffre d'affaires, le nombre de salariés, le capital investi... Ces deux critères selon l'intérêt recherché peuvent être pris individuellement ou ensemble.

L'appréhension de la notion de PME varie en fonction des corps professionnels. Ainsi les financiers s'appuient sur le volume du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée, l'administrateur du travail évoque l'effectif, les institutions de crédit préfèrent l'encours crédit pour ne citer que ceux là.

Pour la BCEAO, une PME est une entreprise dont l'encours de crédit effectivement utilisé reste inférieur à 30 millions de F CFA.

Nous constatons à ce niveau que la BCEAO fait référence aux engagements bancaires qui ne sont pas forcément liés à la taille de l'entreprise.

Selon la charte des PME au Sénégal, on entend par PME, toute personne physique ou morale productrice de biens ou de services marchands, dont les critères distinctifs sont précisés aux articles trois (3) à cinq (5) de la présente charte.

Un résumé de ces articles nous donne les critères définissant la PME par une distinction de la petite entreprise et de la moyenne :

Tableau n°1 : Critères des petites entreprises

<b>Petite entreprise = Micro et très petite entreprise</b>	
<b>Critères</b>	<b>Seuils</b>
Effectif	01<nombre d'employés<20
Chiffre d'affaires annuel hors taxes	50 millions pour les PME qui effectuent des opérations de livraisons de biens ; 25 millions pour les PME qui effectuent des prestations de services ; 50 millions pour les PME qui effectuent des opérations mixtes.
Transparence	Tenue d'une comptabilité simplifiée ou de trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée.

Source : la charte des PME du Sénégal

Tableau n °2 : Critères des moyennes entreprises

<b>Moyenne entreprise</b>	
<b>Critères</b>	<b>Seuils</b>
Effectif	20<nombre d'employés<250
Chiffre d'affaires annuel hors taxes	500 millions <pour les PME qui effectuent des opérations de livraisons de biens< 15 milliards 25 millions <pour les PME qui effectuent des prestations de services< 15 milliards 50 millions <pour les PME qui effectuent des opérations mixtes< 15 milliards.
Transparence	Tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au SENEGAL et certifiée par un membre inscrit à L'ONECCA.
Investissement net	Inférieur ou égal à un (1) milliard

Source : la charte des PME du Sénégal

Les PME adhérant à cette charte bénéficient d'un certain nombre d'avantages à savoir :

- l'accès aux marchés publics ;
- l'accès au financement (fonds de capital risque, de bonification et de garantie à mettre en place ou à consolider) ;
- l'accès au foncier ;
- la renonciation de l'Etat à son droit de reprise sur une période donnée ;
- le soutien à l'exportation ;
- des mesures spécifiques aux femmes et aux jeunes

Le BIT dans un ouvrage intitulé « le conseil en management » (1998 : 395) signale que la PME varie généralement selon la nature des activités, l'objet même de la définition et le niveau de développement de la région où l'entreprise est implantée. Les critères permettant de définir une entreprise comme petite ou moyenne sont par exemple le nombre de salariés, le chiffre d'affaires, les immobilisations, la puissance installée ou diverses combinaisons de ces facteurs.

Pour WITTERWULGHE (1998 ; 28) la PME se définit comme « une entreprise opérant dans le domaine économique dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle ». L'analyse de cette définition nous dit combien la survie de la PME est étroitement liée à celle du gérant communément appelé l'homme-orchestre, ce qui la différencie de la grande entreprise.

L'analyse de ces différentes définitions nous permet de dégager les caractéristiques de la PME énumérées ci-dessous.

### 1.1.2 Caractéristiques de la PME

Après la revue de quelques définitions des PME, nous aborderons dans la présente section les caractéristiques de cette forme d'entreprise en insistant sur ses atouts et ses problèmes.

#### *1-1-2-1 Les atouts des PME*

A l'instar de toute structure, les PME ont des atouts multiples. Pour les experts du BIT auteurs du *Conseil en management : guide pour la profession (1998)*, ces atouts se retrouvent dans des éléments qui constituent des facteurs favorisant ces types d'entreprises dans leur existence et dans leurs relations avec l'environnement.

En effet, on a la capacité des PME à satisfaire des demandes atypiques ou illimitées sur des marchés spécifiques. Ce genre de demandes n'intéresse pas généralement les grandes

entreprises qui préfèrent la commercialisation de masse pour bénéficier de l'économie d'échelle.

Une PME peut tester des marchés nouveaux ou s'y implanter sans attirer inopportunément l'attention des grandes entreprises concurrentes.

Les PME ont en général une grande souplesse qui leur permet de s'adapter rapidement aux modifications de la demande et des conditions de son environnement. Compte tenu de leurs contraintes financières, techniques et humaines, les PME ont une forte propension pour les activités peu coûteuses demandant un degré de qualification peu élevé mais à haute intensité de main d'œuvre, surtout dans les pays où la main d'œuvre est « bon marché » comme en Afrique.

Sur le plan du management, le patron propriétaire de la PME est généralement plus motivé qu'un directeur salarié. Son engagement personnel dans la poursuite des objectifs de l'entreprise se diffuse incontestablement à tous les niveaux de l'entreprise et permet de donner une impulsion favorable au reste des travailleurs. Par ailleurs, la proximité du patron et ses contacts directs et personnels avec tous les collaborateurs de l'entreprise facilitent la communication interpersonnelle et donnent plus de possibilité d'évaluer et d'améliorer rapidement les aptitudes de ceux-ci.

Dans plusieurs pays, les PME bénéficient de traitements de faveur de la part des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds.

#### *1-1-2-2 Les problèmes spécifiques aux PME*

A l'opposé de sa panoplie d'avantages évoqués ci-dessus, la PME est confrontée à des problèmes spécifiques au nombre desquels nous pouvons citer :

Les difficultés pour les PME d'obtenir des capitaux surtout lorsqu'elles sont dans leur phase de création ou de lancement. En effet, les investisseurs professionnels ne sont généralement pas attirés par les PME qu'ils considèrent comme étant des entités à risque trop élevé. De ce fait on remarque que les PME sont souvent essentiellement financées par des capitaux propres, personnels ou familiaux. Quant on connaît les limites de ce mode de financement on mesure l'ampleur des problèmes financiers que rencontrent les PME ;

La PME ne peut s'adresser qu'à une clientèle assez réduite du fait de ses propres limites sur le plan de la production et ou de la distribution. Elle opère donc dans un secteur géographique étroit et ne peut bénéficier d'économie d'échelle.

Compte tenu de ses moyens, la PME ne peut diversifier ses activités. Le plus souvent elle ne peut proposer qu'un à deux produits ou services à sa clientèle. De ce fait, elle est vulnérable

au ralentissement économique ou à la récession. En effet, si le secteur ou l'entreprise opère à connaître des difficultés, il est impossible pour la PME de compenser ces déficits par les activités dans un autre secteur.

Sur le plan du management, le patron s'occupe à la fois de la politique générale de l'entreprise et des questions opérationnelles parce qu'il ne peut pas s'assurer les services de cadres de haut niveau et des spécialistes qui jugent généralement les avantages sociaux offerts et les possibilités de promotion trop faibles dans les PME.

La PME ne peut se doter d'un système complet d'information de gestion. De ce fait les décisions sont prises à partir des données et d'analyses insuffisantes. Cette situation est d'avantage plus compliquée dans le cas des PME Africaines. En effet, la rareté ou le manque systématique d'un minimum de statistiques et de données économiques récentes constituent un véritable handicap pour tout décideur. Les études économiques se révèlent très chères et peu fiables du fait de l'absence d'infrastructures de base et de données et du fait des pesanteurs diverses, écartant du même coup ceux qui ont peu de moyens.

Il est parfois difficile pour une PME de demeurer longtemps dans un créneau à forte rentabilité car elle court le risque d'attirer aussitôt les grandes entreprises concurrentes qui vont soit l'en éjecter en employant les grands moyens, soit tout simplement la phagocyter en la rachetant. Ceci se rencontre fréquemment dans les pays Africains où l'ouverture des marchés permet aux groupes étrangers de s'accaparer peu à peu tous les secteurs rentables en délaissant aux nationaux et aux Etats les activités de « seconde zone » : agriculture, éducation,...

Globalement, les facteurs évoqués ci-dessus, bien que n'étant pas exhaustifs, décrivent à peu près les avantages et les inconvénients liés à la taille réduite de la PME.

## **1.2. Les risques de défaillance**

### 1.2.1. Définition de la défaillance

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'analyse des défaillances des entreprises sous plusieurs aspects.

Selon **Gaël-RAGOT** (1999), les défaillances d'entreprises sont généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration qui s'étend sur plusieurs années ; processus qui débute souvent dans les petites et moyennes entreprises, tout d'abord par une stagnation puis une régression des ventes qui engendrent un accroissement du besoin en fonds de roulement.

Quant à **ZOPOUNIDIS Constantin** (1995) il analyse la défaillance suivant trois volets. Il fait référence d'abord à des auteurs qui analysent le phénomène à partir de l'étude des entreprises en difficulté. (cf Besco, 1987 ; Cohen, 1987; Koeing, 1985 ; Ooghe et Van W., 1990).

**Besco** (1987) définit la PMI en difficulté comme une entreprise où se manifeste une inadaptation face à l'évolution de l'environnement (marché, capitaux, etc.). Cette inadaptation peut devenir de plus en plus importante et aboutir à la remise en cause de la vie de l'entreprise.

**Cohen** (1987) définit d'abord la notion d'entreprise en difficulté par une approche juridique : l'entreprise en état de cessation de paiement, engagée dans un processus de redressement judiciaire. D'après cet auteur, cette définition exclut tout effort de prévision, voire de prévention, des difficultés que peut traverser une entreprise. C'est pourquoi, il propose d'orienter l'analyse de l'entreprise en difficulté vers les notions de fragilité et de vulnérabilité. Dans le concept de vulnérabilité se trouve rentabilité – liquidité.

**Ooghe et VAN W.** (1990) proposent deux définitions de l'entreprise en difficulté : l'une est économique et l'autre juridique.

Selon la définition économique, l'entreprise ne parvient pas à réaliser de manière satisfaisante ses objectifs économiques (maximisation de la valeur de l'entreprise pour les actionnaires), compte tenu de contraintes sociales et environnementales (emplois, fiscalité, contribution au développement économique de la région, etc.).

Du point de vue juridique, les entreprises en difficulté sont classées en deux catégories : les entreprises en état de faillite, et celles bénéficiant d'un concordat préventif de la faillite).

Ensuite, il distingue les auteurs qui définissent la défaillance par des ratios financiers :

**Malécot** (1991) et **Altman** (1983) distinguent la défaillance économique de la défaillance financière. La défaillance économique se réfère à l'absence de rentabilité et d'efficacité de l'appareil productif, à la détérioration de la liaison produits - marchés. La défaillance financière met l'accent sur les problèmes de trésorerie et sur la liquidité et l'incapacité d'affronter des problèmes de remboursement.

**Holder** (1984) dans son ouvrage « **le score de l'entreprise** », propose la notion de la continuité d'exploitation pour une entreprise (PME). Il propose également le développement d'une fonction de vigilance pour surveiller de manière attentive l'évolution de l'exploitation par une double perception :

\* celle des opportunités pour organiser et orienter l'exploitation, soutenir le processus innovateur et détecter toutes les améliorations qui peuvent augmenter sa compétitivité et donc sa rentabilité.

\* celle des multiples difficultés qui menacent l'efficacité de l'exploitation, afin de créer un système d'alerte.

- Enfin une troisième école avec à sa tête Malécot et d'autres auteurs, préconisent une analyse plus qualitative, voire plus stratégique de la défaillance. Des variables telles que la qualité de l'équipe dirigeante, la position de l'entreprise sur le marché, l'évolution du marché, les problèmes de succession, la compétence en marketing, l'effort de recherche – développement, doivent être incluses dans l'étude de la défaillance d'entreprises. La prise en considération des variables qualitatives à côté des variables financières (ratios financiers) offrira un cadre d'analyse plus rationnel et plus global pour la prévision des risques de défaillance.

Pour Denis DUBOIS (2002 ; 21), le risque de défaillance est le risque qui se matérialise par la rupture d'encaisse (cessation des paiements) du fait de l'évolution défavorable de tous les risques de l'entreprise.

Il ressort de toutes ces définitions que la défaillance est un fait à plusieurs causes. Mais quelles sont ces causes ?

***Notre analyse retiendra la dernière définition qui énumère les différentes causes à travers un diagnostic global de l'entreprise.***

### 1.2.2 Les causes de défaillance des PME

Une bonne prévention des risques de défaillance suppose une analyse détaillée des causes des défaillances d'entreprises. Cette analyse permettra par la suite de développer des modèles de prévision plus réalistes intégrant l'aspect qualitatif de la défaillance mentionnée un peu plus haut. Les causes de la défaillance sont multiples et se cumulent. Néanmoins, les causes accidentelles, les problèmes de débouchés et les difficultés financières apparaissent comme les facteurs principaux de défaillances.

**Michel SION** (2001 :19) situant la trésorerie au coeur de la santé financière de l'entreprise a identifié cinq causes de dégradation de celle-ci :

- la crise de croissance (une augmentation plus que proportionnelle des ventes par rapport aux besoins en fonds de roulement) ;
- la mauvaise gestion du BFR (l'entreprise laisse se dégrader le délais d'écoulement des stocks et le crédit clients);
- Le mauvais choix de financement (il s'agit d'un autofinancement « abusif ») ;
- L'entreprise investit sans mettre en place de nouvelles ressources stables ;
- La perte de rentabilité;

- La réduction de l'activité.

Ces causes sont relatives à la gestion de la trésorerie et ne prennent pas en compte les autres dimensions de l'entreprise comme l'exposent Gaël (1999) et le professeur Sawadogo (2002).

Pour **Gaël** (1999), les causes de défaillances d'entreprises sont identifiées à six niveaux :

- insuffisances des capitaux propres ;
- manque de formation des dirigeants ;
- absence de conseils externe ;
- méfiance des partenaires financiers ;
- importance du crédit inter entreprise provoquant des faillites en chaîne.

Quant au professeur **SAWADOGO** (2002), les causes des difficultés des entreprises sont susceptibles d'être classées de multiples façons : causes internes et externes, les causes accidentelles et non accidentelles, causes juridiques et non juridiques, ...Il distingue quatre catégories d'inégale importance à savoir :

- les causes liées à l'exploitation et à la gestion de l'entreprise ;
- les causes liées à l'évolution de l'environnement et de la conjoncture internationale ;
- les causes purement accidentelles ;
- Les causes d'ordre juridique.

Dans une étude menée en France, Etats unis, au Japon et en Grèce par **ZOPOUNIDIS Constantin**, les causes de défaillance des entreprises ont été scindées par catégorie et présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°3 **CAUSES PREMIERES DE DÉFAILLANCE**

<b>CAUSES PREMIERES DE DÉFAILLANCE</b>	
<i>(Classement effectué à partir de l'échantillon d'entreprises pour lesquelles n'était cité qu'une seule cause première)</i>	
<b>ITEMS</b>	<b>Fréquence en % du total (base 267 entreprises)</b>
<b>Réduction d'activité</b>	<b>33,2%</b>
- Baisse tendancielle de la demande	15,7%
- Baisse accidentelle ou conjoncturelle de a demande	8,2%
- Perte de clients importants	4,5%
- Développement de la concurrence française ou étrangère	1,9%
- Moindre compétitivité des produits de l'entreprise	1,5%

- Obsolescence technologique des produits de l'entreprise	0,7%
- Défaillance d'un sous traitant ou d'un fournisseur	0,7%
<b>Réduction des marges et de la rentabilité</b>	<b>17,6%</b>
- Choix stratégiques inadéquats	5,2%
- Rigidité des prix de vente	3,4%
- Frais de personnels trop importants	3,4%
- Matériel de production obsolète	2,6%
- Frais financiers trop élevés	2,2%
- Appel à la sous-traitance sans diminution sensible des charges d'exploitation	0,4%
- Hausse des prix de matières premières	0,4%
<b>Problèmes spécifiques de trésorerie</b>	<b>18,7%</b>
- Défaillance des clients importants	8,6%
- Suppression des concours bancaires à court terme due aux conditions monétaires	4,1%
- Stocks trop importants	2,2%
- Sous capitalisation face à une croissance rapide	2,0%
- Allongement imposé des crédits clients	1,1%
- Raccourcissement imposé de crédits fournisseurs	0,7%
<b>Problèmes de mangement</b>	<b>23%</b>
- Incapacité du dirigeant	6,2%
- Formation technique insuffisante du dirigeant pour s'adapter à de nouveaux marchés	5,2%
- Désorganisation ou mésentente au niveau de l'équipe dirigeante	5,2%
- Méconnaissance des prix de revient	4,5%
- Succession mal assurée du dirigeant	1,5%
- Prélèvements excessifs des dirigeants	0,4%
<b>Causes accidentelles</b>	<b>7,5%</b>
- Malversation	2,6%

- Décès, maladie du dirigeant	2,3%
- Sinistres	1,5%
- Problèmes sociaux internes à l'entreprise	1,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Sources : ZOPOUNIDIS Constantin (1995)

En résumé, ce chapitre nous a permis de cerner la notion de PME et de le situer dans le contexte sénégalais, et d'énumérer les différentes causes qui conduisent généralement cette structure à la défaillance. Nous retiendrons de ce chapitre que la PME est une structure de petite taille relativement fragile et dont les ressources financières sont limitées. Ce dernier obstacle est un frein pour un développement durable remettant ainsi en cause l'existence de la PME.

Dans le chapitre suivant nous analyserons les différents risques de défaillance des PME tant sur l'approche quantitative que qualitative.

## Chapitre 2 : DIAGNOSTIC DES RISQUES DE DÉFAILLANCE

---

Dans ce chapitre nous passerons en revue diverses techniques de diagnostics orientés vers la détection des difficultés de l'entreprise.

Parmi ces techniques nous avons celles basées sur des critères économiques et financiers constitués d'une batterie de ratios ainsi que celles basées sur l'approche qualitative qui consiste à recueillir des informations décrivant l'état des relations de l'entreprise avec ses partenaires.

### 2.1. Analyse économique et financière des risques de défaillance

Le diagnostic économique et financier permet de connaître le passé, le présent et de prévoir le futur de l'entreprise afin de prendre des décisions adéquates.

Il répond aux objectifs particuliers de son utilisateur :

- Les dirigeants de l'entreprise travaillent au développement de leurs affaires par la prise de décisions de gestion pertinentes ;
- Les apporteurs de capitaux extérieurs, notamment les banquiers, recherchent la sécurité des fonds prêtés et le dénouement normal des crédits ;
- Les actionnaires et autres apporteurs de ressources propres visent la rentabilité des ressources mises en œuvre.

Toutefois, une solidarité existe entre ces différents partenaires, tous engagés à la construction d'un outil de production performant et compétitif.

#### 2.1.1 Analyse économique des risques de défaillance

L'étude de l'environnement économique apporte un éclairage indispensable à une analyse financière pertinente. Sur ce point nous décrirons les différentes composantes de l'environnement économique et énumérerons un certain nombre de questions qui nous permettront d'identifier les risques économiques. Ces questions seront présentées en annexe.

### 2.1.1.1 Structure organisationnelle

- Le statut juridique de l'entreprise

Le statut juridique indique le type de responsabilité, le niveau de capital, la présence ou non d'un commissaire aux comptes (dans les sociétés anonymes et les S.A.R.L. d'une certaine importance) pour déclencher la procédure d'alerte prévue par l'Acte uniforme OHADA.

- L'organigramme

Selon COLLINS et VALIN (1992 :265), « L'organigramme représente de manière formelle et de manière synthétique les positions, les dépendances hiérarchiques et fonctionnelles, éventuellement les principales missions de chacun des membres d'un service, et de chacun des services au sein de l'établissement ou de l'entreprise ».

Son intérêt n'est perçu que s'il est régulièrement mis à jour et diffusé au sein de l'entreprise par l'intermédiaire d'une plaquette interne ou du livret d'accueil.

L'analyse des risques peut à ce niveau porter sur les tâches des postes, leur cohérence interne et surtout sur la compatibilité de l'organigramme avec les objectifs généraux de l'entreprise. Une bonne analyse permettra également de relever les anomalies existantes : dualité ou surcharge de commandement, le nombre de niveaux hiérarchiques trop important.

- L'historique de l'entreprise

L'historique retrace la vie de l'entreprise depuis sa création. A ce niveau, il est essentiel de décrire l'origine de l'entreprise, les principaux acteurs des premières heures, les principaux succès et les crises vécues.

- Les hommes de l'entreprise

L'analyse doit porter ici sur la composition quantitative et qualitative du personnel, en accordant une attention particulière à l'effectif "cadre" et à ses compétences pour la conduite de différentes stratégies de développement, et sur leur degré de satisfaction vis-à-vis du climat interne, de l'organisation du travail, et des systèmes de récompense en usage dans l'entreprise. C'est tout à la fois le climat social, les performances et les potentiels qu'il faut apprécier, tant au niveau individuel qu'à celui des groupes et de l'entreprise dans son ensemble.

### 2.1.1.2 Le Marché

Il est important de constater que l'entreprise agit essentiellement en fonction des problèmes qui se sont posés. Ainsi, lorsque sur les marchés la demande excède l'offre, le souci de connaître les désirs du consommateur ne saurait prévaloir sur les problèmes de fabrication : on produit, on vend. Ensuite lorsque la demande et l'offre s'égalisent par l'apparition d'une concurrence de plus en plus importante, il devient nécessaire d'aller vers le client pour continuer à lui vendre. Lorsque l'offre excède la demande comme c'est le cas aujourd'hui pour la plupart des marchés, le client devient extrêmement difficile et il n'est plus question de vendre si l'on n'a pas au préalable étudié ses attentes et préférences. Pour ce faire le respect de la politique des « 3 P »<sup>3</sup> réduirait le risque de défaillance au niveau du Marketing.

Une identification de la concurrence s'avère nécessaire afin d'identifier leurs caractéristiques en s'intéressant à leurs stratégies, leurs objectifs, leurs forces et faiblesses, et leurs réactions dans une optique de les anticiper.

### 2.1.1.3 La politique stratégique

Le risque de défaillance s'intègre dans l'approche stratégique à travers les modèles d'analyse de portefeuille, l'analyse simultanée de la position concurrentielle et de la valeur de l'activité. Dans la mesure où toute activité suit un cycle de vie bien identifié, la trajectoire de l'échec et de la faillite sont celles qui conduisent à la marginalisation de l'activité (DONCKLELS 1990).

" Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe" : (Stratégor, 1997, 09).

L'analyse de la politique stratégique porte sur :

- **les métiers de l'entreprise**
  - Il s'agit de procéder à une identification des métiers à travers l'analyse des compétences et le savoir-faire développés par l'entreprise.
- **les domaines d'activité stratégiques de l'entreprise**
  - L'analyse consiste à procéder à la segmentation stratégique en tenant compte de la façon dont la concurrence est structurée, en prenant soin de bien attribuer à chaque domaine d'activité stratégique (DAS) une enveloppe géographique précise.

---

<sup>3</sup> « 3 P » : Product, Price, Promotion,

- **l'identification des avantages compétitifs développés**

- L'identification des avantages compétitifs se fera suivant le type de stratégie développée.

L'entreprise doit mettre en place une bonne politique stratégique qui permettra de répondre aux questions qui seront énumérées en annexe.

## 2.1.2 Analyse financière des risques de défaillance

### *2.1.2.1 L'analyse des risques sur l'activité*

De façon générale les ratios d'activité mesurent les performances réalisées par l'entreprise sur plusieurs exercices. L'activité sera évaluée seulement par le chiffre d'affaires ou la production de l'exercice seule porteur de recettes de trésorerie, soit à partir de la valeur ajoutée seule apte à mesurer la richesse créée.

- Le chiffre d'affaires (CA)

C'est le montant des ventes réalisées par l'entreprise. Parmi les grandeurs significatives du compte de résultat, le chiffre d'affaire occupe une place significative car il reflète les performances commerciales de l'entreprise et sa capacité à dégager un résultat positif.

L'évolution du CA s'apprécie au regard des variables du marketing mixte (politique de prix, produit, ...). Toute évolution du CA trouve ses causes par rapport à ces variables compte tenu du positionnement concurrentiel.

- La production de l'exercice

C'est un bon indicateur pour mesurer la croissance de l'entreprise, cependant il faut prendre garde à l'esprit que seul la production vendue enrichie l'entreprise pour l'exercice considéré.

<b>Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée</b>
---

- La valeur ajoutée

Elle retrace la création ou l'accroissement des valeurs apportées par l'entreprise dans l'exercice de son activité courant, aux biens et services en provenance des tiers.

Selon QUINTART (2001, 33), « une valeur ajoutée positive représente un surplus de la production par rapport à la consommation intermédiaire. Dans l'absolu, ce surplus n'est pas significatif car il convient de le relativiser : la question cruciale est de savoir si la valeur ajoutée est suffisante pour rémunérer les facteurs de production dans la mesure où ils sont productifs et utilisés à bon escient ». Elle se calcule de la manière suivante :

- Marge brute sur marchandises
  - + Marge brute sur matières premières
  - + Produits accessoires
  - + Subvention d'exploitation
  - + Autres produits
  - ± Variation de stocks
  - Transports
  - Services extérieurs
  - Impôts et taxes
  - Autres charges
- 

= **Valeur ajoutée**

Une baisse du taux de la valeur ajoutée sur le chiffre d'affaires ou la production dans le temps est un indicateur de difficultés rencontrées au niveau de l'activité. Cette baisse est dangereuse parce qu'il est difficile pour l'entreprise de réduire les frais de personnel, les impôts et taxes, et les amortissements.

**Taux de la valeur ajoutée = (Valeur ajoutée / Production)\*100**

#### 2.1.2.2 L'analyse des risques sur la rentabilité

Nous pouvons définir la rentabilité comme la possibilité qu'a une entreprise de rémunérer de manière adéquate et permanente, à partir de son exploitation, les différents bailleurs de fonds, tout en assurant sa stabilité financière.

Pour DERNI et CRUCIFEX (1992), l'entreprise est menacée à partir du moment où la rentabilité devient insuffisante puisqu'elle ne peut plus rémunérer les fonds propres aux taux en vigueur sur le marché. Dans ces circonstances, il devient moins aisé pour l'entreprise de s'autofinancer et d'attirer de nouveaux bailleurs de fonds. La poursuite de l'activité ne peut se faire qu'au prix de charges financières élevées sur les nouvelles lignes de crédit.

Des problèmes de liquidité peuvent éventuellement surgir si les disponibilités de l'exploitation ne couvrent plus l'ensemble des dépenses.

- L'excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est l'indicateur pivot de la performance économique de l'entreprise, résultant à la fois de toute la gestion courante et préalable à une répartition qui diffère d'une entreprise à une autre.

L'EBE apparaît comme un solde qui ne tient pas compte :

- Des dotations aux amortissements et aux provisions ;
- Des charges et produits financiers ;
- De toute considération HAO ;
- De toute considération fiscale.

C'est justement parce qu'il ne subit pas de distorsion variant d'une entreprise à une autre que l'EBE est l'indicateur le plus pertinent pour opérer des comparaisons intersectorielles.

En outre, l'EBE représente la trésorerie potentielle générée par l'exploitation, sa capacité à produire des ressources financières ; l'EBE est enfin le point de départ de calcul de plusieurs financiers (ETE, CAF...).

$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} - \text{Charges du personnel}$
--

L'amélioration du rapport de l'EBE au chiffre d'affaires est, la plupart du temps, signe d'un accroissement de la rentabilité courante d'exploitation.

Une entreprise qui dégage une insuffisance brute d'exploitation doit être rapidement alertée sur le risque de défaillance même de faillite.

L'utilisation de l'EBE comme seule indicateur de la santé financière d'une entreprise ne doit pas être abusive parce que ne prenant pas en compte la dimension financière et notamment le poids des charges financières qui pourrait absorber cette ressource née de l'exploitation.

- La capacité d'autofinancement

Elle représente la ressource dégagée au cours de l'exercice par l'entreprise grâce à l'ensemble de ses opérations de gestion. Elle représente également le revenu qui est acquis à l'entreprise à l'occasion de ses opérations de gestion, après rémunération de l'ensemble de ses partenaires (Etat, prêteur, personnel). Elle est calculée selon deux méthodes :

La Méthode soustractive à partir du compte de résultat :

**CAFG :**

- + EBE
- + Revenus financiers
- + Gains de change
- + Transfert de charge
- + Produits HAO
- + Transfert de charge HAO
- Frais financiers
- Pertes de change
- Charge HAO
- Participation du travailleur
- l'impôt sur le résultat

La Méthode additive à partir du Bilan :

**CAFG :**

- + Résultat net
- + Dotation amortissements et provisions
- + Dotation amortissements et provisions
- + Dotation amortissements et provisions HAO
- + Produits de cession des immobilisations
- Reprise provision d'exploitation
- Reprise provision financière
- Reprise provision HAO
- Produits de cession des immobilisations

La CAF est un concept qui doit être manié avec prudence en raison des interprétations abusives qu'elle peut entraîner :

- Son niveau dépend, dans une large mesure, de l'arbitrage opéré entre le recours à des ressources propres et l'endettement, et donc d'un choix de politique déterminant la structure financière de l'entreprise ;
- d'autre part, la CAF est sujette à des fluctuations liées à la diversité des pratiques comptables et fiscales. En particulier elle reflète les variations des produits et des charges calculées sur le niveau d'imposition.

- En outre, comme son nom l'indique, la CAF a pour vocation de couvrir les besoins de financement de l'entreprise ; plus ces besoins sont élevés, plus la CAF devra être importante. Une entreprise fortement capitalistique et une entreprise de services qui posséderaient la même CAF ne seraient pas du tout dans la même situation de rentabilité.
- L'excédent trésorerie d'exploitation (ETE)

L'ETE représente la trésorerie gagnée ou perdue par l'entreprise au cours de l'exercice du seul fait de ses opérations d'exploitation.

Si l'ETE est négatif cela signifie que l'exploitation consomme de la trésorerie au lieu d'en dégager : les encaissements sont inférieurs aux décaissements.

Il s'agit alors d'une situation grave qui sauf exception traduit une rentabilité insuffisante. Une telle situation ne peut se prolonger que dans la mesure où l'entreprise trouve dans les autres opérations le complément de trésorerie pour faire face à ces échéances. Il est donc nécessaire de contrôler l'évolution de l'ETE. Il se calcule de la manière suivante :

$$ETE = EBE - \Delta BFE - \text{production immobilisée}$$

### 2.1.3 Le diagnostic des risques financiers

#### *2.1.3.1 La fonction score*

Le score est un instrument de détection précoce des défaillances d'entreprise. Il relève d'une démarche statistique et conduit à une analyse probabiliste du risque.

Cette méthode fondée sur l'analyse discriminante permet de classer les entreprises dans une population : d'entreprises défaillantes et d'entreprises saines.

Le score Banque de France mis en place en 1983 a été remplacé par le score BFDI : S

$$S = a1 \cdot R1 + a2 \cdot R2 + a3 \cdot R3 + a4 \cdot R4 + a5 \cdot R5 + a6 \cdot R6 + a7 \cdot R7$$

$$Z = 0,24 R1 + 0,22 R2 + 0,16 R3 - 0,87 R4 - 0,10 R5$$

Où : R1 = EBE / total des dettes

R2 = capitaux permanents / total de l'actif

R3 = disponibilités / actif total

R4 = frais financiers / CAHT

R5 = frais de personnel / valeur ajoutée

Probabilités associées au score Z : Valeur du score Situation de l'entreprise Risque de défaillance :

Score de défaillance Situation	Probabilité du risque	
>16	0 %	<b>BONNE</b>
16	10 %	
14	20 %	
11.75	30 %	
9.5	40 %	<b>PRUDENCE</b>
6	50 %	
3.75	60 %	
1.75	70 %	<b>DANGER</b>
- 2.25	80 %	
- 4.5	90 %	
< -4,5	100 %	

Source : nous même

**Plus la valeur de Z est faible, plus l'entreprise est vulnérable.**

#### Intérêt de la méthode de score

La fonction est discriminante en permettant de distinguer les entreprises saines et les entreprises où apparaissent des caractères précoces de défaillance. Le score auquel on abouti est associé à une probabilité de défaillance de normalité ou de risque et n'a pas de caractère déterministe. C'est essentiellement un révélateur de situation.

Il indique seulement que l'entreprise présente avec un certain degré de vraisemblance des analogues de ressemblance avec telle ou telle catégorie d'ensemble d'entreprises.

En même temps que le degré de gravité de la situation il précise par les ratios qui le composent, les principales causes immédiates de celle-ci.

#### Limite de la méthode de score

En définitive, la méthode de score n'est pas un moyen de gestion. Elle permet d'obtenir rapidement une première indication sur le degré de vulnérabilité de l'entreprise et offre des possibilités de prévision. Cependant l'analyse discriminante opère une réduction de l'information de base en sélectionnant les ratios les plus pertinents.

Elle ne peut donc rendre compte de la totalité des phénomènes observés, ce qui implique que le score soit considéré comme indicateur à manier concurremment avec les méthodes classique d'analyse.

### 2.1.3.2 La solvabilité

La solvabilité peut être définie à partir de deux angles de vue :

- ✓ La possibilité qu'a une entreprise de respecter ses obligations financières en terme de paiement des intérêts et d'amortissement des dettes;
- ✓ Le fait de disposer d'un tampon financier suffisant pour couvrir les risques, frais et pertes imprévus sans mettre en péril la continuité de l'entreprise.

La première définition se fonde davantage sur la notion de cash-flow et concerne le risque financier de l'entreprise : plus l'entreprise fait appel aux fonds de tiers auxquels des frais fixes de financements sont liés, plus les obligations fixes de remboursement sont élevées, plus le risque financier est important.

La deuxième définition envisage la solvabilité de l'entreprise à partir de l'indépendance financière de l'entreprise : plus le degré d'endettement d'une entreprise est faible, plus les fonds propres sont élevés, plus la protection des bailleurs de fonds étrangers est importante, plus le degré d'indépendance financière est élevé.

### 2.1.3.3 Le fonds de roulement

Selon J. BARREAU et J. DELAHAYE (2001) le fonds de roulement net global est une partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant. Il constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie.

Cette garantie permettra de financer le besoin en fonds de roulement au cas où il en existerait.

$\text{FRNG} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif Immobilisé}$
--

### 2.1.3.4 Le besoin en fonds de roulement

J. BARREAU et J. DELAHAYE définissent le fonds de roulement par une analyse du cycle d'exploitation : "Les opérations du cycle d'exploitation (achats, production, ventes) ainsi que les opérations hors exploitation, donnent naissance à des flux réels (de marchandises, de matières, de produits finis) ayant pour contrepartie des flux monétaires. Les décalages dans le temps qui existent entre ces deux catégories de flux expliquent l'existence de créances et de

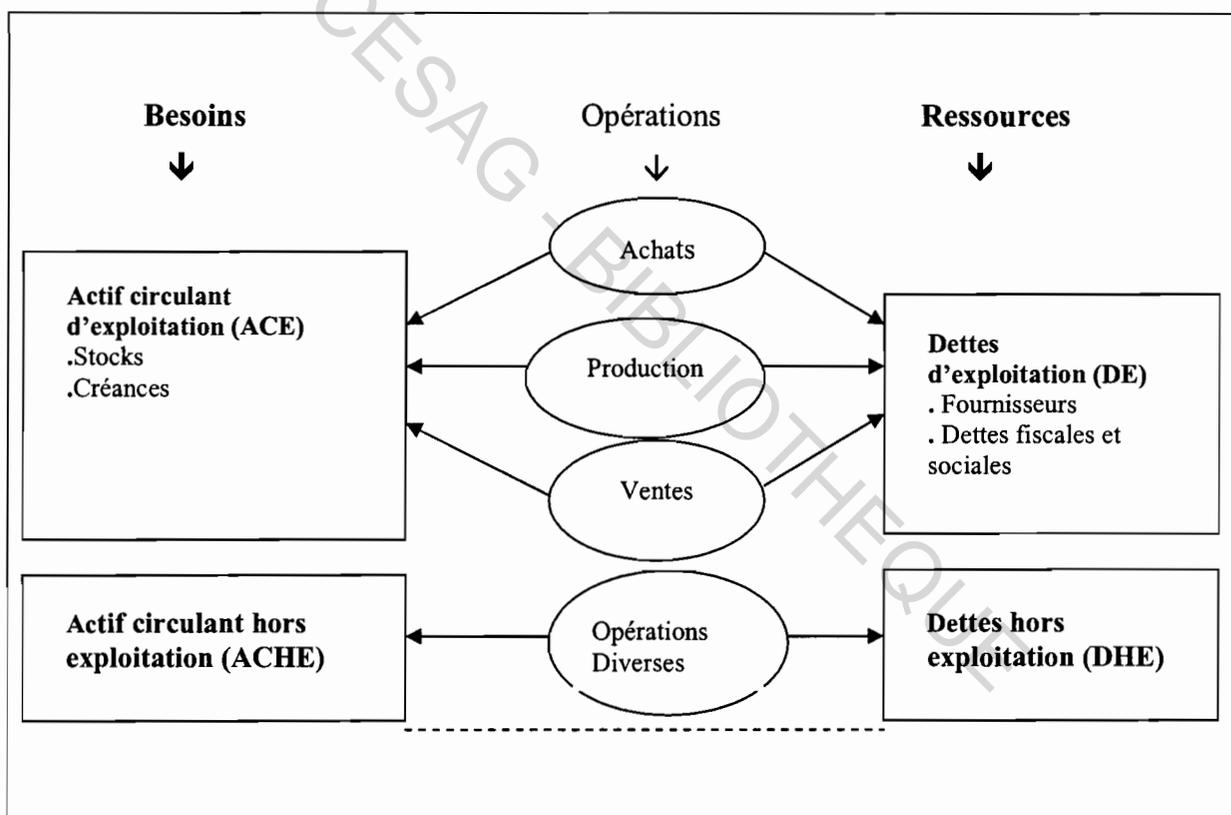
dettes. Les délais qui s'écoulent entre l'achat et la revente des marchandises, entre l'achat et l'utilisation des matières premières, entre la production et la vente des produits finis sont à l'origine des stocks.

Ainsi les opérations d'exploitation et hors exploitation de l'entreprise génèrent simultanément :

- les actifs circulants d'exploitation et hors exploitation, qui constituent des emplois, donc des besoins de financement;
- Les dettes d'exploitation et hors exploitation, qui constituent des ressources de financement.

Le schéma ci-dessous illustre ce mécanisme :

**Figure n°1 Cycle d'exploitation**



SOURCE : J. BARREAU, J. DELAHEYA (2001 : 147)

Le BFR est aussi calculé en nombre de jours (BFR normatif) à l'aide des délais de paiement accordés aux clients et obtenus des fournisseurs et le temps de rotation des stocks.

Généralement la faiblesse du capital des PME, amène ses dirigeants à se préoccuper de la recherche de la croissance rapide et surtout de l'acquisition de parts de marché. Ils accordent des délais plus longs à leurs clients qu'ils n'en reçoivent de leurs fournisseurs. Cette situation accroît le besoin de financement et le risque de dérapage de la trésorerie s'installe.

### 2.1.3.5 La liquidité

L'analyse de la liquidité repose sur une conception patrimoniale de l'entreprise et sur des critères de classement des postes du bilan. Elle est faite sur la base d'un bilan financier (ou bilan liquidité).

On a :  $FRNG = \text{capitaux propres} + \text{dettes à long terme} - \text{actif immobilisé}$

Ou  $FRNG = \text{actif circulant} - \text{dettes à court terme}$

On peut faire différentes analyses par le biais de ratios :

- L'analyse de la solvabilité :  $\text{Actif net corrigé} / \text{passif} > 0,2$ .

L'entreprise doit être capable de faire face à ses engagements avec ses actifs.

- L'analyse exigibilité – liquidité :

On utilise des ratios de liquidité. En effet ces ratios reflètent la solvabilité de l'entreprise à court terme, c'est à dire sa capacité de remboursement des dettes à court terme au moyen d'actifs à moins d'un an. On peut analyser 3 ratios pour cela :

\* Ratio de liquidité générale =  $\text{actifs à moins d'un an} / \text{dettes à moins d'un an} > 1$

\* Ratio de liquidité réduite =  $\text{actifs à moins d'un an sauf les stocks} / \text{dettes à moins d'un an} \geq 0,5$ .

\* Ratio de liquidité immédiate =  $\text{trésorerie} / \text{dettes à moins d'un an}$ . Ce ratio doit être  $\geq 0,25$ .

Le premier test de la situation financière d'une entreprise, tourne autour de la question suivante : « Aura-t-elle dans un futur immédiat de quoi faire face à ses engagements à court terme au fur et à mesure de leurs échéances ? » Si la réponse est négative, l'entreprise est en crise financière, quel que soit par ailleurs le niveau de ses bénéfices.

## 2.2 L'approche qualitative

L'analyse traditionnelle des déterminants de la défaillance repose principalement sur l'analyse des données comptables et financières. Elle vise à apprécier la solidité de l'entreprise et à mesurer les risques à travers l'examen des données bilantielles.

Toutefois, ces informations financières peuvent, dans certains cas, ne pas représenter fidèlement la situation réelle des entreprises. C'est le cas lorsque les dirigeants d'entreprises recourent à des opérations de « window dressing » afin de présenter une image plus favorable de leurs comptes.

L'intégration de données qualitatives permet donc de compléter l'analyse financière en intégrant des variables relationnelles qui lient l'entreprise à ses partenaires.

### 2.2.1 Les relations avec les clients

Les retards de livraison traduisent une mauvaise organisation de l'entreprise, au risque de perdre des clients.

La manifestation de l'un ou de l'autre des quatre phénomènes suivants représente un symptôme préoccupant :

- des retards de livraison de produits ou de services qui vont très vite engendrer du mécontentement chez les clients qui iront ailleurs;
- le délai moyen client augmente qui reflète une détérioration de la qualité du poste clients accroissant ainsi le besoin en fonds de roulement et les risques d'impayés;
- le montant des provisions pour créances litigieuses et douteuses augmentent est signe d'une mauvaise qualité des négociations commerciales;
- l'annulation anormale des commandes qui indique que les clients concernés sont en grande difficulté, ou n'ont pas été convaincus par la qualité de votre dernière livraison.

La situation devient grave lorsque l'entreprise perd un, voire plusieurs clients importants sans certitude de pouvoir récupérer à brève ou moyenne échéance le chiffre d'affaires correspondant.

Quelle que soit l'entreprise et son organisation, les mesures préventives suivantes doivent être prises pour assurer une bonne relation avec les clients :

- Rédiger les conditions générales de ventes et les contrats pour prévenir les risques dans la relation commerciale ;
- Négocier les conditions de paiement pour être payé à bonne date et accélérer les paiements ;
- Analyser les états financiers de l'entreprise cliente pour détecter ses faiblesses, ses forces et opportunités commerciales ;
- Relancer avant l'échéance pour détecter les litiges ;
- Fixer et gérer une limite d'encours acceptable pour le client et la force de vente ;
- Participer à la résolution des litiges pour lever tout obstacle au paiement et réduire les retards ;
- Mettre en place une garantie pour sécuriser les paiements ;
- Relancer à l'amiable les créances dues pour préserver la relation commerciale ;
- S'appuyer sur la comptabilité clients pour étoffer l'information clients ;
- Préparer les dossiers contentieux, suivre les procédures judiciaires pour récupérer sa créance ;

- Gérer la relation avec les partenaires (information commerciale, cabinets de recouvrement, conseils, assurance-crédit, affacturage...) dans un souci d'efficacité et de maîtrise des coûts ;
- Informer les commerciaux, communiquer sur les enjeux financiers de la vente.

L'analyse du risque lié aux clients peut être faite par l'étude du degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses clients. Une entreprise serait fortement exposée à un risque si une grande partie du chiffre d'affaires est réalisé avec un seul client.

### 2.2.2 Les relations avec les fournisseurs

Si les délais de règlement s'allongent, les fournisseurs risquent de vous demander de payer comptant. Le système d'alerte doit se déclencher si ces délais s'allongent ou si le fournisseur établit une injonction de payer.

Le retard dans l'envoi des chèques, traites ou autres ordres de virement destinés à régler les achats est un révélateur de tension de trésorerie mettant ainsi en péril les relations avec les fournisseurs.

La situation devient grave lorsque les fournisseurs se mettent à douter tellement de la pérennité de l'entreprise et suppriment tout délai de règlement exigent ainsi le paiement au comptant, lorsque les injonctions de payer se multiplient et enfin lorsqu'un fournisseur assigne l'entreprise en justice pour créance justifiée.

L'analyse du risque lié aux fournisseurs peut être faite par l'étude de la diversité des sources d'approvisionnements de l'entreprise. Une entreprise serait fortement exposée à un risque de rupture de stock si elle n'a qu'une seule source d'approvisionnement.

### 2.2.3 Les relations avec les banques

La banque est un partenaire indispensable pour toute entreprise qui se veut moderne et prospère, mais avec lequel il n'est pas toujours facile de négocier : les banquiers ont souvent tendance à vouloir imposer unilatéralement leurs conditions. Pourtant, presque toutes les prestations bancaires sont régies par le droit des contrats et supposent donc une libre négociation et l'accord préalable des deux parties. Mieux vaut donc connaître les règles pour pouvoir parler avec le banquier d'égal à égal.

Les symptômes suivants sont des signes de mauvaises relations avec la banque :

- la cote d'alerte monte d'un cran dangereusement lorsque le banquier refuse de régler des traites ;

- des inquiétudes s'installent lorsque le chargé de compte appelle régulièrement (chaque jour ou presque) pour faire le point avant d'accepter de régler les chèques ou les traites qui se présentent au débit du compte de l'entreprise ;
- le refus par la banque de renouveler un découvert arrivé à échéance.

Le rejet d'un effet de commerce dégrade les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs. Cet incident de paiement est également signalé à la BCEAO et vient influencer sur la cotation de l'entreprise auprès de cette dernière.

#### 2.2.4 Les relations avec l'administration fiscale et les Organismes sociaux

Si pour la première fois l'entreprise n'est pas arrivée à régler ses cotisations sociales ou sa TVA ou encore s'il lui est collé un redressement fiscal significatif à la suite d'un contrôle, elle doit commencer à s'inquiéter.

Quand l'entreprise ne vient pas à régler ses créanciers privilégiés (personnel, Etat,...), c'est qu'elle rencontre de réels problèmes de trésorerie.

La gravité de la situation commence à se faire sentir lorsque les symptômes suivants commencent à se manifester :

- non dépôt des déclarations ;
- inexactitude dans les bases de cotisations sociales ou de TVA ;
- non paiement des précomptes ;
- réception d'avis de tiers détenteur ;
- non règlement répété des cotisations ou de TVA ;
- multiplication des avis de redressement.

## Chapitre 3 : LES OUTILS DE SURVEILLANCE ET DE PRÉVENTION DES RISQUES DE DÉFAILLANCE

---

Des outils peuvent être mis en place pour surveiller l'activité par rapport à l'objectif que le chef d'entreprise s'est fixé. Parmi ces outils nous pouvons citer la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour, le tableau de bord de gestion, etc.

Nous avons également des outils prévisionnels qui permettent au chef d'entreprise d'avoir une vision orientée vers le futur et non une gestion à « l'aveuglette ».

Dans ce chapitre, nous allons étudier les différents outils de surveillance et prévision des risques de défaillance afin d'avoir une grille d'outils que nous adapterons à la situation actuelle de CITYSEN.

### 3.1 Les outils de surveillance

#### 3.1.1 La fiche de suivi de trésorerie au jour le jour

Selon KEISER (2004), le gestionnaire de trésorerie doit être informé le plus rapidement possible des mouvements de trésorerie prévisionnels et réalisés :

- ♦ Marché conclus par l'entreprise (achats et ventes) ;
- ♦ Factures émises (mode de règlement et date d'échéance) ;
- ♦ Factures reçues (mode de règlement et date d'échéance) ;
- ♦ Paiements honorés par l'entreprise ;
- ♦ Encaissements reçus.

Pour elle, suivre un compte de trésorerie signifie :

- imputer chaque opération de trésorerie en date de valeur (et non en date d'opération) sur un état de trésorerie adéquat, en tenant compte des règles de décalage ;
- connaître le plus tôt possible (en milieu de la matinée avant 11 heures, heure à laquelle les banques arrêtent, en général, leur journée comptable) la situation des comptes en date de valeur afin de prendre toutes les décisions opérationnelles.

### 3.1.2 Le tableau de bord de gestion

#### *3.1.2.1 Définition*

Le terme de tableau de bord nous renvoie chaque fois à celui d'un avion ou d'une voiture. Doté d'indicateurs témoins et d'indicateurs de guide, il est un instrument de pilotage. Ce terme pilotage utilisé dans l'aviation est aussi valable pour les entreprises.

Ainsi pour Gaël (1999 :52) « le tableau de bord de gestion est un instrument de communication et de décision car il comporte des informations significatives sur les points clés du fonctionnement de l'entreprise ». Le tableau de bord de gestion renvoie à des documents présentant une information dynamique.

L'information présentée doit mettre en perspective les résultats obtenus par rapport à des références : objectifs prévus ou résultats passés.

Le tableau de bord de gestion permet de répondre à la question : « les résultats obtenus au cours du mois sont ils meilleurs, équivalents au moins bons que ceux obtenus le mois précédent ? ou au moins correspondants à l'année précédente ? »

Pour SELMER (2003) le tableau de bord est un outil d'anticipation et de diffusion rapide d'information clés pour le suivi opérationnel. Il constitue l'outil de pilotage à court terme des responsables. Pour être efficace, il doit appréhender grâce aux indicateurs retenus, les principaux facteurs de gestion de chaque centre de responsabilité budgétaire, compte tenu de ses caractéristiques et de ses objectifs.

Elle continue en disant que le tableau de bord est aussi un outil d'aide à la prise de décision. Ce sont les éléments dégagés qui guideront les responsables, d'une part dans leurs prises d'actions correctrices dès les premiers écarts significatifs, et d'autre part en leur permettant constamment d'en suivre les résultats.

A la suite de ces définitions, nous pouvons dire que le tableau de bord de gestion est un document dynamique et non statique, il est un document personnalisé, il comporte des clignotants qui donnent des alertes, il ne doit pas être étouffé car c'est un élément qui contribue à la prise de décisions pertinentes.

#### *3.1.2.2 Les indicateurs du tableau de bord*

Les indicateurs sont obtenus en fonction des objectifs fixés et obtenus après sélection de toutes les informations possibles, celles qui ont un impact décisif sur l'exploitation.

Notons que pour les PME le tableau de bord ne doit pas être étouffé d'indicateurs, la surveillance de dix indicateurs est suffisante.

Pour Gaël (1999 : 54) tout en se limitant à l'essentiel, on se devra de retenir les critères répondant à différentes typologies en retenant par exemple les suivants :

- critères d'activités portant sur la surveillance des ventes :
  - . Chiffre d'affaires global hors taxes ;
  - . Chiffre d'affaires par produit, par service,...
- critères de profitabilité portant sur la surveillance des marges :
  - . EBE mensuel en intégrant la variation des stocks adossée à une marge théorique ;
  - . Marge par activité en tenant une répartition proportionnelle des coûts de structure sur chaque domaine d'activité (exemple : une quote-part de loyer et matériels par secteur d'activité,...) ;
  - . Niveau des charges variables ;
  - . Niveau des charges principales par secteur,...
- Critères de trésorerie pour la surveillance du besoin en fonds de roulement :
  - . Délai du crédit client ;
  - . Délai du crédit fournisseur ;
  - . Solde des comptes bancaires.
- Critères de développement pour l'aide à la stratégie :
  - . Taux de croissance de la clientèle ;
  - . Prix du « panier » moyen par client ;
  - . Ratio de nouveaux clients / clientèle récurrente ;
  - . Rotation de stocks de produit nouveau / produits anciens.

Précisons que ces différents indicateurs doivent être accompagnés de seuil d'alerte à surveiller qui, lorsqu'ils sont atteints, déclenchent une action corrective ; ces seuils d'alerte sont fonction de l'orientation stratégique ainsi que des objectifs à atteindre.

### 3.1.2.3. La mise en place des alertes

Selon l'encyclopédie Encarta 2006, « l'alerte est un signal prévenant de l'imminence d'un danger et incitant à prendre des mesures de sécurité ».

L'AUSC<sup>4</sup> a innové en matière de procédure d'alerte en mettant désormais à la charge du commissaire aux comptes un devoir d'alerter les dirigeants sur tout fait de nature à compromettre la continuité d'exploitation. Le commissaire aux comptes n'intervenant que de manière ponctuelle et dans la plus part des cas que dans les grandes entreprises, la grande majorité des PME se voient écartés par cette innovation.

---

<sup>4</sup> L'Acte Uniforme sur les Sociétés Commerciales



**Tableau n°6 Agenda fiscal**

Impôts	Échéance	Formule de déclaration nécessaire	Payable à	Montant	Virements effectués			Sanction encourue en cas de retard
					Date	Montant	Chèque N°	

Source : Geoffrey MEREDITH (1982 : 204)

### 3.2 Les Outils prévisionnels

La prévention des risques de défaillance vise bien la mise en place d'outils prévisionnels dans un but anticipatif de ces risques.

Pour la mise en place de ces outils prévisionnels l'entreprise doit tirer la grande partie des informations dont elle a besoin dans l'analyse économique et financière menée au niveau du chapitre 2. Elle répartira ces éléments chiffrés dans différents tableaux (compte d'exploitation prévisionnel, budget mensuel de trésorerie, ...) et revenir sur ces tableaux lorsque de nouvelles informations surgiront.

#### 3.2.1 Le financement d'exploitation

Le besoin de financement lié au cycle d'exploitation varie selon la date considérée en fonction du niveau de stock, de celui des créances d'exploitation et des dettes d'exploitation dont le montant varie constamment au cours de l'année. Comme il est impossible de calculer toutes les valeurs du BFR, on évalue son niveau moyen pour un chiffre d'affaire annuel donné. On qualifie ce niveau moyen de fonds de roulement normatif. Si l'entreprise veut éviter des problèmes, de trésorerie durable elle doit financer le BFR moyen avec les capitaux permanents. Ainsi l'évaluation du besoin de financement moyen lui permettrait de financer en conséquence le niveau de ce fonds de roulement.

Pour sa détermination il convient de retenir les remarques suivantes :

- Seuls les postes d'exploitation sont pris en considération. Ces postes constituent en effet l'essentiel du BFR et sont les seuls à pouvoir être évalués assez précisément de manière prévisionnelle.

- Le fonds de roulement normatif (FRNF) peut être évalué à posteriori ou sur la base de données prévisionnelles.
- L'évolution du FRNF est basée sur 3 hypothèses fondamentales :
  - 1<sup>ère</sup> hypothèse : On considère que l'activité est uniforme, répartie dans le temps, et on raisonne sur 12 mois de 30 jours chacune.
  - 2<sup>ème</sup> hypothèse : on admet que le montant moyen de chaque poste du BFRE est directement proportionnel au CAHT et qu'en conséquence le BFR est proportionnel au CAHT.
  - 3<sup>ème</sup> hypothèse : On admet que le coefficient de proportionnalité reste constant dès lors que les conditions d'exploitation ne subissent pas de modification notable. Il en résulte que pour évaluer le FRNF d'un exercice donné, il suffit de connaître le CAHT de cet exercice et les différents coefficients de proportionnalité.

### 3.2.2 Le seuil de rentabilité

Selon C. ALAZARE et S. SEPARI (2004 :173) « le seuil de rentabilité d'une entreprise est le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise réalise la totalité de ses charges (CV+CF) et donc dégage un résultat non nul ».

Il est encore appelé chiffre d'affaires critique (CAC) ou point mort.

Cette définition entraîne trois relations qui permettent de connaître le seuil de rentabilité (noté S\*) :

Relation 1 :  $S^*(=) CAC = \text{Charges variables} + \text{Charges fixes}$

Relation 2 :  $S^*(=) \text{Résultat} = 0$

Relation 3 :  $S^*(=) \text{Marge sur Coût variables} = \text{Charges fixes}$

Si les trois relations permettent de déterminer le seuil de rentabilité, la dernière reste la plus utilisée car la plus propice à des travaux de prévision.

Le seuil de rentabilité est utilisé comme outil de prévision dans de nombreux cas de gestion : le problème de l'entreprise à production irrégulière, choix de nouvelles structures ; l'impact de l'élasticité dans les prévisions et dans le cadre d'un avenir incertain.

Pour déterminer le point mort, il vous faut :

- Évaluer de façon simple, parmi l'ensemble des charges tout ce qui est payable d'office d'une part (charges fixes : précisions que les charges financières sont des charges fixes, tout comme les amortissements), d'autre part, tout ce qui est lié étroitement aux ventes (les charges variables : pour l'essentiel les approvisionnements, les frais de transports sur achats et sur ventes, les commissionnements).
- Déterminer la marge sur coût variable (sur le montant des ventes, la partie qui est disponible pour éponger les charges fixes).

### 3.2.3 Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel enregistre toutes les charges à supporter et tous les produits à réaliser par l'entreprise au cours de l'exercice afin de déterminer si elle va faire un bénéfice ou une perte. Il porte sur :

- les produits d'exploitation (essentiellement le chiffre d'affaires facturé) ;
- les charges d'exploitations (les achats et l'ensemble des dépenses de fonctionnement au quotidien de l'entreprise) ;
- les charges financières (intérêts sur les crédits utilisés).

### 3.2.4 Le tableau de flux de trésorerie

Selon la centrale de bilan de la Banque de France, le tableau de flux de trésorerie repose sur une logique financière et globale. Les flux sont enregistrés en distinguant la contribution de chaque fonction à la formation de la trésorerie.

#### *3.2.4.1 Les flux de trésorerie liés à l'activité*

Il s'agit des flux de trésorerie d'exploitation et des flux correspondant aux charges et des produits HAO, à la participation des salariés et à l'impôt sur les sociétés. Pour l'élaboration de cette partie les augmentations de frais d'établissement et de charges à répartir sont déduites. Elles les considèrent comme des dépenses relevant de l'exploitation et non comme des investissements. Cette première partie peut être résumée comme suite :

CAF

- augmentation frais d'établissement
- transfert de charges aux comptes de charge à répartir
- Variation BFR lié à l'activité

#### 3.2.4.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les subventions d'investissement sont exclues de cette partie. Cette deuxième partie comprend :

- Les cessions d'immobilisations incorporelles, corporelle financière ;
- Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, corporelles financières ;
- Le BFR lié aux opérations d'investissement (créances sur cession ou dettes sur acquisition).

#### 3.2.4.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les ressources de financement peuvent être :

- Une augmentation de capital ;
- Un nouvel emprunt ;
- Une subvention d'investissement reçu.

Les emplois trouvent leurs origines dans :

- Les dividendes distribués ;
- Réduction de capital ;
- Les remboursements d'emprunt.

Il faut tenir compte éventuellement de la rétention sur opération de financement provenant :

- de la variation du capital souscrit non appelé ;
- de la variation du capital appelé et non versé.

#### 3.2.5 Le budget de trésorerie

Pour pouvoir anticiper des difficultés éventuelles de financement, il est capital de mettre en place un budget de trésorerie.

Hubert de la Bruslerie (2003) définit le budget de trésorerie comme étant le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de frais de recherche et de développement...Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.

La solvabilité à un instant donné est l'expression d'un équilibre financier qui exprime l'ajustement des flux monétaires dans l'entreprise. En amont de la solvabilité, la situation financière de l'entreprise doit être structurée de telle sorte que la trésorerie apparaisse assurée.

Il faut donc identifier les déterminants qui expliquent la trésorerie de l'entreprise et permettent d'agir sur son niveau.

Sans entrer dans la complexité d'une gestion budgétaire sophistiquée telle que pratiquée dans certains groupes ou PME, le budget annuel ne doit pas être une simple reconduction (et/ou extrapolation) des chiffres de l'année précédente.

Le budget annuel tient compte :

- du « business plan » précédent, corrigé des connaissances acquises ;
- de l'évolution prévisible des données liées au chiffre d'affaires et aux marges (gammes de produits, nouvelles références...);
- des décisions prises en matière de dépenses ;
- publicité ;
- évolution de l'effectif ;
- évolution des salaires ;
- recherche et développement ;
- etc.

Autrement dit, le budget résulte d'une réflexion approfondie, et non de la recopie des chiffres antérieurs.

### 3.3. Méthodologie de recherche

Pour la méthodologie, nous avons du recourir à deux modes de collecte des données. La collecte des données orales, par le biais des entretiens avec plusieurs responsables à des degrés divers au sein de CITYSEN. Lors de cette phase, nous avons été autorisé à recueillir également les données observées. La collecte des données écrites pour la revue de littérature a été conduite exclusivement auprès des bibliothèques, du CESAG, du BIT, de l'AD PME, de l'université Cheikh Anta DIOP, de la chambre de commerce du Sénégal et sur Internet...

Un guide d'entretien s'est avéré nécessaire. Il a été construit puis appliqué au cas étudié. Par ailleurs, la multiplication des sources d'informations (données orales, écrites, observées, littérature) et des répondants a réduit le biais perceptuel issu de la subjectivité du répondant principal. Ces précautions ont favorisé l'obtention des résultats auxquels nous sommes parvenu.

**2<sup>ÈME</sup> PARTIE : DIAGNOSTIC GLOBAL ET MISE EN PLACE  
D'OUTILS DE PREVENTION DE DEFAILLANCE DE CITYSEN  
SARL.**

## Chapitre 4 : PRESENTATION ET DESCRIPTION DES PROCEDURES DE PREVENTION DU RISQUE DE DEFAILLANCE A CITYSEN

---

### 4.1 Présentation de la société CITYSEN

#### 4.1.1 Historique

CITYSEN a vu jour le 18 septembre 2000 avec deux points de ventes (CITYSPORT PONTY 1 et CITYSPORT PONTY 2) sous l'initiative de deux sociétés luxembourgeoises. Elle est la filiale de ces deux sociétés et est constituée d'un capital de 5 millions de F CFA. Son siège social est fixé à Dakar 44-46, Avenue Georges POMPIDOU.

L'actionnariat est constitué de :

- La société « HBM », société anonyme holding de droit luxembourgeois, au capital de 12 500 000 FRANCS FRANÇAIS, ayant son siège à LUXEMBOURG, 22 Avenue de la Liberté pour la somme de 4 500 000 FRANCS CFA.
- La société « RINDLEY IOM » société anonyme holding de droit luxembourgeois dont le siège social est Tower Street Ramsey (Ile de Man), pour la somme de 500 000 FRANCS CFA.

Elle est spécialisée dans la commercialisation des articles de sport dans des magasins sous le nom de CITYSPORT et constitue l'un des premiers spécialistes dans ce domaine au Sénégal.

#### 4.1.2 Activité

L'activité de CITYSEN est décrite dans ses statuts et se résume comme suit :

- les opérations relatives à l'importation, l'exportation, le négoce, la représentation, l'achat, la commercialisation, la distribution de tous produits, marchandises, denrées ou objets de toutes natures et de toutes provenances ;
- l'acquisition, la prise à bail ou en location-gérance, l'installation et l'exploitation de toutes entreprises, établissements ou fonds de commerce nécessaires à la réalisation des activités sus-visées ;
- toutes prestations de services relatives auxdites activités.

CITYSEN est une entreprise commerciale qui évolue dans le domaine des articles de sport sous l'enseigne de CITYSPORT. L'entreprise commercialise ses produits sous plusieurs

rayons à savoir : le rayon mode, le rayons tennis, le rayon foot, le rayon plage, le rayon basket, le rayon musculation, le rayon chaussure, le rayon enfant et femme.

L'activité de CITYSEN est en pleine croissance avec l'ouverture de deux autres points de ventes, l'un situé dans l'enceinte du magasin score Sham en 2002 et l'autre situé sur l'immeuble de la société civile immobilière (SCI) en mai 2005. Ces différents investissements ont contribué à une hausse considérable du chiffre d'affaires dont l'évolution sera soulignée dans le deuxième chapitre.

#### 4.1.3 Régime juridique

Aux termes de l'article 1 des statuts, CITYSEN a adopté la forme d'une société à responsabilité limitée (SARL), et régie par les dispositions de l'Acte Uniforme relatif au Droit des sociétés commerciales.

#### 4.1.4 Organisation de la société

##### *4.1.4.1 La direction générale*

La direction générale de la société est assurée par un gérant nommé dans les statuts par les associés pour présider aux destinées de la société. A ce titre, il en assure toute la gestion et veille à l'exécution des décisions qui ont été auparavant prises par le conseil d'administration. Des états financiers annuels bien commentés ainsi qu'un rapport d'activité sont alors présentés et exposés au conseil d'administration qui appréciera l'état d'exécution des programmes pluriannuels d'action.

##### *4.1.4.2 Le responsable d'exploitation*

Il assure l'exploitation, la livraison et la supervision au niveau des quatre points de vente. Il joue également le rôle de directeur commercial et est chargé de la politique commerciale de CITYSEN.

##### *4.1.4.3 La direction administrative et financière*

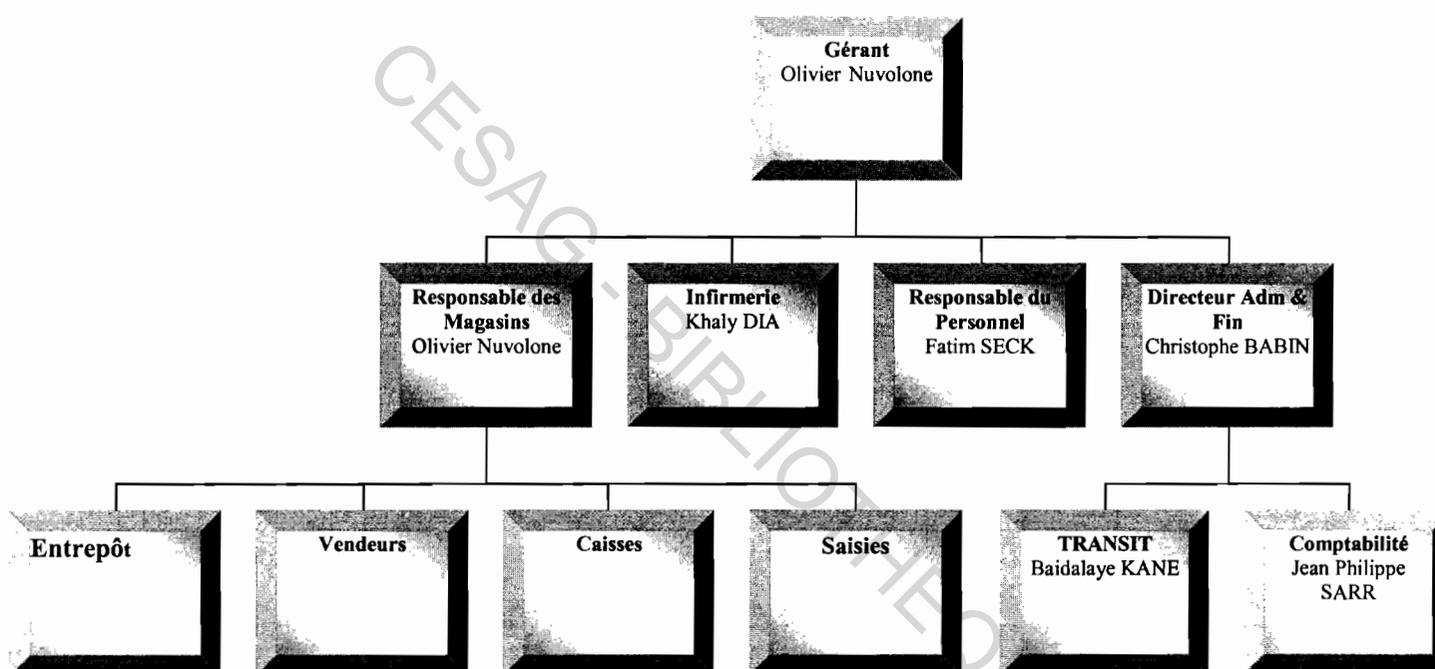
Elle centralise l'ensemble des écritures comptables relatives aux opérations réalisées au sein de la société et gère les relations avec les banques et les fournisseurs, l'état de la trésorerie. Elle centralise également toutes les recettes des différents points de vente.

#### 4.1.4.4 Le service des ressources humaines

Le service des ressources humaines est chargé de l'administration du personnel et de l'application de la politique sociale de l'entreprise. Il s'occupe de la gestion des effectifs, des plans de carrière et de la formation. Il apporte son assistance au personnel en cas de difficulté et entretient le dialogue social au sein de l'entreprise.

#### 4.1.4.5 Organigramme

L'organigramme de la direction de CITYSEN se présente comme suit :



Source : le service des Ressources Humaines

## 4.2/ Description du dispositif de prévention des risques de défaillance de CITYSEN

En général, la description du dispositif de prévention des risques de défaillances fait ressortir quatre acteurs habilités par le dispositif législatif de la prévention, le commissaire aux comptes, les actionnaires, le comité d'entreprise, et le président du tribunal de commerce.

La description du dispositif de prévention des risques de défaillance de CITYSEN nous permet de voir comment l'entreprise conçoit son dispositif de prévention que nous apprécierons.

#### 4.2.1 Objectifs

L'objectif du dispositif de prévention des risques de défaillance est de se positionner en amont des difficultés contrairement au dispositif législatif et judiciaire (procédures amiables, règlement judiciaire) par :

- la mise en place d'un mode de gestion rigoureux ;
- la détection précoce des signes de défaillance à l'aide d'un système d'alerte;
- une réaction rapide avant qu'il ne soit trop tard.

Les difficultés rencontrées par les entreprises les conduisent à la défaillance parce qu'elles n'ont pas su réagir plus en amont ou qu'elles ont réagi lentement ou trop tard.

#### 4.2.2 Présentation du dispositif de prévention des risques de défaillance

Le dispositif de prévention des risques de défaillance mis en place par CITYSEN se trouve essentiellement à deux niveaux :

- la direction administrative et financière : le dispositif à ce niveau fonctionne avec des outils (le reporting et le budget d'exploitation) permettant au directeur administratif et financier d'avoir une vue globale sur la situation financière de l'entreprise, son évolution afin de pouvoir faire des prévisions ;
- nous avons également l'intervention du commissaire aux comptes comme le prévoit l'Acte Uniforme sur les sociétés commerciales et GIE dans son article 150. Ce dernier a le devoir de déclencher la procédure d'alerte lorsqu'apparaît des faits de nature à mettre en cause la continuité d'exploitation de l'entreprise. Le rôle prévisionnel de l'intervention du commissaire aux comptes reste limité parce que l'alerte est déclenchée lorsque les difficultés se sont déjà manifestées.

Malheureusement, ces deux éléments se limitent à la prévention des défaillances au niveau financier et restent les conséquences engendrées à d'autres niveaux de l'entreprise (Stratégie, Marketing, Management...).

Il faudrait également signaler qu'un suivi des objectifs est assuré au niveau de la direction générale à l'aide d'un système informatisé. Ces objectifs, traduits sous forme chiffrée, ont la même finalité que le travail effectué par la direction administrative et financière.

## Chapitre 5 : ANALYSE DES RISQUES DE DEFAILLANCE DE CITYSEN ET DE SES OUTILS DE PREVENTION

---

### 5.1 ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES RISQUES DE DEFAILLANCE

#### 5.1.1 Analyse économique

##### 5.1.1.1 Structure organisationnelle

A la différence de plusieurs PME de la place, la structure de CITYSEN est bien organisée. La direction est assurée par un gérant non associé nommé par le conseil d'administration, épargnant ainsi l'entreprise de certaines causes conduisant à la défaillance tels que : la succession mal assurée du dirigeant, les prélèvements massifs et le décès ou la maladie de ce dernier; évitant ainsi d'avoir à la tête de l'entreprise ce qu'on appelle « l'homme orchestre ».

L'organigramme actuel de CITYSEN ne décrit pas la structure dans toutes ses dimensions, les différents points de ventes n'y figurent pas. Notre analyse nous a permis de déceler que les postes incompatibles comme celui de gérant et de directeur d'exploitation sont occupés par la même personne.

##### 5.1.1.2 Les Dirigeants

L'équipe dirigeante de CITYSEN est constituée de deux cadres supérieurs, et d'un technicien supérieur cadre moyen. Leur compétence n'est plus à démontrer au vu des résultats obtenus dans leur domaine.

Ces dirigeants sont également à la direction d'une autre société de la maison mère et assure en parallèle la gestion de CITYSEN.

Toute société étant appelée à grandir, ces dirigeants feront face à des problèmes de disponibilité lorsque CITYSEN acquerra plus de parts de marché et sera amenée à définir des orientations stratégiques.

##### 5.1.1.3 Le Produit

Le produit CITYSEN se distingue de celui de ses concurrents de par son originalité et sa qualité. De ce fait très cher, il n'est pas à la portée du sénégalais moyen.

Il est commercialisé sous deux enseignes (CITYSPORT noir et vert et CITYSPORT noir et rouge).

Le produit CITYSEN est lié à une contrainte d'exploitation car étant en majorité des produits de mode, ils sont très vite dépassés par le temps s'ils ne sont pas écoulés sur le marché, et conduit ainsi aux opérations de soldes.

#### 5.1.1.4 Le Marketing

CITYSEN est actuellement dans un marché où l'offre dépasse la demande. Cela est justifié par un stock important dans le dépôt et les soldes réalisés tous les deux mois. La politique commerciale adoptée jusque là reste loin de concilier l'offre et la demande.

Cette situation est aussi expliquée par la relation fournisseur qui a une forte pression sur CITYSEN (livraison sans commande et sans avis de CITYSEN) d'où une nécessité de normalisation de cette relation.

Disposant d'une gamme de produits par rapport à ses concurrents, la politique commerciale s'articule autour des points suivants :

- le produit : il se distingue de celui des concurrents de part son originalité et sa qualité ; il est livré par la maison mère qui est une centrale d'achat regroupant plusieurs fournisseurs de grandes renommées ;
- le prix : le prix des produits CITYSEN est fixé par rapport au coût de revient de ces produits importés. Ce prix reste largement supérieur à celui des concurrents du fait de l'originalité des produits et n'est pas à la portée du Sénégalais moyen.

Face à cette situation, CITYSEN n'a pas une large marge de manœuvre puisque le Coût de revient des produits livrés à Dakar est élevé ;

- la promotion : CITYSEN ne dispose d'aucune action en matière promotionnelle, la politique commerciale utilisée jusque là reste publicitaire (spot, affiche,...) où c'est le client qui est amené à aller vers le produit.

CITYSEN devrait engager des actions pour pousser ces produits vers les consommateurs.

#### 5.1.1.5 La concurrence

La concurrence est moins rude dans le secteur. CITYSEN se démarque de ses concurrents de par l'originalité, la marque et la qualité de ses produits. En effet, CITYSEN garde une longueur d'avance sur la disponibilité des produits par rapport à ses concurrents qui dans leur majorité font de la contrefaçon, il y a également que CITYSEN dispose d'un long délai fournisseur. Selon des estimations du Gérant, la part de marché détenue par CITYSEN se détaille comme suit :

- 80% pour le rayon du matériel ;
- 10% pour les maillots ;
- 80% pour les produits de marque et la mode.

Ces statistiques confirment effectivement la place de choix qu'occupe l'entreprise sur le marché.

#### *5.1.1.6 La stratégie*

La stratégie de CITYSEN s'aligne derrière celle de la maison mère qui a la même politique sur l'ensemble de ses filiales (France, l'Afrique, ...). Cette stratégie consiste en l'acquisition de plus grandes parts de marché dans leur domaine d'activité avec des investissements de grandes valeurs.

La stratégie adoptée par CITYSEN pour se conformer à celle de la maison mère est d'aller vers les grandes surfaces (magasins de 700 à 1000 m<sup>2</sup>) afin de développer beaucoup plus les rayons matériels et de s'orienter vers la conception de marques propres à CITYSEN dans le but de rendre accessible les produits à toutes les couches sociales du Sénégal. Ce projet sera réaliser en 2007.

#### *5.1.1.7 Le Management*

Au cours de notre travail, nous avons noté que CITYSEN à l'instar de beaucoup de PME ne dispose d'aucun plan de formation et de promotion à l'endroit des employés. Ces derniers ne sont pas informés des objectifs de CITYSEN et ne sont pas impliqués dans la prise de décision qui est, « l'affaire » de l'équipe dirigeante. Seule la fiche de poste individuel indique à chacun les attentes de l'entreprise.

Selon Elton MAYO, père de la théorie des relations humaines en entreprise, l'individu a naturellement besoin d'appartenir à un groupe, il doit être encouragé à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante en accord avec les objectifs connus et reconnus par tous.

Face à cette situation, nous proposerons des recommandations dans le chapitre 6 pour que les employés soient impliqués dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

## **5. 2 LE DIAGNOSTIC FINANCIER**

Le diagnostic financier de CITYSEN consistera à apprécier à partir des états financiers la situation financière de l'entreprise.

## 5.2.1 L'analyse des risques sur l'activité

### *5.2.1.1 Le chiffre d'affaires*

La première manière de mesurer l'activité d'une entreprise commerciale comme la CITYSEN est de connaître le niveau d'évolution du chiffre d'affaires.

Il donne une indication du poids de l'entreprise sur le marché dans lequel il évolue.

<b>Compte de Resultat</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Vente de marchandises	280 786 153	510 720 691	633 241 654	987 228 190
Achat de marchandises	320 748 296	547 008 259	445 115 493	701 079 179
Variation de stocks de marchandises	-171 847 129	-241 098 070	-48 365 704	-130 075 803
<b>Marge Brute sur Marchandises</b>	<b>131 884 986</b>	<b>204 810 502</b>	<b>236 491 865</b>	<b>416 224 814</b>
<b>Variation en % des ventes</b>		<b>81,89%</b>	<b>23,99%</b>	<b>55,90%</b>
<b>Variation de la marge brute</b>		<b>55,29%</b>	<b>15,47%</b>	<b>76,00%</b>

Nous constatons une hausse du chiffre d'affaires sur les trois dernières années.

D'une augmentation de 81,89% en 2003, le chiffre d'affaires a connu un ralentissement en 2004 en passant à 23,99%, après cela il a renoué avec la forte augmentation en 2005 en passant à 55,90%.

Ces augmentations s'expliquent par de nouveaux investissements avec l'ouverture de deux points de ventes celui de Score Sahn en 2002, et du magasin situé sur l'immeuble de la SCI en 2005.

La marge brute sur marchandises a connu une baisse de près de 40% en 2004 par rapport à 2003. Cette situation s'est améliorée en 2005 avec une hausse de 76%.

L'un des risques notables au niveau du chiffre d'affaires est le risque de perte de change. CITYSEN réalise certaines ventes en dollar et fait donc face à ce risque.

### 5.2.1.2 La valeur ajoutée

	2 002	2 003	2 004	2 005
<b>Marge Brute sur marchandises</b>	<b>131 884 986</b>	<b>204 810 502</b>	<b>236 491 865</b>	<b>416 224 814</b>
Autres achats	7 199 407	15 609 407	14 760 233	39 617 807
Variation de stocks autres achats	0	0	0	0
transports	8 979 676	6 222 277	9 873 004	24 091 001
Services Extérieurs	46 666 308	77 463 848	107 969 861	202 950 983
Impôts et taxes	3 235 614	9 884 502	12 619 417	9 819 053
Autres charges	1 255 040	1 016 000	3 800	560 971
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>64 548 941</b>	<b>94 614 468</b>	<b>91 265 550</b>	<b>139 184 999</b>
<b>Variation de la valeur ajoutée</b>		<b>46,58%</b>	<b>-3,54%</b>	<b>52,51%</b>
<b>taux de la VA/CA</b>	<b>22,99%</b>	<b>33,70%</b>	<b>32,50%</b>	<b>49,57%</b>

Malgré les performances réalisées par CITYSEN au niveau commercial, sa valeur ajoutée a connu une baisse de 3,54% en 2004. Cette situation a été améliorée en 2005 avec une hausse de 52,51%.

Le taux de VA/CA calculé sur les trois ans montre que l'augmentation de la valeur ajoutée est moins que proportionnelle à celle du chiffre d'affaires. Ce taux a connu une régression au fil des années, ce qui suppose que CITYSEN a un problème de maîtrise de charges de services extérieurs notamment les frais de transport de personne. Si cette situation persiste, la valeur ajoutée, à la longue n'arrivera plus à couvrir les frais de personnel, les impôts et taxes, les frais financiers et les dividendes.

### 5.2.2 L'analyse des risques sur la rentabilité

#### 5.2.2.1 L'excédent brut d'exploitation

	2002	2003	2004	2005
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>64 548 941</b>	<b>94 614 468</b>	<b>91 265 550</b>	<b>139 184 999</b>
Charges de personnel	41 496 116	54 778 878	63 917 474	81 716 021
<b>Excédent Brut D'exploitation</b>	<b>23 052 825</b>	<b>39 835 590</b>	<b>27 348 076</b>	<b>57 468 978</b>
<b>Variation de l'Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>72,80%</b>	<b>-31,35%</b>	<b>110,14%</b>
<b>Ratio de EBE/CA</b>		<b>14,19%</b>	<b>9,74%</b>	<b>20,47%</b>

L'excédent brut d'exploitation explique la capacité de l'entreprise à générer des flux nets de liquidité du fait de son exploitation. Il a connu une hausse de 72,80% en 2003, suivie d'une baisse significative de 31,35% en 2004 et s'est amélioré en 2005 avec une augmentation de 110,14%. Le ratio EBE/CA calculé sur les trois années nous montre que l'exploitation de CITYSEN génère de la trésorerie. Les recettes d'exploitation de CITYSEN sont supérieures aux dépenses d'exploitation pour ces trois dernières années.

Nous pouvons dire que l'exploitation de CITYSEN génère de la trésorerie qui constitue le fondement pour toute entreprise qui veut assurer sa continuité d'exploitation.

### 5.2.2.2 Analyse par le tableau de flux de trésorerie

	2 002	2 003	2 004	2 005
Marge brute brute d'autofinancement	23 052 825	11 650 594	35 585 385	33 752 830
BFRE	-33 934 011	1 586 511	-32 856 000	-175 090 619
<b>Flux net de trésorerie générée par l'activité (A)</b>	<b>56 986 836</b>	<b>10 064 083</b>	<b>68 441 385</b>	<b>208 843 449</b>
Cessions d'immobilisations incorporeelles				
Cessions d'immobilisations corporeelles				
Cessions ou réductions d'immobilisations financières		191 487	621 600	400 000
Acquisitions incorporeelles				33 898 305
Acquisitions corporeelles		6 152 981	6 353 700	246 135 806
Acquisitions financières		1 752 737	12 865 510	2 451 118
Variations des créances et dettes sur immobilisations				
<b>Flux net de trésorerie générée par l'investissement (B)</b>	<b>0</b>	<b>-7 714 231</b>	<b>-18 597 610</b>	<b>-282 085 229</b>
Augmentaton du capital				
Augmentaton des dettes financières				100 000 000
Avance reçues des tiers				
Subvention d'investissement reçus				
Réduction du capital				
Dividendes versés				
Remboursement de dettes financières				9 870 629
Avance remboursées des tiers		490 542		
<b>Flux net de trésorerie liés aux financements (C)</b>	<b>0</b>	<b>-490 542</b>	<b>0</b>	<b>90 129 371</b>
<b>Variation de la trésorerie (A+B+C)</b>	<b>56 986 836</b>	<b>1 859 310</b>	<b>49 843 775</b>	<b>16 887 591</b>
<b>trésorerie à l'ouverture (D)</b>		<b>14 505 532</b>	<b>16 364 842</b>	<b>66 208 617</b>
<b>trésorerie à la cloture (A+B+C+D)</b>	<b>14 505 532</b>	<b>16 364 842</b>	<b>66 208 617</b>	<b>83 096 208</b>

L'analyse du tableau de flux de trésorerie nous permet de décrire l'origine de la trésorerie dégagée par CITYSEN à 3 niveaux :

- l'activité de CITYSEN génère régulièrement de la trésorerie grâce aux financements de la maison mère. D'un montant de 10 064 083 F CFA en 2003 le flux de trésorerie liés à l'activité est passé à 208 843 449 F CFA en 2005 soit une hausse de 1975,14%. Malheureusement cette trésorerie est consommée en partie par le cycle d'investissement et de financement ;

- le cycle d'investissement sur l'ensemble des trois années consomme la trésorerie au lieu d'en dégager. L'appréciation du cycle nous montre que l'entreprise a adopté une stratégie de croissance interne (l'augmentation des immobilisations corporelles étant largement supérieure à celle des immobilisations financières) ;
- pour le cycle de financement, il a été d'un grand apport en 2005 avec l'obtention d'un emprunt de 100 000 000 F CFA. L'analyse de ce cycle montre que les sources de financement de CITYSEN sont constituées essentiellement d'emprunts et non de fonds propres.

### 5.2.3 Analyse des risques financiers

#### 5.2.3.1 La solvabilité

	2002	2003	2004	2005
Ratio de solvabilité	14,75%	9,20%	11,87%	7,41%
Ratio de capacité d'endettement				0,90
Capacité de remboursement	0	0	0	2,06

Ratio de solvabilité = (Ressources propres/Total passif)

Ratio de capacité d'endettement = (Ressources propres/dettes structurelles)

Ratio de capacité de remboursement = (Dettes structurelles /CAF)

La solvabilité de CITYSEN est relativement très faible. Elle ne représente en moyenne que 9,49% du total passif sur les trois années. Le ratio de solvabilité a connu une hausse de 2,67% en suivie d'une baisse de 4,46% en 2005. Cette dégradation de la solvabilité s'explique par une augmentation plus que proportionnelle du total passif (en particulier les dettes fournisseurs et emprunt) par rapport aux capitaux propres relativement faible.

CITYSEN n'a pas contracté d'emprunt au cours des années 2003 et 2004, pour l'année 2005 elle a contracté un d'un montant de **100 000 000 F CFA**. Cet emprunt étant supérieur aux capitaux propres, elle réduit la capacité d'endettement de CITYSEN, le ratio de capacité d'endettement calculé en 2005 est de **0,90**, ce qui ne respecte pas les normes qui voudraient que ce ratio soit supérieur ou égal à 1. Cette situation compliquerait les relations entre les banques et CITYSEN en matière d'octroi de crédit.

### 5.2.3.2 Le fonds de roulement

	2002	2003	2004	2005
Ressources Stables	45723943	66499678	98752063	216501857
Emplois Stables	65642964	82482336	97746946	375264277
<b>FRNG</b>	<b>-19919021</b>	<b>-15982658</b>	<b>1005117</b>	<b>-158762420</b>
<b>Variation du FRNG</b>		<b>19,76%</b>	<b>106,29%</b>	<b>-15895,42%</b>

Nous constatons ici que le FRNG est négatif en 2003 et 2005, cette situation constitue un déséquilibre financier et est fréquente dans les magasins à grande surface. Cependant elle ne constitue pas un risque pour CITYSEN à cause de la ressource de financement permanente dégagée par le cycle d'exploitation (voir la section suivante).

### 5.2.3.3 Le besoin en fonds de roulement

	2 002,00	2 003,00	2 004,00	2 005,00
Actif d'exploitation	229 893 865,00	502 349 332,00	520 218 790,00	678 365 542,00
Dettes d'exploitation	263 827 876,00	534 696 832,00	585 422 290,00	918 659 661,00
<b>BFRE</b>	<b>-33 934 011,00</b>	<b>-32 347 500,00</b>	<b>-65 203 500,00</b>	<b>-240 294 119,00</b>
<b>Variation du BFRE</b>		<b>4,68%</b>	<b>-101,6%</b>	<b>-268,5%</b>

Sur les trois ans les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation. CITYSEN n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer mais dégage ce qu'on appelle des ressources en fonds de roulement. Cette ressource en fonds de roulement d'exploitation est affectée au financement des investissements dont l'augmentation a été soulignée un peu plus haut, le fonds de roulement étant négatif. Cette situation est due en grande partie à la politique de la maison mère (seul fournisseur) qui n'a presque pas d'exigence en matière de délai de règlement, en témoigne les délais déterminés un peu plus loin. Il y a aussi que la grande majorité des clients payent au comptant. Ce cas est fréquent dans les magasins à grandes surfaces comme la CITYSEN dont :

- les stocks ont une rotation rapide ;
- les crédits fournisseurs sont longs ;
- la clientèle règle au comptant.

	2002	2003	2004	2005
Délai de rotation clients	42	49	19	24
Délai de rotation m/ses	227	292	397	319
Délais de rotation des Fourn	302	370	533	513

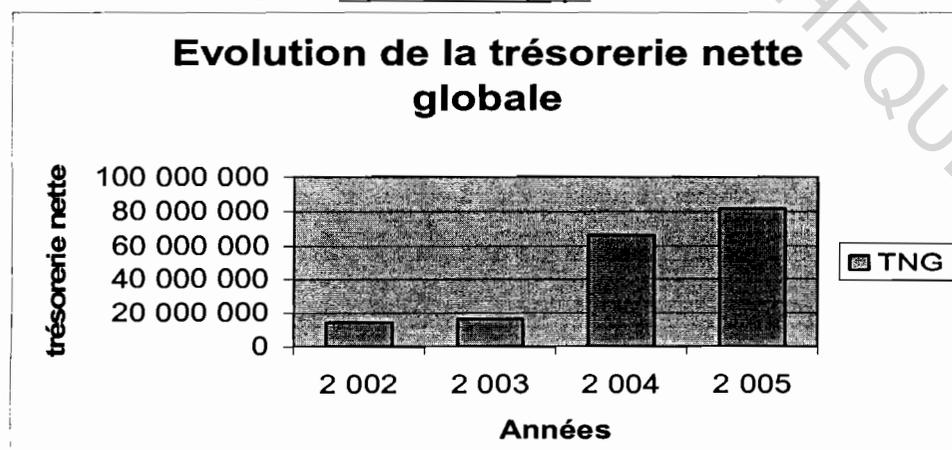
Nous constatons une amélioration des délais client par rapport à 2003, l'interprétation du délai de rotation des stocks reste insignifiante puisque CITYSEN s'approvisionne plus qu'elle ne vend avec des livraisons régulières du fournisseur, quant au délai fournisseur il est long et va de pair avec les livraisons régulières. Ce constat vient soutenir l'analyse faite plus haut.

Nous avons remarqué que sur l'ensemble des trois années le stock de marchandise reste inférieur à la dette fournisseur. Après une analyse de la situation nous avons remarqué que les produits réalisés sur la vente des marchandises sont affectés à l'investissement et non au remboursement des dettes fournisseur. Cette situation accentue le risque d'insolvabilité à court terme.

#### 5.2.3.4 La trésorerie nette

	2 002	2 003	2 004	2 005
FRNG	-19 919 021	-15 982 658	1 005 117	-158 762 420
BFRE	-33 934 011	-32 347 500	-65 203 500	-240 294 119
<b>TNG</b>	<b>14 014 990</b>	<b>16 364 842</b>	<b>66 208 617</b>	<b>81 531 699</b>
<b>Variation de la TNG</b>		<b>16,77%</b>	<b>304,58%</b>	<b>23,14%</b>

FIGURE N°2 Représentation Graphique



Source : nous même

La trésorerie de CITYSEN a connu une hausse au cours des trois années surtout en 2004 où la hausse est allée jusqu'à 304,58%, ceci s'explique par une amélioration du fonds de roulement et une maîtrise du besoin en fonds de roulement.

Calcul des ratios de trésorerie

	FORMULE	IDEAL	2003	2004	2005
Ratio de liquidité générale	Actifs circulants/ Dettes à C.T.	>1	0,97	1	0,83
Ratio de liquidité réduite	Créance + Disponibilité/ Dettes à C.T.	>0,5	0,14	0,16	0,15
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité/ Dettes à C.T.	>0,25	0,03	0,11	0,09

Sur l'ensemble des trois années les ratios de liquidité qu'elle soit générale, réduite ou immédiate ne répondent pas à l'idéal souhaité. CITYSEN a amélioré ces ratios en 2004, mais ils ont rechuté en 2005. Durant les trois années, les liquidités de CITYSEN ne lui permettent pas de faire face aux dettes à court terme. Cette situation l'expose à des risques d'insolvabilité, mais ce risque est atténué par le fait que CITYSEN dispose d'une bonne relation avec son principal fournisseur lui permettant d'avoir des délais fournisseurs longs. Nous avons constaté que malgré la trésorerie positive sur l'ensemble des trois années CITYSEN a fait des recours à un découvert en 2005, ce qui a engendré des frais financiers qu'elle pouvait éviter, la trésorerie étant abondante CITYSEN pouvait également effectuée des placements. Cela montre l'absence de politique de placement réelle et de gestion adaptée de la trésorerie.

5.2.4 La fonction score de Conan et Holder

	FORMULE	2003	2004	2005
R1	EBE / total des de	0,074501	0,046715	0,056865
R2	Capitaux permanents/ total de l'actif	0,091995	0,118711	0,156652
R3	disponibilité / total	0,027790	0,099670	0,074698
R4	Frais financier / C/	0,000000	0,000000	0,009234
R5	Frais de personnel /	0,578969	0,700346	0,587104
<b>Z</b>		<b>-0,015331</b>	<b>-0,016759</b>	<b>-0,006681</b>

La valeur du score Conan & Holder est de **-0,006681** en 2005. La probabilité de défaillance associée au score de l'entreprise se situe dans un intervalle de 70 à 80%. Selon cette méthode CITYSEN est en danger.

Attention, cet outil statistique ne saurait prétendre apporter une sécurité absolue du diagnostic sur le risque d'insolvabilité. Il convient donc de bien mesurer les limites de la méthode et de prendre quelques précautions dans son interprétation. Par exemple, l'étude de la relation fournisseur montre que le fournisseur (la maison mère) ne met aucune pression sur CITYSEN pour les règlements et de ce fait remet en cause cette analyse.

Une décomposition du score montre que CITYSEN a réalisé des performances au niveau de la rentabilité économique, mais malheureusement atténuées par les charges de personnel qui représentent en moyenne 62% de la valeur ajoutée sur les trois années.

Cette situation s'explique par des recrutements effectués pas CITYSEN, avec l'ouverture de CITYSPORT Sahn, et CITYSPORT SCI. En effet, l'effectif CITYSEN est passé de 21 employés en 2003 à 42 employés en 2005.

### 5.3 L'analyse par l'approche qualitative

#### 5.3.1 Les relations clients

Le portefeuille client de CITYSEN est composé de clients chalandes qui achètent en détail et représentent une grande partie du chiffre d'affaires de l'entreprise, des clients qui achètent en gros (les commerçants) qui ne représentent que 5% du chiffre d'affaires en 2005.

La politique actuelle de fidélisation des clients est axée sur trois points :

- les campagnes publicitaires, les affichages, les catalogues ;
- le projet de création d'une carte de fidélité en cours consiste à accorder une remise de 5% sur tout achat pour les clients qui achètent en gros ;
- un projet en cours des mailings ciblés pour mieux connaître les clients.

CITYSEN entretient de bonnes relations avec ses clients, au cours des interviews nous n'avons pas noté de réclamations de la part des clients ni de retour de marchandises.

### 5.3.2 Les relations fournisseurs

CITYSEN ne dispose que d'un seul fournisseur « Mercure » qui est la maison mère. Elles entretiennent de très bonnes relations en témoigne la durée délai fournisseur qui est en moyenne 500 jours. CITYSEN est exposée au risque de rupture de stocks car elle n'a qu'une seule source d'approvisionnement.

CITYSEN reçoit régulièrement des livraisons de Mercure sur décision de cette dernière sans qu'il n'y ait véritablement un besoin de s'approvisionner. Cela engendre des coûts énormes de stockage et justifie les opérations de soldes que CITYSEN lance tout les deux mois.

### 5.3.3 Les relations avec les banquiers

CITYSEN est aujourd'hui en relation avec deux banques de la place, cette relation est jugée satisfaisante avec l'obtention d'un emprunt de 100 000 000 F CFA en 2005 avec l'une de ces banques.

Il nous a paru important de voir si CITYSEN a déjà fait l'objet de rejet de chèque ou de traite, mais la réponse est non parce que tous les règlements effectués sont faits en fonction de la disponibilité en banque.

### 5.3.4 Les relations avec l'administration fiscale et les organismes sociaux

Depuis la création de l'entreprise jusqu'à aujourd'hui CITYSEN n'a enregistré aucun incident avec le service des impôts ni avec les organismes sociaux. Les impôts dus sont régulièrement payés et tout le personnel est déclaré à la Caisse de Sécurité Sociale et à l'IPRES.

## **5.4 Description et Analyse des outils de prévention des risques de défaillance de CITYSEN**

### 5.4.1 Les différents outils utilisés

Un état des lieux permettant de collecter tous les outils existants et disponibles sur la prévention des risques de défaillances a été fait et leur analyse a permis de mesurer leur pertinence. Ces outils, essentiellement conçus à l'aide des documents comptables sont :

#### *5.4.1.1 Le reporting*

Le reporting mis en place par la direction financière et validé par la maison mère permet de collecter des données financières et de les stocker. Il est présenté sous forme d'un compte de résultat mensuel où figurent en colonnes les réalisations du mois de l'année dernière, les prévisions du même mois l'année en cours et également ses réalisations. Deux colonnes sont également prévues pour calculer le pourcentage de chaque réalisation par rapport à sa prévision et aussi par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

Une partie cumulée est prévue et fait la somme des différents mois déjà réalisés et se présente exactement comme la première partie.

Il fait ressortir les différents soldes caractéristiques du compte de résultat, les montants des investissements et la capacité d'autofinancement d'exploitation.

L'objectif poursuivi par ce reporting en matière de prévention des risques de défaillance est de traduire les performances de l'entreprise au niveau de l'exploitation, de détecter les insuffisances afin de prendre des actions correctives et de consolider les acquis.

#### *5.4.1.2 Le budget d'exploitation*

Présenté par la direction financière et soumis pour approbation à la maison mère, le budget d'exploitation est construit sous forme d'un compte de résultat annuel réparti mensuellement en tenant compte du niveau d'activité de chaque mois.

Il présente les réalisations de l'année antérieure, les prévisions et réalisations de l'année en cours suivies d'une projection à l'aide de coefficients saisonniers sur l'année en cours pour avoir les prévisions de l'année suivante.

### 5.4.2 Les limites des outils utilisés

Les deux outils décrits en haut ont presque les mêmes contenus et présentent les mêmes objectifs que sont :

- avoir des informations pour la prise de décision (indicateurs statistiques monétaire, anticipatifs, etc.) et une vision globale sur l'évolution de l'exploitation de l'entreprise ;
- être un instrument de contrôle et de comparaison (réalisation par rapport aux objectifs fixés).

Dans un objectif de mesurer la pertinence des ces outils dans l'optique prévisionnelle des risques de défaillance, nous avons remarqué les limites suivantes :

#### \*les limites du reporting

Le reporting qui nous a été présenté n'est qu'une reproduction détaillée du compte de résultat excluant les soldes de gestion.

Le reporting devant être un outil de synthèse donnant le maximum d'information sur la situation de l'entreprise, nous trouvons que celui qui a été soumis à notre appréciation ne respecte pas certaines règles. Nous avons fait les constats ci-après :

- le caractère succinct du reporting n'est pas respecté. Il faudrait revoir la présentation des charges en supprimant les détails ;
- les différentes soldes de gestion (EBE, RAO ..... ) doivent apparaître clairement pour permettre à la société mère de faire une analyse rapide de la société ;
- les indicateurs de performance figurant sur ce reporting sont tous calculés par rapport au chiffre d'affaires qui n'est pas forcément le bon dénominateur à tous les niveaux ;
- Dans une optique de préventions des risques de défaillance, le reporting utilisé par la direction financière reste seulement au niveau des risques liés à l'exploitation et n'intègre pas le contrôle des risques bilan (la solvabilité, la liquidité, clients...) ;
- Le reporting ici ne fait pas ressortir les écarts dégagés alors que, celui-ci doit aussi permettre l'identification des sources de défaillance par l'analyse des écarts afin d'apporter des actions correctives sur les insuffisances et de consolider les acquis.

#### \* Les limites du Budget d'exploitation

Le budget d'exploitation qui nous a été présenté respecte l'objectif assigné à un budget d'exploitation dans sa forme et son fond. Nous n'avons pas relevé d'insuffisance à son niveau.

#### Conclusion

Si le diagnostic des relations entre CITYSEN et ses partenaires est satisfaisant malgré la forte dépendance de CITYSEN à l'égard de son fournisseur, le diagnostic économique et financier révèle certaines faiblesses.

En effet, le niveau économique pêche pour ce qui concerne la politique marketing, managériale et stratégique. Sur le plan financier, l'équilibre n'est pas respecté, l'entreprise est fortement endettée envers son fournisseur justifiant ainsi un stock trop important, et une baisse alternée du résultat malgré une croissance continue du chiffre d'affaires.

En plus de ce travail, nous avons procédé au diagnostic des outils prévisionnels des risques de défaillance de CITYSEN.

Face aux différents points soulignés, nous avons fait des suggestions pour leur amélioration dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 6 : SUGGESTIONS POUR L'AMELIORATION DE L'EXISTANT ET PROPOSITIONS DE NOUVEAUX OUTILS

---

Suite au diagnostic économique et financier effectué, et après identifications des risques de défaillance à différents niveaux de l'entreprise, nous suggérons des recommandations pour une meilleure amélioration de la situation de CITYSEN.

Ces recommandations couvrent tous les niveaux (fonctions) de l'entreprise et se feront selon la même démarche suivie pour le diagnostic.

### 6.1 SUGGESTIONS AU NIVEAU ECONOMIQUE

- Pour un meilleur aperçu de la structure organisationnelle de CITYSEN, nous avons proposé un organigramme en annexe. Cet organigramme présente l'entreprise dans toutes ses dimensions en faisant ressortir les différents points de ventes;
- Pour remédier au problème de disponibilité que pourrait connaître les dirigeants de CITYSEN à long terme, nous proposons la mise en place d'une politique qui vise à substituer l'équipe dirigeante qui se trouve être la même pour une autre filiale ;
- La mise en place d'une politique visant à vulgariser les produits CITYSEN par des actions de promotion, de prospection (recherche de nouveaux clients, analyse des besoins des clients). En matière de fidélisation des clients notre souhait est que CITYSEN exécute le plus rapidement possible son projet envisagé dans ce sens (voir chapitre 5) ;
- Au niveau du management beaucoup reste à faire. CITYSEN ne disposant pas de politique réelle à ce niveau, nous suggérons une planification des ressources humaines par l'évaluation des besoins en formation du personnel, une élaboration de système d'évaluation du personnel et de système d'avancement par mérite par la fixation d'objectifs réalistes et réalisables à chaque employé. Cela permettra d'éviter les incompréhensions et mobiliser toutes les énergies pour la même cause ;
- La réalisation d'un plan d'entreprise, sur la base d'une analyse stratégique (forces, faiblesses, opportunités, menaces) s'avère nécessaire pour CITYSEN. Cela permettra d'identifier les potentiels de développement et de progrès, et de définir le projet de l'entreprise en s'assurant qu'elle a bien les moyens de le mettre en œuvre. Faire un plan d'entreprise, c'est, en effet, planifier les moyens en hommes et matériels nécessaires, anticiper l'évolution de la rentabilité de l'entreprise, évaluer les besoins

financiers nécessaires au maintien de l'autonomie financière. Cela contribuerait à réduire la forte dépendance de CITYSEN à l'égard de la maison mère.

## 6.2 SUGGESTIONS AU NIVEAU FINANCIER

- Nous suggérons la répartition du chiffre d'affaires par rayon afin de suivre le comportement du chiffre d'affaires engrangé par chaque type de rayon. Des actions seront prises pour soutenir les produits qui se comportent le mieux, des abandons ou des actions correctives pour les produits qui se comportent mal sur le marché. A ce niveau, des objectifs en terme d'unités vendues par rayon pourraient être fixés en lieu et place du chiffre d'affaires à réaliser.
- La maîtrise des charges extérieures voire leur diminution drastique notamment les charges de transport de personne dont l'apport à l'exploitation ne nous semble pas évident.
- CITYSEN doit maîtriser ses charges de personnel qui sont en pleine augmentation et de façon plus que proportionnelle au le chiffre d'affaires. Cette augmentation s'explique par l'ouverture d'autres points de ventes, mais une visite réalisée sur le terrain nous a permis de comprendre que le personnel était pléthorique par rapport au besoin de l'activité.
- L'entreprise doit revoir sa politique d'approvisionnement en partenariat avec la maison mère, pour éviter les charges d'entreposage et d'entretien des stocks. Ceci contribuerait à alléger l'endettement de CITYSEN à l'égard de son fournisseur (la maison mère).

## 6.3 SUGGESTION AU NIVEAU DES OUTILS DE PREVENTION

- L'amélioration du reporting existant par la prise en compte des remarques que nous avons faites dans la dernière section du chapitre 5 ;
- Proposition d'un tableau de bord prospectif pour la direction générale. Outils de pilotage stratégique, il apparaît comme un instrument de prédilection au service de la direction générale. Il permettra à cette dernière en plus des données financières d'intégrer des données qualitatives qui ne sont pas issus de la comptabilité (nombre de nouveaux clients, les impayés, taux de rotation du personnel, ...).
- La mise en place d'une fiche de gestion de la trésorerie au jour le jour, dans le but d'effectuer des placements de la trésorerie excédentaire identifiée lors de notre

diagnostic au niveau du chapitre 5 et éventuellement anticiper sur les insuffisances de trésorerie par la recherche de sources de financement.

- La mise en place d'un budget de trésorerie établi sur une période mensuelle et représentant la synthèse de tous les autres budgets. Cela permettra d'avoir des bases prévisionnelles sur l'ensemble des recettes et dépenses de toutes les dimensions de l'activité de l'entreprise ; et non pas un budget limité aux éléments d'exploitation.

Ce budget sera la synthèse des autres budgets (investissements, fonctionnement, financement ...).

Nous espérons que la prise en compte de nos suggestions sera d'un grand intérêt pour CITYSEN, afin d'améliorer sa situation actuelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

Il convient au terme de notre étude, de faire un bref rappel des objectifs que nous nous étions fixés, faire un récapitulatif de ceux atteints et des perspectives de recherche.

L'objectif principal de l'étude est d'apporter notre contribution à la prévention des risques de défaillance de CITYSEN SARL. Nous entendons par cela :

- faire un diagnostic économique et financier afin de dégager les faiblesses (les risques de défaillance) de CITYSEN SARL;
- faire un diagnostic des outils de prévention existant afin de mesurer leur pertinence;
- formuler des recommandations permettant une anticipation sur les risques de défaillance que nous aurions décelés et proposer des outils plus pertinents permettant d'anticiper ces risques.

Avec une revue documentaire bien fournie, nous avons procédé à la définition de la notion de PME et fait ressortir ses caractéristiques. Après avoir circonscrit le terme de la PME dans le contexte sénégalais, nous avons développé les différentes techniques utilisées en matière de diagnostic économique et financier ainsi que les différents outils de prévention.

Ce référentiel a été appliqué à CITYSEN SARL dont le diagnostic mené a fait ressortir des risques à différents niveaux de l'entreprise (cf chapitre 5).

A l'issue de notre travail, nous avons pu identifier les risques de défaillance dans toutes les dimensions de CITYSEN. Si le niveau économique et relationnel reste peu affecté, le niveau financier est très compromis selon le diagnostic que nous avons réalisé avec la méthode des scores. Le diagnostic des outils prévisionnels a permis de mesurer leur pertinence face au rôle qui leur est assigné.

Face à cette situation nous avons suggéré des recommandations dans le but d'apporter des améliorations.

Les mesures de prévention ne peuvent devenir effectives et efficaces qu'à condition de mettre en place un réseau d'information et de prévention afin de passer du stade embryonnaire au stade sophistiqué de la prévention. Cette évolution implique la création d'un environnement favorable, une meilleure information des acteurs et des moyens humains et matériels accrus.

CITYSEN doit également s'équiper d'outils informatiques permettant de réaliser des bases de données intégrant les indicateurs d'alerte et les informations sur l'entreprise.

Toutefois, pour Jean-Pierre Mattéi, président du tribunal de commerce de Paris, « *Si la prévention a un coût, il est sans commune mesure avec l'enjeu économique qui consiste à*

*limiter l'accroissement souvent vertigineux de l'insuffisance d'actif dans les six derniers mois précédant un dépôt de bilan »<sup>5</sup>.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>5</sup> Lamy 1997 Droit commercial, n° 2436, Le nouveau tribunal prévention

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### **1°/ CARACTERISTIQUES GENERALS DE CITYSEN**

#### **Activité**

- Dans quel secteur évolue CITYSEN et quels sont ses produits et services principaux ?
- Existe-t-il une réglementation dans le secteur d'activité de CITYSEN ?
- Comment CITYSEN gère t-elle son portefeuille produit ?

#### **Histoire**

- D'où vient-elle, comment et par qui a-t-elle été constituée ?
- Quels sont ses principaux succès ?
- Comment a-t-elle surmonté les crises ?

#### **Les hommes de CITYSEN**

- Quel est l'effectif de CITYSEN ?
- Qui dirige CITYSEN ?
- Quelles sont ses compétences ?
- Comment le dirigeant est-il perçu par ses employés ?
- Sont-ils très impliqués dans les projets de CITYSEN ?
- Quel est le pourcentage de cadre dans l'effectif de CITYSEN ?
- Sont ils compétents par rapport aux attentes de CITYSEN ?

#### **Statut de CITYSEN**

Quel est le régime de propriété de CITYSEN ?

Quelle est sa forme juridique ?

#### **La mission**

- Quelle est la mission de CITYSEN ?
- Quels sont les objectifs pour l'année 2007 ?
- Sont ils précis et réalistes ?

### **2°/ LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE**

- Existe-t-il une structure clairement définie ?

- Existe-t-il une cohérence entre les différentes postes de l'organigramme de CITYSEN et sont elles compatibles aux objectifs généraux de CITYSEN ?
- Existe-t-il un système d'information claire et repartit dans toute l'organisation ?
- 

### **3°/ LE MARKTING**

- Sur quel marché intervient CITYSEN ?
- Comment avez-vous identifiés vos clients ?
- Qu'est-ce qui justifie de retenir ces cibles-là ?
- Où sont-ils localisés ?

#### **Politique de produit**

- Quels sont les différents produits offerts à la clientèle ?
- Quels sont les produits des concurrents ?
- CITYSEN fait elle une comparaison entre ses produits et ceux des concurrents ?
- Quelles sont les éventuelles plaintes formulés par les clients ?

#### **Politique de prix**

- Quelle est la méthode de fixation des prix ?
- CITYSEN fait elle une comparaison de ses prix par rapport aux prix des concurrents ?

#### **Politique de promotion**

- Quel est le genre de communication choisi par CITYSEN ?
- Quel est le type de positionnement choisi ?

### **4°/ LA STRATEGIE**

- CITYSEN dispose t- elle de plan et d'objectifs ?
- Quel est l'objectif prioritaire que CITYSEN veut atteindre par rapport auquel les collaborateurs devront se mobiliser ? Est ce qu'il le savent ?
- Quels sont les facteurs clés de succès dans vos activités ?
- Comment CITYSEN lutte t-elle contre la concurrence ?
- Quelles sont les orientations futures de CITYSEN ?
- Quelle est votre appréciation par rapport à la situation actuelle de CITYSEN ?

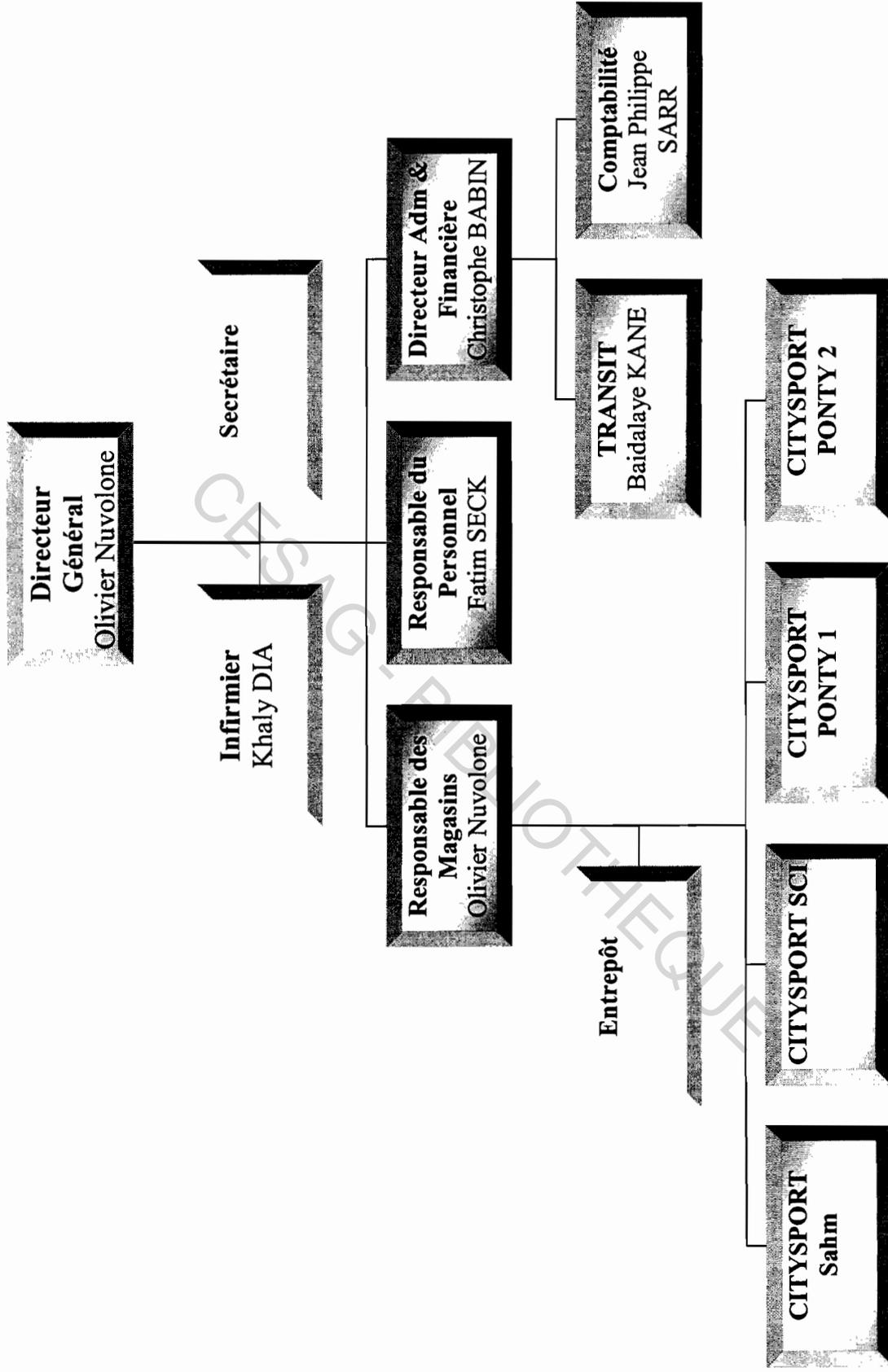
### **5°/ LES RESSOURCES HUMAINES**

- Quelle est la politique menée par CITYSEN à se niveau ?
- Etes vous susceptibles d'établir un état des ressources humaines disponibles dans CITYSEN ?

- Quel est le degré de rotation du personnel ?
- Avez-vous suffisamment du personnel à tout les niveau de CITYSEN (cadres, ouvriers qualifiés, ouvriers spécialisés, personnel administratif) ?
- Le dirigeant délègue t-il ses pouvoirs ?
- Comment appréciez vous le climat social dans CITYSEN ?
- Existe-t-il un système de sanction récompense ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PROPOSITION D'ORGANIGRAMME POUR CITYSEN SARL**



Source : nous même

**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

1. **Audit et contrôle interne Aspects financiers, Opérationnels et stratégiques.**  
Lionel Collins et Gérard Valin 4<sup>e</sup> édition Edition DALLOZ 1992.
2. **Bulletin d'information économique du Sénégal**  
n°652 03 au 09 mars 2005
3. **Cahier technique « Construisez vos comptes prévisionnels »**  
Edition APCE Juin 1999
4. **Construire et Défendre son budget**  
Caroline SELMER Edition DUNOD 2003
5. **Contrôle de gestion MANUEL & APPLICATION**  
Claude ALAZARD et Sabine SEPARI 6<sup>e</sup> édition 2004 Edition DUNOD
6. **Délais de paiement et de financement de entreprises**  
G. Brougry Revue Française de gestion, mars, avril, mai 1997.
7. **Droit OHADA des entreprises en difficultés.**  
M. F. Michel SAWADOGO Edition Bruylant Bruxelles 2002
8. **Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise: méthodes et cas d'application**  
ZOPOUNIDIS, Constantin Paris : Economica , 1995.
9. **Gestion et esprit d'entreprise : guide à l'usage des chefs de PME**  
MEREDITH, Geoffrey G. ; NELSON, Robert E. Genève : BIT , 1982
10. **Gestion Financière MANUEL & APPLICATIONS**  
J. BARREAU, J. DELAHEYA 2001 10e édition
11. **Gestion financière**  
KEISER, Anne-Marie Paris : Editions ESKA , 1998
12. **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**  
Michel SION 2ème édition DUNOD 2001.
13. **La charte des PME du Sénégal**  
Ministère des PME et de la micro finance Décembre 2003
14. **La PME: Une entreprise humaine**  
WITTERWULCHE, R. (1998), De Boeck Université, Bruxelles.
15. **Le conseil en management : guide pour la profession**  
Genève : BIT , 1998

**16. Les ratios clés du management**

Ciarian Walsh 3<sup>e</sup> édition Village mondial 2005

**17. Le risque de faillite : surveillance en gestion**

GAËL-RAGOT, Génica Paris : Editions Comptable Malesherbes , 1999

**18. MARKETING MANAGEMENT**

KOTLER & Dubois 11<sup>e</sup> édition Mars 2005

**19. Stratégie pour la création d'entreprise**

PAPIN R. (2001) Dunod, Paris

**20. Trésorier d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques »**

Hubert de la Bruslerie 2<sup>e</sup> édition, DALLOZ Juin 2003

**21. Uitdagingen voor familiebedrijven, Van knelpunten tot oplossingen**

DONCKELS, R. (1990) Investco Conferencies, 1, UFSAL, Brussel.

**MEMOIRES**

**22. La gestion du poste clients dans les PME, un moyen d'amélioration de la trésorerie : Cas de la société sénégalaise d'impressions**

Landri IPOULI CESAG DSGE Avril 2001

**23. Analyse critique des méthodes de diagnostic des PME Africaines : Application au Cas SARITEL**

ESSIS NIAGNE Alain Serge MBA CESAG Juillet 2003

**COURS**

**24. Cours d'analyse financière de M. Aminata DIOP, MPTCF 1 2005 CESAG**

**25. Cours d'audit stratégique de M. YAZI DAC 2006 CESAG**

**26. Cours de Finance d'entreprise ; analyse des risques**

M. Denis DUBOIS Conservatoire national des arts et métiers de France 2002.

**27. Cours de Méthodes d'analyse des états financiers,**

M. QUINTART A Université Catholique de louvain 2001.

**28. Cours de PRESENTATION DU MODULE DE MARKETING DE BASE M.**

Adama Chimère NDOUR CESAG 2006

**29. Cours des symptômes de défaillance et stratégies pour le redressement**

**d'entreprise, DERNI A., CRUCIFIX, Académia, Louvain-La-Neuve (1992).**

**SITE INTERNET**

30. [www. entrepriseprevention.com](http://www.entrepriseprevention.com)

31. [www. apce.com](http://www.apce.com)

CESAG - BIBLIOTHEQUE