



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



-CESAG-

MASTER EN BANQUE ET FINANCE (MBF)

Année Académique : 2010-2011

10^è Promotion

Mémoire de fin de cycle

THEME :

**GESTION OPTIMALE DE LA TRESORERIE DES P.M.E.: Cas de
SENOGANO CCT**

Présenté par

KONAN Wilfried Oscar Kophy
Stagiaire 10^e Promotion MBF

Sous la supervision de :

TETHEY Togbe Benissan
Responsable Comptable-paie, SIGELEC-Sénégal

Octobre 2012

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire

A toute notre famille pour son soutien, moral, spirituel et matériel.

A toute la 10^e promotion du MBF.

CESAG BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur Boubacar BAIDARI, Madame OUEDRAOGO Chantal du programme MBF, ainsi que tous les autres membres de la coordination et tout le corps professoral dudit programme pour leur disponibilité et leur accueil.
- Monsieur Douglas BOATENG, Président Directeur Général du groupe CCT, pour nous avoir offert le stage au sein de son entreprise.
- Monsieur Christian Kokou SHALLEY, Responsable comptable et financier à SENOGANO CCT : pour son encadrement au cours de notre stage.
- Madame Thiaba CISSE, Gérante de SENOGANO CCT ; Monsieur Georges DANQUAH, Responsable Achats ; de nous avoir accueilli dans leurs services.
- Monsieur Tethey Togbe David Bénissan, Responsable Comptable-paie à SIGELEC SENEGAL : notre Directeur de mémoire, pour sa disponibilité et son encadrement.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

- A.C.E.: Actif Circulant d'Exploitation
- A.C.H.E.: Actif Circulant Hors Exploitation
- B.C.E.A.O.: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- B.F.R.N.G.: Besoin en Fonds de Roulement Net Global
- CREDOC : Crédit Documentaire
- D.A.T : Dépôt à Terme
- DFLMT: Dettes Financières à Long et Moyen Terme
- E.D.: Emplois Durables
- F.T.E. : Flux de trésorerie d'exploitation
- F.T.I. : Flux de trésorerie d'investissement
- F.T.F. : Flux de trésorerie de financier
- F.T.T. : Flux de trésorerie total
- P.C. : Passif Circulant
- P.C.E. : Passif Circulant d'Exploitation
- P.C.H.E. : Passif Circulant Hors Exploitation
- P.M.E.: Petites et Moyennes Entreprises
- R.S. : Ressources Stables
- T : Trésorerie
- T.N. : Trésorerie Nette
- U.E.M.O.A : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

LISTE DES FIGURES, DES GRAPHIQUES ET DES TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1: schéma du modèle d'analyse	37
Figure 2: Organigramme de SENOGANO CCT	44

Liste des graphiques

Graphique 1 : Evolution de la situation de trésorerie de la SENOGANO CCT	50
--	----

Liste des tableaux

Tableau 1 : Description du FRNG (cas positif) par le haut du bilan.....	19
Tableau 2 : Description du FRNG par le bas du bilan (cas FRNG positif)	20
Tableau 3: Bilan de la société « FICTIVACTION au 31/12/N	22
Tableau 4:Présentation du bilan retraité et synthétique de « FICTIVACTION ».....	24
Tableau 5: Esquisse de la structure d'un tableau de trésorerie	25
Tableau 6: modèle de TAFIRE : étape 1	26
Tableau 7 : modèle de TAFIRE : Etape 2	27
Tableau 8: Exemple de tableau des encaissements	29
Tableau 9: Tableau des décaissements sur achats.....	30
Tableau 10: exemple de tableau de la TVA	30
Tableau 11: Tableau général des décaissements.....	30
Tableau 12: Exemple de budget de trésorerie	31
Tableau 13: Présentation des produits et fournisseurs de SENOGANO CCT.....	43
Tableau 14: bilan retraité synthétique 2010	48
Tableau 15 : Bilan retraité synthétique 2011	49
Tableau 16: Tableau récapitulatif d'évolution de la trésorerie	49
Tableau 17: proposition de prévision des ventes 2012 (Montant en millions de F CFA)	53
Tableau 18: simulation de prévisions d'achats (Montant en millions de F CFA)	54
Tableau 19 : Prévisions des autres décaissements (en millions FCFA).....	55
Tableau 20: proposition de budget de trésorerie mensuelle (Montant en millions de F CFA)	56

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Fiche d'identification et renseignements divers	II
Annexe 2 : Spécimen de facture YUSUNG	V
Annexe 3 : Spécimen de facture ANHUI LONGITUDE	VI
Annexe 4 : Spécimen de facture EUROFILATI	VII
Annexe 5 : Spécimen de facture TUFROPES	VIII
Annexe 6 : Processus d'importation	IX

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

Dédicaces	ii
Remerciements	ii
Liste des Sigles et Abréviations	iii
Liste des Tableaux et Figures.....	iv
Liste des Annexes	v
Sommaire	vi
Introduction Générale.....	1
Partie I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
Chapitre 1 : Conditions préalables d'une trésorerie optimale.....	9
1.1. La sécurisation des flux de trésorerie.....	9
1.2. La circulation de l'information financière et les moyens techniques	12
1.3. La maîtrise de la tarification bancaire.....	14
Chapitre 2 : De la détermination à l'optimisation de la trésorerie	18
2.1. Détermination de la trésorerie	18
2.2. Optimisation de la trésorerie	27
2.3. Méthodologie de l'étude	37
Partie II : LA GESTION DE TRESORERIE A SENOGANO CCT	41
Chapitre 3 : Présentation de la société et sa gestion de trésorerie.....	43
3.1. Présentation de SENOGANO CCT	43
3.2. Description de la gestion de trésorerie	45
3.3. Analyse des forces et faiblesses	52
Chapitre 4 : Contribution sur l'optimisation de la trésorerie	54
4.1. Intégrer une gestion prévisionnelle	54
4.2. Recommandations sur la sécurité des valeurs, les relations bancaires et autres	57
CONCLUSION GENERALE.....	61
ANNEXES	I
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	X
TABLES DES MATIERES	XII

INTRODUCTION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'entreprise transforme continuellement des ressources en emplois ; et les emplois en retour catalysent la régénération de ressources. Ce cycle de fonctionnement n'est pas fortuit, la création de la valeur en demeure le but. Et les transactions, les relations avec l'environnement des affaires, ainsi qu'au final la richesse créée ont toute une mesure ou du moins une version financière dont la trésorerie est la définition la plus réelle. Ainsi, la situation financière d'une entreprise peut être relativement appréhendée à travers l'état de sa trésorerie.

Quelques soit la taille de l'entreprise, la trésorerie est une variable essentielle. Les petites entreprises autant que les grandes font constamment face à des besoins de trésorerie à court terme, pour assurer l'activité d'exploitation dont le financement constitue, à un moment ou l'autre, une véritable difficulté. Les difficultés de trésorerie que connaissent les entreprises tiennent aux fluctuations des économies modernes, les crises financières, la globalisation de l'économie, l'instabilité des cours des matières premières, l'environnement financier, les données de la réglementation bancaire etc. Mais peut-on également supposer que l'amélioration de la trésorerie nécessite une plus grande rigueur pratique de la fonction.

Avant la décennie 1980, l'environnement économique favorable, caractérisé par la stabilité des cours des matières premières, le régime de parités fixes et les taux d'intérêts faibles ; avaient permis aux entreprises d'avoir une position de trésorerie confortable. La conjoncture économique à cette époque, mettait les entreprises à l'abri de besoins aigus de financements et celles qui avaient su s'endetter accroissaient leur rentabilité tout en se désendettant facilement. Cependant, en conséquence du choc pétrolier de 1973; du système monétaire international nouveau avec son régime de change flottant par rapport au dollar et les développements du marché mondial à cette même période, nombreuses sont les entreprises qui commençaient à ressentir des difficultés inhabituelles. Alors, pendant que l'analyse financière démontrait que la défaillance de trésorerie en était une des raisons essentielles, gérer efficacement sa trésorerie en entreprise se révélait un défi de gestion. Aujourd'hui, certes la fonction trésorerie a considérablement évolué, mieux elle s'est faite une identité; mais d'innombrables entreprises se heurtent toujours au « mur de l'argent ».

En Afrique et plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) la fonction de trésorerie demeure un domaine d'innovation. Le management de la trésorerie est davantage une préoccupation pour les PME tantôt en raison de leur carence globale en

organisation source de risques; tantôt à cause de la confiance moindre qui leur est accordée de la part des banques, face à leur besoin de financement. Par ailleurs une gestion d'appoint de la trésorerie est davantage nécessaire pour ces entreprises lorsque leur activité a atteint un chiffre d'affaires assez significatif; de plus si elle réalise des opérations avec l'étranger. En effet, plus le chiffre d'affaires est grand plus les flux de trésorerie seront élevés et plus les risques et l'incidence sur le résultat comptable prennent de l'ampleur ; aussi les transactions avec l'étranger intègrent au fil du temps le risque de change.

En réalité un bon nombre de petites et moyennes entreprises sont conscientes des enjeux de la trésorerie. Cependant la fonction trésorerie est souvent encore mal organisée, on remarque souvent une confusion dans les attributions et responsabilités, une pratique de la fonction par tâtonnement et « débrouillardise ». Notre travail de fin d'études s'intéressera au sujet et à l'occasion au cas de SENOGANO C.C.T. ; ainsi notre thème est formulé : « Gestion optimale de la trésorerie des PME, cas de SENOGANO CCT. »

Près de remplir les critères de grandes entreprises, SENOGANO CCT exerce en qualité d'importateur et distributeur de matériels de pêche artisanale et de petits équipements de mer, elle a en importations avoisiné deux millions de dollars US, soit un milliard de francs CFA, pendant que sa distribution a engendré un chiffre d'affaires valant approximativement le double des achats, ces deux dernières années.

Ces chiffres sont énormes pour justifier une gestion appliquée de la trésorerie à SENOGANO CCT. Un responsable comptable et financier a en charge la fonction, et depuis deux ans la révision des procédures de décaissements et encaissements a permis d'améliorer les menues dépenses et les règlements clients. Cependant, des efforts de perfectionnement reste à fournir. Parmi les insuffisances ou difficultés ou encore sources de difficultés on pourrait énumérer:

- la méconnaissance ou le non respect fréquent des procédures liées à la trésorerie;
- l'absence d'une approche prévisionnelle dans la gestion de la trésorerie;
- l'existence de nombreuses dépenses non pertinentes;
- le cumul de tâches du responsable comptable et financier ;
- l'absence de prévision d'approvisionnement créant des ruptures de stock ;
- l'existence de trésorerie oisive à certains moments.

Les conséquences qui découlent de cette situation sont :

- des frais financiers élevés payés sur le financement de commandes mal planifiées;
- des pénalités de retards de règlement de certains tiers, notamment l'Etat ;
- l'augmentation continue du poids des dépenses sur la rentabilité de l'entreprise ;
- des manques à gagner en période de rupture de stocks de certains articles ;
- du manque à gagner sur de la trésorerie ...

Pour tous ces points sus-cités nécessitant un effort de perfectionnement, des solutions seraient envisageables parmi lesquelles :

- vulgariser les procédures de trésorerie et former les agents indiqués à comprendre le bien-fondé de leur respect ;
- mettre en place un budget d'approvisionnement ;
- établir un budget prévisionnel de trésorerie ;
- adopter une démarche budgétaire rigoureuse ;
- prendre conseil auprès des banques ou des établissements financiers pour envisager des placements de court terme, voire également la couverture du risque de change.
- reconsidérer les relations bancaires...

L'exploration de toutes ces voies de solutions apparaît plausible pour développer notre thème et à l'occasion nous serons guidé par une question clé qui est la suivante : comment faire fonctionner la trésorerie dans une PME pour garantir l'intégrité des disponibilités et améliorer le résultat comptable ?

• **Objectif du mémoire**

Ce travail aura pour objectif général de mettre en évidence l'importance pour les petites et moyennes entreprises de gérer convenablement leur trésorerie. Il est nécessaire que les petites et moyennes entreprises s'alignent aux bonnes pratiques de gestion. Dans le cadre du management de leur liquidité, elles doivent faire en sorte que la sécurité accompagne leurs opérations d'entrées ou de sorties de fonds, le fonctionnement de leur trésorerie doit favoriser une performance financière meilleure,

A cet objectif général, nous aurons un objectif spécifique. Il s'agira après analyse de la situation de l'entreprise où nous avons effectué un stage de trois mois, d'aboutir à des propositions et recommandations favorables à l'amélioration de sa trésorerie.

• **Intérêt du sujet**

Ce mémoire n'est pas sans intérêt, aussi bien pour SENOGANO CCT, le lecteur et nous mêmes.

Pour SENOGANO C.C.T., il pourra attirer l'attention des dirigeants sur les risques et tous les manques à gagner qui prennent leur source dans le fonctionnement de la trésorerie.

Pour le lecteur, notre document, pourra constituer une source d'aide à la compréhension des principaux de la gestion de la trésorerie, surtout dans l'environnement des petites ou moyennes entreprises.

Pour nous-mêmes, il nous permettra de mieux connaître l'environnement des PME, ensuite d'approfondir nos connaissances en matière de gestion de trésorerie et enfin mais surtout de confronter la théorie à la pratique, ce qui nous inculquera une certaine compétence professionnelle.

• **ARTICULATION DU MEMOIRE**

Le présent travail s'articulera autour de deux parties à savoir :

✓ **PARTIE I: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Dans cette partie nous ferons une revue de la théorie sur la gestion de trésorerie d'entreprise. Ainsi on partira de la définition de la trésorerie aux principaux de la fonction avec les implications nécessaires dans le cadre de petites et moyennes entreprises.

✓ **PARTIE II:LA GESTION DE LA TRESORERIE A SENOGANO C.C.T.**

Consécutivement à l'analyse de la gestion de la trésorerie telle qu'elle est organisée et se pratique à SENOGANO C.C.T., nous pourrons en diagnostiquer les forces et faiblesses et faire des propositions d'amélioration

PARTIE I: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION DE LA PARTIE I

Selon ROUSSELOT et VERDIE (1999 : 1) : « souvent rattachée à la comptabilité, la gestion de trésorerie a été ignorée comme discipline jusqu'en 1985 mais au cours des dernières années elle a connu bien d'évolutions ». En effet, de gestion des décaissements et des encaissements, la gestion de trésorerie s'est faite une identité type, en devenant progressivement indépendante au sein des directions financière et comptable des grandes entreprises. De nos jours, la trésorerie en est arrivée à être un centre de profit.

Si le sujet n'est pas récent à l'échelle internationale, dans les firmes multinationales et les grandes entreprises en générale, il demeure pertinent car les entreprises doivent continuellement être optimales dans leur démarche trésorerie. La trésorerie demeure un goulot d'étranglement pour les entreprises et le cas des PME est plus préoccupant, en effet la pratique révèle qu'un fort pourcentage de PME tombe en cessation de paiement pour non maîtrise de leur trésorerie ([http : www.netpme.fr/info-conseil/fiche-conseil/40772-maitriser-tresorerie-pme+gestion+de+tresorerie+des+pme=clnk&gl=fr](http://www.netpme.fr/info-conseil/fiche-conseil/40772-maitriser-tresorerie-pme+gestion+de+tresorerie+des+pme=clnk&gl=fr))

• Définition des petites et moyennes entreprises

Plusieurs définitions se rattachent à la notion de PME. Au Sénégal, pays où nous nous situons, selon la charte des PME, ce concept englobe les Moyennes Entreprises, les Petites Entreprises (PE) et les Micro Entreprises (ME).

Néanmoins, nous en distinguerons deux types : les PME agissant en conformité avec la réglementation et celles faisant leurs activités dans l'informel.

Les PME opérant dans le secteur formel : elles constituent un point important dans le dynamisme de l'économie du fait qu'elles engendrent de l'innovation et de la créativité dans leurs secteurs d'activités. Elles jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois et participent très fortement au développement social, culturel et environnemental. Ces entreprises peuvent bénéficier de mesure de facilité en ce qui concerne leur financement.

Les PME opérant dans le secteur informel : ces types d'entreprises évoluent dans la plupart des cas en Afrique subsaharienne en général et au Sénégal en particulier. Force est de constater qu'au Sénégal les unités s'activant au secteur dit informel se sont multipliées et ont une importance déterminante dans divers secteurs de l'économie. Mais leur difficulté majeure provient du fait qu'elles ne peuvent pas faire des projections optimales de fabrication et

d'atteindre à travers des circuits de vente, un marché autre que celui de la proximité géographique.

• Importance de la PME

Clef de l'essor économique, le développement du secteur privé passe absolument par la prolifération des petites et moyennes entreprises. Reconnue comme moteur de croissance économique les PME jouent un rôle prépondérant dans le processus de développement économique d'un pays, par la création d'emplois, apport de valeur ajoutée. Dans l'ensemble de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (U.E.M.O.A.) les petites et moyennes entreprises représentent entre 80-90% du secteur privé. Au Sénégal, elles constituent près de 90% du tissu des entreprises, concentre 30% des emplois et 20% de la valeur ajoutée ([http : www.gtms.sn/IMG/pdf/Rapport_Mesofinance.pdf](http://www.gtms.sn/IMG/pdf/Rapport_Mesofinance.pdf))

Les PME sont une cible privilégiée des politiques commerciales et industrielles de l'Etat dans les pays en voie de développement. L'Etat encourage l'entrepreneuriat privé, les groupes d'activités, l'accès des PME aux marchés internationaux, aux technologies de l'information et de la communication, mais surtout au financement bancaire.

• Importance de la gestion de trésorerie pour les P.M.E.

Pour DUBOIS (1997 : 53) : « la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise »

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). A défaut, elle serait déclarée en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent aux jeunes sociétés, faute de prévisions ou réalistes. Par ailleurs quand elle ne meurt pas, un grand nombre stagne dans leur développement pour défaut de financement. Au niveau de l'U.E.M.O.A. dont le Sénégal n'est pas un moindre membre, il n'est plus à signaler que la question du financement de l'initiative privée, notamment le financement bancaire, demeure une préoccupation pour les gouvernements et la banque centrale.

CHAPITRE 1 : Conditions préalables d'une trésorerie optimale

La mise en place ou l'existence de certaines conditions est préalable à l'optimisation de la trésorerie. Parmi celles-ci trois sont essentielles :

- un dispositif de sécurisation ;
- la bonne circulation de l'information et les moyens techniques nécessaires ;
- une maîtrise de la tarification des services bancaires.

1.1. La sécurisation des flux de trésorerie

Toute entreprise a besoin de mettre en place des mesures ou des conditions de prévention qui la mettent à l'abri du danger en général ou du moins réduisent son exposition au danger en cas de réalisation d'un risque. Dans le cadre de la trésorerie, la sauvegarde de l'intégrité des avoirs partent de dispositions pratiques, aux contrôles en passant par les modes opératoires (procédures). En général selon BARRY (1999 :162) la sécurité se fonde sur les questions : qui décide de l'opération et de la contrepartie, qui traite l'opération avec les banques ou les marchés, qui valide l'opération, qui contrôle la réalité de l'opération et sa comptabilisation. La sécurisation de la trésorerie est d'autant plus important que la réalisation d'un risque à ce niveau peut aller de la perturbation de la performance de l'entreprise jusqu'à la menace de sa pérennité.

Sécuriser sa trésorerie est un vaste champ mais principalement et notamment pour une PME s'agit-il de sécuriser les flux d'entrées et de sorties. A propos selon l'Association Française des Trésoriers d'Entreprises (2001 :12) : « la majeure partie des fraudes en entreprise se concentrent sur les opérations de décaissements/encaissements ». En effet dans le cadre des petites et moyennes entreprises la sécurisation de ces flux d'entrées et de sortie de trésorerie est d'autant plus crucial que les risques de fraude sur les décaissements /encaissements seraient plus élevés dans les PME en raison de l'organisation le plus souvent défaillant.

1.1.1. La sûreté des flux de décaissement

Un décaissement frauduleux peut avoir des conséquences aussi graves que le défaut de paiement d'un client important. Pour éviter des conséquences dommageables de fraude, les pouvoirs bancaires et d'autorisation de règlement doivent être bien définis et accompagnés de

habilités à gérer les comptes bancaires, les montants autorisés, les modalités de signature, les spécimens de signatures.

1.1.1.1. L'établissement des chèques ou des ordres de virement

Selon HENRY & Al (2001) les dispositions suivantes constituent en général une bonne sûreté:

- les chèques présentés au signataire doivent être barrés et établis au nom du bénéficiaire nommément désigné ;

- la responsabilité de leur conservation jusqu'au moment où ils sont envoyés à leurs bénéficiaires incombe aux signataires ou à des personnes qui dépendent directement d'eux. Ils ne doivent en aucune façon être retournés à la personne qui les a préparés ; il est très important de les envoyer le plus rapidement possible aux bénéficiaires ou à la banque.

- tout chèque ou ordre de virement nécessite l'examen préalable et l'approbation des documents justificatifs (pièces original, pertinence du règlement...). Cependant, les signataires devraient le moins possible être habilités à approuver les pièces ou les documents autorisant un règlement ; par contre concernant les chèques. Il doit leur être formellement interdit de les préparer et enregistrer.

1.1.1.2. Les paiements par caisse

En matière de paiement par caisse, un principe fondamental de sécurité est que les encaissements reçus ne doivent pas servir directement au paiement de dépense. L'application de ce principe permet de réaliser un meilleur contrôle des décaissements. Mais une fréquence et un volume d'usage moindre de la caisse est également recommandable pour stabiliser les fonds de caisse à un niveau compatible aux besoins réels de l'entreprise.

1.1.1.3. La signature autorisée

Les autorisations de dépenses peuvent être le fait des personnes différentes selon leur nature ou le service de l'entreprise concernée. Cependant, il est nécessaire d'établir une organisation stricte d'autorisation qui doit être le fait de personnes limitativement désignées. Un ordonnateur de dépenses ne doit pas être habilité à être signataire de l'autorisation de décaissement.

1.1.2. La sûreté des flux d'encaissements

De la même manière que les décaissements, les encaissements peuvent se réaliser par chèques ou en espèces. Les encaissements en espèces concernent essentiellement les ventes au comptant.

1.1.2.1. Les encaissements par chèque

Selon HENRY & Al (2001), trois étapes d'encaissements par chèque sont normalement à suivre : la réception, l'endossement et le dépôt en banque.

La réception : le courrier doit parvenir non ouvert à un service « réception du courrier (secrétariat de la direction générale ou administrative) dont les membres ne doivent en aucun cas avoir accès à la trésorerie et à la comptabilité client. Les chèques doivent être systématiquement barrés s'ils ne le sont pas au départ ; si la mention du bénéficiaire n'y est pas, il faut la compléter. Le montant des chèques extrait du courrier peut être suivi par l'établissement d'une bande machine récapitulative ou par listage sur un ou plusieurs registres. Ces registres tenus quotidiennement récapitulent les dates de réception des chèques, le nom du tireur, le nom de l'établissement tiré et le montant.

L'endossement : seules les personnes ayant leur signature en banque ou les personnes placées directement sous leur responsabilité peuvent être habilitées à endosser les chèques, soit par signature manuscrite, soit à l'aide d'un cachet.

Le dépôt des valeurs en banque : des instructions internes doivent prévoir une remise en banque aussi rapide des chèques et des espèces. En général, c'est une remise journalière. Cela permet de limiter le montant des fonds en « transit » et les risques afférents de perte ou de fraude. Elle constitue également pour l'entreprise un gain de trésorerie et une réduction d'agios à payer. Un bon contrôle interne sur ces opérations de recettes en banque implique que les personnes qui assurent le dépôt en banque des chèques et l'enregistrement des mouvements au compte client soient indépendantes.

1.1.2.2. Les encaissements par caisse

Le principe de base est le même que celui énoncé pour le décaissement de recette qui ne doit pas être affecté au paiement de dépenses. L'application de ce principe permet un contrôle renforcé des différents types de recettes. Excepté des cas rares d'envoi d'espèces par courrier, on peut distinguer deux catégories d'encaissements : ceux effectués par les agents de

courrier, on peut distinguer deux catégories d'encaissements : ceux effectués par les agents de l'entreprise (livreurs ou représentants commerciaux) ou des tiers ; et ceux provenant des ventes de marchandises au comptant à l'usine, dépôt ou magasin.

- les encaissements effectués par les agents de l'entreprise ou les tiers : ce type d'encaissement présente des risques assez élevés et ne peut être utilisé que pour des raisons précises. Lorsque les encaissements sont effectués par les livreurs ou les représentants, la première caractéristique d'un bon contrôle interne est de prévoir que ces agents se constituent en équipes de deux personnes lors de la transmission des fonds ; ceci n'est pas toujours possible et ne constitue pas une sécurité absolue. Il est souvent nécessaire de mettre en place un dispositif supplémentaire de sécurité qui consiste à centraliser soit sur des registres ou sur des carnets à souches les sommes que chaque agent est chargé d'encaisser au cours de sa tournée, les noms des clients concernés et la date des opérations.

- les ventes au comptant

L'entreprise doit d'abord s'assurer qu'elle possède un contrôle sur toutes les recettes provenant des ventes au comptant. A cet effet, il lui faudra recenser, identifier tous les points de vente (dépôt, usine, magasin). Lors de la récupération des fonds, elle pourra s'assurer par comparaison avec le recensement primitivement réalisé que toutes les recettes ont été centralisées à la caisse principale et déposées à la banque.

1.2. La circulation de l'information financière et les moyens techniques

A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoute pour le trésorier, entre autres, la planification des paiements fournisseurs dont les délais doivent être compatibles avec la capacité à recouvrer les créances clients, le climat de confiance à instaurer avec les banquiers... Pour ce faire, la fonction de gestion de trésorerie a besoin d'information financière fiable et rapide afin de pouvoir à la fois être réactif et prendre les meilleures décisions internes comme externes. Par ailleurs les technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) sont d'une grande utilité voire incontournable en la matière.

1.2.1. La qualité de circulation de l'information financière

Les informations proviennent tantôt des parties prenantes internes tantôt des parties prenantes externes.

1.2.1.1. L'information interne

Gérer la trésorerie nécessite d'être étroitement en relation avec les autres fonctions dans une entreprise à savoir les directions ou services comptables, commerciales, production, approvisionnement. Celles-ci détenant les informations qui permettent de faire des prévisions de trésorerie.

En fonction des actes de gestion à poser, le trésorier ou du moins celui qui en charge la fonction doit s'adresser à un interlocuteur ou l'autre. Ainsi, tous les collaborateurs indiqués doivent être engagés à faire circuler l'information le plus tôt possible en fournissant dans de bref délais les pièces ou informations déterminante pour la trésorerie.

Aussi faut-il qu'un circuit d'information fiable soit particulièrement mis en place avec la comptabilité. Ici il s'agit surtout de faire en sorte que l'émission de tout moyen de paiement passe par la trésorerie.

1.2.1.2. L'information externe

La gestion de trésorerie est en emprise avec un environnement externe dont les acteurs sont les institutions financières et bancaires, l'Etat, les organismes sociaux, les clients et les fournisseurs. Les relations portent sur :

- les délais de règlement et conditions de paiement la part des clients ou envers les fournisseurs ;
- les charges sociales et taxes à payer concernant les organismes sociaux ;
- les impôts et taxes à payer en ce qui concerne l'Etat ;
- les conditions bancaires et les lignes de financement quant aux banques.

1.2.2. Les moyens techniques

Des moyens techniques sont capitaux pour pouvoir optimiser la trésorerie, ils partent des logiciels de trésorerie au TIC.

1.2.2.1. La télématique et l'internet

Grâce à la télématique ou l'internet, il est possible d'avoir en temps réel une vue sur les transactions affectant ses comptes banque sans attendre d'avoir les relevés ou les avis de la banque. De même on peut connaître ses soldes bancaires à tous moments et dans toutes ses banques. Enfin, à partir de ces informations, on peut prendre des décisions pertinentes.

1.2.2.2. L'outil informatique

L'intégration de l'outil informatique dans la gestion de trésorerie permet de traiter efficacement l'information disponible notamment dans l'élaboration du budget de trésorerie et son suivi. Le budget de trésorerie est un outil de base dont la meilleure façon de le concevoir est de le faire avec un logiciel pour mieux gérer les liquidités

1.3. La maîtrise de la tarification des banques

Au détriment des entreprises, la tarification des services bancaires est la principale source de rentabilité des établissements de crédit, partenaire clé des entreprises. Ainsi en prenant fonction l'une des premières diligences que doit entreprendre le trésorier est le listing des conditions bancaires qui accompagnent les mouvements sur les comptes ainsi que les financements bancaires. Il n'est pas rare de rencontrer des entreprises qui ignorent les éléments de tarification des prestations bancaires, chose qui sous-tend la notion de coûts cachés. Certes que les PME ne peuvent se payer le luxe d'embaucher un trésorier cependant la prise en compte de principe rationnel de gestion de la trésorerie ne ferait qu'apporter des économies ne seraient ce que substantielles. KHATH et DUBOIS(1994 : 20), les éléments de tarification bancaire se resument dans des commissions, les dates de valeurs, les taux d'intérêts.

1.3.1. Dates de valeur et corollaire

La date de valeur est un élément extrêmement significatif dans la tarification des services bancaires, elle se définit par ailleurs un corollaire de notions que sont l'heure de caisse et les jours calendaires/jours ouvrés.

1.3.1.1. Dates de valeur

Les dates de valeur sont les dates effectives de débit ou de crédit en compte d'une opération bancaire. Elles permettent de déterminer le solde réel des comptes bancaires de l'entreprise. Elles sont en général différentes des dates d'opération c'est à dire les dates auxquelles les mouvements sont initiés. Le décalage entre date d'opération et date de valeur profite dans la quasi-totalité des cas au banquier. En effet, les encaissements sont crédités en valeur après la date d'opération et les décaissements sont débités en valeur avant la date

d'opération. L'importance des soldes en valeur réside dans le fait qu'ils servent à déterminer les frais financiers et les intérêts facturés. Le « float » désigne l'écart entre la date de disposition des fonds par la banque et celle de l'inscription au crédit du compte de l'entreprise. Il est en moyenne de 1 jour calendaire pour les opérations de crédit ou de débit sauf en cas de remise de chèque hors place (4 jours) ou de chèques déplacés (8 à 20 jours).

1.3.1.2. Heure de caisse

L'heure de caisse est l'heure de la journée à partir de laquelle une opération est imputée à la journée du lendemain. Cette heure a donc une incidence directe sur la détermination des dates de valeur. L'heure de caisse la plus courante est 11 ou 12 heures.

1.3.1.3. Jours calendaires et jours ouvrés

Les jours calendaires sont les jours effectifs de la semaine du (lundi au dimanche inclus) soit 365 ou 366 jours par an. Les mouvements de débit sont déterminés sur la base des jours calendaires. Par exemple de débit effectué le Lundi valeur J-2 sera débité dans le livre de la banque le Samedi précédent. Les jours ouvrés sont les jours où la banque travaille effectivement c'est à dire en général du Lundi au Vendredi. Sont exclus les Samedis, Dimanches jours fériés et jours chômés bancaires. Les opérations de crédit sont en général (pas toujours) exprimées en jours ouvrés. Par exemple, un chèque remis le Jeudi valeur J+ 2 jours ouvrés sera crédité sur le compte de l'entreprise en valeur le Lundi. (N. B : Dans le décompte, on ne compte pas le jour J. Le calcul du nombre de jours d'agios c'est à dire de jours d'intérêts facturés se fait en ne comptant pas le jour J. Pour les remises à l'escompte, il est égal à la Date d'échéance - Date de valeur du crédit.

On remarquera qu'un délai de 5 jours ouvrés correspond à 7 jours calendaires à cause du fait que le nombre de jours ouvrés est inférieur au nombre de jours calendaires. Il y'a approximativement 1,4 j calendaire pour 1 jour ouvré. Cela signifie que pour l'entreprise, il est plus avantageux d'exprimer le délai de mise à disposition des fonds en jours calendaires plutôt qu'en jours ouvrés pour le cas des encaissements.

1.3.2. Les Commissions

Nous pouvons identifier trois catégories de commissions

- les commissions liées aux mouvements
- les commissions liées à l'octroi de crédit
- les commissions diverses

1.3.2.1. Les commissions de mouvement

Commissions de mouvement (ou de compte) leurs calculs est constituée par tous les mouvements débiteurs du compte de l'entreprise et son taux est généralement un taux standard (1/4 pour mille – 1/4000). Ce n'est pas un taux d'intérêt annuel mais un droit ad valorem. Le taux lui-même n'est pas modifiable mais les conditions d'application le sont dans certains cas (virements de compte à compte, virements entre banques du pool etc.).

Cette commission était compensée par la rémunération des soldes créditeurs entre 0,5% et 1% mais ce paiement se fera sous forme de rétrocession de commission de mouvement étant donné l'interdiction faite aux banques de rémunérer les comptes à vue.

1.3.2.2. Les commissions liées à l'octroi de crédit

Il s'agit essentiellement de la commission d'engagement et de la commission de non utilisation qui sont calculés sur le total du crédit utilisé. La Commission d'engagement est perçue qu'il y'ait tirage ou non du crédit alors que la commission de non utilisation n'est payée qu'en cas de non tirage du crédit. Les banques insèrent quelquefois des clauses de relèvement de taux d'intérêt en cas de modifications de certains ratios sur fonds propres, réserves ou la liquidité.

1.3.2.3. Les autres commissions

Ce sont généralement des frais prélevés à la suite d'opérations précises : opérations de caisse (opposition sur chèques, chèques impayés, opposition sur avis de prélèvement etc.), portefeuille commercial (remises d'effets, avis de sorte, changement de domiciliation etc.), opérations internationales (commissions de transfert, à l'export, à l'import, documentaires...). Elles peuvent aussi être liées à des services spéciaux (ramassage de fonds, coffre-fort etc.)

1.3.3. Les taux d'intérêt

Les activités financières recouvrent les opérations de crédit et de placement conduisant généralement à la conclusion de contrat entre un créancier et débiteur. Il s'agit en réalité de contrat de bail appelant en conséquence, d'une part, la restitution à terme échu du « capital loué » et, d'autre part, le versement d'un loyer pour prix du service rendu. En l'espèce, le loyer est désigné sous le vocable d'intérêt.

1.3.3.1. Le taux de base bancaire (TBB)

Les établissements de crédit sont exhortés à établir un taux de base bancaire en fonction des coûts moyens de toutes leurs ressources et s'en servir comme référence de toutes leurs conditions débitrices. Cependant au niveau de l'UEMOA ce taux est encadré par un taux plancher (le taux d'appels d'offres de la BCEAO : TAO) et un taux plafond (le taux des opérations permanentes de pension : TP)

1.3.3.2. Le taux effectif global (TEG) et le taux d'usure

Le TEG est le taux global incluant intérêts et autres prélèvements bancaires relatif au prêt octroyé par la banque. Lors de l'octroi d'un concours les banques doivent également communiquer à leur client ce taux en plus du taux nominal.

Le taux d'usure est le plafond légal du TEG. De 18% pour les banques et 27% pour les institutions de micro finance au sein de l'UEMOA ; il est fixé par le conseil des ministres de l'Union. Tout taux d'intérêt au-delà de ce plafond est délictueux.

1.3.3.3. Le taux moyen mensuel du marché monétaire (T4M ou TMM)

Ce taux est la moyenne pondérée des taux sur le marché interbancaires, il sert de référence à l'indexation des taux créditeurs, notamment les placements.

Conclusion :

L'optimisation de la trésorerie est le but de la gestion de la trésorerie. Vue souvent sous l'aspect financier ; cette gestion nécessite bien avant des conditions d'un bon fonctionnement.

Ces conditions sont relatives à la sécurité des opérations, la bonne circulation de l'information et la maîtrise des conditions bancaires qui faciliteront le traitement des informations et la prise décision. Certes que ces conditions ne sont pas absolument exhaustives, cependant elles sont essentiellement nécessaires voire suffisantes.

CHAPITRE 2: De la détermination a l'optimisation de la trésorerie

La trésorerie d'une organisation est souvent définie comme un stock de liquidité déterminé à partir de son patrimoine. La trésorerie traduit financièrement l'ensemble des faits de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des activités hors exploitation. De ce fait, le trésorier doit-il prendre en compte autant toutes les parties internes de l'entreprise : comptabilité, contrôle de gestion, commerciale etc... ; que les parties prenantes extérieures: banques, administration, fournisseurs, marchés financiers etc... Ensuite, vient la mission à proprement parlée du trésorier consistant à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, c'est-à-dire que l'entreprise arrive à satisfaire constamment ses échéances financières en maintenant un niveau minimal de liquidité. En outre, la gestion de trésorerie fait appel aux placements de trésorerie et nécessairement à la gestion du risque de change.

2.1. Détermination de la trésorerie

Un point primordial concernant la gestion de trésorerie en entreprise demeure l'analyse de la situation de trésorerie. Mais faut-il d'abord, la déterminer On distingue deux méthodes de détermination: la détermination par le bilan et la détermination par les flux. Du fait du caractère statique du bilan, la détermination de la trésorerie par le bilan est dite méthode statique de calcul de la trésorerie tandis que la seconde est aussi appelée méthode dynamique. Pendant que la méthode statique donne la situation de l'entreprise à un moment précis, la méthode dynamique prend en compte les variations qui interviennent après l'établissement du bilan; d'où la complémentarité des deux méthodes.

2.1.1. Détermination par approche fonctionnelle du bilan

La détermination de la trésorerie par le bilan est simplifiée mais nécessite d'utiliser un bilan retraité. Ainsi distingue-t-on deux approches : l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle. L'approche fonctionnelle étant la plus récente nous nous intéresserons à cette dernière. L'analyse fonctionnelle se fonde sur les trois cycles du fonctionnement de l'entreprise : financement, investissement et exploitation. Afin de garantir le fonctionnement du cycle d'exploitation l'entreprise doit avoir une marge de financement provenant de l'excédent de ressources stables qui confrontée aux besoins cycliques de financement lui

permette d'être solvable. Cette marge est le fond de roulement, le besoin cyclique de financement est le besoin en fond de roulement et la différence représente la situation de trésorerie. On formule l'équation fondamentale :

SITUATION DE TRESORERIE (S.T.) ou TRESORERIE(T) ou TRESORERIE NETTE (T.N.)

=

Fond de roulement net global (F.R.N.G.) – Besoin en fond de roulement net global (B.F.R.N.G.)

2.1.1.1. Le fond de roulement net global

Initié par les analystes crédit dans les banques après la crise de 1929, le fond de roulement est un indicateur privilégié qui leur permettait d'apprécier la solvabilité d'une entreprise d'où sa capacité de remboursement. De fait, une entreprise dont le fond de roulement est positif est jugée ayant un bon équilibre financier. Selon l'approche par le haut du bilan, le fond de roulement global est la différence entre ressources stables et les emplois durables. Pour Jack Forget (2005 : 20) : « le fonds de roulement est l'excédent de ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme ».

F.R.N.G. = RESSOURCES STABLES – EMPLOIS DURABLES

Tableau 1 : Description du FRNG (cas positif) par le haut du bilan

ACTIF	PASSIF
EMPLOIS DURABLES	RESSOURCES STABLES
	(F.R.N.G.)
ACTIFS CIRCULANTS	PASSIFS CIRCULANTS

Source : Nous-mêmes

L'utilité d'un fonds de roulement positif est d'aider au financement des actifs circulants. Il s'agit d'actifs de court terme, cependant leur caractère cycliques créant un besoin constants, ils doivent être financés par des ressources stables.

Le fonds de roulement peut également se calculer par le bas du bilan, dans ce cas il s'agit d'une différence entre actifs circulants et passifs circulants:

FOND DE ROULEMENT GLOBAL (F.R.N.G.)

=

ACTIFS CIRCULANTS (A.C.) – PASSIFS CIRCULANTS (P.C.)

Tableau 2 : Description du FRNG par le bas du bilan (cas FRNG positif)

ACTIF	PASSIF
EMPLOIS DURABLES	RESSOURCES STABLES
	FRNG
ACTIFS CIRCULANTS	PASSIFS CIRCULANTS

Source :Nous-mêmes

2.1.1.2. Besoin en fond de roulement (B.F.R.N.G.)

Le décalage entre les encaissements liés aux ventes des biens et services et les décaissements liés aux dépenses de production de ces biens et services ou leurs achats correspond selon Jack Forget(2005 : 22) au besoin en fond de roulement. Hubert de la Bruslerie (2010 :255) le décrit comme unités immobilisées nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. On le calcule à partir des éléments du cycle d'exploitation et de l'activité hors exploitation :

(ACTIFS D'EXPLOITATION + ACTIFS HORS EXPLOITATION)

-

(PASSIFS D'EXPLOITATION + PASSIFS HORS EXPLOITATION)

2.1.1.3. Retraitements préalables à faire et exemple de calcul de la trésorerie

Les retraitements à l'actif :

- les actifs sans valeur sont retirés,
- les immobilisations sont considérées en montants brutes,
- les immobilisations acquises en crédit bail figurant dans les documents en annexe s'ajoutent aux immobilisations,
- les immobilisations financières à échéance de moins d'un an doivent être reclassées en actifs circulants notamment en valeurs mobilières de placement, de même pour les intérêts courus sur des immobilisations financières. Tandis que certaines créances dont le délai de règlement est prolongé à plus d'un an devront être considérées comme immobilisations financières,
- les effets escomptés non échus (E.E.N.E.), sont à réintégrer à l'actif dans les effets à recevoir.

Les retraitements au passif :

- les capitaux propres sont diminués du montant des actifs sans valeur, tandis qu'ils sont augmentés du montant des amortissements des immobilisations,
- le montant du crédit bail augmente, les dettes financières à long terme,
- les comptes courants d'associés s'ils sont stables peuvent être considérés comme capitaux stables,
- les intérêts courus sur les dettes financières de long terme sont à reclasser en dettes de trésorerie.

Exemple de calcul de la trésorerie

Tableau 3: Bilan de la société « FICTIVACTION au 31/12/N

Actif	Montant Brut	Amortissement	Net	Passif	Montant
<u>Actif Immobilisé(A.I.)</u>				<u>Capitaux permanents(CAPER)</u>	
Capital non appelé	1 000 000		1 000 000	Capital	100 000 000
Terrain	30 000 000	6 000 000	24 000 000	Reserves	12 000 000
Bâtiment	34 000 000	2 000 000	32 000 000	RAN	8 000 000
Machine & Autr Mat	6 000 000	2 000 000	4 000 000		
Mobilier	3 000 000		3 000 000	DFLMT	50 000 000
Obligations (dont intérêts courus 6%)	19 000 000		19 000 000		
Total A.I.	93 000 000			Total R.S.	170 000 000
<u>Actifs Circulants(A.C.)</u>				<u>Passif circulant (P.C.)</u>	
Stock	99 000 000		99 000 000	Fournisseurs	55 000 000
Clients	18 000 000		18 000 000	Dettes sociales	2 000 000
Effets à recevoir	4 000 000		4 000 000	Dettes fiscales	4 000 000
Total A.C.	121 000 000			Compte courant Associés(bloqué à 2ans)	12 000 000
<u>Trésorerie-Actif(T.A.)</u>				Total P.C.	73 000 000
Banque	39 000 000		39 000 000	<u>Trésorerie Passif(T.P.)</u>	
Caisse	2 000 000		2 000 000	CBC	1 300 000
Total T.A.	41 000 000			SCB	700 000
				Total T.P	2 000 000
Total Actif	255 000 000	10 000 000	245 000 000	Total Passif	245 000 000

Source : Nous-mêmes

En nnexe : Des agencements et installations sont utilisés en crédit bail à hauteur de 4 000 000 F CFA l'an

Retraitements du bilan de la société « FICTIVACTION »**A l'actif :**

* Capital non appelé = actif sans valeur : à soustraire de l'actif immobilisé.

*Agencements et installations pris en crédit bail augmentent les immobilisations de 4000 000

*Immobilisations financières – Intérêts courus = $19\,000\,000 - 6\%(19\,000\,000) = 17\,860\,000$

*Intérêts courus sont de la disponibilité = $6\%(19\ 000\ 000) = 1\ 140\ 000$

Au passif :

*Les capitaux propres sont diminués du montant du capital non appelé

*Les dettes financières de long terme – Intérêts courus + Crédit bail = $50\ 000\ 000 - 10\% (50\ 000\ 000) + 4\ 000\ 000 = 49\ 000\ 000$

*Intérêts courus = dettes de trésorerie

*Le compte courant des associés bloqués à deux ans s'ajoute aux capitaux propres.

Bilan retraité et présenté en grandes masses:

Calcul des grandes masses :

Emplois durables (E.D.) = Actif Immobilisé (A.I.)

**E.D. = Terrain + Bâtiment + Machine & Autres Mat. + Mobilier + Obligations +
Crédit-bail – Intérêts courus = 94 860 000**

**Actif circulant (A.C.) = Actif circulant d'exploitation (A.C.E.) + Actif circulant
hors exploitation (A.C.H.E.)**

A.C.E. = Stock + Clients + E.A.R. = 121 000 000

A. C. H. E. = 0

Trésorerie actif = D = Banque + Caisse + Intérêts courus = 42 140 000

**RESSOURCES STABLES (R.S.) = Capitaux Propres (C.P.) + Dettes Financières Moyen et
Terme (DFMLT)**

**Capitaux propres = Capital+Réserves+RAN+Amortissement des immobilisations
+Comptes courants des associés – Capital non appelé = 141 000 000**

Dettes Financières de MLT = DFMLT – Intérêts courus + Crédit bail = 49 000 000

RS = 141 000 000 + 49 000 000 = 190 000 000

**Passif circulant (P.C.) = Passif circulant d'exploitation (P.C.E.) + Passif
d'exploitation hors exploitation (P.C.H.E.) + Dettes de trésorerie(
D.T.)**

P.C.E. = Dettes fournisseur + Dettes sociales + Dettes Fiscales = 61 000 000

P.C.H.E. = 0

D.T. = Concours bancaire courants + Découverts + Intérêts courus = 7000 000

Tableau 4:Présentation du bilan retraité et synthétique de « FICTIVACTION »

Bilan		31/12/N	
ACTIF	Montant	PASSIF	Mon tant
<u>EMPLOIS DURABLES(ED)</u>		<u>RESSOURCES STABLES(RS)</u>	
A.I.	94 860 000	CAPRO	141 000 000
		DFMLT	49 000 000
<i>Total E.D.</i>	<i>94 860 000</i>	<i>Total R.S.</i>	<i>190 000 000</i>
<u>ACTIF CIRCULANT(AC)</u>		<u>PASSIF CIRCULANT(PC)</u>	
ACE	121 000 000	PCE	61 000 000
ACHE	0	PCHE	0
D	42 140 000	DT	7 000 000
<i>Total A.C.</i>	<i>163 140 000</i>	<i>Total P.C.</i>	<i>68 000 000</i>
TOTAL ACTIF	258 000 000	TOTAL PASSIF	258 000 000

Source : Nous mêmes

✓ **Calcul de la trésorerie de « FICTIVACTION » : $T = FRNG - BFRNG$**

* **$FRNG = RS - ED = 190\,000\,000 - 94\,860\,000 = 95\,140\,000$**

* **$BFRG = (ACE + ACHE) - (PCE + PCHE) = 121\,000\,000 - 61\,000\,000 = 60\,000\,000$**

* **$T = FRNG - BFRNG = 95\,140\,000 - 60\,000\,000 = 35\,140\,000$**

(ou **$T = D - DT = 42\,140\,000 - 7\,000\,000 = 35\,140\,000$**)

2.1.2. Détermination de la trésorerie par les flux

Complément indispensable à l'analyse statique, la méthode par les flux permet de non seulement de suivre l'évolution de la trésorerie mais aussi de l'expliquer pour tout diagnostic

appliqué sur la situation de l'entreprise. Plusieurs modèles ont été élaborés par les auteurs, cependant deux tableaux sont essentiellement utilisés pour traduire les états : le tableau de financement ressources-emplois (TAFIRE) et le tableau de trésorerie.

2.1.2.1. Le tableau de trésorerie

Les tableaux de trésorerie sont selon Georges LANGLOIS et Michelle MOLLET (2004 :106), des tableaux de financement organisés pour analyser les composantes de la variation de trésorerie constatée pendant l'exercice comptable. D'autres auteurs, vont dans le même sens en précisant que ces tableaux expliquent l'évolution de la trésorerie à partir d'un découpage de la vie de l'entreprise en trois grandes fonctions : exploitation, investissement, financement.

La variation de trésorerie est un indicateur central et objectif utile à appréhender le risque d'insolvabilité. Le bilan étant un point de départ, le tableau de trésorerie met en évidence les mécanismes financiers de l'entreprise. La contribution de chaque fonction est élucidée dans la variation globale de trésorerie.

Tableau 5: Esquisse de la structure d'un tableau de trésorerie

<p>OPERATION D'EXPLOITATION</p> <p>+Capacité d'autofinancement</p> <p>+/- Variation du BFR</p> <p>= FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (F T E)</p>
<p>OPERATION D'INVESTISSEMENT</p> <p>+Acquisitions d'immobilisations</p> <p>- Cessions d'immobilisations</p> <p>= FLUX DE TRESORERIE D'INVESTISSEMENT (F T I)</p>
<p>OPERATIONS DE FINANCEMENT</p> <p>+ Augmentation de capital</p> <p>- Dividendes versées</p> <p>+ Nouveaux emprunts</p> <p>- Remboursement d'emprunts</p> <p>= FLUX DE TRESORERIE DE FINANCEMENT (F T F)</p>
<p>Flux de trésorerie total = FTE + FTI + FTF</p>

(Source : Paucher, initiation à la gestion financière,1999)

Commentaire : A long terme, l'idéal serait que la FTE \geq FTI sinon l'entreprise est contrainte à s'endetter continuellement. Par ailleurs l'entreprise est vulnérable si FTE inférieur à 0.

2.1.2.2. Le TAFIRE

Selon Pierre PAUCHER (1999 : 114), en partant de la relation $TN = FR - BFR$, la variation de la trésorerie s'expliquera par la variation des éléments déterminant le FR d'une part et du BFR d'autre. Ainsi il est nécessaire d'utiliser deux bilans successifs.

Tableau 6: modèle de TAFIRE : étape 1

EMPLOIS				RESSOURCES	
		+1			+1
Dividendes mises en paiement	xx	xx	Capacité d'autofinancement	xx	xx
Acquisition d'élément de l'actif immobilisé			Cessions ou réductions d'elts actifs immobilisés		
-Immobilisations incorporelles	xx	xx	-incorporelles	xx	xx
-Immobilisations corporelles	xx		-corporelles		
- Immobilisations financières			-réductions d'immobilisat° financier.	xx	xx
Charges à répartir/plusieurs exercices(a)	xx	xx	Augmentation de capitaux propres	xx	xx
Réduction des capitaux propres	xx		Augmentation de dettes de trésorerie(b),(c)	xx	xx
Remboursement de dettes financières(b)	xx	xx			
	xx				
Total des emplois	XX	XX	Total des ressources	XX	XX
Variation FRNG (Ressource nette)			Variation FRNG (Emploi net)		

(Source [http :www.plancomptable.com/ccomptes_annuels/comptes_annuels.htm](http://www.plancomptable.com/ccomptes_annuels/comptes_annuels.htm))

(a) Montant brut transféré au cours de l'exercice

(b) Sauf CBC et SCB

(c) Hors primes de remboursement des obligations

Tableau 7 : modèle de TAFIRE : Etape 2

Rubriques	Exercice N			N+1
	Besoin	Dégagement	Solde	Solde
	1	2	(1)-(2)	
Variation Exploitation				
Variation des actifs d'exploitation				
Stocks				
Avances et acomptes versées				
Créances clients et comptes rattachés & autres				
Variation des dettes d'exploitation				
Avances et acomptes reçues				
Dettes et comptes rattachés & autres				
Totaux				
<i>A-Variation nette d'exploitation</i>				
Variation hors exploitation				
variation autres débiteurs				
variation autres créditeurs				
Totaux				
<i>B-Variation nette hors exploitation</i>				
Totaux A+ B				
Besoin de fonds de roulement de l'exercice				
Dégagement net de fonds de roulement				
Variation de la trésorerie				
variation des disponibilités				
variation des CBC et SCB				
Totaux				
<i>C-Variation nette de trésorerie</i>				
VARIATION du FRNG (A+B+C)				
Emploi net				
ou				
Ressource nette				

(Source http://www.plancomptable/comptes annuels/comptes_annuels.htm).

2.2. Optimisation de la trésorerie

Traditionnellement confondue à la comptabilité, les entreprises distinguent de plus en plus la gestion de la trésorerie. Aujourd'hui la gestion de la trésorerie en entreprise est un domaine de gestion très technique nécessitant une bonne connaissance des marchés financiers

ainsi que la maîtrise des outils informatiques. Pour cause optimiser la trésorerie permet de réduire les coûts financiers et d'améliorer sa rentabilité.

2.2.1. La gestion prévisionnelle: un moyen capital d'optimisation

La gestion prévisionnelle de la trésorerie suit un processus décisionnel allant des prévisions au suivi des situations périodiques de la trésorerie en passant par l'élaboration d'un budget de trésorerie.

2.2.1.1. Les prévisions

La méthode bilancielle met en évidence la relation: $FR - BFR = Trésorerie$. La trésorerie de fin d'année apparaît alors comme la résultante de la politique d'investissement et de financement de l'entreprise (chiffrée par le FR) et le besoin en fonds de roulement lié aux conditions d'exploitation. Toutefois, la traduction des faits se réalise à travers décaissements et encaissements.

• Les décaissements

- les décaissements sur achats : achats de marchandises et /ou matières premières HT ; TVA déductible; les frais sur achats ;
- les décaissements frais de personnel: salaires, cotisations sociales, impôts et taxes salariaux ;
- les décaissements d'impôts IS, et autres impôts et taxes ;
- les décaissements liés aux frais attachés aux emprunts à long, moyen et court terme ;
- les décaissements divers liés à l'activité ;
- les décaissements d'investissement : acquisition d'immobilisation dont le montant pris en compte annuellement sera l'amortissement annuel.
- les décaissements de dividendes et de remboursements d'emprunts.

• Les encaissements

- les encaissements sur ventes et TVA collectée ;
- les encaissements sur cessions d'immobilisation ;
- les encaissements liés aux emprunts à long terme nouveaux

2.2.1.2. Le budget de trésorerie

Synthèse de prévisions financières à court terme, le budget de trésorerie donne une prévision des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée.

Le budget de trésorerie permet de vérifier globalement s'il y a cohérence entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement. Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FDR au BFR. Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation normale. Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre.

L'entreprise prévoit le montant de sa trésorerie de fin d'année, dans le cadre de la procédure des budgets annuels.

Cependant, la démarche préconisée est d'établir un budget des encaissements d'une part, et d'autre un budget des décaissements; dont la synthèse des deux est le budget de trésorerie. Cependant, entre les deux budgets il faut établir un budget de la TVA dont le solde, TVA due, sera tantôt considéré comme décaissement si débiteur et imputée sur la TVA collectée du mois suivant.

***budget des encaissements**

Il prévoit les encaissements mensuels par ventes et autres produits.

Tableau 8: Exemple de tableau des encaissements

	anvier	évrier	ars	...	N ovembre	D écembre	Tota l
Clients (n-1)							
Ventes HT							
TVA exigible							
Ventes TTC							
Autres encaissements							
Total encaissements							

(Source Gestion financière, DECF Epreuve n°4, Dunod)

Tableau 9: Tableau des décaissements sur achats

	Janvier	Février	Mars	...	Novembre	Décembre	Total
Fournisseurs(n-1)							
Achats							
TVA déductible							
Achats TTC							

Source Gestion financière,DECF,
Epreuve n°4, Dunod ,2004

Tableau 10: exemple de tableau de la TVA

	Janvier	Février	Mars	...	Novembre	Décembre	Janv (n+1)
TVA collectée	80	23	95	...	01	40	
TVA déductible	10	30	46	...	80	82	
TVA à payer	0	3	9	...	1	8	
Règlement TVA à payer		70	93	9		1	58

(Source Gestion financière,DECF Epreuve n°4 ,Dunod, 2004)

Tableau 11: Tableau général des décaissements

	JANV	FEV	MARS	---	NOV	DEC	TOTAL
Dettes Fournisseur (n-1)							
Achats TTC							
Règlement TVA à payer							
Salaires							
Cotisations sociales							
Autres décaissements							
Total des décaissements							

(Source Gestion financière, DECF Epreuve n°4 , Dunod, 2004)

La synthèse des budgets d'encaissements et de décaissements constitue le budget de trésorerie

Tableau 12: Exemple de budget de trésorerie

	anvier	février	mars	...	N novembre	D décembre	Jan v (n+1)
Trésorerie début de mois	0	4		...	5	6	
Encaissements	0	3	4	...	9	1	
Décaissements		5		...	1	2	
Trésorerie en fin de mois	4			...	5	2	
Décisions à prendre :	<ul style="list-style-type: none"> - financement : type, montant, échéance - placement : type, montant à placer, terme - nivellement de comptes 						

(Source Gestion financière, DECF Epreuve n°4, Dunod, 2004)

2.2.2. La gestion du déficit et de l'excédent trésorerie

Avoir une bonne situation de trésorerie ne signifie pas avoir une trésorerie importante sur son compte en permanence, mais avoir une trésorerie le plus proche de zéro, dès lors une trésorerie négative signifie qu'il y a un besoin à combler, pendant qu'une trésorerie excessive signale qu'il y a un manque à gagner. Si dans le premier cas, il est question de s'approvisionner en liquidité, le principe qui s'impose est un financement au moindre. Dans la seconde situation, l'entreprise devrait pouvoir tirer profit de la trésorerie oisive à travers des placements les plus sûrs et rentables.

2.2.2.1. Le financement du déficit de trésorerie

Les sources de financement à court terme sont multiples et variées. On distingue d'usage des financements bancaires (découverts, escompte...) et les financements de sources commerciales.

2.2.2.1.1. Les crédits de trésorerie

On distingue principalement le découverts, les crédits spots et la facilité de caisse.

***le découvert**

Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2004 : 445) définissent le découvert comme possibilité d'avoir un compte bancaire débiteur. En général, le banquier fixe un plafond (montant maximum débiteur) en fonction d'un certain nombre de critères (taille et chiffres d'affaires de l'entreprise, situation financière, volume des transactions bancaires...). Le découvert peut se présenter sous deux formes, il correspond :

- à une facilité de caisse qui ne dure que quelques jours et permet de faire face à des pointes dans les paiements par la banque (échéances de fin de mois, par exemple).
- à un découvert ordinaire dont le délai sera plus long.

Bien utilisé le découvert est un moyen pratique de financement permettant de couvrir exactement les besoins de l'entreprise, cependant il demeure le crédit le plus cher.

***le crédit spot**

Le crédit peut être défini comme une opération par laquelle les institutions financières s'exécutent au profit de leurs clients (entreprises ou particuliers) en vue de fournir des capitaux nécessaires au financement de leurs activités. Il permet à l'entreprise de faire face à un besoin de financement à court terme. Il peut être remboursé dès les jours qui suivent immédiatement l'accord du crédit. Le principal avantage de ce financement réside dans la suppression des commissions applicables aux découverts, le taux proposé étant véritablement le seul coût pour l'entreprise qui a ainsi plus de facilité à le rembourser. Contrairement au découvert, celui-ci ne consiste pas pour le banquier, à rendre le compte de l'entreprise débiteur. Il s'agit de le créditer du montant accordé moyennant des intérêts qui sont calculés du jour de la mise en place de ce crédit au jour du remboursement.

***Le crédit de campagne**

C'est un crédit sollicité par certaines entreprises qui ont des activités saisonnières se caractérisant par des périodes de besoins de trésorerie et des périodes d'excédent de trésorerie lors de la commercialisation de leurs productions.

Exemple : la campagne arachidière au Sénégal financée par un pool de crédit (SGBS, BICIS, CNCAS).

Les entreprises sont financées sous forme de crédit de campagne pendant la période du besoin de trésorerie. Une étude de plan de trésorerie de campagne est dressée pour le financement des besoins au mois le mois dans l'attente de l'entrée des recettes de trésorerie. Compte tenu de la durée de l'opération, le crédit de campagne est également accordé en fonction des besoins variant mensuellement.

2.2.2.1.2. Autres financements appropriés au PME

***les obligations cautionnées**

Les obligations cautionnées sont des billets à ordre à échéance de deux, trois ou quatre mois productifs d'intérêt (le taux actuel est de 12% et est majoré d'une commission de 1% au profit du trésor public) et garantis par une caution. C'est une opération par laquelle l'Etat accepte de n'être payé qu'après la vente de la marchandise ayant donné lieu à l'application des droits de douane par le crédit d'enlèvement. Si l'avance de la TVA peut créer des difficultés de trésorerie, l'entreprise fait recours à ce type d'opération. En raison du taux élevé des taxes sur le chiffre d'affaires, le crédit par obligations cautionnées constitue un procédé de financement important pour les PME. Le fournisseur d'une marchandise, s'il escompte les traites tirées sur ses clients encaisse immédiatement la totalité du montant de la facture y compris les taxes en souscrivant à une obligation cautionnée. Il peut donc disposer du montant correspondant aux taxes sur CA pour une situation qui est à son intérêt mais qui n'est pas prévue dans la nature du prêt. Le coût financier des obligations cautionnées est actuellement plus lourd que celui des crédits bancaires, la politique des pouvoirs publics est de les faire disparaître.

***les crédits par acceptation**

C'est une forme de crédit par laquelle un banquier accepte qu'un de ses clients (en l'occurrence une entreprise à la recherche de capitaux à court terme) tire sur lui une traite qui sera escomptée auprès d'une autre banque. Elle se pratique dans les relations nationales ou dans le commerce extérieur. Le banquier s'oblige cambiairement sans avoir normalement à régler effectivement la traite car il est convenu que le client aura les fonds avant l'échéance et

la présentation de l'effet. Par cette opération, le premier banquier se contente de donner sa signature et par la suite à garantir à son confrère le paiement de la traite, même si son client ne s'exécute pas à l'échéance. Ces crédits par acceptation sont de véritables crédits par signature parce qu'ils permettent au banquier de donner satisfaction à un nombre de clients supérieur à celui qu'il pourrait servir à l'aide de sa seule disponibilité. Ceci pourrait constituer une forme de promotion pour les PME. Il faut spécifier que pour ce type de crédit, le client ne bénéficie pas d'une avance directe de fonds de la part de la banque acceptante mais plutôt de la dite banque. La banque en prêtant sa signature à son client garantit à celui-ci sa solvabilité et lui permet ainsi d'obtenir soit un financement auprès d'un autre établissement, soit de conclure un marché. Les PME qui sont des structures sensibles ont avantage à recourir à ce type de financement.

***le crédit documentaire ou CREDOC**

Le crédit documentaire est un engagement pris par une banque (banque émettrice) de payer ou d'accepter un effet sur présentation de certains documents. Cet engagement est remis au vendeur (bénéficiaire) par une autre banque (banque notificatrice et éventuellement confirmatrice) conformément aux instructions fixées par l'acheteur (donneur d'ordre). En d'autres termes, c'est un engagement pris par la banque de l'importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise des documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat.

Le crédit documentaire fait intervenir alors quatre (4) participants qui sont :

- l'acheteur ou donneur d'ordre ou importateur ;
- la banque émettrice ou banque de l'acheteur ;
- l'exportateur ou bénéficiaire ou exportateur ;
- la banque notificatrice ou banque du vendeur souvent confirmatrice.

Lorsqu'il s'agit d'un CREDOC à l'importation, les écritures retracent l'engagement de la banque de régler les marchandises au vendeur à l'étranger. A la date de réception des

documents, elle respecte son engagement en débitant le compte de son client acheteur par le crédit du compte correspondant étranger qui créditera à son tour le compte du vendeur. Dans un crédoc à l'exportation, la banque notificatrice ou celle du vendeur après réception des documents conformes et cohérents comme stipulé dans le message d'ouverture, paie le vendeur (son client), transmet l'ensemble des jeux de documents à la banque émettrice et se fait rembourser par celle-ci. Le CREDOC peut être révocable, s'il peut être annulé de façon unilatérale avant la présentation des documents par la banque émettrice et à son initiative ou à la demande de l'importateur. Cette forme de CREDOC peu satisfaisante pour le vendeur est rarement utilisée quoi qu'elle permette un règlement rapide sur l'initiative du vendeur. Le CREDOC peut être irrévocable, c'est-à-dire qu'il ne peut être annulé qu'avec l'accord des deux (2) parties (importateur et exportateur) et de la banque émettrice. Il est transmis à l'exportateur par la banque notificatrice qui ne prend aucun engagement de paiement. A l'inverse, la banque émettrice s'est engagée définitivement et devra payer même en cas de défaillance de l'acheteur. Le CREDOC peut également être irrévocable et confirmé, si la banque de l'exportateur (banque notificatrice et confirmatrice) s'engage avec la banque émettrice conjointement.

2.2.2.2. Le placement des excédents de trésorerie

Une trésorerie excédentaire est un manque à gagner si elle n'est pas placée. On distingue essentiellement des placements bancaires, qui sont non négociables et des placements sur le marché financier qui eux sont négociables.

2.2.2.2.1. Les placements bancaires (non négociables)

Il existe deux types de placements bancaires : le placement en livret épargne, et le placement en dépôt à terme (DAT). On rencontre plusieurs sortes de livret épargne : le livret jeune, le livret de développement durable, le livret d'épargne populaire et le livret A. Pour tous ces types de livret épargne le principe de fonctionnement est le même, la distinction ne se fera qu'au niveau des taux de rémunération et au niveau des plafonds de montant investi. Mais à l'instar des placements comme l'assurance-vie, ces derniers intéressent généralement les particuliers, il convient-il de se focaliser sur les dépôts à terme que sont le compte à terme et le bon de caisse.

***le bon de caisse**

Un bon de caisse est un titre de créance remis à une personne morale en contrepartie du prêt qui qu'il a accordé à une banque. Le montant dû par l'institution sera remboursé à l'échéance du bon de caisse. La durée habituelle étant de cinq ans mais, elle peut varier selon la banque. Au contraire d'une obligation, aucun coupon ne sera versé annuellement, le prêteur reçoit une rémunération, les intérêts, mais celle-ci n'est versée qu'à l'échéance. Les intérêts sont progressifs ; cela signifie que, plus la durée de placement est longue plus le taux d'intérêt perçu par le prêteur sera important. Le remboursement peut cependant se faire de manière anticipée mais doit intervenir au moins trois mois après l'émission du bon de caisse. Par ailleurs le bon peut être nominatif ou anonyme. S'il est nominatif seule la personne détenant son nom sur le bon de caisse pourra recevoir le remboursement et les intérêts du prêt. A l'inverse, un bon de caisse anonyme permet à son détenteur de le transmettre à un tiers qui pourra recevoir l'argent.

***le compte à terme**

Le compte à terme est une somme placée sur un compte bancaire, productive d'intérêts, régie par une lettre approuvée par le titulaire du compte. La rémunération des dépôts à terme est librement fixée entre la banque et son client dès lors que leur échéance effective est au moins égale à un mois. Elle peut être fixe ou indexée sur le marché monétaire. Si le contrat est interrompu avant un mois aucun intérêt n'est versé à l'entreprise. Cependant la durée traditionnelle d'un compte à terme est comprise entre 3 et 5 ans avec perception annuelle et à l'échéance des intérêts ; aussi un remboursement anticipé est envisageable après une durée minimale de 90 jours.

2.2.2.2. Les placements négociables

***les placements directs négociables**

Les produits du marché monétaire à la disposition des entreprises pour effectuer de placements sont les bons du trésor, le certificat de dépôt et le billet de trésorerie. Semblablement au bon de caisse qui est un prêt de l'investisseur à la banque, le billet de trésorerie et le bon du trésor sont des prêts, pour le premier à une entreprise et à l'Etat pour le

second. Quant au certificat de dépôt, c'est un billet à ordre représentatif d'un dépôt à terme effectué auprès d'un établissement de crédit, habilité à recevoir des dépôts et assujéti aux réserves obligatoires par la banque centrale.

***les placements négociables indirects**

Les placements négociables indirects se font à travers des organismes communs de placement de valeurs mobilières (OCPVM) que sont les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) et les fonds communs de placement (FCP). Pendant que les SICAV sont des sociétés anonymes, les FCP n'ont pas de personnalité morale. Les OPCVM sont avantageuse pour les structures à petites trésorerie qui auraient du mal à se lancer directement sur le marché monétaire.

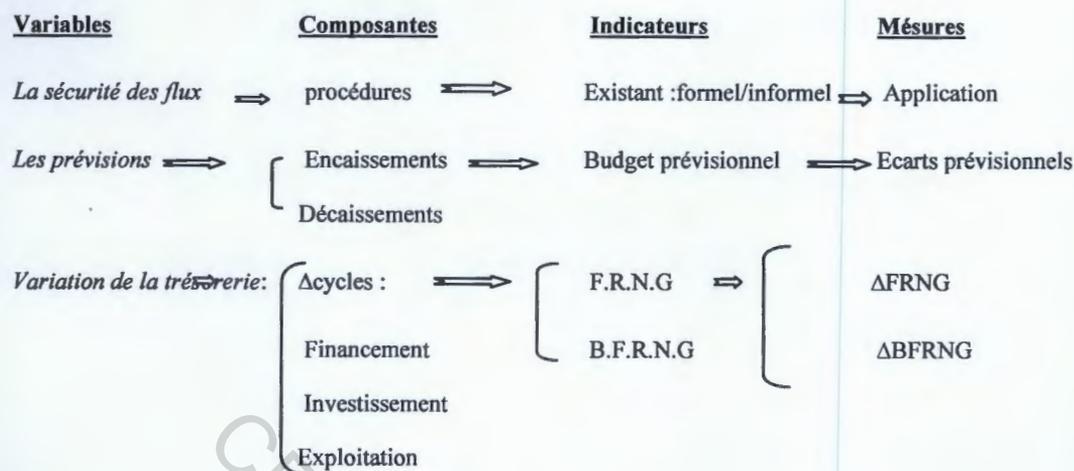
2.3. Méthodologie de l'étude

Nécessairement à tout travail scientifique, procéder à une démarche méthodologique permettra de collecter les informations, de les analyser et les interpréter.

2.3.1. Variables influentes, leurs indicateurs et mesures

Dans le cadre de notre étude, notre analyse tendra à apporter une contribution sur la gestion optimale de la trésorerie dans une PME, ce qui suppose des modes d'optimisation de la trésorerie. Ainsi des variables que nous avons jugés influentes pour une PME seront retenues et mesurées par des indicateurs. Il s'agira de la sécurité des flux de trésorerie, les prévisions et le financement du besoin de trésorerie. Les indicateurs et leurs mesures seront les clefs de l'évaluation de la gestion de la trésorerie.

Figure 1: schéma du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

2. 3.2. Les techniques d'investigation

A travers des techniques de collecte de données telles que : l'observation, l'interview et l'étude documentaire nous avons pu recueillir des éléments à l'aide desquelles nous avons pu formuler une appréciation de la gestion de la trésorerie à SENOGANO CCT .

- l'observation : stagiaire à la comptabilité et contrôle nous avons pu suivre la pratique de la gestion de trésorerie dans ladite société. Ce service était le lieu privilégié pour constater les enchevêtrements de la fonction trésorerie avec le fonctionnement générale de l'entreprise.

- l'étude documentaire : l'exploration de certains documents de trésorerie et autres documents de l'entreprise nous a permis de réunir de précieuses données et informations pour notre travail.

- les interviews : ils ont été réalisés en face à face avec les responsables de la société à savoir: la gérante, le responsable comptable et financier, et le responsable des achats. Ces interviews nous ont permis de déceler les préoccupations de ces derniers sur la nécessité d'optimiser la trésorerie surtout dans les aspects organisationnel et budgétaire.

2.3.3. Analyse des résultats

Afin d'analyser les données, nous avons d'abord fait une synthèse des documents consultés, certaines informations ont été retraités et par ailleurs nous nous sommes servis de

figures et tableaux. Une analyse comparative des données des banques faites nous a aidé à juger de l'optimisation au niveau des relations bancaires.

Par ailleurs, il convenait de déterminer la trésorerie de SENOGANO C.C.T. sur les deux années précédentes afin d'avoir un apport sur l'évolution de sa situation, chose qui nous a été d'une grande utilité dans notre démarche.

Conclusion :

Déterminer la trésorerie peut se faire par deux méthodes complémentaires, la méthode statique qui permet d'avoir une idée à un moment donné ; et la méthode dynamique qui donnera des précisions sur les variations dans leurs composantes (cycles).

S'il convient de déterminer sa trésorerie et faire le diagnostic financier nécessaire d'une part ; d'autre part il est indispensable de l'optimiser. Optimisation dont les voies et moyens sont multiples mais dont le but est de gagner en performance financière.

CONCLUSION DE LA PARTIE I :

Si les conditions d'une bonne gestion de trésorerie sont mises en place, elles assurent la sécurité de la trésorerie et optimise l'efficacité des voies et moyens d'optimisation.

Les voies et moyens d'optimisation de la trésorerie sont nombreuses, pour les petites et moyennes entreprises comme toutes d'ailleurs, la question du financement est primordiale. La gestion prévisionnelle est un moyen très utile et les données des relations bancaires ne sont pas à négliger.

Ainsi, théoriquement, les formules proposées sont claires; mais la confrontation à la pratique peut être nettement plus ou moins aisé. La partie suivante, sera l'espace où nous aurons été confronté à ce défi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : LA GESTION DE LA TRESORERIE A SENOGANO CCT

CESAG
BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3: Présentation de la société et sa gestion de trésorerie

Dans ce chapitre de présentation nous entamerons par la présentation de la société où nous verrons un bref historique de la société, ses produits et fournisseurs et enfin sa vision et organisation. Puis viendra la présentation de tout ce qui est relatif à la gestion de trésorerie; à cette étape nous verrons les procédures, la gestion des comptes bancaires et une succincte analyse de la trésorerie.

3.1. Présentation de SENOGANO CCT

3.1.1. Bref historique

Alors SARL au capital de cinq millions de francs CFA (5 000 000 F CFA), SENOGANO CCT débute ses activités au Sénégal en 1988. Il s'agissait d'y aller lentement mais sûrement, c'est ainsi qu'un seul local a été premièrement mis sur pied à la rue 51, Avenue George Pompidou. Au bout de 15 ans d'activités, faisant passer son capital de 5 millions à 50 millions, elle ouvre deux autres locaux de vente à 6, et à 38 Avenue du Président Lamine Gueye ainsi que des succursales à l'étranger à savoir en Gambie et en Mauritanie. Ce qui s'est traduit par une augmentation considérable de son chiffre d'affaires et de ses effectifs.

3.1.2. Produits et activités

Exerçant dans le domaine de la pêche, SENOGANO CCT opère plus précisément en tant que distributeur de matériels de pêche maritime artisanale où elle est le leader. Le marché des matériels de pêche artisanale a de grandes perspectives de croissance, ces dix dernières années il a vu émerger un grand nombre de petits distributeurs, notamment : SOADIS, NARA PÊCHE, CASA PÊCHE, EQUIPÊCHE etc... Ces derniers associés aux grands distributeurs tels que COTOA, JOSEDA et OCEAN NATURE constituent une véritable concurrence pour SENOGANO CCT d'où la nécessité de définir une stratégie claire.

Les principaux matériels de pêche artisanale maritime vendus sont naturellement les filets (plus de 60 types), les tenues de mer, les gilets de sauvetage, les boussoles, les lampes de mer, les gants, les flotteurs, les cannes à pêche, les hameçons, les filaments nylons, les

bobines de fil, les cordages PE et PP, et corde tressées allemandes. Tous ces produits proviennent de fournisseurs étrangers basés en Asie et en Europe.

Tableau 13: Présentation des produits et fournisseurs de SENOGANO CCT

Fournisseurs	Produits	Pays du fournisseur
GUY COTTEN	-Tenues de mer PVC et DRENEC	FRANCE
EUROFILATI	- Rouleaux de cordes tressées	ITALIE
YUSUNG	-Filets, Cordages PE et PP 1 ^{re} qualité -Ficelles PE, Lampes de mer	COREE DU SUD
HAE SUNG	-Filament nylon	COREE DU SUD
TUFROPES	-Cordages PE et PP 2 ^e qualité	INDE
SHREE ROYAL	-Cordage PE et PP 2 ^e qualité	INDE
SAM HWA	-Flotteurs	CHINE
ANHUI LONGITUDE	-Gilets de sauvetage, Boussoles	CHINE
XIAMEN	-Filets 2 ^e qualité et bobines de fil	CHINE

Source : Nous-mêmes

3.1.3. Vision et organisation

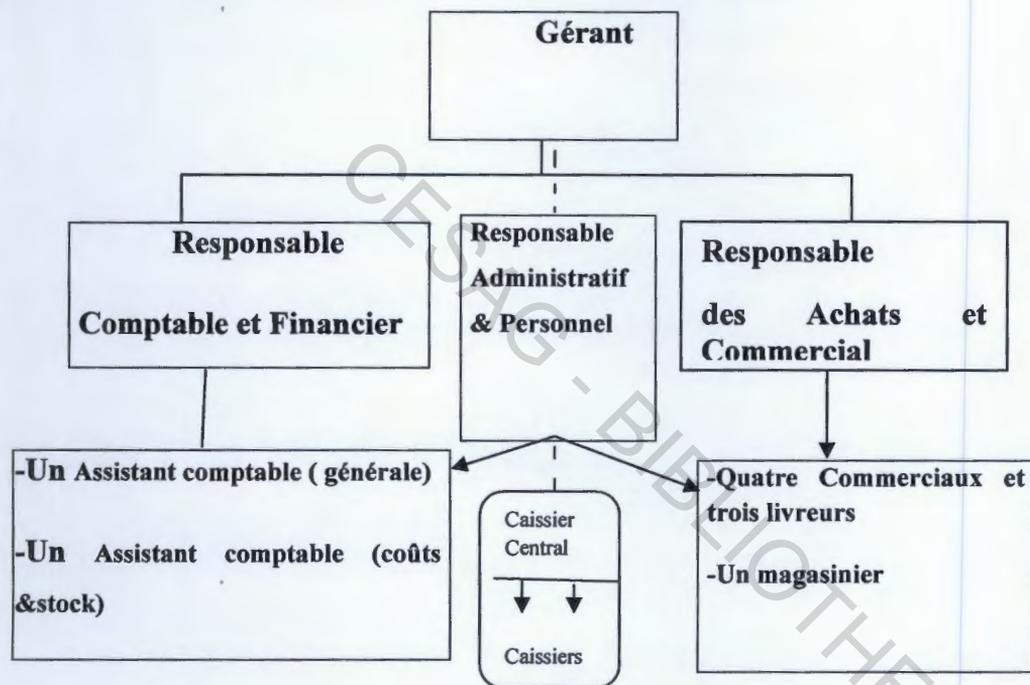
- **la vision**

La vision de SENOGANO CCT s'inscrit dans celle du groupe CCT qui est de devenir une multinationale leader de distribution de matériels de pêche en Afrique notamment dans tous les pays où serait implantée l'une des filiales. Ainsi SENOGANO CCT pour sa part, s'est donné pour mission non seulement de renforcer sa position concurrentielle au Sénégal en ouvrant davantage de points de distribution, mais aussi d'implanter ses propres filiales dans tous les pays limitrophes au Sénégal.

• **L'organisation**

Comme dans la plupart des PME, l'organisation à SENOGANO CCT est peu élaborée avec tantôt accumulation de tâches, tantôt une mauvaise répartition de celles-ci. Cependant de manière formelle l'organigramme ci-dessous peut être présenté.

Figure 2: Organigramme de SENOGANO CCT



Source : nous-mêmes

3.2. Description de la gestion de trésorerie

La présentation de la gestion de la trésorerie, nous permettra d'en analyser les points forts et les faiblesses de la fonction, ce qui pourra naturellement nous aider à faire des propositions d'amélioration.

3.2.1. La sécurité des flux

3.2.1.1. Les procédures de décaissements

Trois types courants de décaissements se font à SENOGANO CCT : espèces, chèques et virements.

- **les décaissements en espèces**

Les règlements en espèces concernent généralement les menues dépenses, les remboursements médicaux, les frais de main d'œuvre, les frais de courses, carburant etc...

Sur la présentation d'un bon de paiement signé par le gérant ou l'un des responsables de service, le caissier débloque la somme autorisée. Le bénéficiaire appose sa signature sur la pièce de caisse, où il lui-même appose la sienne après avoir vérifié la signature du donneur d'ordre de paiement. Cependant souvent, sur présentation d'une facture en l'occurrence de carburant ou de petits matériels, le caissier procède directement au remboursement.

- **les décaissements par chèques**

Les règlements par chèques concernent les règlements de fournisseurs de services (eau, électricité, communication etc...), les règlements d'impôts IS et de TVA, les cotisations sociales, les factures du transitaire, les dons, les frais portuaire et de transport maritime, le transport de conteneur etc...

Sur présentation des factures l'assistant comptable établit les chèques, le chèque est signé par le gérant et le caissier central. Par la suite le responsable comptable et financier l'enregistre dans sa base comptable pour la comptabilité et sur excel pour le reporting au contrôleur de gestion groupe. A la remise du chèque au bénéficiaire, une pièce de banque est établie et une photocopie du chèque sur laquelle le bénéficiaire déchargera une signature est faite puis classée comme chèques émis.

- **les décaissements par virements**

Ces décaissements concernent les salaires, et les règlements fournisseurs de marchandises qui sont tous basé à l'étranger. En montant ce sont les décaissements les plus importants. Ici le responsable comptable vérifie le solde du compte banque à débiter s'il est suffisamment provisionné il donne une autorisation de virement via internet banking puis un ordre de virement sur papier dûment signé par le gérant et le caissier central qui est également déposé aux services des opérations de la banque concernée.

3.2.1.2. Les procédures d'encaissements

• les encaissements par la caisse

Les encaissements par la caisse concernent les ventes au comptant et les avances clients.

Deux types d'encaissement de vente au comptant sont énumérables : les encaissements directs à la caisse et les encaissements par les agents. Lors d'un encaissement direct à la caisse, le client présente un ticket de caisse et un ticket de livraison qui lui ont été délivrés par le vendeur. Le caissier encaisse la somme et appose un caché payé sur les deux tickets, il garde le ticket de caisse pour son compte journalier et remet le ticket de livraison au client. Concernant, les encaissements par les agents, une quelconque personne de la société peut l'effectuer; généralement, ce sont des clients en région qui envoient le montant de leur commande via des chauffeurs de la gare routière. L'agent encaisse la somme d'argent après un appel téléphonique de confirmation.

Enfin certains clients généralement en période de rupture de stock font des dépôts d'avance pour réserver leur commande. Ces dépôts sont effectués auprès du caissier centrale qui le note dans son cahier d'avance et établit pour le client une reconnaissance de dépôts d'argent.

• les encaissements par la banque

Une proportion importante des ventes sont encaissées par la banque : il s'agit des encaissements par chèques, les versements d'espèces et les virements.

- les encaissements par chèques : à la réception du chèque, le chèque est déposé en banque le lendemain, cependant les marchandises sont livrées le même jour.

- les encaissements par versements et virements : le client fait parvenir par fax le bordereau de versement ou l'avis de débit de son compte en faveur de SENOGANO-CCT. A la réception du fax, les marchandises sont livrées.

- les versements internes : près des encaissements de ventes, des versements internes de la caisse vers la banque sont effectués chaque deux jours par le caissier central si ses

montants n'atteignent pas quarante millions en caisse, autrement le lendemain la somme est versée à la banque de préférence à la CBAO ou sur les autres comptes au besoin.

2.2. Les comptes bancaires

La gestion des comptes bancaires à SENOGANO CCT se résume dans les pouvoirs bancaires ainsi que l'organisation des comptes bancaires.

***les pouvoirs bancaires**

Comme déjà ébauché plus haut il existe à SENOGANO-CCT une définition de pouvoir bancaire, celle-ci étant très capital dans la gestion des comptes bancaires.

***l'organisation et l'utilisation des comptes bancaires**

La société est multi bancarisée, elle dispose de quatre comptes : CBAO, ECOBANK, BICIS et CNCAS

- le compte CBAO est spécialement indiqué pour les transferts de règlement fournisseurs de marchandises, tous basés à l'étranger. Et ce en raison des facilités de crédits de trésorerie. Deux lignes de crédits de court terme y sont négociés : une ligne de découvert de cent millions f cfa (100 000 000 F CFA) et une ligne d'avances sur commande de cinquante millions (50 000 000 F CFA) en conditions générales de financement.

- le compte BICIS est également indiqué pour les règlements de fournisseurs étrangers, avec une ligne de financement de court terme de cent millions (100 000 000 F CFA) en conditions générales.

- le compte ECOBANK est indiqué pour les règlements de fournisseurs de service, de l'Etat, les loyers, les salaires etc...Hormis la possibilité que le compte fonctionne librement en découvert jusqu'à deux millions de francs CFA (2 000 000 F CFA), aucune ligne n'a été négocié.

- le compte CNCAS: l'ouverture de ce compte a été fait pour la simple raison que la CNCAS avait le plus d'agence à l'intérieur en ce temps, facilitant les versements des clients

en région. Aujourd'hui, il sert plus à niveler à zéro ou à approvisionner les autres comptes. Aucun règlement n'est effectué à partir de ce compte.

3.2.3. Analyse biannuelle de la situation de trésorerie

A partir des bilans des deux années précédentes, nous avons procédé par méthode comptable à la détermination de la trésorerie suivant l'approche fonctionnelle ; puis nous procéder aux interprétations nécessaire. La simplicité des bilans facilitant les retraitements, les seuls à effectuer sont la prise en compte des montants en brut à l'actif et l'ajout du montant des amortissements et provisions au passif comme capitaux propres.

Tableau 14: bilan retraité synthétique 2010

Actif	Montant	Passif	Montant
<u>Emplois durables</u> <u>(E.D.)</u>		<u>Ressources</u> <u>stables(R.S.)</u>	
A.I.	207 500 285	Capitaux propres	273 558 042
		Amortissements	139 248 769
		DFLMT	0
Total E.D.	207 500 285		
<u>Actif Circulants</u>		Total R.S.	412 806 811
A. C. E.	1 046 243 250	<u>Passif circulant(P.C.)</u>	
A.C.H.E.	0	P.C.E.	882 638 360
Total A.C.	1 046 243 250	P.C.H.E.	0
<u>Trésorerie Actif</u>		Total P.C.	882 638 360
Disponibilités	52 837 207	<u>Trésorerie Passif</u>	
		Dettes de trésorerie	11 135 571
Total Trésorerie		Total Trésorerie	
Actif	52 837 207	Passif	11 135 571
Total Actif	1 306 580 742	Total Passif	1 306 580 742

(Source: Document de rapport 2010 du commissaire aux comptes)

$$\text{FRNG} = \text{Total RS} - \text{Total ED} = 205\,306\,526$$

$$\text{BFRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) + (\text{PCE} + \text{PCHE}) = 163\,604\,890$$

$$\text{ST} = \text{FRNG} - \text{BFRNG} = 41\,701\,636 \text{ ou } \text{D} - \text{DT} = 41\,701\,636$$

Tableau 15 : Bilan retraité synthétique 2011

Actif	Montant	Passif	Montant
<u>Emplois durables (E.D.)</u>		<u>Ressources stables(R.S.)</u>	
-		-	
A.I.	211 913 185	Capitaux propres	316 794 243
		Amortissements	155 302 445
		DFLMT	44 000 000
<i>Total E.D.</i>	211 913 185	<i>Total R.S.</i>	516 096 688
<u>Actif Circulants</u>		<u>Passif circulant(P.C.)</u>	
A. C. E.	1 095 028 622	P.C.E.	712 805 987
A.C.H.E.	0	P.C.H.E.	0
<i>Total A.C.</i>	1 095 028 622	<i>Total P.C.</i>	712 805 987
<u>Trésorerie Actif</u>		<u>Trésorerie Passif</u>	
Disponibilités	21 966 305	Dettes de trésorerie	100 005 437
<i>Total Trésorerie Actif</i>	21 966 305	<i>Total Trésorerie Passif</i>	100 005 437
Total Actif	1 328 908 112	Total Passif	1 328 908 112

$$FRNG = \text{Total RS} - \text{Total ED} = 304\,183\,503$$

$$BFRNG = (ACE+ACHE) + (PCE+PCHE) = 382\,222\,635$$

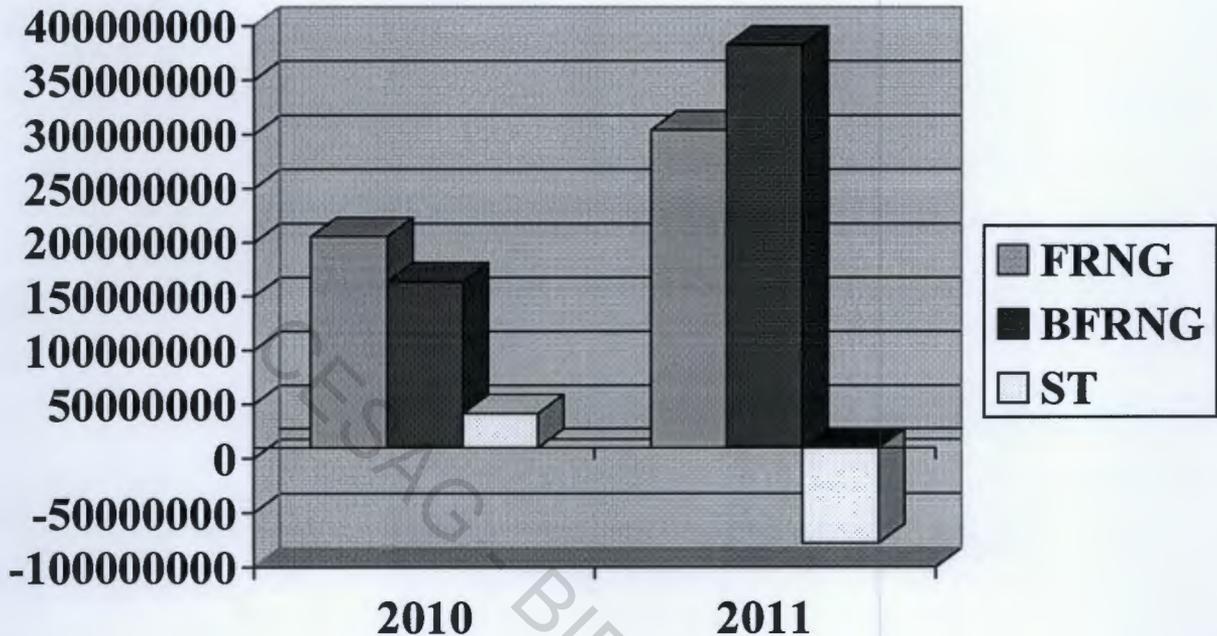
$$ST = FRNG - BFRNG = -78\,039\,132$$

Tableau 16: Tableau récapitulatif d'évolution de la trésorerie

	2010	2011	Variation
FRNG	205 306 526	304 183 503	+ 48,16%
BFRNG	163 604 890	382 222 635	+ 133,63%
ST	41 604 890	-78 039 132	- 287,14%

Source: Nous mêmes

Graphique 1 : Evolution de la situation de trésorerie de la SENOGANO CCT



Source : Nous-mêmes

De 2010 à 2011, le FRNG et le BFRNG ont évolué cependant l'évolution du besoin en fonds de roulement étant extrêmement au-delà du premier indicateur, il va de soi que la situation de trésorerie ce soit profondément dégradé.

On remarque à partir du bilan 2011 que l'augmentation du fond de roulement est dû non seulement à une augmentation de fonds propres et du cumul d'amortissement, mais aussi on remarque la présence d'un emprunt de 44 000 000, pendant qu'il était à zéro en 2010. Concernant l'augmentation du BFR, nous constatons une augmentation de sa composante à l'actif (l'actif d'exploitation) et une réduction de sa composante au passif (passif d'exploitation). Par ailleurs, le passif de trésorerie a augmenté exagérément de 11 135 571 à 100 005 437 soit de 900 %.

L'interprétation principale est une augmentation de l'activité et cette variation a engendrée un endettement massif à court terme en plus de la dette financière de 44 000 000 qui a été contracté. Le signal d'une mauvaise gestion de la liquidité est donné .Par exemple si

plus pesant ;une prévision préalable des besoins auraient permis de s'endetter plus judicieusement; de même des améliorations auraient pu être apportées au niveau des délais de règlement fournisseurs (quant aux délais clients étant fin mois, ils sont déjà bons).

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

A l'issu de notre présentation de la gestion de la trésorerie et une brève analyse de la situation de trésorerie à SENOGANO, il ressort des forces et faiblesses que nous ne saurons ignorer d'énumérer avant de pouvoir faire des propositions d'amélioration.

3.3.1. Les points forts

Les forces suivantes peuvent être énumérées :

- l'existence de procédures formelles de décaissements et encaissements,
- le contrôle hebdomadaire des règlements par caisse, ainsi que les audits internes semestriels dans le groupe,
- la multibancarité de la société et l'affectation des comptes à des opérations relativement précises ;
- l'utilisation d'outils modernes : internet banking, le logiciel de gestion SAGE, le fax etc
- le reporting à l'audit et au contrôle de gestion groupe.

3.3.2. Les faiblesses

Les principaux points faibles relevés sont :

- le pouvoir d'ordonner des règlements espèces accordé au caissier central est une défaillance qui a favorisé des fraudes auparavant sans que ce pouvoir ne soit ôté à ce poste,
- la fonction trésorerie n'est pas assurée par un trésorier, elle se manifeste dans la gestion comptable et l'organisationnelle,
- l'absence d'un budget de trésorerie,
- la relation de la société avec ses banques est dans l'ensemble très générale,

- la livraison des marchandises aux gros clients habituels payant par chèque avant l'encaissement desdits chèques a créé des incidents à maintes reprises, malgré la relation avec ceux-ci.

- les encaissements espèces effectués par un seul agent de la société, et éventuellement des porteurs de bagages.

Conclusion

La maîtrise de la situation financière d'une entreprise passe par celle de la trésorerie. Dans cette société où nous avons effectué notre étude, sont établies les aspects suivants de cette gestion: la sécurité des flux et la gestion des comptes bancaires. Non sans quelques points d'amélioration à apporter sur ces deux aspects, d'autres aspects devraient être pris en compte. Par exemple, le fait qu'il n'y a pas de plan de trésorerie, on a pu remarquer que le financement bancaire est effectué au coup-à coup d'où l'importance du chapitre suivant où nous évertuerons de faire quelques propositions.

CHAPITRE 4: Contribution sur l'optimisation de la trésorerie

Après avoir présenté le fonctionnement de la trésorerie à SENOGANO CCT, il en est ressorti des points encourageants; cependant, des faiblesses soulignées nous emmène à formuler des propositions et recommandations qui puissent aider à améliorer le système et plus loin sa performance.

4.1. Intégrer une gestion prévisionnelle

Une société qui ne planifie pas ressemble à un navire handicapé d'un de ces instruments clé de navigation, on pourrait le dire sans exagérer que le capitaine pilote son bâtiment à vue. Ainsi SENOGANO CCT a-t-elle besoin d'introduire dans sa manière de fonctionner une approche prévisionnelle de la gestion de trésorerie.

4.1.1. Simulation de ventes prévisionnelles

Sur la base d'informations historiques, la méthode du budget historique peut être utilisée. On suppose que la performance de l'année précédente sera non seulement atteinte mais aussi avec une nette amélioration de 10%. Dans le tableau suivant figurent les informations qui nous aurons aidé dans notre tâche, cependant compte tenu de la diversité des types d'articles ils en désignations communes.

Tableau 17: proposition de prévision des ventes 2012 (Montant en millions de F CFA)

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jun	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	2011	2012
Filets	2	8	6	1	0	5	6	4	2	9	0	1	64	90,4
Hameçons	8	4	0	6	4	0	1	8	7	5	6	4	03	23,3
Fil nylon	4	5	6	0	8	5	2	8	6	0	5	7	86	05
Bobine	8	5	2	5	6	7	6	7	6	7	8	7	94	13,4
Flotteurs						0							5	2
Gilets										0			4	0,4
Cordage	0			3	4	4	5	6	7	6	4	3	59	74,9
Tenues	1	1	0	5	6	8	8	9	9	4	3	5	79	96,9
Total 2011	02	7	6	00	30	23	26	25	18	08	08	09	312	445
Prévision(2012)	12	6	4	10	43	35	39	38	30	19	19	20	445	

Source : Nous mêmes

Les articles de pêche artisanale étant exonérés de TVA au Sénégal (source : Direction des pêches maritimes du Sénégal), la société vend à un prix HTVA, il n'y a pas de TVA collectée.

4.1.2. Budget des achats et autres décaissements

Les budgets d'achats et des autres décaissements constituent le budget de décaissement général.

4.1.2.1. Prévisions d'achats

La politique de prix étant uniforme et inchangée pour tous les articles (Prix d'achat+marge uniforme), les évolutions de ventes se feront essentiellement par l'accroissement des volumes vendues. Aussi, du fait de cette même politique de prix, la marge brut sur achats de marchandises ((MBAM) = (marchandises vendues) - (marchandises achetées +/- ΔStock)) est sensiblement uniforme pour tous les articles, on déterminera donc les prévisions d'achats à partir des prévisions de ventes déjà effectuées et du taux de MBAM, on négligera la variation du stock pour simplifier les calculs (ce qui donnera une prévision d'achat à tendance plus).

$$\text{Taux de MBAM(\%)} = \frac{\text{MBAM/ACHATS DE MARCHANDISES}}{1\ 001\ 975\ 206} \times 100 = 31,69\%$$

(source compte de résultat 2011)

$$\text{Achats de marchandises} = \text{Ventes} \times (1 - 31,69\%) = 0,6831 \times \text{Ventes}$$

Tableau 18: simulation de prévisions d'achats (Montant en millions de F CFA)

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sept	Oct	Nov	Dec	2011	2012
Filets	5	2,3	0,9	4,3	0,5	7,1	7,8	6,394	5,028	3	3,662	4,3	80	98,3
Hameçons	2,3	,56	,83	0,9	6,4	3,7	4,3	2,296	1,613	0	0,93	0,56	38,669	52,5
Fil nylon	0,56	0,2	0,9	,83	2,3	0,2	5	2,296	0,93	0,8	0,247	1,6	27,057	39,7
Bobine	2,3	0,2	,2	0,2	0,9	1,6	0,9	1,613	0,93	2	2,296	1,6	32,521	45,7
Flotteurs	0,37	0,05	,37	,78	,46	,83	,73	,4155	,0986	0,8	0,0986	0,42	4,15	8,84
Gilets	0,78	0,37	,37	,05	,73	,73	,42	,4648	,0986	0,8	0,0986	0,78	3,7184	8,0
Cordage	0,83	0,15	,46	,88	,56	,56	0,2	0,93	1,613	1	0,5634	0,88	08,613	19,4
Tenues	0,51	0,51	,83	0,2	0,9	2,3	2,3	2,979	2,979	0,6	0,8803	0,2	22	34,2
Total 2011	9,7	9,4	1,9	8,3	8,8	4	6,1	5,388	0,606	4	3,775	4,5	96	86
Prévis°(2012)	6,5	5,6	7,4	5,1	7,7	2,2	5	4,268	8,803	1	1,289	2	86	

Source : Nous mêmes

Comme déjà énumérés la société ne collectant pas de TVA, elle accumule un crédit de TVA qui cependant n'est pas reversé par l'Etat, ainsi la TVA ne figurera pas dans nos prévisions de décaissements non plus.

4.1.2.2. Les autres décaissements

Par consultation du grand livre des comptes de 2011, nous avons pu recueillir les informations et constituer le budget des autres décaissements de l'année, à partir duquel en demeurant dans le principe du budget historique nous avons établi les prévisions pour 2012. Par ailleurs, dans l'idée qu'une société doit fonctionner à améliorer sa performance financière nous considérons que si les ventes (produits essentiels) devraient évoluer d'un taux naturel de 10%, les charges évoluant avec les produits elles doivent l'être moins que proportionnellement, on a supposé 8%, sauf bien évidemment les frais financiers et les remboursements. Les rubriques des autres décaissements répertoriés les transports, les autres achats (fournitures etc..), les services extérieurs, les impôts et taxes(ETAT) et les charges de personnel, les frais financiers et les remboursements de dettes

Tableau 19 : Prévisions des autres décaissements (en millions FCFA)

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Dec	Total 2011	Prévision 2012
Autres Achats	6,23	0,84	0,86	4,82	0,78	0,89	0,93	0,82	0,86	4,27	0,98	0,88	23,13	25,01
Transports	1,23	0,98	1,2	0,89	0,84	1,32	0,98	0,81	0,6	0,78	1,02	0,65	11,30	12,20
Services extérieurs	8,80	8,41	7,41	7,61	8,00	6,83	7,20	6,90	6,80	7,10	6,95	6,81	88,82	95,92
ETAT	3,24	1,64	-	4,72	1,64	3,79	1,64	1,72	1,64	-	1,64	-	21,67	23,40
Personnel	8,10	8,68	6,20	6,20	6,20	9,82	6,90	6,90	6,90	7,10	7,10	7,39	87,49	94,49
Autres Charges	0,32	0,33	0,34	0,32	0,31	0,33	0,31	0,32	0,31	0,32	0,33	0,31	3,85	4,16
Total exploitat° 2011	27,92	20,9	16,01	24,56	17,77	22,98	17,96	17,47	17,11	19,57	18,02	16,04	236,28	255,19
Prévis° exploitat° 2012	30,15	22,6	17,29	26,52	19,2	24,84	19,39	18,86	18,5	21,14	19,46	17,32	255,19	
Frais financiers	1,6	0,9	0,7	-	-	0,56	-	-	-	-	-	0,48	Σ=4,6	
Remboursements	33,33	33,33	33,34	-	-	8	-	-	-	-	-	8	Σ= 116	
Prévis° autres decaissements 2012	65	57	51	27	19	33	19	18,6	20	21	19	26	375,6	

Source : Nous-mêmes

4.1.3. La synthèse du budget de trésorerie mensuelle

La synthèse des encaissements et décaissements nous donne le budget de trésorerie mensuelle suivant:

Tableau 20: proposition de budget de trésorerie mensuelle (Montant en millions de F CFA)

	Jan	Fév.	Mar.	Avr	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Ventes (A)	112	96	84	110	143	135	139	138	130	119	119	120	1444
Achats (B)	76,5	65,6	57,4	75,1	97,7	92,2	95	94	89	81	81,5	82	987
Autres décaissements (C)	65	57	51	27	19	33	19	18,6	20	21	19	26	375,6
Trésorerie (A)-(B)+(C)	-29,5	-26,6	-24,4	+7,9	+26,3	+9,8	+25	+25,4	+21	+17	+18,5	+12	+81,4

Source : Nous-mêmes

Ainsi, grâce aux prévisions on se rend compte qu'en 2012 durant les cinq premiers mois la société aura un déficit de trésorerie, dont le pic est d'environ quatre-vingt-deux millions (82 000 000). L'entreprise devrait négocier des lignes de financement en conséquence. Par contre du mois de mai à décembre il y aura une trésorerie dormante qui peut être placée dans des produits financiers 1 à 6 mois que de demeurer sur des comptes courant (produits financiers déjà vus dans la première partie de notre travail).

4.2. Recommandations sur la sécurité interne, les relations bancaires et autres

4.2.1. Recommandations sur les procédures et la sécurité interne

Au regard des procédures de décaissements et encaissements, on a noté qu'elles constituent une force pour SENOGANO CCT cependant, la constitution d'un manuel de procédures permettrait de les rendre permanente et universelle.

Au niveau des pouvoirs, il devrait être ôté urgemment au caissier central le pouvoir d'ordonner des décaissements espèces, c'est un grand vice de procédures de sécurisation des avoirs en caisse. Par ailleurs, toute trace de spécimens de signature doivent être soigneusement cachés, ainsi ne pas laisser traîner dans les bureaux des papiers portant ces signatures ou éviter

que la signature autorisée à la banque du Directeur général ne figure sur le document de présentation de l'entreprises.

Doivent être effectués par deux agents les encaissements espèces excédant un certain montant, par exemple le salaire moyen des employés (environ 400 000f). Plus strictement doivent être enrayée l'habitude de faire effectuer des encaissements par les porteurs de bagages.

Enfin, si possible procéder régulièrement à des rapprochements bancaires pour déceler des erreurs de débits ou de crédits et procéder immédiatement aux régularisations.

4.2.2. Les relations bancaires

S'il est donné que la sécurité et la gestion prévisionnelle sont capitales en gestion de trésorerie, les relations bancaires n'en demeurent pas un des moindres aspects et il est ressorti de notre étude que celles-ci devraient nécessairement être améliorée à SENOGANO CCT. La société fonctionne avec des conditions bancaires générales, elles devraient négocier ses conditions particulières

- sont négociables les taux de commissions de transferts, de services et de change payés pour les opérations de règlement en devises
- sont négociables les taux d'intérêts et des lignes de financement
- sont négociables les dates de valeur

Toutes les conditions une fois négociées doivent figurer sur un document signé par l'entreprise et chacune de ses banques, ces conditions doivent être objet de vérification périodique afin de faire des réclamations. Ce document doit être actualisé chaque année, étant donné que les préoccupations de l'entreprise évoluent.

Enfin, l'entreprise doit avoir une communication permanente avec ses banques afin d'être au parfum des solutions innovantes et résoudre efficacement ses problèmes ponctuels ou inopinés.

4.2.3. Autres recommandations

A la suite de nos observations d'autres recommandations ne relevant de la trésorerie seront faites à cette étape de notre travail :

- la prise de décision ne revenant pas au final à une personne définitive, il arrive que des décisions importantes ne sont jamais adoptées ou du moins à temps il va falloir accorder au Gérant ce pouvoir, et former l'ensemble des cadres en management

- la société devrait embaucher du personnel notamment des livreurs, au moins trois afin de dynamiser son service en boutique ; d'un aide magasinier afin de faciliter les approvisionnements des boutiques,

- au regard de la vision du groupe, la société devrait avoir un projet de développement : formation, stratégie, organisation, recrutement afin de passer à une étape supérieure.

Conclusion :

Les points, ici ciblés, d'amélioration de la trésorerie et sa gestion sont généralement ceux qu'on pourrait rencontrer en la matière. Mais à SENOGANO CCT, nous estimons que la gestion prévisionnelle est le plus pertinent. Toutefois, ces recommandations ne sont pas un remède miracle, mais se fondent sur le principe qu'il faut construire un système bien verrouillé au fur et mesure qu'on en décèle les défaillances.

Conclusion de la partie II

Dans cette partie, nous nous sommes évertués d'une part, à présenter non seulement la société mais aussi la façon dont on peut cerner la gestion de la trésorerie.

D'autre part, en faisant, une analyse de ce qui a été présenté, des forces et faiblesses ont été distinguées. Par conséquent, avons-nous abouti à des propositions et recommandations comme contribution à l'amélioration des choses.

La société a certes l'avantage d'avoir des procédures, mais des points de sécurité interne doivent être revus ; l'approche prévisionnelle doit être prise en compte et le partenaire bancaire doit devenir au mieux un ami ; non sans oublier quelques améliorations organisationnelles et/ou stratégiques à apporter.

CONCLUSION GENERALE

L'atteinte des objectifs d'une entreprise doit prendre en compte le fonctionnement de la trésorerie. La trésorerie étant un indicateur de santé financière et sa bonne gestion contribuant à la maîtrise de la performance, sa gestion exige de la vigilance (ex : le suivi des comptes) et de l'ordre (la tenue des documents).

Les voies et moyens d'optimisation de la trésorerie sont nombreuses, théoriquement, les formules proposées sont claires. Pour les petites et moyennes entreprises comme toutes d'ailleurs, la question du financement est primordiale. La gestion prévisionnelle est un moyen très utile et les données des relations bancaires ne sont pas à négliger.

Mais entre théorie et pratique, la confrontation plus ou moins aisée en fonction des moyens dont on dispose. La société a certes l'avantage d'avoir des procédures, mais des points de sécurité interne doivent être revus ; l'approche prévisionnelle doit être prise en compte et le partenaire bancaire doit devenir au mieux un ami ; non sans oublier quelques améliorations organisationnelles et/ou stratégiques à apporter.

Ainsi compris qu'une entreprise pour s'assurer un meilleur avenir « doit se montrer vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer de gérer sa trésorerie le mieux possible ».

ANNEXES
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Fiche d'identification et renseignements divers

FIRD
PAGE 1/3

FICHE D'IDENTIFICATION ET RENSEIGNEMENTS DIVERS

Dénomination de l'entreprise : SENOGANO CCT DAKAR Sigle usuel : SENOGANO CCT

Adresse : 51 AVENUE GEORGES POMPIDOU

N° d'identification fiscale : 0118675 202 Exercice clos le : 31 DEC 2011 Durée (en mois) : 12

ZA EXERCICE COMPTABLE DU : 1ER JANV 2011 AU : 31 DEC 2011

ZB DATE D'ARRETE EFFECTIF DES COMPTES : 31/12/2011

ZC EXERCICE PRECEDENT CLOS LE : 31/12/2010 DUREE EXERCICE PRECEDENT EN MOIS : 12

ZD N° registre du commerce N° registre des entreprises

ZE N° de caisse sociale N° Code repartiteur Code activité principale

ZF Désignation de l'entreprise Sigle

ZG N° de téléphone BP DAKAR Ykk

ZH Adresse géographique complète (rue, boîte, quartier, ville, pays)

ZI Désignation précise de l'activité principale exercée par l'entreprise N° capex prod. ult.

 Nom, adresse et qualité de la personne à contacter en cas de demande d'informations complémentaires

 Nom du professionnel habilité en République de Côte d'Ivoire

 Nom, adresse et téléphone du cabinet certifié ou du professionnel inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et des Comptables Agréés à partir des Etats Unis

 Nom et adresse du ou des commissaires aux comptes

Non / Oui (statut)
 Non / Oui (statut)

COTE D'IVOIRE ASSOCIATION DE
PROFESSEURS GENERALISTES (COIPA) (R.C. 18-0381)

 Nom du signataire des états financiers

 Qualité du signataire des états financiers

 Date de signature

 Signature

Domiciliations bancaires	
Banque	Numero de compte
B I C I S	000 25 61 000 94
C N C A	0100 35 26 -01-I
E C O B A N K	000 1290601 011
C B A O	0201 360 16 725

BASSIROU NDIAYE ET ASSOCIES AUDIT
Société d'Expertise Comptable
92, Avenue G. Pompidou
BP 1629 - Dakar

Suite annexe 1

FIRD
PAGE 3/3

Dénomination de l'entreprise : SENOGANO CCT DAKAR

Siège social : SENOGANO CCT

Adresse : 51 AVENUE GEORGES POMPIDOU
N° d'identification fiscale : D116675 2G2

Exercice clos le : 31 DEC 2011 Durée (en mois) : 12

DIRIGEANTS (1)

Nom	Prénoms	Qualité	N° d'identification fiscale	Adresse (BP, ville, Pays)
SHALLEY	KOKOU TOTO	GERANT		DAKAR

(1) Dirigeants = Président Directeur Général, Administrateur Général, Gérant, Autres.

ACTIONNAIRES OU ASSOCIES PRINCIPAUX (par ordre décroissant du capital souscrit)

Nom	Prénoms	Nationalité	Capital	
			Montant (millions FCFA)	%
BOATENG	DOUGLAS AKUMAAH	GHANAENNE	40	80,00%
BOATENG	MARGARE	GHANAENNE	10	20,00%
TOTAL			50	100,00%

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Prénoms	Qualité	Adresse (BP, ville, Pays)

FILIALES ET PARTICIPATIONS

Désignation	Nationalité	Capital	
		Montant (millions FCFA)	%
TOTAL		0	0,00%

Annexe 2 : Spécimen de facture YUSUNG

COMMERCIAL INVOICE

1)SHIPPER/EXPORTER YUSUNG INDUSTRIAL CO., LTD. 717-6, YONSAN-DONG, YONJE-GU, BUSAN, KOREA		8)INVOICE NO. & DATE YS/10-234E DECEMBER 13,2010	
2)FOR ACCOUNT & RISK OF MESSRS SENOGANO(C.C.T.)-DAKAR S.A.R.L. 51, AVENUE GEORGES POMPIDOU DAKAR, SENEGAL		9)L/C No. & DATE YS/10-234DA AUGUST 5,2010	
3)NOTIFY SAME AS ABOVE (2)		10)L/C ISSUING BANK	
4)PORT OF LOADING BUSAN, KOREA		11)REMARKS * IDF's No. 466446	
5)FINAL DESTINATION DAKAR, SENEGAL			
6)CARRIER " NEDLLOYD TASMAN "		7)SAILING ON, ABOUT DECEMBER 15, 2010	

Shipping marks	No & kind of pkgs ; goods description	Quantity	Unit price	Amount
	PE FISHING ROPE			C&F DAKAR
	3-STRAND, Z-TWIST, MEDIUM LAID, 200MTR/COIL,			
SENOGANO			@\$/COIL	
DAKAR	DIA.4MM 160 COILS		4.21	US\$673.60
B/NO.PE04-61-76,				
PP10-1-150,	PP DANLINE FISHING ROPE			
PP20-1-50,	3-STRAND, Z-TWIST, MEDIUM LAID, 200MTR/COIL, BLUISH WHITE			
PP22-1-80,			@\$/COIL	
PP28-1-50	DIA.10MM 600 COILS		21.59	US\$12,954.00
MADE IN KOREA	20MM 50		82.85	US\$4,142.50
	22MM 80		104.91	US\$8,392.80
	28MM 50		163.82	US\$8,191.00
	TOTAL :	780 COILS		US\$33,680.30
	GRAND-TOTAL :	940 COILS		US\$34,353.80

YUSUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
 YU...
 PRESIDENT
 SIGNED BY : YUSUNG INDUSTRIAL CO., LTD.

Annexe 2 : Spécimen de facture YUSUNG

COMMERCIAL INVOICE	
1) SHIPPER/EXPORTER YUSUNG INDUSTRIAL CO., LTD. 717-6, YONSAN-DONG, YONJE-GU, BUSAN, KOREA	
8) INVOICE NO. & DATE YS/10-234E DECEMBER 13, 2010	
2) FOR ACCOUNT & RISK OF MESSRS SENOGANO(C.C.T.)-DAKAR S.A.R.L. 51, AVENUE GEORGES POMPIDOU DAKAR, SENEGAL	
9) L/C No. & DATE YS/10-234DA AUGUST 5, 2010	
10) L/C ISSUING BANK	
11) REMARKS * IDF's No. 466448	
3) NOTIFY SAME AS ABOVE (2)	
4) PORT OF LOADING BUSAN, KOREA	5) FINAL DESTINATION DAKAR, SENEGAL
6) CARRIER " NEDLLOYD TASMAN "	7) SAILING ON, ABOUT DECEMBER 15, 2010
Shipping marks No & kind of pkgs : goods description Quantity Unit price Amount	
<u>PE FISHING ROPE</u> <u>C&F DAKAR</u>	
3-STRAND, Z-TWIST, MEDIUM LAID, 200MTR/COIL,	
SENOGANO DAKAR B/NO PE04-61-76, PP10-1-150, PP20-1-50, PP22-1-80, PP28-1-50 MADE IN KOREA	DIA. 4MM 160 COILS @\$/COIL 4.21 US\$673.60
<u>PP DANLINE FISHING ROPE</u>	
3-STRAND, Z-TWIST, MEDIUM LAID, 200MTR/COIL, BLUISH WHITE	
	@\$/COIL
DIA. 10MM 600 COILS 21.59 US\$12,954.00	
20MM 50 82.85 US\$4,142.50	
22MM 80 104.91 US\$8,392.80	
28MM 50 163.82 US\$8,191.00	
TOTAL :	780 COILS US\$33,680.30
GRAND-TOTAL :	940 COILS US\$34,353.90
YUSUNG INDUSTRIAL CO., LTD. YU PRESIDENT	
SIGNED BY : YUSUNG INDUSTRIAL CO., LTD.	

Annexe 3 : Spécimen de facture ANHUI LONGITUDE

ANHUI LONGITUDE TRADE CO.,LTD.

COMMERCIAL INVOICE

ISSUER

Add: ROOM 1203,NO.319 RENHE MANSION, CHANGJIANG MIDDLE RD. HEFEL, ANHUI, CHINA

No: HFL1107

Tel: 0551-2661228, Fax: 0551-2659289

Date: 18-Oct-11

To: SENOGANO CONTINENTAL CHRISTIAN TRADERS LTD, BP 3870, 51 AVENUE GEORGE POMPIDOU DAKAR - SENEGAL
Tel: 221 33 823 3602

Transport Details

From: CHINA MAIN PORT
To: SENEGAL, DAKAR
By: VESSEL
S/C No FC FC 3828025

Terms of payment Full payment by T/T Against copy of B/L

NO	Description of Goods	Quantity	Unit Price	Total Amount
		PCS	USD	USD
	LIFE JACKET	2,000.00	4.3	8,600.00

FREIGHT: 3,200.00
TOTAL AMOUNT: 11,800.00
TOTAL: SAY ELEVEN THOUSAND EIGHT HUNDRED DOLLARS ONLY.

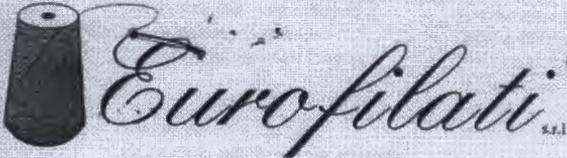
Beneficiary: ANHUI LONGITUDE TRADE CO.,LTD.
Address: ROOM 1203,NO.319 RENHE MANSION, CHANGJIANG MIDDLE RD,
Account No: 12181001040012949
Bank: THE AGRICULTURAL BANK OF CHINA, ANHUI BRANCH
Swift BIC: ABOCCNBJ120

The Sellers:

The Buyers:

Handwritten signature/initials

Annexe 4 : Spécimen de facture EUROFILATI




- Cime per ormeggio
- Corde nautica
- Corde polysteel
- Cordone polipropilene
- Filati poliestere
- Reti rotopresse
- Spaghi agricoli
- Treccie nylon

Spett.le
SENOGANO-CCT DAKAR - S.A.R.L.
51, AVENUE GEORGES POMPIDOU
DAKAR, SENEGAL

Recapito
IDEM

Fattura		<i>Numero doc.</i> 1165	<i>Data doc.</i> 11/11/2011
<i>Cod. cliente</i> SENOGA	<i>P. IVA / Codice fiscale</i>		<i>Pagina</i> 1 di 1
<i>Condizioni pagamento</i> BB Bonifico bancario		<i>Valuta</i> 000 EURO	
<i>Banca / Agenzia cliente</i>			

<i>N. Rif. Banca</i>	<i>Agenzia</i>	<i>Magazzino</i>
<i>Riferimento</i>	<i>Sede</i>	
<i>Annotazioni</i>		

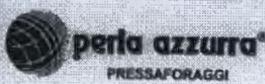
<i>Cod. Articolo</i>	<i>Descrizione</i>	<i>UM</i>	<i>Quantità</i>	<i>Prezzo</i>	<i>Sconti</i>	<i>Importo riga C.I.V.</i>
	<i>Da DDT 1165 del 11/11/2011</i>					
TRFIPONE.4	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 4 - RT. 60	KG	945,000	1,700		1.606,50 A8/
TRFIPONE.6	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 6 - RT. 150	KG	2.885,000	1,700		4.904,50 A8/
TRFIPONE.8	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 8 - RT. 156	KG	2.552,000	1,700		4.338,40 A8/
TRFIPONE.10	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 10 - RT. 200	KG	3.366,000	1,700		5.725,60 A8/
TRFIPONE.12	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 12 - RT. 200	KG	4.197,000	1,700		7.134,90 A8/
TRFIPONE.14	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 14 - RT. 50	KG	1.042,000	1,700		1.771,40 A8/
TRFIPONE.16	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 16 - RT. 20	KG	472,000	1,700		802,40 A8
TRFIPONE.18	TRECCIA DI FILATO POLIESTERE CON SEGNALINO NERO MM 18 - RT. 20	KG	482,000	1,700		819,40 A8
	RIMBORSO COMMISSIONI E SPESE DI TRASPORTO DA CAVA DE' TIRRENI (SA) ITALY AL PORTO DAKAR MATERIALE DESTINATO ALL'ESPORTAZIONE ESENTA DA IVA ART. 8 DPR 633/1972 CONTENITORE GCNU 117314 8 SIGILLO 020558 - SAL020558	NR	1,000	2.150,000		2.150,00 A8

<i>Totale merce</i>	<i>Sconto 1</i>	<i>Sconto 2</i>	<i>Sconto pag.</i>	<i>Netto merce</i>	<i>Spese incasso</i>	<i>Spese ass. e acc.</i>
29.253,10				29.253,10		
<i>Dotti</i>	<i>Totale imponibile</i>		<i>Totale IVA</i>	<i>Spese documentate</i>	<i>Totale</i>	
	29.253,10				29.253,10	

<i>Riepilogo IVA</i>					
<i>C.I.V.A. Imponibile spese</i>	<i>Tot. imponibile</i>	<i>% IVA</i>	<i>Descrizione IVA</i>	<i>Importa</i>	<i>Omaggio</i>
ASA	0,00	29.253,10	N.I. art. 8 lett. a)		0,00
					<i>Contrasto / Reso</i>
					<i>Acconto</i>
					<i>Abbuono</i>
					<i>Totale a pagare</i>
					29.253,10

<i>Scadenze rate e relativo importo</i>					
<i>Data scad.</i>	<i>Importo rata</i>	<i>Data scad.</i>	<i>Importo rata</i>	<i>Data scad.</i>	<i>Importo rata</i>
11/11/2011	29.253,10				

STRADA CONSORTILE N.10 VIA ZONA ASI - 84013 S. LUCIA DI CAVA DE' TIRRENI (SA) ITALY - Tel. +39/089461407 - Tel. +39/0892/46738 - Fax +39/08944342
 Euro 51.480,00 Cap. Soc. - Reg. Soc. Trib. SA n. 236/92 - C.C.I.A.A. n. 241960 - Partita IVA 02779850656 - IBAN IT03008392761710000001939
 Sito: www.eurofilati.it - E-mail: eurofilati@tin.it





Annexe 5 : Spécimen de facture TUFROPES

INVOICE																																																																																																																																																																									
Exporter: TUFROPES PRIVATE LIMITED 812-A, Embassy Centre, Narman Point, Mumbai - 400 021.		Invoice No & Date EOU / TUF/ 2010-11/240 DT.17.03.2011																																																																																																																																																																							
Consignee: SENOGANO CCT-DAKAR 51, AVENUE GEORGES POMPIDOU BF 3870 DAKAR SENEGAL		Buyer's Order No. & Date: FI/EXP/DAKAR/118 DT.05.08.2010 BUYER [If other than consignee]																																																																																																																																																																							
Pre-Carriage by BY SEA		Place of Receipt by Pre-carrier NHAVA SHEVA,INDIA		Country of origin of Goods INDIA		Country of Final Destination SENEGAL																																																																																																																																																																			
Vessel/ Flight No.		Port of Loading NHAVA SHEVA,INDIA		Terms of Delivery CIF DAKAR, SENEGAL																																																																																																																																																																					
Port Discharge SENOGANO CCT-DAKAR		Final Destination SENEGAL		Terms of Payment 100% TT AGAINST PACKING LIST BEFORE SHIPMENT																																																																																																																																																																					
Marks & Nos/ Container No.	No. & Kind Of pkgs/	Description of Goods	No. of Coils	Quantity In Kgs. (Net Wt.)	PRICE/KGS IN USD\$	Amount USD\$ CIF																																																																																																																																																																			
Shipping Mark 645 SENOGANO CCT CONTAINER & SEAL NO. BKU-0875369 ML-IN 0177458																																																																																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SIZE MM</th> <th>LENTH IN MTR</th> <th>COLOURS</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="7">PP FILM ROPE -3STRAND 2'TWIST</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>200</td> <td>BROWN</td> <td>600</td> <td>907.40</td> <td>2.05</td> <td>1,860.17</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>200</td> <td>BROWN</td> <td>246</td> <td>1476.57</td> <td>2.05</td> <td>3,026.97</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>200</td> <td>BROWN</td> <td>248</td> <td>2257.24</td> <td>2.05</td> <td>4,627.34</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>200</td> <td>BROWN</td> <td>51</td> <td>673.62</td> <td>2.05</td> <td>1,380.72</td> </tr> <tr> <td colspan="7">PP DANLINE ROPE -3STRAND 2'TWIST</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>200</td> <td rowspan="10">} WHITE WITH BLUE TRACER LINE</td> <td>648</td> <td>965.41</td> <td>2.05</td> <td>1,979.09</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>200</td> <td>552</td> <td>1923.82</td> <td>2.05</td> <td>3,943.83</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>200</td> <td>498</td> <td>3022.13</td> <td>2.05</td> <td>6,195.37</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>200</td> <td>748</td> <td>6824.94</td> <td>2.05</td> <td>13,991.13</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>200</td> <td>51</td> <td>668.55</td> <td>2.05</td> <td>1,370.53</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>200</td> <td>30</td> <td>557.18</td> <td>2.05</td> <td>1,142.22</td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>200</td> <td>50</td> <td>1506.00</td> <td>2.05</td> <td>3,087.30</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>200</td> <td>25</td> <td>909.48</td> <td>2.05</td> <td>1,864.43</td> </tr> <tr> <td>22</td> <td>200</td> <td>50</td> <td>2240.72</td> <td>2.05</td> <td>4,593.47</td> </tr> <tr> <td colspan="3">TOTAL</td> <td>3797</td> <td>23932.96</td> <td></td> <td>49062.56</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Amount Chargeable CIF DAKAR, SENEGAL</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6"></td> <td>LESS FREIGHT</td> <td>3000.00</td> </tr> <tr> <td colspan="6"></td> <td>LESS INSURANCE</td> <td>5.40</td> </tr> <tr> <td colspan="6"></td> <td>FOB VALUE</td> <td>46057.16</td> </tr> <tr> <td colspan="7"> WORDS) US\$ FORTY NINE THOUSAND SIXTY TWO AND CENTS FIFTY SIX ONLY GROSS WEIGHT:- 24044.49 KGS. NET WEIGHT:- 23932.96 KGS. </td> </tr> <tr> <td colspan="7"> Declaration: We declare that the Invoice shows the Actual price of the goods described and that all particulars are true and correct. </td> </tr> <tr> <td colspan="6"></td> <td> TUFROPES PVT. LTD. Authorized Signatory. </td> </tr> </tbody> </table>							SIZE MM	LENTH IN MTR	COLOURS					PP FILM ROPE -3STRAND 2'TWIST							4	200	BROWN	600	907.40	2.05	1,860.17	8	200	BROWN	246	1476.57	2.05	3,026.97	10	200	BROWN	248	2257.24	2.05	4,627.34	12	200	BROWN	51	673.62	2.05	1,380.72	PP DANLINE ROPE -3STRAND 2'TWIST							4	200	} WHITE WITH BLUE TRACER LINE	648	965.41	2.05	1,979.09	6	200	552	1923.82	2.05	3,943.83	8	200	498	3022.13	2.05	6,195.37	10	200	748	6824.94	2.05	13,991.13	12	200	51	668.55	2.05	1,370.53	14	200	30	557.18	2.05	1,142.22	18	200	50	1506.00	2.05	3,087.30	20	200	25	909.48	2.05	1,864.43	22	200	50	2240.72	2.05	4,593.47	TOTAL			3797	23932.96		49062.56	Amount Chargeable CIF DAKAR, SENEGAL													LESS FREIGHT	3000.00							LESS INSURANCE	5.40							FOB VALUE	46057.16	WORDS) US\$ FORTY NINE THOUSAND SIXTY TWO AND CENTS FIFTY SIX ONLY GROSS WEIGHT:- 24044.49 KGS. NET WEIGHT:- 23932.96 KGS.							Declaration: We declare that the Invoice shows the Actual price of the goods described and that all particulars are true and correct.													TUFROPES PVT. LTD. Authorized Signatory.
SIZE MM	LENTH IN MTR	COLOURS																																																																																																																																																																							
PP FILM ROPE -3STRAND 2'TWIST																																																																																																																																																																									
4	200	BROWN	600	907.40	2.05	1,860.17																																																																																																																																																																			
8	200	BROWN	246	1476.57	2.05	3,026.97																																																																																																																																																																			
10	200	BROWN	248	2257.24	2.05	4,627.34																																																																																																																																																																			
12	200	BROWN	51	673.62	2.05	1,380.72																																																																																																																																																																			
PP DANLINE ROPE -3STRAND 2'TWIST																																																																																																																																																																									
4	200	} WHITE WITH BLUE TRACER LINE	648	965.41	2.05	1,979.09																																																																																																																																																																			
6	200		552	1923.82	2.05	3,943.83																																																																																																																																																																			
8	200		498	3022.13	2.05	6,195.37																																																																																																																																																																			
10	200		748	6824.94	2.05	13,991.13																																																																																																																																																																			
12	200		51	668.55	2.05	1,370.53																																																																																																																																																																			
14	200		30	557.18	2.05	1,142.22																																																																																																																																																																			
18	200		50	1506.00	2.05	3,087.30																																																																																																																																																																			
20	200		25	909.48	2.05	1,864.43																																																																																																																																																																			
22	200		50	2240.72	2.05	4,593.47																																																																																																																																																																			
TOTAL			3797	23932.96		49062.56																																																																																																																																																																			
Amount Chargeable CIF DAKAR, SENEGAL																																																																																																																																																																									
						LESS FREIGHT	3000.00																																																																																																																																																																		
						LESS INSURANCE	5.40																																																																																																																																																																		
						FOB VALUE	46057.16																																																																																																																																																																		
WORDS) US\$ FORTY NINE THOUSAND SIXTY TWO AND CENTS FIFTY SIX ONLY GROSS WEIGHT:- 24044.49 KGS. NET WEIGHT:- 23932.96 KGS.																																																																																																																																																																									
Declaration: We declare that the Invoice shows the Actual price of the goods described and that all particulars are true and correct.																																																																																																																																																																									
						TUFROPES PVT. LTD. Authorized Signatory.																																																																																																																																																																			

Annexe 6 : Processus d'importation

DATE	DEMARCHE	SIGNATURE
.....	DEMANDE DE QUOTATION
.....	NEGOCIATION DE PRIX
.....	ACCEPTATION PROFORMA
.....	DEMANDE PREALABLE D'IMPORTATION à ORBUS (DPI)
.....	DEMANDE D'AUTORISATION DE CHANGE & AUTORISATION D'IMPORTATION
.....	ARRIVEE DE DOCUMENTS REMDOC à la BANQUE
.....	REGLEMENT DU FOURNISSEUR
.....	ARRIVAGE DES ARTICLES EN CONTENEUR AU PORT
.....	FORMALITE DOUANIERE ET VERIFICATION COTECNA
.....	LEVEE DU CONTENEUR VERS LE DEPOT
.....	DECHARGEMENT ET COLISAGE DU CONTENEUR
.....	RAPPORT DE RECEPTION AU FOURNISSEUR

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Ouvrages

1. **ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (A.F.T.E.)**, La gestion de trésorerie des PME-PMI , Collection cahiers techniques (2000), 82 pages.
2. **BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline** :Gestion Financière, DUNOD, 8è édition, 455 pages.
3. **BOULMER Pierre ; De BAROLET François ; MEUNIER Henri** : La trésorerie des entreprises, plans de trésorerie, plans de financement, édition DUNOD Entreprise, 177 pages.
4. **DE ELIEZ, La BRUSLERIE Hubert, Cathérine**, Trésorerie d'entreprise : Gestion de liquidités et des risques, DALLOZ, édition n°2, Paris, 680 pages.
5. **HENRY Alain & al** (2001), « *Rédiger les procédures de l'entreprise* », 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, 184 P.
6. **FORGET Jack** , Gestion de trésorerie, Paris CHIRAT, 2005,455 pages
7. **KHATH Sarum, et DUBOIS Denis**, Négociation et contrôle des conditions bancaires, éditions Organisation, 1999, 167 pages.
8. **LAHILLE Jean-Pierre** , Analyse financière, éditions SIREY, 234 pages.
9. **PAUCHER Pierre** , Initiation à la gestion financière de l'entreprise, Presses Universitaires de Grenoble, 150 pages.
10. **ROUSSELOT Phillipe et VERDIE Jean F.** , la gestion de la trésorerie , Editions Dunod, Paris 1999, 292 pages.

Mémoires

- 1 **Aly BA**, Diagnostic de la gestion de trésorerie dans une entreprise commerciale et
2. **Marone COUMBA**, Optimisation de la trésorerie de la société nationale avicole, MPCGF, CESAG, 3è Promotion industrielle au Sénégal, cas de la SUNEOR, MBF, CESAG, 9è Promotion.
3. **Amy Florelle S.S. THIAM**, Gestion de la trésorerie d'une entreprise commerciale : cas de SAFCOM, MBF, 7è Promotion.
4. **Ibrahima THIAW**, Contribution à l'optimisation de gestion de trésorerie à la SENELEC, MBF, CESAG, 2è Promotion.

Fichiers internet :

1. [http://www.netpme.fr/info-conseil/gestion-entreprise-quotidienne/gains-performance/fiche-conseil/40772-maitriser-tresorerie-](http://www.netpme.fr/info-conseil/gestion-entreprise-quotidienne/gains-performance/fiche-conseil/40772-maitriser-tresorerie-pme+gestion+de+tresorerie+des+pmeacd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr)

[pme+gestion+de+tresorerie+des+pmeacd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr](http://www.netpme.fr/info-conseil/gestion-entreprise-quotidienne/gains-performance/fiche-conseil/40772-maitriser-tresorerie-pme+gestion+de+tresorerie+des+pmeacd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr), 25 Mars 2012.

2. http://www.plancomptable.com/comptes_annuels/comptes_annuels/Tafire_modele2_developpement.htm, 15 Septembre 2012.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	iii
LISTE DES FIGURES, DES GRAPHIQUES ET DES TABLEAUX.....	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	6
Introduction de la partie I.....	7
CHAPITRE 1 : Conditions préalables d'une trésorerie optimale	9
1.1. La sécurisation des flux de trésorerie	9
1.1.1. La sûreté des flux de décaissement	9
1.1.1.1. L'établissement des chèques ou des ordres de virement	10
1.1.1.2. Les paiements par caisse.....	10
1.1.1.3. La signature autorisée	10
1.1.2. La sûreté des flux d'encaissements	11
1.1.2.1. Les encaissements par chèque	11
1.1.2.2. Les encaissements par caisse	11
1.2. La circulation de l'information financière et les moyens techniques.....	12
1.2.1. La qualité de circulation de l'information financière	12
1.2.1.1. L'information interne.....	12
1.2.1.2. L'information externe	13
1.2.2. Les moyens techniques.....	13
1.2.2.1. La télématique et l'internet	13
1.2.2.2. L'outil informatique.....	13
1.3. La maîtrise de la tarification des banques	14
1.3.1. Dates de valeur et corollaire	14
1.3.1.1. Dates de valeur.....	14
1.3.1.2. Heure de caisse	15
1.3.1.3. Jours calendaires et jours ouvrés	15
1.3.2. Les Commissions.....	15
1.3.2.1. Les commissions de mouvement	15
1.3.2.2. Les commissions liées à l'octroi de crédit.....	16

1.3.2.1. Les commissions de mouvement	16
1.3.2.2. Les commissions liées à l'octroi de crédit	16
1.3.2.3. Les autres commissions	16
1.3.3. Les taux d'intérêt	16
1.3.3.1. Le taux de base bancaire (TBB).....	17
1.3.3.2. Le taux effectif global (TEG) et le taux d'usure.....	17
1.3.3.3. Le taux moyen mensuel du marché monétaire (T4M ou TMM)	17
CHAPITRE 2: De la détermination a l'optimisation de la trésorerie	18
2.1. Détermination de la trésorerie	18
2.1.1. Détermination par approche fonctionnelle du bilan	18
2.1.1.1. Le fond de roulement net global	19
2.1.1.2. Besoin en fond de roulement (B.F.R.N.G.)	20
2.1.1.3. Retraitements préalables à faire et exemple de calcul de la trésorerie	21
2.1.2. Détermination de la trésorerie par les flux	24
2.1.2.1. Le tableau de trésorerie.....	25
2.1.2.2. Le TAFIRE	26
2.2. Optimisation de la trésorerie	27
2.2.1. La gestion prévisionnelle: un moyen capital d'optimisation.....	28
2.2.1.1. Les prévisions	28
2.2.1.2. Le budget de trésorerie.....	28
2.2.2. La gestion du déficit et de l'excédent trésorerie.....	31
2.2.2.1. Le financement du déficit de trésorerie	31
2.2.2.1.1. Les crédits de trésorerie.....	31
2.2.2.1.2. Autres financements appropriés au PME.....	33
2.2.2.2. Le placement des excédents de trésorerie.....	35
2.2.2.2.1. Les placements bancaires (non négociables)	35
2.2.2.2.2. Les placements négociables	36
2.3. Méthodologie de l'étude.....	37
2.3.1. Variables influentes, leurs indicateurs et mesures.....	37
2.3.2. Les techniques d'investigation	38
2.3.3. Analyse des résultats.....	38

Conclusion de la partie I :.....	40
PARTIE II : LA GESTION DE LA TRESORERIE A SENOGANO CCT	41
Introduction de la partie II.....	42
CHAPITRE 3: Présentation de la société et sa gestion de trésorerie.....	43
3.1. Présentation de SENOGANO CCT.....	43
3.1.1. Bref historique	43
3.1.2. Produits et activités.....	43
3.1.3. Vision et organisation	44
3.2. Description de la gestion de trésorerie	45
3.2.1. La sécurité des flux.....	45
3.2.1.1. Les procédures de décaissements.....	45
3.2.1.2. Les procédures d'encaissements	47
2.2. Les comptes bancaires.....	48
3.2.3. Analyse biannuelle de la situation de trésorerie	49
3.3. Les forces et les faiblesses de la gestion de la trésorerie.....	52
3.3.1. Les points forts	52
3.3.2. Les faiblesses	52
CHAPITRE 4: Contribution sur l'optimisation de la trésorerie.....	54
4.1. Intégrer une gestion prévisionnelle	54
4.1.1. Simulation de ventes prévisionnelles	54
4.1.2. Budget des achats et autres décaissements	55
4.1.2.1. Prévisions d'achats.....	55
4.1.2.2. Les autres décaissements	56
4.1.3. La synthèse du budget de trésorerie mensuelle	57
4.2. Recommandations sur la sécurité interne, les relations bancaires et autres	57
4.2.1. Recommandations sur les procédures et la sécurité interne	57
4.2.2. Les relations bancaires.....	58
4.2.3. Autres recommandations	59
Conclusion de la partie II	60
CONCLUSION GENERALE.....	61
ANNEXES	I

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	X
TABLE DES MATIERES	XII

CESAG - BIBLIOTHEQUE