



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 6
(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

Optimisation de la gestion de la trésorerie dans
une société internationale de transit:
cas de la Société Nouvelle pour le Transit et le
Transport (SNTT LOGISTICS), SENEGAL.

Présenté par :

TANDIA Baba Amadou

Dirigé par :

M. DIENG Modou

Consultant / Formateur en FINANCE

Professeur Associé au CESAG

AVRIL 2014

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- ❖ à ma très chère mère pour son amour, ses prières et son soutien sans cesse renouvelé,
- ❖ à mon défunt père à qui je souhaite le paradis le plus exalté,
- ❖ à tous mes frères et sœurs qui ne cessent de me témoigner leurs affections,
- ❖ et enfin à ma femme et à mon fils à qui je tiens beaucoup.

REMERCIEMENTS

Il est plaisant à ces moments d'avoir l'occasion de remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de mes études au CESAG.

Je ne cesserai de remercier ma mère pour qui je nourris un amour profond et un respect inégalable pour sa présence à mes côtés à tout moment où le besoin s'en est fait sentir.

Encore une fois merci d'être là maman.

Après tous ces mois de privation, de travail et de recherche, je sais particulièrement gré à mon encadreur Monsieur Modou DIENG, professeur associé au CESAG, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son aide.

Elle est aussi là, l'occasion pour moi d'exprimer toute ma gratitude envers la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport (SNTT), en commençant par son Président Directeur Général M. Mamatou TRAORE, en passant par son Directeur Général M. Francis JEAN, par sa Directrice Financière et Comptable Mlle Aicha FALL et je l'exprime aussi en vers tout l'ensemble du personnel pour leur soutien et leur disponibilité sans cesse exprimés.

Enfin mes remerciements vont aussi à l'endroit de tous les professeurs associés et intervenants du programme de Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière (MPCGF) ainsi qu'à tous mes camarades de promotion.

LISTE DES SIGLES & ABREVIATION

A.F.T.E.	: Association Française des Trésoriers d'entreprise
B.F.R.	: Besoin en Fonds de Roulement
C.E.S.A.G.	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
C.P.F.D.	: Commission de Plus Fort Découvert
D.F.C.	: Directrice Financière et Comptable
F.R.	: Fonds de Roulement
F.R.F.	: Fonds de Roulement Fonctionnel
F.R.P.	: Fonds de Roulement Permanent
M.P.C.G.F.	: Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
S.A.	: Société Anonyme
S.A.R.L.	: Société A Responsabilité Limitée
S.N.T.I.	: Société Nouvelle pour le Transport International
S.N.T.T.	: Société Nouvelle pour le Transit et le Transport

LISTES DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation du budget de trésorerie.	20
Tableau 2 : Dates de valeur sur les opérations bancaires standards.....	22
Tableau 3 : Modèle de plan de trésorerie	25
Tableau 4 : Les placements sur le marché monétaire.....	29
Tableau 5 : Récapitulatif de la présentation de la SNTT	39
Tableau 6 : Grille de fonction des agents du service finance-comptabilité dans la gestion de la trésorerie.....	51
Tableau 7 : Trésorerie nette à la clôture et à l'ouverture des exercices entre 2009 et 2013	52
Tableau 8 : Taux de variation des frais financiers entre 2008 et 2013.....	53
Tableau 9 : Evolution de la capacité d'endettement entre 2008 et 2013	55
Tableau 10 : Positionnement en date de valeur.....	60
Tableau 11 : Comparatif des flux financiers entre N-1 et N.....	69
Tableau 12 : Comparatif des frais financiers entre N-1 et N	70

Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	33
Figure 2 : Construction du budget de trésorerie.....	58

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire sur le mécanisme de gestion de la liquidité dans le service financier et comptable de la Société Nouvelle pour le transit et le transport (SNTT).	76
Annexe 2 : Organigramme de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.....	81
Annexe 3 : organigramme du service finance-comptabilité.....	82
Annexe 4 : Soldes bancaires exercice 2011	83
Annexe 5 : Soldes bancaires exercice 2012	84
Annexe 6 : Soldes bancaires exercice 2013	85

Annexe 7 : Bilan SNTT 2009.....	86
Annexe 8 : Bilan SNTT 2010.....	90

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES & ABREVIATION	iii
LISTES DES ILLUSTRATIONS	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA TRESORERIE.....	7
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	9
1.1 NOTION DE TRESORERIE	9
1.1.1 Définition de la trésorerie	9
1.1.2 Rôle de la trésorerie	10
1.1.3 Gestion de la trésorerie	11
1.2 Motifs de détention de trésorerie	13
1.2.1 Motif de précaution.....	13
1.2.2 Motif de transaction	14
1.2.3 Motif de spéculation	14
CHAPITRE 2 : OUTILS ET TECHNIQUES D’OPTIMISATION DE LA TRESORERIE ..	15
2.1 Conditions fondamentales d’optimisation de la trésorerie	15
2.1.1 Circulation de l’information interne et externe.....	15
2.1.2 Conditions bancaires relatives aux opérations de trésorerie	16
2.2 Outils et techniques d’optimisation	18
2.2.1 Outils d’optimisation de la trésorerie.....	18
2.2.2 Techniques d’optimisation de la trésorerie	26
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L’ETUDE.....	32
3.1 Modèle d’analyse.....	32
3.2 Outils employés pour la collecte de données.....	33
CONCLUSION	35
DEUXIEME PARTIE : OPTIMISATION DE LA TRESORERIE A LA SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT (SNTT LOGISTICS).....	36
INTRODUCTION.....	37

CHAPITRE 4: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT (SNTT LOGISTICS).....	38
4.1 Présentation de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport (SNTT LOGISTICS)	38
4.2 Présentation des activités de la SNTT LOGISTICS.....	40
4.2.1 La consignation.....	40
4.2.2 La manutention	40
4.2.3 Le transport.....	41
4.2.4 La société nouvelle pour le transit et le transport, commissionnaire en douanes agréé.....	41
4.2.5 Le transit international	42
4.2.6 L’entreposage.....	42
4.2.7 L’export.....	43
4.3 Présentation du service finance – comptabilité	44
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE AU SEIN DE LA SNTT LOGISTICS	46
5.1 La gestion de la trésorerie à la SNTT	46
5.1.1 La trésorerie constatée	46
5.1.2 Les décaissements	47
5.1.3 Les encaissements.....	49
5.1.2 La gestion prévisionnelle de la trésorerie	50
5.2 Difficultés rencontrées dans la gestion de la trésorerie au sein de la SNTT	52
5.2.1 Trésorerie tendue	52
5.2.2 Recouvrement difficile des créances	54
5.2.3 Campagne de financement difficile	54
5.2.4 Difficulté à utiliser les outils spécifiques.....	56
CHAPITRE 6 : OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE AU SEIN DE LA SNTT LOGISTICS ET RECOMMANDATIONS	57
6.1 Optimisation de la trésorerie par la mise en œuvre des outils prévisionnels et l’utilisation des techniques existantes.....	57
6.1.1 Mise en œuvre des outils prévisionnels d’optimisation de la trésorerie	57
6.1.2 Utilisation des techniques d’optimisation de la trésorerie	61
6.2 Recommandations sur l’optimisation de la trésorerie	63
6.2.1 Recommandations sur les outils prévisionnels d’optimisation de la trésorerie	63

6.2.2 Recommandations sur les techniques d’optimisation de la trésorerie 65

CONCLUSION 71

CONCLUSION GENERALE 72

ANNEXES 75

BILIOGRAPHIE 94

INTRODUCTION GENERALE

Cinquante ans... Cinquante ans environ est le nombre d'années depuis lesquelles les pays africains ont accédé à leurs souverainetés. Cinquante ans que ces pays tentent de maintenir une croissance dite durable et soutenue en créant des petites, moyennes et grandes entreprises pour développer leur tissu économique et faire partie de ce que l'on appelle communément les pays émergents.

Avec son lot de mutations, la mondialisation ne facilite pas l'émergence des pays africains. La récente crise économique et financière dans laquelle le monde entier a été entraîné vers la fin de l'année 2007 en témoigne. Conscient de l'importance de la liquidité, les acteurs économiques sont désormais plus vigilants sur l'utilisation des ressources et réorientent du coup le mode de financement de leurs entreprises. Efficacité et efficience sont désormais les maîtres mots dans la gestion des ressources des entreprises.

L'idée que l'on avait sur les réserves de liquidité anormalement élevées qui jusque-là étaient soupçonnées d'offrir aux dirigeants une trop grande latitude d'action, au détriment des actionnaires est revue sous un autre angle. Car après la crise, plutôt qu'un risque, les dirigeants des entreprises pouvaient voir dans de telles réserves de liquidité un véritable outil stratégique. En particulier en temps de crise, parce que les entreprises n'ont plus besoin de passer par les marchés de capitaux pour se financer, elles disposent désormais de cash performant mieux que leurs concurrents, elles ont déjà leur « coussin de précaution ».

Au regard de ce qui précède, être liquide est donc vital de nos jours pour toute entreprise qu'elle soit petite, moyenne ou grande. Et s'il est un milieu où cela est d'autant plus vrai que nécessaire, c'est celui du transit. Car le niveau de liquidité détenu par une firme dans ce domaine en détermine sa marge de manœuvre. Et dans un environnement aussi compétitif, être liquide permettrait à la société de pouvoir baisser ses prix, de proposer un meilleur service à ses clients, d'améliorer son réseau de distribution etc.

Mais, qui donc exerce ce métier ?

L'activité de transit est exercée par toute personne physique ou morale chargée de l'enlèvement de la marchandise, de son déplacement géographique, de la réservation du fret et l'accomplissement des formalités administratives, douanières et commerciales conformément aux instructions reçues de son mandant. A cet effet, il peut être soit un mandataire c'est-à-dire

qu'il ne répond que de ses actes et de ses actes seuls et ses champs de décision sont réduits ; ou être un commissionnaire de transport, dans ce cas de figure, ayant le plein pouvoir sur la décision d'expédition ou de réception d'une marchandise, il a plus de responsabilités.

Dans les deux cas de figure, les sociétés de transit doivent avoir une certaine solidité financière pour faire face aux exigences du milieu qui passe forcément par une bonne maîtrise de la gestion de la trésorerie.

Historiquement centrée sur la gestion quotidienne des flux, la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considérées par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractée et qu'elle doit gérer de manière optimale.

La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler, maîtriser les dimensions, les dates des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise. Elle consiste aussi à se procurer au moment où le besoin se fait sentir et à moindre coût, donc de manière efficiente, les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit la gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût.

La difficulté de l'exercice pour le trésorier est qu'il porte sur ses épaules la responsabilité de garantir la complète sécurité des processus, tout en se préoccupant d'optimiser l'efficacité opérationnelle des traitements et de l'organisation. Il doit, aujourd'hui, véhiculer une véritable « culture cash » au sein de l'entreprise, tout en maîtrisant des domaines à forte technicité.

Comme le maintien de la liquidité du patrimoine est l'objectif de la « politique de trésorerie », ceci explique le fait que la détention de cash devienne de plus en plus un préalable à toute prise de décision d'investissement. Ce qui confère d'ailleurs à la gestion de la trésorerie une position prépondérante dans une société.

Contrôler le niveau de l'encaisse et, maintenir la solvabilité résumant essentiellement la gestion de la trésorerie d'une firme. Le contrôle du niveau de l'encaisse s'effectue à partir de l'étude du bilan, « encaisse » et « trésorerie » désignant la même réalité. Ainsi, la trésorerie s'analyse comme une résultante de l'activité entre un excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables.

Chaque année des milliers d'entreprises sont confrontées à des difficultés de trésorerie et la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport (SNTT) n'échappe pas à cette réalité commune.

Évoluant dans le domaine du transit et du transport, la S.N.T.T. fournit ses prestations au Sénégal et dans la sous-région. Depuis 1997, date de sa création, la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport a réalisé de belles performances dans son évolution. En témoigne son changement de statut passant d'une S.A.R.L. à une S.A.

Seulement force est de constater maintenant que la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport traverse ces derniers temps une période difficile qui se traduit par un besoin constant de capitaux pour financer l'exploitation et maintenir le "navire" à flot. Cette pression a des origines aussi bien exogènes qu'endogènes.

Exogène du fait notamment de la concurrence qui se fait de plus en plus virulente et essentiellement endogène par la supposée inexistence de certaines bases au sein de la société. B.a.-ba que sont : l'inexistence de procédure ; l'absence de circuit d'information connue de tous ; des systèmes d'information non maîtrisés ; aucune budgétisation des encaissements et des décaissements etc.

Au regard de tout cela, nous émettons les hypothèses ci-dessous comme pouvant être à l'origine de la dégradation de la trésorerie au sein de la SNTT :

- ❖ l'existence d'une crise de croissance,
- ❖ une mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement (BFR),
- ❖ une perte de rentabilité,
- ❖ un mauvais choix de financement,
- ❖ l'inexistence d'une gestion de trésorerie proprement dite.

A la lumière de ces faits et hypothèses, nous nous posons la question de savoir par quels voies et moyens la SNTT peut optimiser la gestion de sa trésorerie ?

Pour tenter de répondre à ce questionnement, nous envisageons les solutions ci-dessous :

- ❖ élaborer un tableau de bord de la trésorerie,
- ❖ élaborer un budget et d'un plan de trésorerie,
- ❖ faire des prévisions en date de valeur,
- ❖ optimiser les délais moyens des cycles fournisseurs et clients afin de mieux gérer le BFR,
- ❖ mettre en place une parfaite combinaison synchrone entre outils et techniques financiers permettant l'optimisation de la gestion de la trésorerie.

C'est sur cette dernière proposition que nous nous pencherons. En ce sens qu'elle résume toutes les solutions précitées et nous paraît être la plus à même pour répondre à nos préoccupations. Souci que nous avons libellé en notre question principale qui est de savoir comment optimiser la gestion de la trésorerie au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport ? Autrement formulé, comment faire pour améliorer la gestion de la trésorerie au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport ?

L'objectif de ce mémoire est d'abord d'analyser la gestion de la trésorerie dans une société internationale de transit telle que la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport. Ensuite de mettre en exergue les difficultés auxquelles cette société fait face. Et enfin de soumettre des suggestions qui puissent améliorer le mode de gestion de la trésorerie dans cette société.

En l'espèce, il s'agira particulièrement :

- ❖ de décrire et d'analyser les pratiques en termes de gestion de trésorerie telles qu'accomplies au sein de l'entreprise,
- ❖ de mettre en exergue les causes de dégradation de trésorerie par l'identification et l'analyse des facteurs sources de cette défaillance,
- ❖ d'émettre des recommandations pour une optimisation de la gestion de la trésorerie.

Cette étude revêt un caractère important dans le sens où elle permettra à diverses parties d'en tirer un bénéfice certain :

- ❖ à l'endroit de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport, le présent mémoire lui permettra d'optimiser la gestion de sa trésorerie en appliquant les suggestions futures que nous lui ferons,

- ❖ à l'endroit des stagiaires du CESAG, cet ouvrage leur permettra de voir une gestion spéciale de la trésorerie telle que faite dans une société de transit qui est d'un autre type comparativement aux sociétés commerciales habituellement étudiées en classe et cela contribuera à leur enrichissement éducatif,
- ❖ à l'endroit du CESAG, c'est sans nul doute contribuer à l'enrichissement de sa bibliothèque afin que les futures stagiaires aient des ouvrages pour venir en appoint à leurs éventuelles recherches dans le domaine la trésorerie.

Le présent mémoire s'articule sur un rythme binaire :

dans un premier temps il s'agira d'exposer l'approche théorique de la gestion de la trésorerie pour une meilleure appréhension du domaine étudié,

et dans un second temps, la mise en pratique du cadre théorique au sein de la société nouvelle pour le transit et le transport sera évaluée. Ensuite on révélera les insuffisances afin que des suggestions d'optimisation soient énoncées pour améliorer la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA TRESORERIE

INTRODUCTION

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant par rapport au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise. Car l'optimum de la gestion se traduit par la compatibilité étroite qui existe entre la liquidité et la rentabilité.

Le cadre théorique nous donne l'occasion d'énoncer les fondements de la gestion de la trésorerie afin que nous puissions mieux appréhender notre sujet à savoir : « l'optimisation de la gestion de la trésorerie ».

Cette première partie va donc s'articuler autour de trois (3) chapitres. Le premier chapitre mettra en exergue la gestion de la trésorerie en elle-même telle qu'énoncée théoriquement. Ensuite le chapitre deux (2) se chargera de la présentation des outils et techniques permettant l'optimisation de la trésorerie dans une entreprise. Enfin dans le troisième et dernier chapitre sera présentée la méthodologie de l'étude que nous aurons à faire.

CHAPITRE 1 : LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Les définitions théoriques apportées à la trésorerie que l'on rencontre dans la littérature spécialisée sont nombreuses et variées. Ce fait s'explique par la relative diversité d'aspects que peut présenter la notion de trésorerie à chaque stade de la vie d'une entreprise.

Gérer la trésorerie consiste, selon la conception traditionnelle, à décider du montant de l'encaisse à détenir au début de la période qui, compte tenu des recettes et des dépenses, sera nécessaire à la réalisation du budget. Ce qui, quelque part motiverait aussi la détention de trésorerie pour divers motifs.

Ce chapitre nous permettra d'exposer au lecteur la notion de trésorerie et les motifs de sa détention.

1.1 NOTION DE TRÉSORERIE

1.1.1 Définition de la trésorerie

Nous allons présenter dans ce qui suit un petit florilège de définitions que nous avons jugé opportun de souligner dans notre étude afin d'avoir par la suite une idée plus claire de ce qu'est la trésorerie selon l'orthodoxie financière.

Selon FORGET (2005 :11), la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation.

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement

de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR). » (VERNIMMEN, 2000 : 962).

En d'autres termes selon GAUGAIN & al. (2004 : 24) la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.

Tandis que MARTINET et SILEM (2005 : 529) définissent la trésorerie comme étant « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse). »

Pour SALL (2008 : 38), lui, la trésorerie à un moment donné est égale à la différence entre les valeurs disponibles (à l'actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif).

Au regard de toute ces définitions, nous pouvons réaffirmer que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

1.1.2 Rôle de la trésorerie

Pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut d'abord savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement.

BRUSLERIE (2012 : 8) assigne cinq (5) rôles à la trésorerie :

- ❖ la gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux ;

- ❖ l'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie) ;
- ❖ l'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;
- ❖ l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût ;
- ❖ l'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

A ces cinq rôles, SION (2003 : 27) en ajoute cinq autres comme étant essentiels :

- ❖ assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques,...;
- ❖ réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise;
- ❖ améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie ;
- ❖ gérer les risques financiers à court terme tels que les ceux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise;
- ❖ assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

Ces affirmations nous permettent alors de dire que la trésorerie n'est donc pas que le solde des flux monétaires, mais elle est la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise et elle joue un rôle essentiel dans la vie des sociétés.

1.1.3 Gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie constitue une activité essentielle de l'entreprise. Diriger une entreprise sans gestion de trésorerie c'est comme naviguer sans boussole ou piloter un avion sans système hydraulique. Et comme disait Sénèque « *il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va* ». Des actes de gestions courantes trop importants, tels que faire face

aux besoins d'approvisionnements ou à ses obligations de paiement peuvent paraître comme des imprévus. Anicroches qui viennent perturber le cours normal des choses alors qu'un simple management de la trésorerie aurait pu les prévenir. En de telles situations, les prévisions de trésorerie constituent dès lors des éléments fondamentaux pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie.

Telle que définie par le site internet les echos.fr, la gestion de la trésorerie est une activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de change qui pèsent sur la firme; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de la société en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires.¹

DUPLAT (2004 : 181) quant à lui, considère que la gestion de la liquidité est une technique visant à assurer la solvabilité de l'entreprise par une réduction des besoins de trésorerie et par le placement des éventuels excédents de cash. Cette gestion doit être suivie au jour le jour pour être efficace. Elle implique une prévision de trésorerie à court terme (sur un ou quelques mois).

Et à PEYRARD (2001 : 129) d'affirmer que « la gestion de la trésorerie est l'ensemble des techniques permettant à un trésorier d'entreprise ou de groupe de gérer les flux de trésorerie, de les contrôler, d'intervenir sur le marché financier, de gérer les risques financiers et de placer les excédents de trésorerie de la manière la plus efficace».

La revue de toutes ces définitions nous permet d'affirmer que la gestion de la trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute sorte d'organisation. Qu'elle soit grande ou petite, industrielle ou commerciale, privée ou publique, toutes peuvent l'appliquer car une bonne gestion de trésorerie est avant tout prévisionnelle.

C'est pour cela qu'il est essentiel de disposer de procédures qui clarifient l'organisation quotidienne et permettent d'envisager sereinement une forte croissance. Il faut donc concevoir et formaliser des règles de gestion rigoureuses qui répondent aux objectifs internes de l'organisation et qui garantissent une sécurité de fonctionnement vis-à-vis des tiers et des

¹ Les échos (2013), gestion de trésorerie, [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gestion-de-tresorerie.html#xtatc=INT-47-\[Gestion de trésorerie\]-\[20130301\]](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gestion-de-tresorerie.html#xtatc=INT-47-[Gestion de trésorerie]-[20130301])

législations. Cela nécessite évidemment la mise en place de règles de base, en veillant à ce qu'un même responsable ne soit à l'origine, à l'exécution et à la clôture d'une même chaîne d'opérations. Ceci laisserait libre court aux abus et éventuels détournements.

La gestion de la trésorerie est très importante car le coût lié à une mauvaise gestion de celle-ci peut être tel qu'il compromette ou du moins affecte fortement la rentabilité de la firme.

Ce qui pose la problématique de la détention de liquidité dans les entreprises ou autrement formulé : à quelle préoccupation répond la détention de liquidité dans les entreprises ?

1.2 Motifs de détention de trésorerie

D'après KEYNES (1936 : 92) toute entreprise doit conserver par devers elle un certain « stock de monnaie », pour faire face à tout instant aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser. Si l'on pouvait prévoir parfaitement l'avenir, et si les décaissements étaient synchronisés aux encaissements, il ne serait pas nécessaire de constituer une réserve de moyens d'échange.

On distingue trois (3) motifs qui poussent les personnes physiques ou morales à détenir de la trésorerie selon KEYNES (1936 : 30) :

- ❖ un motif de précaution,
- ❖ un motif de transaction,
- ❖ un motif de spéculation.

Motifs que nous allons développer ci-dessous.

1.2.1 Motif de précaution

Ce motif se justifie comme étant l'encaisse destinée à parer aux dépenses imprévisibles telles que celles résultant d'incendies, d'accidents, de procès, de baisse d'activité, de baisses imprévues du chiffre d'affaires ou de dépenses non anticipées.

1.2.2 Motif de transaction

Le motif de transaction répond aux besoins quotidiens de fonds, afin de faire face aux échéances professionnelles engendrées par le cycle d'exploitation (approvisionnement, charges de production et de commercialisation). Il est également là pour parer au paiement des charges financières, des impôts et des dividendes. Mais aussi peut concerner la nécessité de faire face aux exigences de caisse et d'actif liquide que demandent les banques pour octroyer des crédits à l'entreprise.

1.2.3 Motif de spéculation

Ce motif répond au souci de profiter d'un avantage momentané particulier (investissement avantageux, conditions du marché, information, etc.). La détention de liquidité permet aussi son placement auprès des agents à besoin de financement rapportant ainsi une rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entité.

Ces besoins d'encaisse seront d'autant moins importants que la prévision des flux sera moins incertaine. L'approche keynésienne de la préférence pour la liquidité est aujourd'hui largement adoptée par les financiers d'entreprises. Détenir un stock de monnaie permet de se garantir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie de fonds. Afin justement de mieux gérer ces flux, nous allons exposer dans le chapitre deux (2) qui suit, les outils et techniques d'optimisation de la trésorerie.

Après avoir défini et mis en exergue les motifs de la détention de liquidité, nous allons dans le chapitre qui suit exposer les outils et techniques d'optimisation de la trésorerie.

CHAPITRE 2 : OUTILS ET TECHNIQUES D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE

Dans un rythme binaire, ce chapitre présentera d'abord les conditions fondamentales d'optimisation de la trésorerie. Ensuite, il y sera exposé les outils et techniques à utiliser par une firme afin d'optimiser la gestion de sa trésorerie.

2.1 Conditions fondamentales d'optimisation de la trésorerie

La bonne circulation de l'information interne et externe, la maîtrise de celles-ci et la connaissance voire l'assimilation des conditions bancaires relatives aux opérations de trésorerie sont, en notre sens, les conditions fondamentales à toute tentative d'optimisation de trésorerie.

Ci-dessous, nous allons présenter ces conditions sous tous leurs aspects sans pour autant prétendre avoir fait une énumération exhaustive de toutes les conditions fondamentales d'optimisation de trésorerie.

2.1.1 Circulation de l'information interne et externe

Selon KEISER (1998 : 431), « meilleure sera l'information du trésorier, meilleure sera la gestion de la trésorerie, le suivi des comptes en sera largement facilité ».

Le trésorier ne peut pas travailler indépendamment des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des relations privilégiées avec les différents services de l'entreprise qui détiennent des informations sur les flux de trésorerie. C'est notamment la direction financière, le service des ventes, le service des achats et le service comptable.

Il est important que le trésorier se préoccupe de construire un circuit d'information fiable en provenance de la comptabilité, en particulier sur l'émission des règlements. L'idéal est que l'ensemble des paiements passe par le trésorier.

La sensibilisation de tous les collègues sur l'importance qu'ils jouent sur le cycle de transmission de l'information permettra une prise de conscience de leur part et évitera d'éventuelles tensions de trésorerie dues à des asymétries d'informations.

La circulation interne de l'information est donc primordiale pour une bonne optimisation de la trésorerie. Mais la circulation de l'information externe est tout aussi importante que celle interne.

Quant à l'information externe, elle concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, les fournisseurs, l'Etat, les organismes sociaux etc. Le trésorier travaille en étroite collaboration avec les banquiers en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des différents mouvements de ses comptes bancaires.

L'information externe provenant de ses différents collaborateurs constitue donc un élément essentiel pour le trésorier dans son processus d'optimisation de sa trésorerie. Ce qu'affirme KEIZER (1998 : 432) en disant : « la bonne circulation de l'information est nécessaire pour la gestion de la trésorerie, mais la connaissance des mécanismes bancaires reste essentielle ». Et c'est ce que nous exposerons ci-dessous.

2.1.2 Conditions bancaires relatives aux opérations de trésorerie

S'il y a une chose importante qu'il faut garder à l'esprit c'est que le banquier est avant tout un fournisseur et aucun fournisseur n'a intérêt à perdre un client à moins qu'il ne soit un très mauvais payeur. Cette notion assimilée, il faut donc étroitement collaborer avec le banquier afin de négocier au mieux avec lui toutes les conditions qu'il nous propose dans l'objectif d'optimiser sa trésorerie car en banque tout, absolument tout, est négociable.

Selon CABANE (2006 : 133) les conditions de banque sur lesquelles il faut surtout insister sont entre autres celles citées ci-après :

- ❖ le taux de base bancaire : est un taux différent du taux de marché car il est affiché par la banque. Ce taux est fixé sur une période, contrairement aux taux de marché susceptibles de changer chaque jour. Il contient, en outre, une première marge bénéficiaire pour la banque. (SION, 2003 : 85)
- ❖ les jours de valeurs : c'est la date à laquelle le compte de l'entreprise est effectivement mouvementé c'est-à-dire débité ou crédité (D'ARCIMOLES & al, 2000 : 224) ;
- ❖ les commissions qui selon BEGUIN & al. (2008 : 284) sont les sommes perçues par une banque en rémunération d'un service fourni à son client.
- ❖ les conditions bancaires sur les opérations internationales qui résument le prix des opérations effectuées pour le compte de l'entreprise et négociées par le trésorier pour limiter les coûts facturés et optimiser le rendement des opérations internationales. (GARSUAULT, 2001 : 374)

Ces conditions bien négociées devraient conduire à une parfaite optimisation de la trésorerie en utilisant les outils et techniques prévus à cet effet.

Mais quels sont d'ailleurs les outils et techniques qui permettent d'optimiser la trésorerie d'une entreprise ?

C'est ce que nous verrons dans les pages à venir.

2.2 Outils et techniques d'optimisation

Que signifie optimiser sa trésorerie ?

Cela ne signifie pas avoir une trésorerie importante sur un compte en permanence, mais plutôt avoir une trésorerie en moyenne la plus proche de zéro (0)

Pour arriver à avoir une trésorerie en moyenne la plus proche de zéro (0), nous allons d'abord présenter les outils dont il faut disposer pour optimiser la trésorerie d'une entreprise. Ensuite nous expliciterons les techniques qu'il faut maîtriser et utiliser de manière efficace et qui viennent en complément aux outils d'optimisation utilisés.

2.2.1 Outils d'optimisation de la trésorerie

Sans être exhaustif mais très pertinent dans notre choix, les outils que nous présenterons seront au nombre de trois mais pas les moindres. C'est à savoir : le budget de trésorerie, les prévisions en date de valeur et le plan de trésorerie.

2.2.1.1 Le budget de trésorerie

Selon ROUSSELOT & al. (2004 : 44), le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense, les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois).

BRUSLERIE (2012 : 22) va dans le même sens en affirmant que le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume, mais aussi en termes de dates de règlement et encaissement dans le cadre temporel ainsi proposé. Le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaissement de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie.

Nous pouvons dire donc que le budget de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au court de l'année suivante et que c'est un outil de planification financière à court terme².

Nous illustrons dans le tableau figurant à la page suivante la manière dont se présente un budget trésorerie.

² ROSS Stephen A., WESTERFIELD Randolph w. & JAFFE Jeffrey F. (2005), Finance corporate, Edition DUNOD, page 1057.

Tableau 1 : Présentation du budget de trésorerie.

Rubriques	Janvier	Février	Mars	...
1. Encaissements d'exploitation	+			
Enc. Sur CA antérieurs				
Enc. Sur CA budgétés				
2. Encaissements hors exploitation	+			
Total Encaissement	+			
3. Décaissements d'exploitation	-			
Déc. Sur achats antérieurs				
Déc. Sur achats budgétisés				
Salaires et ch. Sociales				
Travaux, fournitures, servext				
Frais divers de gestion				
TVA à payer				
Autres impôts et taxes				
Frais financiers				
4. Décaissements hors expl.	-			
Total Décaissements	+			
5. Solde Enc. /Décaissements	+/-			
Situation initiale de trésorerie	+/-			
Encaisse minimale	-			
Solde cumulé avant financement/placement	+/-			
financement : crédits nouveaux	+			
financement : remboursement	-			
financement : décaissement	-			
financement : encaissement	+			
Solde de trésorerie cumulé après décisions	+/-			

Source : BRUSLERIE (2012 : 24)

Selon CONSO & al, (2003 : 335), le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et il est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

2.2.1.2 Les prévisions en date de valeur

Selon VERNIMMEN (2009 : 1082), la date de valeur est le moment à partir duquel une somme créditée en compte peut être retirée sans que le titulaire ait à payer d'agios débiteurs (dans le cas où le retrait rendrait débiteur le solde du compte) lors d'un encaissement. Et c'est l'instant à partir duquel une somme débitée en compte devient indisponible lors d'un décaissement.

La date de valeur étant par conception la date à laquelle les comptes de l'entreprise sont effectivement mouvementés, nous vous invitons à voir le tableau 2 présenté à la page vingt-deux (22), les dates généralement auxquelles les opérations de banque sont effectives.

Tableau 2: Dates de valeur sur les opérations bancaires standards

Opérations	Durée
Versement d'espèces	Jour d'opération + 1 jour calendaire
Retrait d'espèces	Jour d'opération -1 jour calendaire
Versement de chèques sur caisse	Jour d'opération + 1 jour ouvré
Versement de chèques sur place	Jour d'opération + 2 jours ouvrés
Chèques hors place	Entre 5 à 15 jours ouvrés
Chèque impayé sur place	Jour de retour de l'impayé
chèque impayé sur caisse	Jour d'opération + 1 jour ouvré
chèque à l'ordre d'un Tiers	Jour d'opérations -2jours calendaires
Règlement par chèque	Jour de présentation -2 jours calendaire
Domiciliation d'effets	Jour d'opération -1 jour calendaires
Virements émis	Jour d'opération -1 jour calendaires Excepté les virements qui sont compensés en valeur et les virements de compte à compte dans la même banque
Traite à l'encaissement	Pour les traites à vue et pour les traites à échéance dépassée, la date de valeur est de 10 jours calendaires après la remise à l'encaissement.
Traite à échéance	4 jours calendaires après la date d'échéance
Virement à l'étranger	Jour d'opérations -1 jours calendaires
Virement reçu	Jour d'opération + 1jours ouvrés

Source : VIZZAVONA (1996 : 260)

Maitriser les dates de valeur pour éviter les frais financiers est primordial dans une gestion de trésorerie tout comme le fait de disposer d'un plan de trésorerie est une nécessité pour une bonne conduite de l'optimisation de la trésorerie.

2.2.1.3 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est la version du budget de trésorerie obtenue après intervention des opérations d'escompte et de placement qui peuvent être déduites du budget de trésorerie première version, l'objectif étant d'avoir une trésorerie (disponibilité) très voisine de 0. Le plan de trésorerie donne une idée « globale » des problèmes éventuels qui seront à résoudre et permet de prendre des dispositions en temps opportun. BARREAU & al (2006 : 240).

Le plan de trésorerie n'est pas un document rigoureux, il est simplement destiné à vérifier que grosso modo, l'entreprise n'aura pas de graves problèmes de trésorerie ou d'informer sur l'importance, la nature et la date de ces problèmes.

Selon LOCHARD (1997 : 40), le plan de trésorerie comprend quatre niveaux d'entrées et quatre niveau de sorties ; c'est tout au moins une approche possible :

- ❖ le premier niveau peut consister à écrire mois par mois ce qui est certain ou très probable. Autrement dit, à découper dans le temps, d'une part, la situation des dettes à court terme et d'autre part, la situation des créances à court terme inscrites dans le bas du bilan d'ouverture en tenant compte des disponibilités,
- ❖ au deuxième niveau, on a, pour les entrées, les emprunts ou les augmentations de capitaux en numéraire, ainsi que les conséquences de certaines opérations exceptionnelles. Et nous y avons aussi, pour les sorties, les investissements, les remboursements d'emprunts, de même qu'aussi les conséquences de certaines opérations exceptionnelles. A ce stade, il faut noter aussi que la trésorerie résultant des opérations hors exploitation n'est pas toujours possible à prévoir. Etant donné les difficultés de prévisions s'attachant par principe aux opérations exceptionnelles,
- ❖ le troisième niveau consiste à étudier l'élongation ou l'étirement des entrées de trésorerie correspondant à des commandes à venir en fonction des prévisions de vente. Et l'élongation ou le temps mis des sorties de trésorerie relatives aux commandes à passer aux fournisseurs en fonction des prévisions d'approvisionnements. Il s'agit à ce niveau des mouvements de trésorerie se rapportant à des ventes ou à des achats qui ne

seront enregistrés en exploitation que dans plus d'un an mais qui pourront faire l'objet d'avance reçue des clients ou d'avance consentie aux fournisseurs d'exploitation,

- ❖ enfin, le quatrième niveau consiste à étudier les entrées et les sorties correspondant à l'exploitation du prochain exercice en tenant compte des décalages habituels entre les charges et les décaissements d'une part. Et d'autre part entre les produits et les encaissements en éliminant ce qui a déjà été compté en rentrées ou en sorties au titre des avances et acomptes tant fournisseurs que clients.

Nous illustrons les définitions énoncées à la page suivante par l'exemple de plan de trésorerie dans le tableau 3 :

Tableau 3 : Modèle de plan de trésorerie

PLAN DE TRESORERIE	JANV.	FEV.	...	DEC.
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS	-	-	...	-
A. Encaissements				
<i>A1. D'exploitation</i>				
- ventes encaissées	-	-	...	-
- règlements clients	-	-	...	-
<i>A2. Hors exploitation</i>				
- apport en capital	-	-	...	-
- apport en compte courant	-	-	...	-
- emprunts LMT contractés	-	-	...	-
- cession d'immobilisations	-	-	...	-
2. TOTAL	-	-	...	-
B. Décaissements				
<i>B1. d'exploitation</i>				
- paiement marchandises,	-	-	...	-
- approvisionnement,	-	-	...	-
- matières premières,	-	-	...	-
- fournitures, eau, énergie...	-	-	...	-
- autres charges externes	-	-	...	-
- impôts, taxes et versements assimilés	-	-	...	-
- charges de personnel	-	-	...	-
- impôt sur les bénéfices,	-	-	...	-
- TVA versée...	-	-	...	-
- charges financières	-	-	...	-
<i>B2. Hors exploitation</i>				
- remboursement emprunts (principal)	-	-	...	-
- investissement en immobilisation	-	-	...	-
3. TOTAL	-	-	...	-
4. Solde du mois = 2 – 3	-	-	...	-
5. Solde de fin de mois = 1 + 4	-	-	...	-
6. Cumul (mois X + mois X-1)	-	-	...	-

Source : nous même, avec la collaboration du maître de mémoire.

Le complément de ces outils d'optimisation de la trésorerie est le panel de techniques qu'il faut conjuguer pour arriver à une bonne gestion de trésorerie objet de la sous-section qui va suivre.

2.2.2 Techniques d'optimisation de la trésorerie

A cette vue, nous allons présenter quelques techniques d'optimisation de la trésorerie qui pourraient aider le trésorier d'entreprise à mieux assoir son contrôle des cash-flows:

- ❖ l'équilibrage entre banques et arbitrage de trésorerie,
- ❖ l'utilisation des crédits et des placements à court terme,
- ❖ et le contrôle des conditions bancaires.

2.2.2.1 Equilibrage entre banques et arbitrage de trésorerie

Selon VERNIMMEN (2009 : 1083), l'équilibrage des comptes s'appuie sur les deux principes suivants :

- ❖ éviter la présence simultanée de comptes débiteurs et de compte créditeurs en transférant les fonds des comptes excédentaires vers les comptes déficitaires ;
- ❖ orienter les décaissements et les encaissements de manière à atteindre une position globale de trésorerie équilibrée.

L'équilibrage entre banques s'affirme comme une des techniques de création d'économie sur la gestion des comptes bancaires. Il intervient dans le contexte où l'entreprise possède plusieurs banques et vise à minimiser les intérêts débiteurs.

2.2.2.2 Utilisation des crédits et des placements à court terme

L'optimisation de la trésorerie fait appel le plus souvent à faire un choix entre crédit et placement à court terme pour disposer de fonds. Le panel de choix est large mais nous tenterons d'en présenter les plus aisément utilisables en entreprise.

Comme crédit à court terme nous avons :

- ❖ le crédit fournisseur qui, selon ASCHENBROICH & al. (1997 : 283), est une source de financement à court terme par lequel l'entreprise accorde à ses clients un crédit au moment de la vente. Mais elle n'est profitable pour l'entreprise que dans le cas où la firme encaisse ses ventes plus rapidement qu'elle ne règle ses fournisseurs. Il faut aussi noter que le crédit fournisseur est généralement fictif, dans la mesure où l'entreprise « accorde » également des délais à ses clients,
- ❖ le crédit spot est défini par VERNIMMEN (2010 : 451) comme étant un crédit à court terme facilement utilisable par tirages successifs. L'entreprise émet un billet financier ou procède à un tirage auprès de sa banque qui lui avance les fonds correspondants sur la durée prévue entre les deux parties,
- ❖ la facilité de caisse très proche du découvert dans son principe, elle est l'autorisation donnée à une entreprise par sa banque de présenter un solde de son compte courant négatif pendant une durée très courte (quelques jours). Les facilités de caisse, dont l'utilisation est très ponctuelle, sont utilisées pour les opérations consommatrices de trésorerie (paiement des salaires ou reversement de la TVA, par exemple). (BERK & al, 2011 : 994),
- ❖ le découvert bancaire qui selon BENAIEM & al (2005 : 51) est destiné à faire face à une insuffisance temporaire de fonds de roulement,
- ❖ l'escompte d'effet commercial qui selon BRUSLERIE (2010 : 68) est en fait une opération qui correspond à la mobilisation immédiate d'un crédit de trésorerie bancaire dit « causer » par l'effet cédé. Il s'analyse financièrement comme un crédit sous forme d'un compte bancaire créditeur.

Les crédits à court terme sont indéniablement des éléments de la gestion de la trésorerie. Mais sachant que la gestion de la trésorerie s'effectue à court terme, les produits de placement à court terme sont tous aussi privilégiés. Pour faire un bon placement il faut savoir choisir le plus avantageux pour l'entreprise et d'après BERNET-ROLLANDE (2008 : 395) les critères de choix en matière de placement à court terme pour optimiser sa trésorerie sont au nombre de

quatre: la rentabilité ou le rendement du placement, sa liquidité, sa sécurité ou son risque et enfin sa fiscalité qui est un critère très important.

Le tableau 4 illustré à la page suivante énumère les différents types de placements à court terme possibles. Nous y verrons leurs caractéristiques, leurs maturités, le risque qu'ils présentent et la liquidité qu'ils offrent.

Tableau 4: Les placements sur le marché monétaire.

Placement	Caractéristiques	Maturité	Risque	Liquidité
Bons du trésor	Titre de dette de court terme émis par l'Etat.	3, 6 ou 12 mois	Nul	Très forte
Certificats de dépôt	Titre de dette de court terme émis par une institution financière	Entre 1 jour et 1 an	Relativement faible, fonction de la qualité de l'émetteur	Relativement faible
Billets de trésorerie	Titre de dette de court terme émis par une entreprise non financière	Entre 1 jour et 1 an	Fonction de la qualité de l'émetteur	Relativement faible ; l'émetteur peut racheter ses billets.
Pension livrée (repo, repurchase agreement)	Deux opérations au comptant et de sens inverse sont incluses dans une opération livrée : l'emprunteur de numéraire prête en même temps des titres à sa contrepartie. Les titres seront rendus lors du remboursement du prêt.	Libre ; dans la pratique, excède rarement quelques mois	Très faible, puisque le prêteur reçoit en garantie la propriété (temporaire) d'un actif financier qu'il conservera en cas de défaut de l'emprunteur de numéraire.	Aucune

Source : BERK & al, (2011 : 979)

L'utilisation de toutes ces techniques précitées s'accompagne d'une chose importante qu'il faut accomplir souvent pour parfaire l'optimisation de la gestion de la trésorerie : c'est le contrôle des conditions bancaires négociées.

2.2.2.3 Contrôle des conditions bancaires

Selon GUEDJ (2000 : 337) « il est nécessaire de mettre en place un ensemble de procédures de contrôle de conditions, mais aussi des calculs relatifs aux différentes opérations bancaires. »

Il est donc absolument indispensable de bien « baliser » les voix d'exécution des opérations bancaires et d'effectuer régulièrement des audits de ces conditions négociées permettant de gérer la sécurisation des actions qui viennent d'être décrites plus haut.

Pour ce faire il faut réclamer les échelles d'intérêt et les tickets d'agios pour effectuer le contrôle des conditions bancaires appliquées car les banques ne les envoient pas systématiquement. Ce document constitue en fait le support de facturation des agios sur découvert, de la commission du plus fort découvert et celle de mouvement. L'échelle d'intérêt ne donne pas le détail des fluctuations, mais elle précise le cumul de variations quotidiennes débitrices et créditrices en valeur.

Et selon l'ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (AFTE) (2003 : 76), le contrôle des échelles d'intérêts est un véritable révélateur de la qualité de la gestion de trésorerie. Les échelles d'intérêt permettent de contrôler les soldes en date de valeur ainsi que le montant des agios débiteurs, la commission de plus fort découvert (CPFD) et celle de mouvement.

Ces vérifications doivent être appliquées pour corroborer l'exactitude de la commission du plus fort découvert facturée.

Pour la commission de mouvement, il faut vérifier sa bonne application. Elle s'applique sur les mouvements de débits sauf principalement les virements d'équilibrage entre compte bancaire d'une même société. Et elle ne s'applique pas non plus sur les agios, les frais et

commissions bancaires, les impayés, les tombés de crédit, de souscription d'achat de devise et les transferts à l'étranger. Tout ceci bien sûr, en ayant au préalable négocié toute ces exonérations.

A la vue de tout ce qui a été développé dans ce chapitre, il est clair que la gestion optimale de la trésorerie passe inévitablement par des outils et techniques simples dans leur mise en œuvre et leur utilisation. Mais aussi par une bonne maîtrise de la situation nette de la firme à tout moment. Qui, rappelons-le, est la différence entre le fond de roulement (ressources stables – immobilisations nettes) et les besoins en fonds de roulement (emplois d'exploitations – ressources d'exploitations). En effet, cette différence entre les éléments permanents et les éléments cycliques, permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. D'une manière générale, nous pouvons, avec certitude, affirmer que les variations de la trésorerie résultent obligatoirement d'une ou plusieurs variations du fonds de roulement permanent (FRP) et du BFR. D'un point de vue plus interne à l'entreprise, il est sérieux d'apercevoir que toute amélioration de la trésorerie découle soit d'une diminution du BFR, soit d'une augmentation du FR permanent. Qui, sans apport extérieur à l'entreprise, ni dépense d'investissement, est égale au cash-flow net.

A présent, il a été intéressant tout au long de ces deux chapitres, de définir la trésorerie et mettre en relation les différents techniques et outils d'optimisation de la trésorerie pour éclairer notre lecteur sur la voie empruntée. Maintenant, nous allons voir dans le chapitre qui suit, les modèles et techniques d'analyses que nous allons utiliser pour faire une collecte et une description des données que nous allons utiliser.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

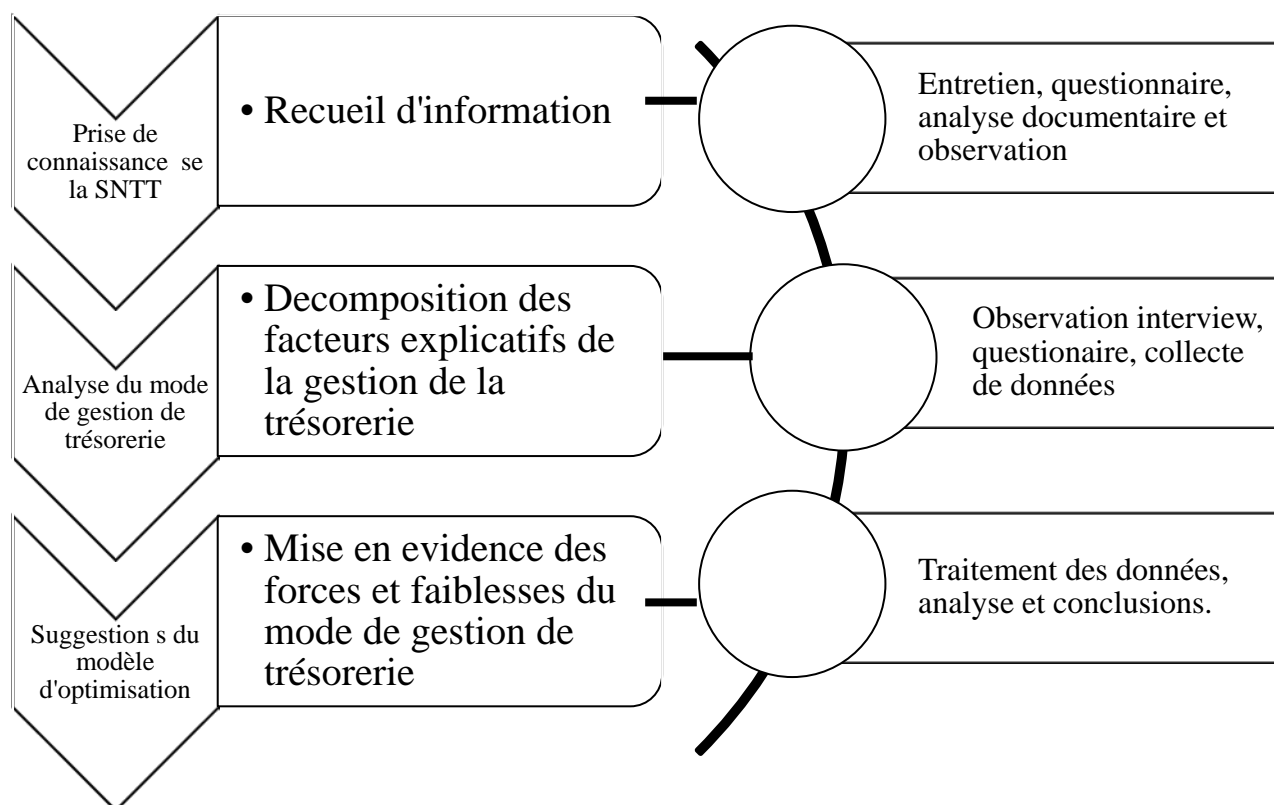
Notre démarche s'articulera autour de trois axes. Nous allons tout d'abord collecter les données par des moyens décrits plus bas, ensuite nous les analyserons et en tirerons des conclusions afin de faire des suggestions en adéquation avec la situation étudiée.

3.1 Modèle d'analyse

Repérer le terrain à l'avance et de façon systématique est indispensable pour marquer ses repères. C'est pour cela que dans le modèle d'analyse que nous vous proposons nous allons d'abord faire une prise de connaissance de la société nouvelle pour le transit et le transport, analyser son mode de gestion de trésorerie et enfin émettre des suggestions pour une optimisation de la gestion de la trésorerie dans la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

La figure une (1) de la page trente-trois (33) illustre le modèle d'analyse que nous nous proposons de suivre.

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2 Outils employés pour la collecte de données

Questionnaire, entretien (interview), observation et analyse documentaire seront les outils utilisés pour recueillir les données sur lesquelles nous allons travailler. Il existe plusieurs critères de classement des outils de collecte de données qui aident à réduire le risque de biaiser les informations recueillies (RENARD, 2010 : 331) :

- ❖ Les outils d'interrogation qui aident à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'on se pose. Ce sont :

- **Le questionnaire :**

De type quantitatif, il est constitué de questions fermées qui nous permettront de nous faire une idée générale sur l'entreprise et son mode de gestion de trésorerie (voir annexe 1). Idée qui sera précisée par les séances d'interview que nous accorderons les agents ciblés.

○ **L'entretien ou l'interview :**

Cet outil qualitatif n'est ni une conversation ni un interrogatoire. Toutefois il nous permettra après ciblage des personnes clés intervenant dans la gestion de la trésorerie, d'avoir une meilleure appréciation de la gestion actuelle de celle-ci au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport. L'entretien sera oral et individuel pour plus de franchise et de sérénité après la mise en confiance de l'interlocuteur bien sûr.

- ❖ Les outils de description qui ne posent pas de question particulière, mais qui vont aider à mettre en exergue les situations rencontrées. Ce sont naturellement :

○ **L'observation physique**

L'observation ne sera ni clandestine ni ponctuelle car elle a pour but de valider les différentes assertions reçues et nous permettra d'avoir un avis fondé par nous-mêmes. L'observation se fera à travers des journées passées auprès des intervenants de la gestion de trésorerie au sein de la S.N.T.T. Afin de mieux comprendre via nos propres sens leur mode de gestion qui y est appliqué. Bien qu'étant une méthode à la fois qualitative et quantitative, elle reste néanmoins subjective car elle découle de nos sens, notre perception des choses.

○ **L'analyse documentaire**

A la fois qualitative et quantitative, l'analyse documentaire est plus objective car c'est à travers les documents utilisés que nous pourrions confirmer ou infirmer les idées perçues de l'entreprise lors des précédentes étapes de collecte de données. Et elle est aussi le fondement de toutes les suggestions que nous allons faire pour l'amélioration de la gestion de la trésorerie.

Dans ce chapitre trois (3), nous avons décrit la méthodologie qui permettra d'appréhender le plus exactement possible le phénomène étudié. Ceci en exposant notre modèle d'analyse et les outils de collecte de données à utiliser. Et comme on peut s'en rendre compte, l'intérêt de cette démarche réside essentiellement dans le contrôle contradictoire ou en ciseaux qu'elle nous permet de réaliser afin de parvenir à une parfaite optimisation de la trésorerie.

CONCLUSION

Dans cette première partie il a été question de définir la gestion de la trésorerie et ses moyens d'optimisation. Les deux premiers chapitres nous ont permis de voir qu'à travers les outils et techniques présentés que lorsqu'une entreprise est capable de prévoir avec certitude ses flux de manière à faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements et de décaissements les dates voulues, la gestion de sa trésorerie peut être optimale.

Pour corroborer cela et mener à bien le sujet d'étude que nous nous proposons, nous avons dans le troisième chapitre, modélisé et décrit les voies et moyens que nous allons emprunter pour parvenir à des suggestions d'optimisation de la trésorerie dans la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

La deuxième partie qui s'annonce en tant que cadre pratique, nous laissera toute la latitude de mettre en application ou vérifier l'effectivité la mise en œuvre des règles de gestion de trésorerie prés-décrites. Ceci, pour parvenir à une optimisation de cette dernière au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

**DEUXIEME PARTIE : OPTIMISATION
DE LA TRESORERIE A LA SOCIETE
NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE
TRANSPORT (SNTT LOGISTICS)**

INTRODUCTION

En pratique il est remarqué que la croissance non maîtrisée est souvent la source de la plupart des problèmes de trésorerie que rencontre une entreprise. La maîtrise des facteurs qui l'engendrent demande une réflexion approfondie et une bonne méthode d'appréhension du problème. En l'espèce la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport n'en fait pas exception et en est même une parfaite illustration.

C'est dans cette dynamique que cette deuxième partie s'exécutera dans un rythme ternaire où les trois chapitres traiteront de manières distinct et successif :

- ❖ de la présentation de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport ainsi que de ses activités dans le quatrième chapitre,
- ❖ de l'analyse de la gestion de la trésorerie dans la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport via le cinquième chapitre,
- ❖ et dans le sixième et dernier chapitre il y sera fait des recommandations pour la mise en œuvre de l'optimisation de la trésorerie au sein de la SNTT Logistics.

Tout ceci évidemment a pour but de corroborer le cadre théorique que nous avons énoncé plus haut, de vérifier nos hypothèses de départ et enfin d'élucider notre problématique.

CHAPITRE 4: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT (SNTT LOGISTICS)

Dans ce premier chapitre de cette deuxième partie, la présentation portera essentiellement sur la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport et sur les activités qui y sont menées.

4.1 Présentation de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport (SNTT LOGISTICS)

Créée depuis 1996 et ayant atteint un capital de 600.000.000FCFA aujourd'hui, la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport est une Société Anonyme qui a son siège sis au 12, boulevard Djily Mbaye à Dakar mais qui dispose aussi de bureau au Mali. En 2011, la Société Nouvelle pour le Transport International (SNTI), filiale de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport, voit le jour. Naissance suscitée par le besoin d'externalisation de la branche transport logistique ressentie par la SNTT. Et elle forme ainsi avec cette nouvelle entité, un ensemble en interconnexion solidarisée.

Le groupe SNTT Logistics dont le propriétaire est un ressortissant Malien, a noué des partenariats solides à travers la sous-région Ouest-Africaine, l'Afrique en général et avec le reste du monde. Le groupe a su trouver sa place dans le monde de la logistique et est actuellement le représentant exclusif du groupe PANALPINA au Sénégal qui est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de solution en matière de Supply Chain.

Durant ses vingt et une années d'expérience, la SNTT a vu ses services s'agrandir en taille et en nombre, et connaît aujourd'hui une grande fleuraison dans ses activités qui sont aussi diversifiées que variées.

Pour synthétiser cette présentation nous exposerons ci-dessous un tableau récapitulatif de l'entreprise ainsi que l'organigramme complet de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

Tableau 5 : Récapitulatif de la présentation de la SNTT

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE				
Dénomination	Société Nouvelle pour le Transit et le Transport			
Forme juridique	Société Anonyme			
L'entreprise appartient-elle à un groupe ?	Oui S.N.T.I, S.N.T.T Mali, M.S.C Mali, SOMAGEC			
L'entreprise a-t-elle une filiale et/ou des bureaux?	Oui La Société Nouvelle pour le Transport International (SNTI) / filiale Bureaux à Bamako et à Kayes			
Coordonnées	Adresse géographique	Téléphone	Fax et BP	Email et Site Web
Adresse du siège social	16, Boulevard Djily MBAYE	00 221 849 58 58	Fax : 00 221 823 31 60 BP 1627 Dakar Sénégal	e-mail : sntt@sntt.sn Site web : www.sntt.sn
Principaux dirigeants	Noms et Prénoms		Fonctions	
	Mamoutou TRAORE		Président Directeur Général	
	Francis JEAN		Directeur Général	
Date de création de l'entreprise	1996			
Capital Social	Montant en F.CFA	Répartition en %		
		Public	Privé	
	600.000.000	0%	100%	
Volume de facturation par an	Plus de 48 milliards de FCFA			
Activités principales	Transit, Transport, Consignation, Entreposage, Logistique, Manutention			
Surface des terres pleins et magasins	90. 000 M ²			

Source : nous même, à partir des données de l'entreprise.

4.2 Présentation des activités de la SNTT LOGISTICS

4.2.1 La consignation

En sa qualité de consignataire de navire, l'expérience de la SNTT Logistics dans ce domaine lui permet de parer à toutes sortes de problèmes pouvant résulter de la gestion de l'escale d'un navire à travers un service complet et performant. Avec un effectif de 125 personnes l'activité de consignation consiste en : la préparation d'escale ; d'opérations de douane ; d'avitaillement à quai ; de relève de marins. La consignation assure aussi l'aide et l'assistance à bord des navires, le convoyage de pièces de rechange, la communication avec les navires et la préparation des opérations de manutention. Ce qui permet un suivi informatique des plans de chargement à venir ; une évaluation des coûts d'escales et des formalités diverses.

Cependant il faut noter que cette activité s'étend à une large variété de navires aux caractéristiques et besoins divers.

4.2.2 La manutention

Le manutentionnaire étant un opérateur portuaire chargé de toute opération de chargement ou de déchargement des marchandises à bord d'un navire. La Société Nouvelle pour le Transit et le Transport organise et supervise les opérations de manutention de manière structurée et répétée comme faisant partie intégrante d'une chaîne de travail bien en place. Chaque cargaison fait l'objet d'une préparation par le service de manutention en fonction de la nature de celle-ci : denrées périssables, produits chimiques, matériel lourd, etc.

Pour cette activité, la SNTT Logistics mobilise 127 professionnels et utilise tout l'équipement technique nécessaire (grue de déchargement, engins élévateurs, plateforme...). Elle dispose par ailleurs d'une zone de stockage de 90.000 m² dans des conditions de sécurité optimales, de chambres froides à grande capacité et d'un parc d'entreposage.

4.2.3 Le transport

Avec 220 attelages gros porteurs, 10 porte-chars, 7 portes véhicules, 2 grues et 1 parc d'élévateur managé par plus de 250 agents, la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport est un spécialiste du transport international sous toutes ses formes. Comprenez par-là, le transport terrestre (routier et ferroviaire), maritime et aérien du point d'origine au point de destination et prend en charge toutes les opérations logistiques qui s'y attachent. Mais cette activité est depuis 2011 assurée par la Société Nouvelle pour le Transport International (SNTI) qui est une filiale de la SNTT Logistics.

4.2.4 La société nouvelle pour le transit et le transport, commissionnaire en douanes agréé

La Société Nouvelle pour le Transit et le Transport dans sa fonction de commissionnaire en douanes agréé, s'occupe de toutes les formalités douanières qui résultent de l'importation et de l'exportation des marchandises vers toutes les destinations.

A l'importation son service délégué aide les clients à s'acquitter des droits et taxes dus par ces derniers au gouvernement Sénégalais et ceci dans les meilleurs délais.

A l'exportation, les clients de la SNTT Logistics bénéficient d'un service export efficace et constitue un véritable support de stratégie marketing pour eux. Evoluant sur un marché étranger, le succès du produit de cette clientèle passe par la maîtrise d'un variable non moins important du mixe marketing : la commercialisation a prix compétitif. Et c'est dans ce sens qu'il leur est proposé les prix les plus abordables à l'expédition de leurs produits.

Pour arriver à remplir ces tâches de façons efficaces et efficaces, la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport (commissionnaire agréé) dispose de magasins sous douane pouvant recevoir directement des produits en débarquement d'une cargaison en attendant la libération des coûts de douane qui leurs sont affligés.

4.2.5 Le transit international

Le transitaire est un auxiliaire très important du commerce extérieur. Il intervient dans la chaîne du transport, soit comme mandataire, soit comme commissionnaire de transport :

- ❖ en tant que mandataire, il agit soit pour le compte du chargeur à l'embarquement, soit pour le compte du réceptionnaire au débarquement,
- ❖ en tant que commissionnaire de transport, la mission du transitaire est d'organiser le transport de bout en bout.

La Société Nouvelle pour le Transit et le Transport, à la fois mandataire et commissionnaire de transport, dispose d'une solide expérience en matière de "Transit Africain". De nombreuses compagnies nationales et multinationales font confiance au savoir-faire du groupe SNTT Logistics. Elles lui confient leurs opérations en Afrique et obtiennent en retour le meilleur indice de satisfaction. En dehors du Sénégal, son réseau se caractérise par une assistance directe au sein des pays suivants : Mali, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Mauritanie, Guinée, Niger, Afrique du Sud.

Au Mali, la SNTT Logistics dispose d'une représentation dans les villes de Bamako et Kayes. Ainsi pour les opérations à destination du Mali (réacheminement / import-export), les opérateurs trouveront la meilleure assistance auprès de la SNTT Logistics qui maîtrise depuis plusieurs années les opérations ferroviaires, aériennes et routières vers cette destination.

4.2.6 L'entreposage

Le service d'entreposage de la SNTT Logistics permet à ses clients de disposer d'un ensemble de facilités lors des opérations de transit de marchandise à l'import ou à l'export. Ce service est rendu possible grâce à l'existence de surfaces appropriées à même de recevoir les volumes de marchandises les plus importants.

Au débarquement des navires ou cargos, le problème principal se pose en termes de réception et de stockage des produits sur la zone de débarquement. La Société Nouvelle pour

le Transit et le Transport s'est dotée d'un terminal de container au niveau du port de Dakar notamment, capable de recevoir au débarquement un nombre important de containers d'une surface de 10.000 m².

4.2.7 L'export

Le service export de la SNTT Logistics fait partie intégrante du département transit. En effet, le portefeuille de client a été réparti entre les responsables du service import et export. Ce service est composé d'agents déclarants, de signataires et d'un pool commun de passeurs en douane et de coursiers. Plus précisément le service export de la société intervient comme « commissionnaires-exportateurs » pour le compte d'entreprises avec lesquelles la firme est liée par un contrat et dont elle constitue en quelque sorte le service export. Le service export prend en charge la totalité de la démarche export. On constate que ce qui les lie à l'exportateur peut s'appréhender en un abonnement. Ainsi qu'on peut parler de « sous-traitance de la démarche export », dans la mesure où celle-ci donne lieu à un suivi et ne se limite pas à des opérations ponctuelles. En effet cette formule est adaptée aux entreprises ne disposant pas de ressources humaines leur permettant de prendre en charge une activité internationale. Le service export va donc se charger du booking et du positionnement des conteneurs chez le client. Il en est de même pour les formalités douanières qui en résultent et transmettra le cas échéant les éléments permettant aux autres services de la SNTT Logistics de poursuivre l'opération.

Les exportations effectuées par ce service sont généralement spécialisées sur une zone et de plus en plus sur une famille de produits. Tel est le cas avec les produits Nestlé exportés le plus souvent au Mali, au Ghana, au Niger et au Burkina.

La Société Nouvelle pour le Transit et le Transport constitue également un reflet idéal de la constitution du Port Autonome de Dakar en un port d'hinterland, car ce dernier constitue au sein de l'entreprise une activité à forte valeur ajoutée et très développée. En effet la plupart des marchandises en transit à Dakar, y trouvent la meilleure prise en charge vers leurs destinations finales.

4.3 Présentation du service finance – comptabilité

Il regroupe la comptabilité et le recouvrement et est coordonnée par une Directrice Financière et Comptable (DFC) pour atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

4.3.1 La comptabilité

Elle est subdivisée en quatre (4) compartiments qui sont la comptabilité fournisseur, la comptabilité client, le contrôle débours et la trésorerie présentés ci-dessous :

- ❖ la comptabilité fournisseur s'occupe de la réception des factures, de leurs comptabilisations et de leurs classements. A échéance c'est elle qui s'occupe de l'émission de la demande de règlement qui sera transmise à la trésorerie pour validation et émission du chèque,
- ❖ la comptabilité client se charge essentiellement de la vérification du déversement effectif des factures éditées dans le logiciel de gestion commerciale qui est un système à partir duquel les factures adressées aux clients sont éditées. Les comptables client se chargent de letterer les chèques de règlements reçus des clients et mis en comptabilité par le trésorier,
- ❖ la trésorerie se charge de la gestion quotidienne des flux de trésorerie, de l'arbitrage entre décaissements et encaissements appropriés en fonction des priorités qui se sont là et de la disponibilité effective en termes de flux de trésorerie,
- ❖ le contrôle débours comme son nom l'indique contrôle tout ce que l'entreprise a déboursé pour le compte de son client. Il vérifie l'exactitude des charges qui sont facturées à l'entreprise depuis les droits de douane jusqu'aux factures compagnie. Le contrôle débours veille aussi à la refacturation de ces charges aux clients pour lesquels ces charges ont été engagées.

4.3.2 Le recouvrement

Ce service se charge du suivi et du recouvrement de toutes les factures émises par la société. Evoluant dans un secteur particulièrement différent des sociétés commerciales, les factures de la SNTT Logistics ont une échéance et une exigibilité variable selon la nature de la facture qui est émise.

S'il s'agit d'une facture de droits et taxes, son exigibilité est de 10 jours après la déclaration en douane.

S'il s'agit d'une facture de prestation, cela dépend du type de client auquel nous avons affaire :

- ❖ si c'est un client au comptant, les factures qui lui sont adressées doivent être réglées avant la libération du ou des conteneurs concernés,
- ❖ si par contre c'est un client en compte, les factures en son en droit sont dues et recouvrables dès réception des marchandises par le client si d'aventure il n'a pas été négocié de délais de paiement entre les deux structures.

Pour réaliser ces objectifs une véritable équipe dynamique de cinq (5) personnes a été mise en place pour faire « rentrer » l'argent quotidiennement afin d'assurer la continuité de l'exploitation car le transit est un milieu qui nécessite une certaine solidité financière

Pour avoir une vue synoptique du département que nous venons d'exposer et autour duquel tournera notre étude, nous présentons l'organigramme de la finance – comptabilité en annexe 3 (pages 82).

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE AU SEIN DE LA SNTT LOGISTICS

Nous savons que c'est le flux de liquidités qui transite par une entreprise qui en détermine sa marge de manœuvre à condition toutefois que l'entrepreneur en contrôle la formation et l'affectation.

Et c'est au regard de ce souci de contrôle que ce chapitre va se consacrer à l'analyse de la gestion de la trésorerie. Ceci pour en déceler les forces et faiblesses afin que nous puissions, dans le chapitre qui va suivre, suggérer des moyens d'optimisation de la trésorerie au sein de la SNTT Logistics.

Toutefois nous tenons à souligner que notre intention, dans ce chapitre, n'est pas de faire une analyse complète de toutes les contributions qui ont été apportées au problème de gestion de trésorerie au sein de la SNTT. Mais plutôt de souligner les principales forces et faiblesses du management de trésorerie à mettre au crédit de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

5.1 La gestion de la trésorerie à la SNTT

5.1.1 La trésorerie constatée

Quotidiennement le trésorier de la SNTT se contente, matinalement, de déterminer sa position globale nette au niveau de ses banques. Il relève le solde de chaque banque par la vérification des règlements passés et des virements reçus par la banque. C'est sur la base de cette constatation que le trésorier définit la démarche à adopter dans la journée pour faire face aux impératifs de règlements et d'encaissements prévus à très court terme.

5.1.2 Les décaissements

Sauf cas exceptionnel, tous les décaissements au sein d'une entreprise doivent faire l'objet de prévision. Dans le secteur et la structure étudié, nous verrons dans ce qui suit, que cette règle n'est pas toujours respectée.

5.1.2.1 Les décaissements par espèce.

Etant dans un milieu où la détention de liquidité à tout moment est primordiale afin de pouvoir saisir les opportunités aux moments où elles se présentent, les dirigeants de la société ont décidé que chaque chef de service doit détenir son propre carnet de dépense. Toutefois, chaque sollicitation de liquidité via ces carnets doit faire l'objet d'autorisation par le directeur de département concerné par l'apposition de son visa. Ces demandes matérialisées sous forme de pièces de caisse sont transmises au comptable en charge de la caisse pour vérification et validation ensuite par la responsable financière.

Les pièces de caisse validées sont transmises à la caisse centrale qui les libère en fonction des disponibilités de caisse et bien évidemment tout ce processus est soumis à l'autorisation préalable du Directeur Général.

Les dépenses de caisse concernent en général les frais d'exploitation qui varient entre 25.000F et 300.000F. Elles couvrent les frais de visite et d'enlèvement conteneur, les frais d'emportage et de dépotage, le paiement des manœuvres, etc.

5.1.2.2 Les décaissements par chèques

Les chèques au niveau de la SNTT sont libellés en fonction des demandes de règlements établies par la comptabilité fournisseur. Elle se base sur son échéancier mais aussi sur les dépenses urgentes pour débloquer certaines situations qui pourraient entraver la bonne marche de l'exploitation. Ces situations de blocage sont très fréquentes d'ailleurs à la SNTT et très mauvaises pour son image.

L'entreprise n'utilise pas de chèques postaux, par contre tous les autres types de chèques établis par les banques commerciales sont utilisés lors des règlements. Ils sont naturellement faits à l'endroit des fournisseurs, du port autonome de Dakar, des grandes compagnies détenant des terminaux à conteneur, des droits et taxes du trésor, du système gaindé, etc.

Le montant des chèques établis par la société varient le plus souvent entre 300.000F et 200.000.000F. Et s'il y'a une faiblesse ou une faille notée au cours de cette étude, c'est qu'il n'existe pas un jour fixe où les retraits de chèques se font à la SNTT comme le veut l'usage financier pratiqué par les entreprises. Dans cette firme, les chèques sont libérés à tout moment sans distinction de cible ni différenciation entre personnes morales et personnes physiques. Et cela met en évidence une autre défaillance de la SNTT dans son mode de gestion de trésorerie. C'est bien évidemment la non utilisation de ce que l'on appelle les jours de valeur dans la gestion de ses décaissements par chèques.

5.1.2.3 Les décaissements par virement

Essentiellement utilisé pour les règlements des fournisseurs étrangers, le virement est l'outil privilégié pour l'approvisionnement des caisses au niveau des bureaux et postes frontières dont dispose la SNTT dans la sous-région. Il est aussi utilisé pour le paiement des salaires qui intervient au plus tard le 8 de chaque mois.

5.1.2.4 Les décaissements par traite

Ils sont tout le temps et exclusivement utilisés pour le paiement de certains fournisseurs de la SNTT avec lesquels ces conditions de règlements ont déjà été négociées et les traites sont généralement libellées à partir de 125.000.000F. Dans ce cas de figure aussi toutes les formes de traites sont utilisées dans les processus de règlements.

Cependant les prorogations de traite semblent être utilisées abusivement car décidées de manière volage et très souvent de façon inappropriée.

5.1.3 Les encaissements

Les encaissements constituent la principale source de financement de l'exploitation pour la SNTT et elles sont faites sous diverses formes. Les encaissements sont stimulés par le service de recouvrement qui est chargé du suivi, de la relance et du recouvrement de toutes les factures établies par la société.

5.1.3.1 Les encaissements en espèces.

Ils concernent surtout les frais d'ouvertures de dossiers, mais aussi les règlements des factures d'une certaine catégorie de clients, les clients au comptant. Ces encaissements se font au niveau des caisses présentes à Dakar et au niveau des bureaux de la SNTT dans la sous-région. Il y a certes une remontée des informations d'encaissement en fin de journée, mais force est de mentionner qu'au cours de notre étude nous n'avons eu connaissance d'aucune procédure qui décrit ou qui formalise ce circuit sein de l'entreprise. Ce qui se représente encore comme une car en ce dans la mode de gestion de la trésorerie au sein de la SNTT Logistics.

5.1.3.2 Les encaissements par chèque

Tous les encaissements par chèque se font au niveau du service de recouvrement qui réceptionne les chèques et les transmet en copie double en plus de l'original à la trésorerie et à la comptabilité.

Les chèques reçus par le trésorier sont déposés, le plus souvent, instantanément à la banque sans tenir compte des conditions bancaires les plus basiques comme la date de valeur, l'heure de caisse, etc. Cette manière de faire de la SNTT Logistics est source de décalage de trésorerie car l'une des plus importantes des conditions bancaires n'est pas considéré par le trésorier. C'est notamment la date de valeur et qui est elle-même fonction des heures de caisse.

5.1.3.3 Les encaissements par virement

Les virements sont stimulés par le service du recouvrement qui transmet soit la copie du SWIFT soit celle de l'ordre du virement au trésorier pour traçage et confirmation de la réception des fonds. Mais ici aussi, d'après les interviews, aucune condition bancaire n'a été négociée au préalable.

5.1.3.4 Les encaissements par traite

Les traites reçues sont automatiquement escomptées, engendrant ainsi des frais qui seront soit refacturés au client soit supportés par l'entreprise selon le cas négocié avec le partenaire par les dirigeants de la société. Les traites gardées en portefeuilles par le trésorier sont très rares car la société a un besoin permanent de liquidité pour maintenir l'exploitation à flot. Une autre carence mise en évidence ici, c'est l'absence d'une véritable politique de gestion de portefeuille d'effets de commerce.

5.1.2 La gestion prévisionnelle de la trésorerie

Le budget de trésorerie, le plan de trésorerie, le tableau de bord de trésorerie et tous les autres outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une société classique sont inconnus au niveau de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport et ne sont donc pas utilisés. La gestion de la trésorerie à la SNTT est une affaire au jour le jour, un pilotage à vue.

Toutefois, l'analyse du mode de procédé de gestion de la trésorerie au sein de la SNTT nous a permis de déterminer avec d'avantage de précision le rôle de chaque agent du service financier et comptable dans cette discipline.

Tableau 6 : Grille de fonction des agents du service finance-comptabilité dans la gestion de la trésorerie

Fonctions et tâches assignées	Responsable du service Trésorerie	Agents de Trésorerie	Agents de recouvrement	Caissier
Elaboration de prévision de trésorerie à court terme	✓			
Tenue du journal de Trésorerie		✓		
Emission et suivi des titres de paiement	✓			
Suivi des recouvrements			✓	
Etablissement des pièces de paiement		✓		
Contrôle et signature de tous les titres de paiements	✓	✓		
Préparation des chèques	✓	✓		
Analyse de la trésorerie et proposition des décisions financières	✓			
Autorisation des dépenses	✓			
Tenue de caisse				✓
Vérification des imputations comptables	✓	✓		

Source : nous même

5.2 Difficultés rencontrées dans la gestion de la trésorerie au sein de la SNTT

Vu le contexte économique dans lequel nous évoluons, nous serions tentés de dire que les difficultés de trésorerie que vit la SNTT tiennent à l'évolution que connaissent les économies modernes. Pendant longtemps, en effet, la conjoncture économique avait rendu facile le paiement des dettes et le remboursement des prêts par l'entreprise qui avait su s'endetter sans grand problème. Mais l'analyse de la gestion de la trésorerie à la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport a révélé un nombre certain de carences qui sont aujourd'hui la source de toutes les difficultés rencontrées par la société et que nous allons mettre en exergue ci-dessous.

5.2.1 Trésorerie tendue

Du fait du pilotage à vue pratiqué par la SNTT, la trésorerie est constamment tendue et le trésorier est en permanence en quête de liquidité pour assurer son fonds de roulement.

La trésorerie nette de la SNTT à l'ouverture comme à la clôture de l'exercice est tout le temps négative comme en témoignent les chiffres ci-dessous recueillis sur les états financiers de l'entreprise :

Tableau 7 : Trésorerie nette à la clôture et à l'ouverture des exercices entre 2009 et 2013

Trésorerie nette	2013	2012	2011
A la clôture de l'exercice	-5 296 249 759 F	-4 037 331 490 F	-2 957 397 521 F
A l'ouverture de l'exercice	-4 037 331 490 F	-2 957 397 521 F	-3 256 266 628 F

Trésorerie nette	2010	2009
A la clôture de l'exercice	-3 256 266 628 F	-2 398 650 037 F
A l'ouverture de l'exercice	-2 398 650 037 F	-2 329 910 671 F

Source : états financiers SNTT 2009-2013

Ceci nous laisse imaginer la situation dans laquelle la trésorerie de l'entreprise se trouve durant toute l'année. En fait, les entretiens menés nous ont permis de comprendre que cette situation est la résultante des pratiques menées par le trésorier qui ne tient pas compte des conditions bancaires les plus élémentaires telles que les heures de caisse, les dates de valeur et autres. Il existe en réalité aucune politique ni procédure de gestion de trésorerie mise en place dans la société. De ce fait les frais financiers engendrés par un tel désordre viennent grever le passif du bilan de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport. Ce qui affectent considérablement le résultat de l'entreprise avec une augmentation des charges financières variant au tour de quatre (4) points entre 2008 et 2013 ce qui, à terme aura un impact sérieux sur plusieurs indicateurs financiers.

Tableau 8 : Taux de variation des frais financiers entre 2008 et 2013

	2013	2012	2011
Frais financiers	2 386 176 321	2 498 342 087	2 142 632 469
Taux de variation	-2%	8%	56%

	2010	2009	2008
Frais financiers	610 477 048	470 301 454	546 817 288
Taux de variation	13%	-8%	-

Source : états financiers SNTT 2008-2013

Comme nous l'avons dit au début, une augmentation de la capacité de production ou même simplement l'apparition d'un nouveau marché peut être à l'origine de la trésorerie tendue car elle entraîne obligatoirement le gonflement des besoins d'exploitation : des stocks supplémentaires, des crédits-clients nouveaux, l'accroissement des frais de personnel, etc.

Si un financement correspondant et adapté n'a pas été prévu, l'entreprise connaîtra inmanquablement une crise de trésorerie. Et si les acteurs de la gestion de la trésorerie ne sont pas sensibilisés à l'importance et à la difficulté du problème, ils analyseront généralement la rentabilité de ce nouvel investissement en « capital circulant ». Ceci sans chercher à connaître les modifications qu'apportera cet investissement sur la situation de leur trésorerie et qui augmente la capacité de production de l'entreprise. À ce moment-là ils confondent « rentabilité » et « trésorerie ».

D'autre part, les interviews, enquêtes et observations faites ont mis en exergue que ces difficultés de trésorerie ont aussi pour origine un manque de synchronisation entre les recettes et les dépenses. Les difficultés sont accentuées par le fait que les échéances des prêteurs sont concentrées sur une durée très brève, très souvent en fin de mois. Et si la date d'échéance retenue pour régler ces prêteurs coïncide avec la date de paiement des salaires et de la T.V.A., le déséquilibre de la trésorerie à ce moment-là est d'autant plus prononcé.

5.2.2 Recouvrement difficile des créances

L'entreprise, en l'occurrence la S.N.T.T. Logistics, connaît de sérieuses difficultés de trésorerie provenant d'un investissement mal contrôlé en capital circulant, notamment en « crédit-clients ». Les entretiens ont révélé que certains clients et pas les moindres règlent à 90 jours et même plus alors que l'objectif du recouvrement en général est d'assurer les encaissements aux dates prévues. L'absence de politique de gestion des créances clients en est la cause et elle rend cette tâche difficile, partiellement inefficace et génère des coûts de recouvrement importants. Ce qui se traduit par des pertes financières, des débauches de temps et d'énergies qui auraient pu être évité si le recouvrement avait été bien scénarisé. Et naturellement, cela augmente la probabilité de non-recouvrement de ces créances et donne lieu à des provisions pour dépréciation ou créances douteuses (-192 981 010 en 2010 par exemple) d'où une dégradation de la trésorerie de l'entreprise.

5.2.3 Campagne de financement difficile

La capacité d'une entreprise à gérer son endettement est un signal très fort pour jauger sa solidité financière. Solidité qui pourra être appréciée en fonction de l'aptitude de l'entreprise à produire suffisamment de capacité d'autofinancement. Soit pour rembourser sa dette, soit pour respecter en permanence les conditions de ses contrats de dette à long terme, soit pour refinancer ses dettes à court terme, voire même les consolider. Or la structure financière que présente le bilan de l'entreprise fait que cette dernière peine dans la levée de capitaux. On le voit notamment à sa capacité d'endettement qui est en dessous du seuil souhaité qui est de un (1) selon l'orthodoxie financière. Et depuis 2009 ce seuil n'a jamais été atteint. Pour rappel la formule s'écrit comme suit :

Équation 1 : Capacité d'endettement

$$\text{Capacité d'endettement} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes Mt et LT}} \geq 1$$

Au regard de cette formule, le tableau qui suit a été établi et illustre l'évolution de la capacité d'endettement de la SNTT entre 2009 et 2013. Ce tableau nous a fait comprendre que l'entreprise peine à gérer son endettement et sa solidité financière en est fragilisée pour autant.

Tableau 9 : Evolution de la capacité d'endettement entre 2008 et 2013

Années	2013	2012	2011
Capitaux Propres	613 000 000	778 785 400	873 326 799
Dette à moyen et long terme	12 023 633 107	11 273 255 891	10 015 569 352
Capacité d'endettement	0,051	0,069	0,087

Années	2010	2009	2008
Capitaux Propres	397 818 254	284 618 548	244 956 838
Dette à moyen et long terme	5 219 904 858	341 306 126	649 457 723
Capacité d'endettement	0,076	0,834	0,377

Source : états financiers SNTT 2008-2013

Les relations avec les banques et autres établissements de crédit étant franches et amicales, l'entreprise parvient tout de même à obtenir des ressources aussi bien à court qu'à long terme. Mais cela entraîne néanmoins des frais financiers qui s'aggravent et par effet d'entraînement une détérioration du levier financier. Cela s'est d'autant plus prononcé entre 2009 et 2010 où le rapport de la dette financière sur les capitaux propres est passé de 1,199 à 13,121. Ce qui signifie qu'en 2010 la dette de la SNTT représentait 13,121 fois les capitaux propres de l'entreprise.

Le plus souvent le choix du financement qui est fait, compromet la liquidité de l'entreprise et le coût de celui-ci en diminue la rentabilité. Surtout quand on sait que le financement à court terme pose un vrai problème au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

5.2.4 Difficulté à utiliser les outils spécifiques

Comme nous le savons, la gestion de la trésorerie d'entreprise fixe comme objectif de veiller à la permanence de la liquidité pour faire face aux emplois qui conditionnent la survie de l'entreprise. Pour se faire, elle s'appuie sur un ensemble de techniques et d'outils pour atteindre cet objectif.

Quel que soit les techniques utilisées et les usages au sein de l'entreprise, la maîtrise des outils de gestion de la trésorerie s'impose pour une bonne optimisation de celle-ci. Or les enquêtes menées nous ont permis de nous rendre compte de certaines réalités. C'est le fait que l'entreprise n'utilise ni l'analyse du seuil de rentabilité, ni celle des ratios, ni aucun autre outil d'ailleurs (pas de budget de trésorerie, pas de plan de trésorerie etc...). Ce qui justifie les problèmes rencontrés par l'entreprise dans l'analyse et les prévisions de trésorerie.

Toutes ces carences relevées nous poussent à mettre en place pour la SNTT, une véritable procédure d'optimisation de la trésorerie. Et à émettre des recommandations dans le prochain chapitre sans pour autant prétendre détenir la panacée des maux dont souffre la gestion de la trésorerie à la SNTT.

CHAPITRE 6 : OPTIMISATION DE LA GESTION

DE LA TRESORERIE AU SEIN DE LA SNTT

LOGISTICS ET RECOMMANDATIONS

Le fait même que l'entreprise continue d'exister est la preuve que l'équilibre financier a été réalisé jusqu'ici. Cette constatation ne permet pas, toutefois, d'apprécier les conditions dans lesquelles la solvabilité a été assurée. Mais les investigations que nous avons menées ainsi que les observations faites nous permettent également de supposer que la gestion de la trésorerie au sein de la SNTT nécessite une plus grande rigueur. Elle en a besoin sur le plan pratique, mais aussi une nouvelle approche sur le plan théorique serait la bienvenue. Pour ce faire, nous allons procéder à la mise en œuvre de l'optimisation de la trésorerie et émettre des recommandations.

6.1 Optimisation de la trésorerie par la mise en œuvre des outils prévisionnels et l'utilisation des techniques existantes

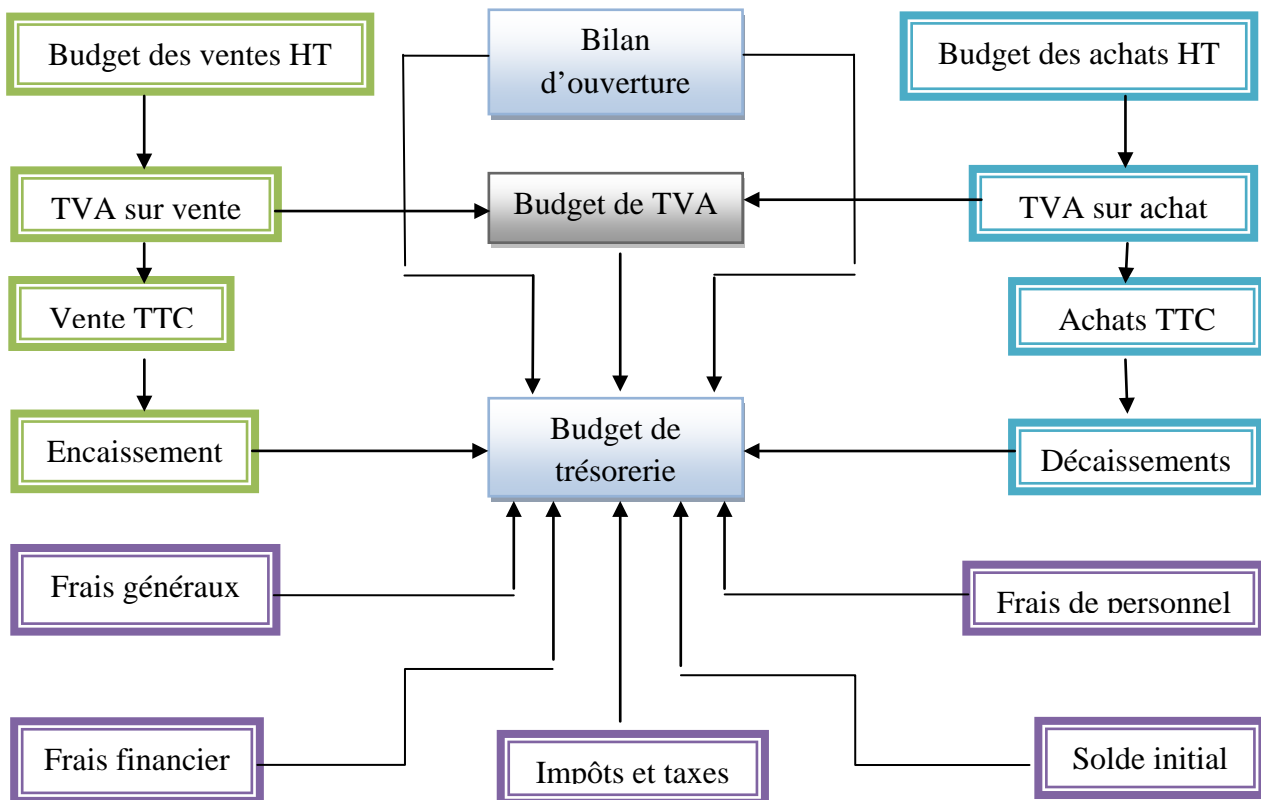
6.1.1 Mise en œuvre des outils prévisionnels d'optimisation de la trésorerie

Ne serait-ce que pour éviter les situations de cessation de paiement, l'entreprise doit mettre en œuvre des moyens de prévisions à savoir : le budget de trésorerie, les prévisions en date de valeur, le plan de trésorerie etc.

6.1.1.1 Elaborer et mettre en place un budget de trésorerie.

Ceci est un moyen qui permet d'inciter à la bonne gestion des flux car il stimule la participation des opérationnels aux objectifs de trésorerie. Et son élaboration se fera suivant le procédé décrit à la figure 2 qui suit :

Figure 2: Construction du budget de trésorerie



Source : nous même

Comme nous pouvons le constater sur ce schéma, il est aisé de voir qu'un budget de trésorerie pertinent est la résultante de tous les autres budgets intermédiaires qu'il faut construire au préalable afin d'aboutir à celui-ci.

Parce que ce budget regroupe toutes les opérations relatives à la liquidité de l'entreprise, une fois conçu il faudra lui assurer un suivi. Il aura pour vocation essentielle de vérifier que les objectifs ont été correctement tenus. Aussi il faudra impliquer les responsables de la firme afin de susciter des actions correctrices aux moments opportuns.

6.1.1.2 Elaborer des prévisions en date de valeur

La mise en œuvre d'une prévision en date de valeur a principalement pour objectif de déterminer la position de chaque compte avec précision (dates et montants). Elle permet de décider des dates de tirages ou de blocages des financements ou des placements et enfin de faire des équilibres efficaces. A terme, les prévisions en date de valeur permettront au

trésorier d'optimiser la gestion de sa trésorerie au jour le jour mais aussi de prendre des décisions quotidiennes efficaces et mesurées.

Pour ce faire, la SNTT devra utiliser le modèle de positionnement en date de valeur adaptable que nous avons illustré à la page suivante :

Tableau 10 : Positionnement en date de valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Encaissements							
Remise de Chèque							
Remise d'espèces							
Effets à l'encaissement							
Effets à vue							
Virement reçus							
Total encaissement							
Décaissements							
Chèques émis							
Effets domiciliés							
Virement émis							
Prélèvements							
Total décaissement							
Variation du jour							
Solde début journée							
Solde cumulé fin de journée							

Source : nous même

L'utilisation de ce modèle devrait à terme, permettre au trésorier de prendre des décisions quotidiennes (équilibrage, emprunt ou placement) à partir de soldes en valeur combinant des mouvements réalisés déjà connus dans le solde bancaire et des mouvements prévisionnels.

6.1.1.3 Elaborer un plan de trésorerie

Il est important de souligner que le plan de trésorerie est différent du budget de trésorerie. En effet, le plan de trésorerie s'appuie sur le budget de trésorerie et le complète en proposant les placements éventuels des excédents de trésorerie et les financements éventuels des difficultés de liquidités.

Là où les soldes d'un budget de trésorerie seront positifs ou négatifs ceux du plan de trésorerie seront nuls (0)

Ce plan de trésorerie est en réalité un tableau qui présente l'évolution sur une année des besoins en capital circulant. C'est en d'autres termes un plan de trésorerie établi en termes de besoins et de ressources (et non de dépenses et de recettes).

Sa mise en place s'appuyant sur le budget de trésorerie pour une plus grande efficacité, l'utilisation du tableau 3 cité dans cet ouvrage pour sa mise en œuvre permettra d'optimiser la trésorerie de la SNTT.

6.1.2 Utilisation des techniques d'optimisation de la trésorerie

L'optimisation à ce niveau consiste, à utiliser les techniques existantes afin de gérer la trésorerie selon les conceptions traditionnelles qui s'intéressent à la variation du niveau de l'encaisse. Pour ce faire, l'équilibrage, les crédits, les placements à court termes et le contrôle des conditions bancaires seront mise en œuvre pour optimiser la trésorerie de la SNTT.

6.1.2.1 Pratiquer l'équilibrage et l'arbitrage entre banques

Un simple dispositif de surveillance quotidienne des soldes bancaires comme le fait la SNTT n'est pas satisfaisant. Il faut agir pour diminuer, dans la mesure du possible, le poids des frais bancaires. La Société Nouvelle pour le Transit et le Transport possède plusieurs comptes bancaires et paye forcément des intérêts débiteurs importants. En témoigne d'ailleurs le niveau de ses frais financiers qui ne cesse d'augmenter de façon astronomique.

Le trésorier de la SNTT devra utiliser la technique d'équilibrage entre ses différents comptes bancaires pour minimiser ses intérêts débiteurs et réalisera ainsi de réelles économies sur la gestion de ses comptes bancaires. L'équilibrage consistera essentiellement à :

- ❖ affecter les encaissements et les décaissements à venir, en fonction de l'état des soldes par compte bancaire,
- ❖ transférer les excédents de trésorerie pour financer les comptes débiteurs,
- ❖ éviter la coexistence de comptes débiteurs et créditeurs,
- ❖ orienter les décaissements et encaissements de manière à atteindre une position globale de trésorerie équilibrée.

Toutefois l'équilibrage doit être effectué dans la limite des découverts autorisés si le financement d'un compte débiteur devait se faire par ce type de crédit. Cela minimiserait l'impact du plus fort découvert et par suite logique les frais financiers seront amoindris.

6.1.2.2 Utiliser les crédits et les placements à court terme efficacement

La seule vue du niveau d'encaisse dont dispose la SNTT ne justifie pas que l'entreprise s'efforce de synchroniser les entrées et les sorties de fonds. Seuls les intervenants à ce niveau peuvent l'affirmer et le trésorier est celui qui est le plus à même de le faire.

Le trésorier doit optimiser les décisions de financement et de placement car il qui connaît mieux que quiconque les mouvements de fonds. A ce point, l'optimisation par le billet des crédits et placements qu'il fera devra se fonder sur une prévision à très court terme. Ceci pour réaliser une synchronisation aussi parfaite que possible des entrées et des sorties de fonds. Sachant que cette synchronisation n'est jamais totale, le trésorier doit être capable de prendre des décisions de financement ou de placement optimales.

En ce qui concerne le financement à court terme, le trésorier recherchera parmi les possibilités de crédit celles qui s'adaptent le mieux aux besoins à financer. Quant aux excédents de trésorerie, ils devront être employés dans les placements les plus rémunérateurs tout en leur conservant une certaine disponibilité pour faire face aux besoins futurs.

6.1.2.3 Contrôler les actions et/ou conditions, bancaires

A ce stade, une parfaite optimisation de la trésorerie à la SNTT passe par l'interprétation des conditions bancaires. Chose rendue difficile par le « langage technique » employé qui varie d'ailleurs d'une banque à l'autre. Pourtant une analyse sérieuse s'impose si l'on veut éviter des coûts aussi importants qu'inutiles. Pour ce faire, le directeur financier lui-même peut tenter de diminuer le revenu des banquiers qui gagnent trop. Eu égard les prestations qu'ils fournissent à l'entreprise, le financier doit mettre en place un véritable système de contrôle de la facturation bancaire. La démarche que nous proposons pour la mise en place est expliquée dans la rubrique recommandation plus bas.

6.2 Recommandations sur l'optimisation de la trésorerie

La politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects. Et dans sa conception et sa formulation, le modèle d'analyse présenté dans cette étude a un apport non négligeable sur la résolution du problème de l'optimisation de la trésorerie. Car il a permis d'aboutir aux recommandations qui suivent et de mettre en évidence un certain nombre d'outils et de techniques utiles à la prise de décision.

6.2.1 Recommandations sur les outils prévisionnels d'optimisation de la trésorerie

6.2.1.1 Utilisation du budget de trésorerie

En guise de recommandation pour apporter un début de solution aux problèmes de prévisions que rencontre la SNTT, nous suggérons la mise en place d'un budget de trésorerie. Car la Société nouvelle pour le Transit et le Transport, n'utilise malheureusement pas de budget de trésorerie et c'est un handicap que nous tenons à souligner. Cette absence lui est vraiment dommageable car l'entreprise en termes de dépenses et de recettes n'est pas dans la possibilité de dresser un bilan prévisionnel ne serait-ce que pour le mois à venir afin d'anticiper les mouvements susceptibles de modifier sa situation de trésorerie.

La mise en place du budget de trésorerie facilitera certaines prises de décisions comme différer ou accélérer un investissement, utiliser un crédit de campagne, bloquer des fonds etc. Il permettra aussi de faire ressortir le montant positif ou négatif de la trésorerie prévisionnelle à la fin de chaque mois.

6.2.1.2 Positionnement damier des flux de trésorerie en date de valeur

Tout d'abord pour être en mesure d'élaborer des prévisions en date de valeur efficace, il faut comprendre le langage bancaire en faisant la différence entre date d'opération, date de valeur, date comptable, jour de banque, jours ouvrés, jour calendaire, heure de caisse, échéance reportée, taux de base bancaire etc... Non pas que ces termes soient inconnus du trésorier de la SNTT, mais ils ne sont tout simplement pas pris en compte dans la vie de tous les jours de la firme.

Sachant que les positionnements en date de valeur sont rendus nécessaires par les mouvements aléatoires au niveau des banques (chèques au débit, virements reçus...). Nous recommandons vivement à la SNTT de mettre en place un suivi en date de valeur de ses flux bancaires tel décrit plus haut. Dans le souci d'optimiser la trésorerie de la firme, ceci lui permettra, d'une part, de déterminer la position de chaque compte avec précision. Et d'autre part de décider des dates de tirages ou blocages des financements ou des placements, afin d'aboutir à un équilibre performant.

6.2.1.3 Utilité d'un plan de trésorerie

Pour des entreprises ayant atteint un certain niveau d'encadrement financier important comme la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport, le fait de disposer d'un plan de trésorerie est une chose que nous suggérons vivement. Car il est la suite logique du budget de trésorerie et il n'est pas inutile de faire référence à une représentation imagée pour mieux s'apercevoir de l'importance celui-ci.

Pour ce faire nous disons que le plan de trésorerie est pour le trésorier ce qu'est le plan de bataille pour les militaires. Le plan de bataille, pour ces derniers, a pour objectif d'organiser les moyens militaires d'une façon optimum afin de remporter un succès sans perdre une partie de l'efficacité du potentiel de départ.

A cette image nous disons alors que le plan de trésorerie est l'organisation du financement des besoins de trésorerie au moindre coût et du placement des ressources de trésorerie au taux optimum. Donc son utilité vis-à-vis de la SNTT est toute évidente et sa mise en œuvre nécessaire.

6.2.2 Recommandations sur les techniques d'optimisation de la trésorerie

6.2.2.1 L'équilibrage pour minimiser les frais financiers

Parce qu'en fait il consiste à répondre à la question : sur une période donnée, faut-il rester à découvert ou effectuer un financement ? Nous recommandons à la SNTT de pratiquer l'arbitrage. La réponse à ce questionnement sera donnée par le calcul du solde cumulé d'équilibrage qui permettra de déterminer les besoins de financement ou de placement et à mettre en exergue les possibilités d'arbitrage.

Un compte bancaire créditeur n'est généralement pas rémunéré. Et un compte bancaire débiteur est soumis à la commission de découvert et à la commission du plus fort découvert. Il est donc impératif pour la SNTT d'équilibrer ses comptes bancaires (à la date du jour) par un virement de trésorerie interbancaire (entre 2 comptes de banques différentes de la société) ou intragroupe (entre 2 comptes de même banque, pour 2 entités du groupe). Bien assimilé, cette méthode amènera la SNTT à minimiser ses frais financiers et à maximiser ses produits financiers par un arbitrage efficace entre découvert bancaire et escompte d'effet de commerce ou un placement etc.

6.2.2.2 Les placements et les crédits à court terme pour l'optimisation

Une des missions du trésorier est d'améliorer le résultat financier, ce qui le conduit à choisir les financements les moins coûteux, à placer dans les meilleures conditions et à gérer les risques financiers à court terme. Dans cette optique, nous suggérons au trésorier de la SNTT de savoir valser savamment entre crédit et placement pour atteindre ses objectifs financiers.

S'agissant des crédits inter-entreprises, nous recommandons à la SNTT de les négocier de manière à ce que le délai de paiement accordé aux clients soit inférieur au délai de paiement obtenu auprès des fournisseurs. Ces négociations menées à bien, permettront d'éviter la création d'un besoin en fonds de roulement trop important ce qui aggraverait plus qu'elle ne l'est déjà la situation tendue de la trésorerie.

Il faudra accorder une attention particulière au crédit client en mettant en place un véritable outil de crédit management et scénariser le recouvrement. C'est-à-dire mettre en place un processus de recouvrement simple et progressif, basé sur une succession d'étapes et un jeu d'alerte, le tout facilitant une relance clients efficace. Il faudra historiser l'ensemble des échanges avec les clients (appels, e-mails, fax, rendez-vous) afin d'exploiter efficacement ces données pour automatiser le suivi et les relances client. Ce qui entrainera une diminution du risque client grâce au recouvrement organisé qu'appliquera le service.

S'agissant du crédit spot, les facilités de caisse, le découvert bancaire, l'escompte d'effet commercial et autre, nous recommandons à la SNTT la mise en place d'un véritable système de suivi spécifique pour chaque type de crédit décroché. L'obtention de crédit auprès d'une banque fait l'objet d'une procédure formalisée qui implique plusieurs acteurs dans la banque (fonction commerciale, direction des engagements, comité de crédit...). Fort de cette information, le trésorier devra connaître le pouvoir d'engagement de son chargé de clientèle, ainsi que la rapidité de réponse généralement affectée à une demande de crédit. Ca ne sera que de cette manière que les crédits seront maîtrisés et les coûts minimisés.

Une recommandation de taille que nous faisons ici, c'est la réduction du nombre de banques collaboratrice avec lesquelles la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport entretient des relations d'affaires. Car nous avons constaté lors de notre étude que la SNTT a un compte dans presque toutes les banques présentes au Sénégal.

Etre proche d'un nombre limité de banques peut s'avérer bénéfique pour elle, car cela lui permettrait de pouvoir être plus sûre de leur engagement à soutenir le groupe, y compris dans les moments difficiles. Celles-ci, en contrepartie d'une prise de risque supérieure, peuvent trouver une part de marché plus importante dans cette collaboration. Ce qui améliorerait leur rentabilité pour les activités de crédit qu'ils mènent : cash management, change, couverture, épargne salariale, etc.

6.2.2.3 Optimiser la trésorerie via le contrôle des conditions bancaires

Avec cette absence notoire d'utilisation de tout outil, même aussi rudimentaire que ce soit, de gestion de trésorerie au sein de la SNTT et au regard des recommandations que nous avons déjà faites.

Nous suggérons à la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport après la mise en œuvre des suggestions énumérées plus haut, d'appliquer un contrôle systématique des conditions bancaires négociées pour encore mieux optimiser sa gestion de trésorerie.

Normalement l'échelle d'intérêts est le plus souvent envoyée trimestriellement et même parfois il peut l'être mensuellement. Mais la pratique a montré que les échelles ne sont pas automatiquement envoyées à l'entreprise par ses banques et par conséquent il faut qu'elle les réclame. Et une fois obtenue, le contrôle consistera à :

- ❖ comparer et vérifier que le solde de début et de fin de période de l'échelle d'intérêt de la banque soient identiques aux soldes de l'échelle d'intérêts de l'entreprise. Si une différence apparaît, alors il faut chercher l'écart soit dans les extraits de comptes ou directement dans la fiche en valeur du logiciel de trésorerie.
- ❖ vérifier que le total des nombres débiteurs est identique à la banque et qu'à l'entreprise. Sachant que le nombre débiteur indique le nombre de jours pendant lesquels le découvert n'a pas bougé.
- ❖ vérifier que le taux d'intérêt plus (+) le spread sont cohérents avec les conditions négociées.

L'usage bancaire prévoit que si le client ne conteste pas son relevé dans un délai bref (en général < 1 mois), ce silence vaut approbation des opérations passées. Mais il ne s'agit que d'une présomption et le client peut contester ultérieurement les opérations exécutées sans son accord, ou les commissions non dues.

La mise en œuvre de ces vérifications, à terme, permettra à la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport de contester la facturation bancaire si elle est jugée non conforme aux conditions négociées.

Aussi pour avoir son propre tableau de bord et effectuer son suivi personnel afin de réagir au moment opportun, nous recommandons au trésorier de la firme de tenir un tableau comparatif de l'évolution mensuelle de ses flux et frais financiers sur une même période et entre deux années distinctes et successives soit à travers un logiciel de gestion ou soit à travers les tableaux suivants que nous lui proposons :

Tableau 11 : Comparatif des flux financiers entre N-1 et N

MOIS	EXERCICE	SGBS	BICIS	ECOBANK	CBAO ATTIJARI	BOA	ICB	...	TOTAL
JANVIER	N-1								
	N								
	Ecart								
FEVRIER	N-1								
	N								
	Ecart								
	écart cumulé								
...	N-1								
	N								
	Ecart								
	écart cumulé								
DECEMBRE	N-1								
	N								
	Ecart								
	écart cumulé								
Cumul Mvts N-1									
Cumul Mvts N									
Affectation des flux									
Découvert									
Escomptes									
concours Bancaires									
Participation au concours									
Variation des flux N-1 & N									

Source : nous même

Tableau 12 : Comparatif des frais financiers entre N-1 et N

MOIS	EXERCICE	INT.EMP. SGBS	INT.EMP.BICIS	INT.EMP. CBAO	...	AGIOS/ESCPTE	INT/T. DOUANE	DIF.CHANGE	TOTAL
JANVIER	N-1								
	N								
	Ecart								
FEVRIER	N-1								
	N								
	Ecart								
	écart cumulé								
...	N-1								
	N								
	Ecart								
	écart cumulé								
DECEMBRE	N-1								
	N								
	Ecart								
	écart cumulé								
	écart cumulé								
Cumul N-1									
Cumul N									
Variation des frais									

Source : nous même

CONCLUSION

Cette seconde partie nous a permis de faire une présentation de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport dans toute sa constitution mais aussi il a été l'occasion pour nous d'analyser son mode de gestion de trésorerie.

Mode de gestion qui a laissé transparaître à notre attention quelques faiblesses qui mettent en mauvaise posture la gestion de la trésorerie telle que pratiquée au sein de la SNTT. Ces faiblesses qui sont aussi nombreuses que diversifiées ont toutes des points communs qui sont:

- ❖ l'absence de contrôle contradictoire,
- ❖ la méconnaissance ou l'ignorance de règles rudimentaires de la gestion de trésorerie
- ❖ l'absence d'une véritable politique de trésorerie etc.

A ce florilège de faiblesses et de difficultés rencontrées au cours de notre étude, nous avons apporté des méthodes d'optimisation et fait des recommandations pour leur mise en œuvre. Recommandations qui pourraient être un début de panacée aux problèmes que rencontre la SNTT si bien sûr, la structure veut bien les appliquer. Si elles le sont, les coûts pourront être réduits au minimum puisque la firme n'aura pas besoin de détenir des actifs liquides de faible rendement (l'encaisse), ni de disposer de moyens de financement à long terme excédant ceux qui lui sont indispensables (le fonds de roulement). Pour faire simple, l'application de ce qui précède aidera l'entreprise un tant soit peu à réduire au mieux les tensions de trésorerie qu'elle subit et réussir son optimisation de trésorerie.

CONCLUSION GENERALE

Nous voilà au terme de cette étude très enrichissante au regard du thème abordé dans ce mémoire à savoir l'optimisation de la trésorerie au sein d'une société internationale de transit: cas de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

La gestion de la trésorerie est assez large tant du point de vue théorique que pratique car elle traverse presque toute les fonctions génératrices de liquidité présentes dans l'entreprise. Elle part de la politique générale de l'entreprise en passant par la comptabilité, par les opérations bancaires, fiscales, celles de gestion courante et par toute les autres fonctions.

Aborder le souci de la gestion optimale de la trésorerie au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport nous a amené à faire la synthèse, de tout ou presque, des problèmes financiers qui se posent à la firme. Ce qui nous a permis aussi d'avoir une vision globale de l'activité financière et à adopter une approche système pour la résolution de la problématique de trésorerie qui se pose à la SNTT.

En phase pratique, nous avons été en mesure de confirmer partiellement une des hypothèses de départ formulées dans l'introduction à savoir l'inexistence d'une gestion de trésorerie proprement dite au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport. Car en fait la fonction trésorerie existe bien à la SNTT mais elle n'est pas assez prononcée pour permettre une optimisation de la gestion de celle-ci.

Toutefois, après avoir fait une revue de littérature détaillée qui nous a permis de lancer les bases théoriques d'une gestion de trésorerie optimale dans la première partie, nous avons montré dans la seconde un fait de gestion non négligeable. C'est le fait que la gestion de la trésorerie puisse être optimisée lorsque l'entreprise est capable de prévoir avec certitude ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements.

La Société nouvelle pour le Transit et le Transport a beaucoup d'efforts à faire dans ce domaine (la gestion prévisionnelle de ses soldes de trésorerie). Dans ce sens, nous avons fait des recommandations et espérons que leurs mises en œuvre seront effectives avec beaucoup de rigueur pour arriver à une optimisation parfaite de la situation de la trésorerie à la SNTT.

Car en fait, l'optimum de la gestion de trésorerie réside dans l'amélioration conjointe de la sécurité de la liquidité et du profit, ce qui représente le contenu même d'une bonne politique

de trésorerie digne de ce nom. Mais l'optimum réside aussi dans la maîtrise des informations externes et internes à l'entreprise. En effet, la connaissance du comportement des flux monétaires qui transitent par l'entreprise, c'est-à-dire des variations du solde bancaire, est avant tout un problème d'information. Nous avons tenté de montrer que la maîtrise de cette situation de trésorerie passe par le contrôle des variations des soldes bancaires transmise par le canal d'une information fiable.

Nous savons que dans l'orthodoxie financière, une entreprise dont l'encaisse fluctue en permanence légèrement autour de zéro indique que les responsables maîtrisent ses flux de liquidités. Cela signifie aussi qu'ils réaffectent efficacement le cash-flow dans des emplois rentables, apprécient au plus juste leurs besoins de financement et négocient au mieux leurs conditions de banque. Et c'est précisément dans ce sens que nos recommandations devront mener la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport.

Malgré les carences relevées au niveau de la gestion de la trésorerie au sein de la SNTT, nous restons convaincus que la situation n'est pas irrémédiablement compromise. Et qu'après la mise en œuvre des méthodes d'optimisation proposées et l'application des recommandations faites, la situation de la trésorerie devrait être redressée et la société avoir encore de beaux jours devant elle.

Ne prétendant pas être exhaustif au niveau de notre étude menée, nous pensons que de nouvelles pistes d'études peuvent être ouvertes sur la gestion de la trésorerie au sein de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport. Notamment celle de la gestion des risques financiers et des outils de couverture à utiliser. Mais cela suppose évidemment que la SNTT puisse arriver d'abord à optimiser sa trésorerie.

ANNEXES

Annexe 1: Questionnaire sur le mécanisme de gestion de la liquidité dans le service financier et comptable de la Société Nouvelle pour le transit et le transport (SNTT).

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude de Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), nous menons une étude sur « L'optimisation de la gestion de trésorerie au sein d'une société de transit international : le cas de la SNTT »

Cette enquête auprès de votre institution a pour but de collecter des informations pertinentes visant à comprendre la gestion de la trésorerie, de la liquidité en générale, des institutions de transit telle que la vôtre et à ouvrir une éventuelle amélioration de celle-ci.

Afin de résoudre cette problématique, le présent questionnaire vous est soumis.

PAR:	
FONCTION :	
DATE:	

		OUI	NON	COMMENTAIRES
1. FINANCE/COMPTABILITÉ				
A.	Procédures et Analyse financière			
	Quel est le niveau du fonds de roulement de l'entreprise? Est-il suffisant?			
	Les politiques de paiement du dividende sont-elles raisonnables?			
	L'entreprise a-t-elle de bons rapports avec ses créanciers et actionnaires?			
	Les employés du service financier et de la comptabilité utilisent-ils convenablement les			

	outils et techniques de leurs services?			
	L'organisation a-t-elle développé des compétences particulières dans le domaine des finances et de la comptabilité?			
B. Comptabilité				
	Les livres de comptes sont-ils adéquats?			
	Les registres sont-ils accessibles?			
	L'entreprise peut-elle obtenir des informations dès que le besoin se fait sentir?			
	L'entreprise dispose-t-elle d'un compte de résultats mensuel?			
	L'entreprise établit-elle des états financiers annuels?			
C. Budgétisation				
	L'entreprise a-t-elle défini des objectifs financiers? Sont-ils adéquats?			
	L'entreprise utilise-t-elle un budget de trésorerie?			
	L'entreprise procède-t-elle à une analyse mensuelle des écarts budgétaires?			
	Les procédures de budgétisation des investissements de l'entreprise sont-elles			

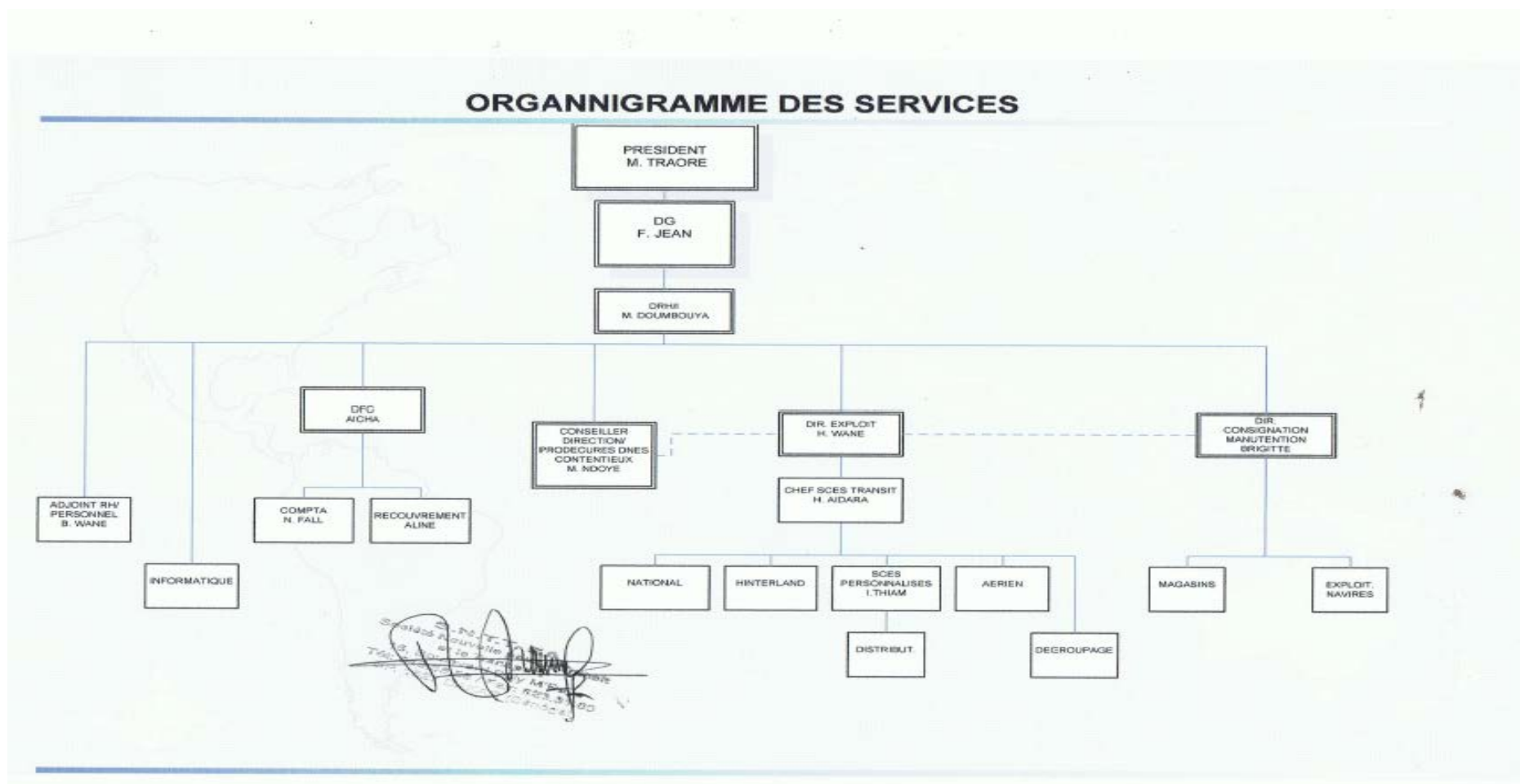
	efficaces?			
	Les achats en biens d'équipement sont-ils budgétisés?			
	Existe-t-il une relation entre les sources de financement de l'entreprise et leurs utilisations?			
D.	Contrôle des coûts			
	Les services coûteux sont-ils bien gérés?			
	Les services coûteux sont-ils séparément traités?			
	Le budget est-il utilisé comme principal outil de contrôle des coûts?			

		OUI	NON	COMMENTAIRES
E.	Recouvrement des créances			
	L'entreprise utilise-t-elle efficacement le crédit pour augmenter ses revenus?			
	L'entreprise connaît-elle les coûts du crédit et du recouvrement?			
	La politique de recouvrement actuelle est-elle efficace?			
	L'entreprise révisé-t-elle sur une base			

	régulière ses politiques de recouvrement et de gestion des créances?			
	L'entreprise a-t-elle une politique de gestion des créances?			
F.	Campagne de financement			
	L'entreprise est-elle efficace dans la levée de capitaux lorsqu'elle en a besoin?			
	L'entreprise est-elle capable d'obtenir les ressources à court terme?			
	L'entreprise est-elle capable d'obtenir les ressources à long terme?			
G.	Relations avec les Banques et les autres Établissements financiers			
	Le rapport avec la principale banque est-il franc et amical?			
	L'entreprise a-t-elle plus d'une banque?			
H.	Coût de l'argent investi			
	L'entreprise compare-t-elle le coût de l'argent investi (intérêt, points) avec les ratios de rentabilité?			
	Les taux d'intérêt et conditions de l'emprunt sont-ils convenables?			

I.	Utilisation des outils spécifiques			
	L'entreprise connaît-elle et utilise-t-elle l'analyse du seuil de rentabilité?			
	L'entreprise connaît-elle et utilise-t-elle l'analyse et les prévisions de trésorerie?			
	L'entreprise connaît-elle et utilise-t-elle le compte de résultat?			
	L'entreprise connaît-elle et utilise-t-elle le bilan?			
	L'entreprise connaît-elle et utilise-t-elle l'analyse des ratios?			
	L'entreprise connaît-elle et utilise-t-elle les ratios d'exploitation du marché?			

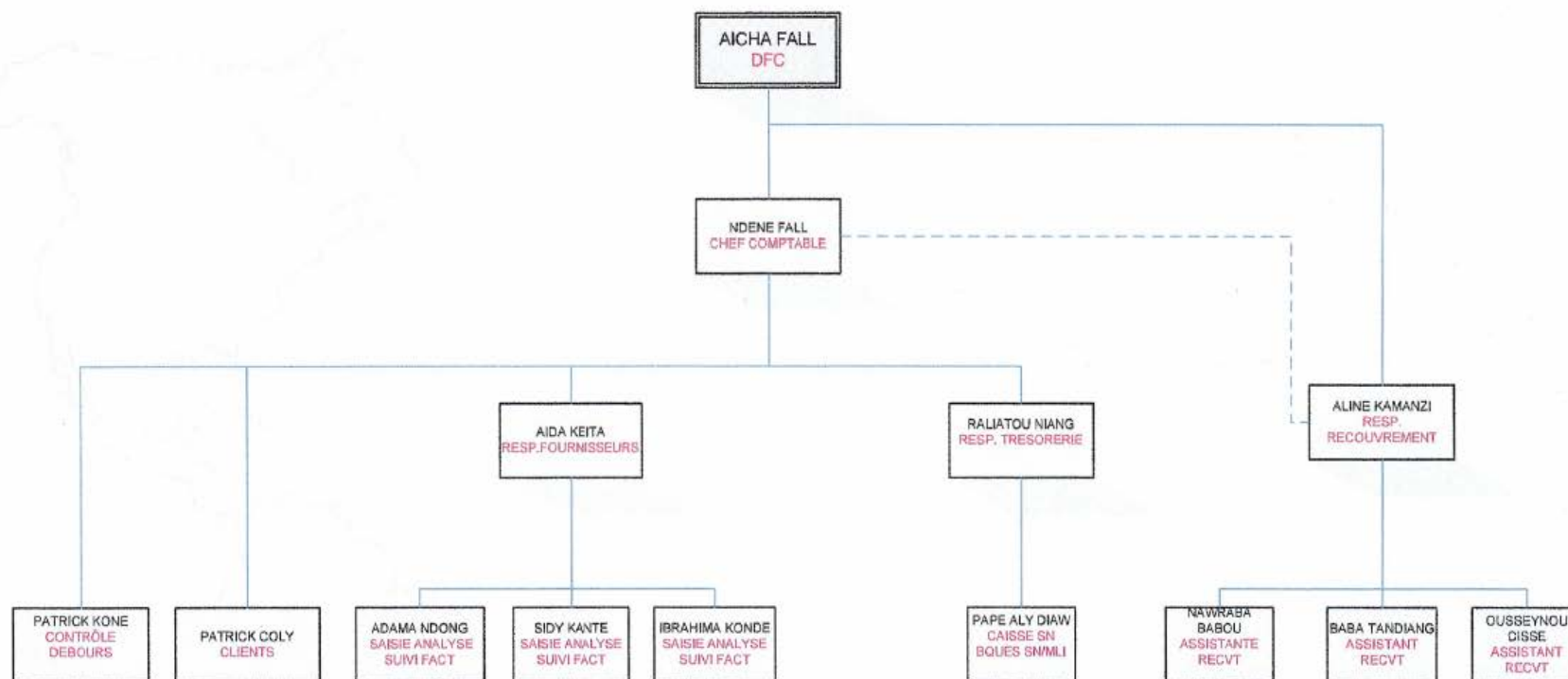
Annexe 2 : Organigramme de la Société Nouvelle pour le Transit et le Transport



Source : note de communication interne du 18-07-2012

Annexe 3 : organigramme du service finance-comptabilité

ORGANIGRAMME FINANCES/COMPTA



Source : note de communication interne du 18-07-2012

Annexe 4 : Soldes bancaires exercice 2011

SOLDE BANQUE 2011

Intitulé des comptes	Mouvements au 31/12/10		Mouvements		Soldes cumulés	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
CREDIT DU SENEGAL	-	47 835 562	176 284 336	128 358 469	90 305	-
S. G. B. S. "BIS"	-	27 765 857	59 038 467	65 178 614	-	33 906 005
B. S. I. C. SENEGAL	-	1 061 899 582	6 527 334 230	5 729 878 867	-	264 444 219
B. S. I. C. "BIS"	-	386 175	166 666 667	40 237 046	126 043 446	-
S. G. B. S.	-	324 220 201	289 377 646	56 404 941	-	91 247 496
CREDIT INTERNATIONAL	112 932	-	4 424 570 581	4 448 780 103	-	24 096 590
C. B. A. O.	-	138 778 299	2 708 503 217	2 723 692 146	-	153 967 228
DIAMOND BANK	-	-	62 098 058	62 095 215	2 843	-
BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL	-	962 655 909	6 803 067 329	7 276 690 577	-	1 436 279 157
ECOBANK SENEGAL	-	241 939 693	10 292 577 803	10 976 100 522	-	925 462 411
B. O. A. SENEGAL	-	9 540 515	15 550 762	10 442 903	-	4 432 656
ECOBANK SENEGAL "BIS"	-	4 642 899	1 725 873 310	1 721 271 595	-	41 184
ECOBANK "SEQUESTRE"	-	-	534 000 000	520 809 868	13 190 132	-
ANCIEN CBAO	-	2 152 830	-	-	-	2 152 830
B. D. M.	54 824	-	1 024 329 949	1 022 338 948	2 045 825	-
B. I. M.	-	79 002 431	-	12 257 697	-	91 260 128
ECOBANK MALI	-	4 182 424	984 561 608	979 182 644	1 196 540	-
B. O. A. MALI	189 685	-	-	1 667	188 018	-
B. S. I. C. MALI	-	41 578	612 087 647	612 071 892	-	25 823
B. C. S. MALI	698 199	-	84 243 220	84 768 356	173 063	-
BANQUE ATLANTIQUE MALI	-	352 533 068	3 027 025 419	2 748 282 513	-	73 790 163
B. C. I. MALI	-	95 244	666 400 000	665 566 893	737 863	-
B. N. D. A. Mali	350 000	-	-	309 667	40 333	-
Totaux	1 405 639	3 257 672 267	40 183 590 249	39 884 721 142	143 708 369	3 101 105 889
	SOLE OUVERTURE		SOLE MOUVEMENT		SOLE CLOTURE	
	- 3 256 266 628		298 869 107		- 2 957 397 521	

Annexe 5 : Soldes bancaires exercice 2012

SOLDE BANQUE 2012

Intitulé des comptes	Mouvements au 31/12/11		Mouvements		Soldes cumulés	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
CREDIT DU SENEGAL	90 305	-	4 265 895 455	4 424 636 485	-	158 650 725
S. G. B. S. "BIS"	-	33 906 005	56 536 158	22 630 153	-	-
B. S. I. C. SENEGAL	-	264 444 219	2 976 182 084	2 977 705 191	-	265 967 327
B. S. I. C. "BIS"	126 043 446	-	110 000 000	238 499 574	-	2 456 128
S. G. B. S.	-	91 247 496	27 122 994	55 723 459	-	119 847 961
CREDIT INTERNATIONAL	-	24 096 590	3 577 552 047	3 696 975 011	-	143 519 555
C. B. A. O.	-	153 967 228	934 976 859	862 499 303	-	81 489 671
DIAMOND BANK	2 843	-	538 069 409	538 107 291	-	35 039
BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL	-	1 436 279 157	5 098 180 745	5 294 660 217	-	1 632 758 629
ECOBANK SENEGAL	-	925 462 411	11 284 264 302	11 547 987 434	-	1 189 185 543
B. O. A. SENEGAL	-	4 432 656	1 269 733 812	1 382 674 641	-	117 373 485
ECOBANK SENEGAL "BIS"	-	41 184	1 796 506 702	1 868 395 785	-	71 930 267
ECOBANK "SEQUESTRE"	13 190 132	-	-	10 250 000	2 940 132	-
ANCIEN CBAO	-	2 152 830	-	-	-	2 152 830
B. D. M.	2 045 825	-	1 191 109 311	1 192 351 225	803 912	-
B. I. M.	-	91 260 128	-	7 931 644	-	99 191 772
ECOBANK MALI	1 196 540	-	549 773 844	550 351 985	618 399	-
B. O. A. MALI	188 018	-	-	-	188 018	-
B. S. I. C. MALI	-	25 823	51 760 717	51 907 900	-	173 006
B. C. S. MALI	173 063	-	-	48 000	125 063	-
BANQUE ATLANTIQUE MALI	-	73 790 163	6 073 048 955	6 155 928 159	-	156 669 367
B. C. I. MALI	737 863	-	910 068 667	911 480 181	-	673 651
B. N. D. A. Mali	40 333	-	1 034 826 667	1 034 799 059	67 941	-
Totaux	143 708 369	3 101 105 889	41 745 608 727	42 825 542 697	4 743 465	4 042 074 955
	SOLE OUVERTURE		SOLE MOUVEMENT		SOLE CLOTURE	
	- 2 957 397 521		- 1 079 933 969		- 4 037 331 490	

Annexe 6 : Soldes bancaires exercice 2013

SOLDE BANQUE 2013

Intitulé des comptes	Mouvements au 31/12/12		Mouvements		Soldes cumulés	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
CREDIT DU SENEGAL	-	158 650 725	4 622 008 820	4 458 505 825	4 852 271	-
B. S. I. C. SENEGAL	-	265 967 327	3 208 884 335	3 178 038 029	-	235 121 021
B. S. I. C. "BIS"	-	2 456 128	-	231 852 513	-	234 308 641
B. S. I. C. SENEGAL "IMPAYES"	-	-	231 721 836	231 721 836	-	-
S. G. B. S.	-	119 847 961	45 949 107	23 671 651	-	97 570 504
CREDIT INTERNATIONAL	-	143 519 555	1 863 578 126	1 670 172 363	49 886 209	-
C. B. A. O.	-	81 489 671	1 744 154 203	1 439 057 064	223 607 468	-
DIAMOND BANK	-	35 039	149 336 843	147 490 582	1 811 222	-
BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL	-	1 632 758 629	1 039 944 825	868 313 534	-	1 461 127 337
U. B. A. SENEGAL	-	-	4 426 074 841	4 598 013 969	-	171 939 128
ECOBANK SENEGAL	-	1 189 185 543	5 240 715 062	4 583 855 078	-	532 325 559
C. N. C. A. S.	-	-	1 097 569 321	997 816 582	99 752 739	-
B. O. A. SENEGAL	-	117 373 485	4 452 030 933	4 853 544 383	-	518 886 935
ECOBANK SENEGAL "BIS"	-	71 930 267	7 642 263 533	7 209 693 570	360 639 696	-
ECOBANK "SEQUESTRE"	2 940 132	-	2 542 766 251	2 545 706 383	-	-
ECOBANK "IMPAYES"	-	-	3 252 528 838	5 901 844 644	-	2 649 315 806
ANCIEN CBAO	-	2 152 830	-	-	-	2 152 830
B. D. M.	803 912	-	895 065 102	893 342 865	2 526 149	-
B. I. M.	-	99 191 772	-	22 251 955	-	121 443 727
ECOBANK MALI	618 399	-	496 921 496	495 046 679	2 493 216	-
B. O. A. MALI	188 018	-	217 563	19 167	386 415	-
B. S. I. C. MALI	-	173 006	40 213 477	40 325 759	-	285 289
B. C. S. MALI	125 063	-	-	86 333	38 729	-
BANQUE ATLANTIQUE MALI	-	156 669 367	2 619 370 705	2 564 131 221	-	101 429 883
B. C. I. MALI	-	673 651	1 669 028 597	1 587 854 413	80 500 533	-
B. N. D. A. Mali	67 941	-	1 282 500 144	1 279 405 829	3 162 257	-
Totaux	4 743 465	4 042 074 955	48 562 843 958	49 821 762 227	829 656 903	6 125 906 661
	SOLE OUVERTURE		SOLE MOUVEMENT		SOLE CLOTURE	
	-	4 037 331 490	-	1 258 918 269	-	5 296 249 759

Annexe 7 : Bilan SNTT 2009

- 8 -

BILAN SYSTEME NORMAL
PAGE 1/4

BILAN

Dénomination de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT
 Adresse : 16, Bld. Djily M'BAÏE - BP. : 1627 - DAKAR (SÉNÉGAL) Sigle usuel : SNTT - SA
 N° d'identification fiscale : 0076944 2G3 Exercice clos le : 31/12/2009 Durée (en mois) : 12

Ref.	ACTIF	Exercice 2009			Exercice 2008
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir	-	-	-	-
AC	Primes de remboursement des obligations	-	-	-	-
AD	Immobilisations incorporelles	-	-	-	-
AE	Frais de recherche et développement	-	-	-	-
AF	Brevets, licences, logiciels	21 013 134	6 108 103	14 905 031	9 585 154
AG	Fonds commercial	664 650	664 650	-	-
AH	Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	-	-	-	-
AK	Bâtiments	-	-	-	-
AL	Installations et agencements	116 005 007	9 001 884	107 003 123	70 179 366
AM	Matériel	809 638 784	43 667 090	765 971 694	90 353 233
AN	Matériel de transport	102 727 978	19 540 790	83 187 188	23 894 876
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations	-	-	-	-
AQ	Immobilisations financières	-	-	-	-
AR	Titres de participation	-	-	-	-
AS	Autres immobilisations financières	935 604 992		935 604 992	612 488 847
AW	(1) dont H. A. O. : Brut Net				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)	1 985 654 545	78 982 517	1 906 672 028	806 501 476

- 9 -

BILAN SYSTEME NORMAL PAGE 2/4
--

BILAN

Dénomination de l'entreprise : **SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT**
 Adresse : **16, Bld. Djily MBAYE - BP. : 1627 - DAKAR (SENEGAL)**
 N° d'identification fiscale : **0076944 2G3** Exercice clos le : **31/12/2009** Durée (en mois) : **12**
 Sigle usuel : **SNTT - SA**

Ref.	ACTIF	Exercice 2009			Exercice 2008
		Brut	Amort/Prov.	Net	Net
AZ	Report Total Actif Immobilisé	1 985 654 545	78 982 517	1 906 672 028	806 501 476
	ACTIF CIRCULANT				
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises	-	-	-	-
BD	Matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
BE	En-cours	-	-	-	-
BF	Produits fabriqués	-	-	-	-
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	142 923 205	-	142 923 205	12 196 743
BI	Clients	4 814 484 392	-	4 814 484 392	2 988 420 690
BJ	Autres créances	5 094 941 387	-	5 094 941 387	3 554 822 544
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	10 052 348 984	-	10 052 348 984	6 555 439 977
	TRESORERIE - ACTIF				
BQ	Titres de placement	-	-	-	-
BR	Valeurs à encaisser	-	-	-	-
BS	Banques, chèques postaux, caisse	882 501 110	-	882 501 110	146 676 523
BT	TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)	882 501 110	-	882 501 110	146 676 523
BU	Ecart de conversion-Actif (IV) (perte probable de change)	-	-	-	-
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	12 920 504 639	78 982 517	12 841 522 122	7 477 086 324

- 10 -

BILAN SYSTEME NORMAL PAGE 3/4

BILAN

Dénomination de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT
 Sigle usuel : SNTT - SA
 Adresse : 16, Bld. Djily MBAYE - BP. : 1627 - DAKAR (SENEGAL)
 N° d'identification fiscale : 0076944 2G3 Exercice clos le : 31/12/2009 Durée (en mois) : 12

Ref.	PASSIF (avant répartition)	EXERCICE 2009	EXERCICE 2008
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	65 000 000	65 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé	-	-
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	-	-
CE	Ecart de réévaluation	-	-
CF	Réserves disponibles	13 000 000	10 033 577
CG	Réserves libres	-	-
CH	Report à-nouveau + ou -	166 956 838	96 616 074
CI	Résultat en Instance d'Affectation		35 285 239
CI	Résultat net de l'exercice (Bénéfice+ ou perte -)	-334 687 205	38 021 948
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	-	-
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	-	-
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	-89 730 367	244 956 838
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)		
DA	Emprunts	337 187 126	647 807 723
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	-	-
DC	Dettes financières diverses	-	-
DD	Provisions financières pour risques et charges	4 119 000	1 650 000
DE	(I) dont H.A.O. :	-	-
DF	TOTAL DES DETTES FINANCIERES (II)	341 306 126	649 457 723
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	251 575 759	894 414 561

BILAN

Dénomination de l'entreprise : **SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT**
 Adresse : **16, Bld. Djily MBAYE - BP. : 1627 - DAKAR (SENEGAL)** Sigle usuel : **SNTT - SA**
 N° d'identification fiscale : **0076944 2G3** Exercice clos le : **31/12/2009** Durée (en mois) : **12**

Ref.	PASSIF (avant répartition)	EXERCICE 2009	EXERCICE 2008
DG	Report Total Ressources Stables	251 575 759	894 414 561
	PASSIF CIRCULANT		
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées		520 474
DI	Clients, avances reçues	103 509 046	126 063 686
DJ	Fournisseurs d'exploitation	6 278 939 273	4 242 222 323
DK	Dettes fiscales	32 128 735	55 679 602
DL	Dettes sociales	2 218 821	24 643 878
DM	Autres dettes	1 963 496 350	2 329 093 345
DN	Risques provisionnés		-
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (II)	8 380 292 225	6 778 223 308
	TRESORERIE PASSIF		
DQ	Banques, crédits d'escompte	-	-
DR	Banques, crédits de trésorerie		33 605 561
DS	Banques, découverts	4 209 654 138	2 442 981 633
DT	TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)	4 209 654 138	2 476 587 194
DU	Ecarts de conversion-Passif (V) (gain probable de change)	-	-
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)	12 841 522 122	10 149 225 063

Annexe 8 : Bilan SNTT 2010

- 8 -

BILAN SYSTEME NORMAL PAGE 1/4

BILAN

Dénomination de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT
 Sigle usuel : SNTT - SA
 Adresse : 16, Bld. Djily MBAYE - BP. : 1627 - DAKAR (SENEGAL)
 N° d'identification fiscale : 0076944 XG3 Exercice clos le : 31/12/2010 Durée (en mois) : 12

Ref.	ACTIF	Exercice 2010			Exercice 2009
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir				
AC	Primes de remboursement des obligations				
AD	Immobilisations incorporelles	29 483 617	14 456 463	15 027 154	
AE	Frais de recherche et développement				
AF	Brevets, licences, logiciels	29 483 617	14 456 463	15 027 154	14 905 031
AG	Fonds commercial				
AH	Autres immobilisations incorporelles				
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	189 150 000		189 150 000	
AK	Bâtiments				
AL	Installations et agencements	337 477 218	18 621 661	318 855 557	107 003 123
AM	Matériel	1 326 271 332	181 239 386	1 145 031 946	765 971 694
AN	Matériel de transport	1 970 330 990	59 805 998	1 910 544 992	83 187 188
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations				
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation				
AS	Autres immobilisations financières	1 326 107 484		1 326 107 484	935 604 992
AW	(1) dont H. A. O. :				
	Brut				
	Net				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)	5 578 840 641	274 143 508	5 304 697 133	1 906 672 028

- 9 -

BILAN SYSTEME NORMAL PAGE 2/4

BILAN

Dénomination de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT
 Sigle usuel : SNTT - SA
 Adresse : 16, Bld. Djily MBAYE - BP. : 1627 - DAKAR (SENEGAL)
 N° d'identification fiscale : 0076944 2G3 Exercice clos le : 31/12/2010 Durée (en mois) : 12

Ref.	ACTIF	Exercice 2010			Exercice 2009
		Brut	Amort/Prov.	Net	Net
AZ	Report Total Actif Immobilisé	5 578 840 641	274 143 508	5 304 697 133	1 906 672 028
	ACTIF CIRCULANT				
BA	Actif circulant H.A.O.				
BB	Stocks				
BC	Marchandises				
BD	Matières premières et autres approvisionnements				
BE	En-cours				
BF	Produits fabriqués				
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	53 776 250		53 776 250	142 923 205
BI	Clients	7 289 644 066	192 981 010	7 096 663 056	3 406 908 342
BJ	Autres créances	3 222 883 630		3 222 883 630	3 992 116 161
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	12 566 303 946	192 981 010	12 373 322 936	9 541 947 908
	TRESORERIE - ACTIF				
BQ	Titres de placement				
BR	Valeurs à encaisser				
BS	Banques, chèques postaux, caisse	764 760 913		764 760 913	910 436 110
BT	TOTAL TRESORERIE-ACTIF (III)	764 760 913		764 760 913	910 436 110
BU	Ecarts de conversion-Actif (IV) (perte probable de change)				
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	18 909 905 500	467 124 518	18 442 780 982	12 359 056 046

BILAN

Dénomination de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT
 Sigle usuel : SNTT - SA
 Adresse : 16, Bld. Djily MBAYE - BP. : 1627 - DAKAR (SENEGAL)
 N° d'identification fiscale : 0076944 2G3 Exercice clos le : 31/12/2010 Durée (en mois) : 12

Ref.	PASSIF (avant répartition)	EXERCICE 2010	EXERCICE 2009
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	65 000 000	65 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé		
CC	Primes et réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion		
CE	Ecart de réévaluation		
CF	Réserves indisponibles	13 000 000	13 000 000
CG	Réserves libres		
CH	Report à-nouveau + ou -	206 618 548	166 956 838
CI	Résultat en instance d'affectation		
CI	Résultat net de l'exercice 2010 (Bénéfice + ou perte -)	113 199 706	39 661 710
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement		
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés		
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	397 818 254	284 618 548
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)		
DA	Emprunts	5 241 881 933	337 187 126
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés		
DC	Dettes financières diverses		
DD	Provisions financières pour risques et charges	<21 977 075>	4 119 000
DE	(I) dont H.A.O. :		
DF	TOTAL DES DETTES FINANCIERES (II)	5 219 904 858	341 306 126
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	5 617 723 112	625 924 674

BILAN

Dénomination de l'entreprise : SOCIETE NOUVELLE POUR LE TRANSIT ET LE TRANSPORT
 Sigle usuel : SNTT - SA
 Adresse : 16, Bld. Djily MBAYE - BP. : 1627 - DAKAR (SENEGAL)
 N° d'identification fiscale : 0076944 2G3 Exercice clos le : 31/12/2010 Durée (en mois) : 12

Ref.	PASSIF (avant répartition)	EXERCICE 2010	EXERCICE 2009
DG	Report Total Ressources Stables	5 617 723 112	625 924 674
	PASSIF CIRCULANT		
DH	Dettes circulantes H.A.O. et ressources assimilées	2 614 686	
D1	Clients, avances reçues		124 884 046
DJ	Fournisseurs d'exploitation	5 298 081 801	6 278 939 273
DK	Dettes fiscales	313 223 794	54 506 735
DL	Dettes sociales	1 867 692	2 218 821
DM	Autres dettes	1 258 861 195	1 963 496 350
DN	Risques provisionnés		
BP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (II)	6 874 649 168	8 424 045 225
	TRESORERIE PASSIF		
DQ	Banques, crédits d'escompte		
DR	Banques, crédits de trésorerie		
DS	Banques, découverts	5 950 408 702	3 309 086 147
DT	TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV)	5 950 408 702	3 309 086 147
DU	Ecarts de conversion-Passif (V) (gain probable de change)		
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)	18 442 780 982	12 359 056 046

BILIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. ASCHENBROICH Yves, POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier, (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Paris, Dunod, 564 pages.
2. ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (2003), *Gestion de trésorerie des PME-PMI*, les cahiers techniques, vol 1 (1) : 76
3. BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence (2006), *Gestion financière*, 8e édition, Edition DUNOD, Paris, 259 pages.
4. BEGUIN Jean-Marc & BERNARD Arnaud (2008), *L'essentiel des techniques bancaires*, Edition d'Organisation, Paris, 295 pages.
5. BENAIEM Josette, BENAIEM Jean-Jacques, GENEST Christine (2005), *Analyse financière et gestion de la trésorerie*, Edition Fontaine picard, Paris, 342 pages.
6. BERK Jonathan et DEMARZO Peter (2011), *finance d'entreprise*, Edition Nouveaux Horizons, Paris, 1119 pages
7. BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *principes de technique bancaire*, 25e Edition Dunod, Liège, 533 pages.
8. BRUSLERIE Hubert (2010), *analyse financière : information financière et diagnostique*, Editions Dunod, 528 pages.
9. BRUSLERIE Hubert (2012), *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques*, Editions Dunod, 707 pages.
10. CABANE Pierre (2006), *L'essentiel de la finance à l'usage des manager*, Edition d'Organisation, Paris, 357 Pages.
11. CONSO Pierre et HEMICI Farouk, (2003), *L'entreprise en 20 leçons : stratégie gestion fonctionnement*, Paris, Edition Dunod, 459pages.
12. D'ARCIMOLES Charles-Henri et SAULQUI N Jean Yves (2000), *finance appliquée*, 3e Edition Vuibert, Paris, 381 pages.
13. DUPLAT Claude Annie (2004), *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*, Edition Vuibert, Paris, 192 pages
14. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie*, Edition d'organisation, Paris, 240 pages.
15. GARSUAULT-Philippe & PRIAMI Stéphane (2001), *les opérations bancaires à l'international*, Edition d'Organisation, Paris, 375 pages
16. GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Edition ECONOMICA, Paris, 261 pages.

17. GUEDJ Norbert (2000), *finance d'entreprise : les règles du jeu*, 2e Edition d'organisation, Paris, 559 pages.
18. KEISER Anne marie, (1998), *Gestion financière*, 5e Edition ESKA, Paris, 638 pages
19. KEYNES John Maynard (1936), *Théorie générale de l'emploi*, de l'intérêt et de la monnaie (livres I, II et III), Éditions Payot, Paris, 107 pages.
20. KEYNES John Maynard (1936), *Théorie générale de l'emploi*, de l'intérêt et de la monnaie (livres IV, V et VI), Éditions Payot, Paris, 181 pages.
21. LOCHARD Jean (1997), *Les bases de l'analyse financière*, Edition d'Organisation, Paris, 116 Pages.
22. MARTINET Alain-Charles & SILEM Ahmed (2005), *Lexique de gestion*, 7e édition, Edition DALLOZ, Paris, 551 Pages.
23. PEYRARD Max & PEYRARD Josette (2001), *Dictionnaire de finance*, 2e Edition, Edition Vuibert, Bruxelles, 305 pages.
24. RENARD Jacques (2010), théories et pratiques de l'audit interne, 7e édition, *Edition Organisation*, Paris, 469 pages.
25. ROSS Stephen A., WESTERFIELD Randolph w. & JAFFE Jeffrey F. (2005), *Finance corporate*, Edition DUNOD, Paris, 1136 pages.
26. ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (2004), *La gestion de trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 293 pages.
27. SALL Mahmoudou Bocar, *Finance d'entreprise cours et exercices corrigés*, Edition Flash imprim, DAKAR ,253 pages.
28. SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3e édition Dunod, Paris, 271 pages
29. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal et CEDDAHA Franck (2000), *finance d'entreprise*, 4e Edition Dalloz, Paris, 983 pages.
30. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal et LE FUR Yanne (2009), *finance d'entreprise*, 7e Edition, Edition Dalloz, Paris, 1173 pages.
31. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal et LE FUR Yanne (2010), *finance d'entreprise*, Paris, 8e Edition, Edition Dalloz, 1198 pages
32. VIZZAVONA Patrice (1996), *Gestion financière et marchés financiers*, Editions Atol, Paris, 948 pages

Source internet :

33. L'expert-comptable (2009), *Comment optimiser sa trésorerie et diminuer ses frais bancaires ?*, <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/l-analyse-comptable-et-financiere/comment-optimiser-sa-tresorerie-et-diminuer-ses-frais-bancaires.html>
34. Les échos (2013), *gestion de trésorerie*, [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gestion-de-tresorerie.html#xtatc=INT-47-\[Gestion de trésorerie\]-\[20130301\]](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gestion-de-tresorerie.html#xtatc=INT-47-[Gestion_de_tresorerie]-[20130301])