



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES
ET DES ORGANISATIONS**

MAÎTRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

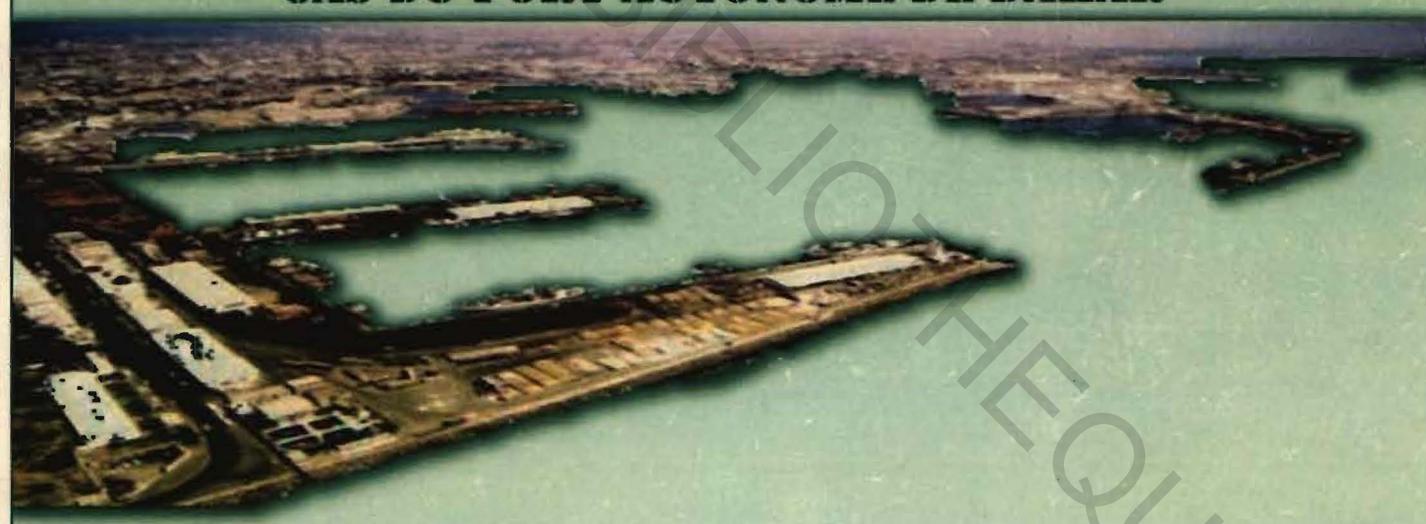
1^{ère} Promotion 2001 – 2003

OPTION : Finance – Comptabilité – Audit

THEME :

DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE :

CAS DU PORT AUTONOME DE DAKAR



Présenté et soutenu par :

**Mlle Mbayang GUINDO
M076MPGEO06**

Sous la direction de :

**M. Souleymane BOUSSO
Professeur au CESAG**

2

Mars 2006



REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit :

De mon oncle, Monsieur Mamadou THIOUNE pour le soutien aussi bien moral que financier qu'il m'a apporté tout au long de mes études

Du Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations, Monsieur Ahmadou TRAORE, et de l'ensemble du corps professoral et administratif du CESAG

De Monsieur Souleymane BOUSSO, professeur vacataire au CESAG, pour la qualité de son encadrement et son entière disponibilité

De Monsieur Bara SADY, Directeur Général du Port Autonome de Dakar, pour avoir autorisé mon stage à la Direction Financière et Comptable du Port Autonome de Dakar

De Monsieur Mohamed SOUMARE, Directeur Financier et Comptable du Port Autonome de Dakar, pour toute l'aide apportée à la réalisation de ce travail et pour sa parfaite disponibilité

De Monsieur Ely Manel DIOP et Madame NDAO pour les éclaircissements qu'ils m'ont apportés en terme de gestion financière

De tout le personnel de la Direction Financière et Comptable du Port Autonome de Dakar, pour son accueil et sa disponibilité durant tout le stage

De tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACE

A toute ma famille, qu'elle soit remerciée pour le soutien affectif, spirituel, moral, et matériel qu'elle m'a apporté tout au long de ma formation.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du PAD

Annexe 2 : Bilan exercice clos le 31/12/2002

Annexe 3 : Bilan exercice clos le 31/12/2003

Annexe 4 : Bilan exercice clos le 31/12/2004

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AID : Agence Internationale de Développement
BFR : Besoin en fonds de roulement
BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation
BFRHE : Besoin en fonds de roulement hors exploitation
BFRNG : Besoin en fonds de roulement net global
BIRD : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CAHT : Chiffre d'affaires hors taxes
CATTC : Chiffre d'affaires toutes taxes comprises
CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CEB : Comité Electrique du Bénin
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGE : Certificat de Gestion des Entreprises
DSGE : Diplôme Supérieur de Gestion des Entreprises
FR : Fonds de Roulement
FRNG : Fonds de roulement net global
FTE : Flux de trésorerie d'exploitation
FTF : Flux de trésorerie de financement
FTI : Flux de trésorerie d'investissement
MBF : Master en Banque et Finance
MPGEO : Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et des Organisations
PAD : Port Autonome de Dakar
SGI : Société de Gestion et d'Intermédiation
SICAV : Société d'Investissements en Capital Variable
TAFIRE : Tableau Financier des Ressources et Emplois
TR : Trésorerie

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Les principales techniques de financement des créances	P.62
Tableau 2 : Les principaux modes de placement	P.65
Tableau 3 : Calcul du FR 2002,2003 et 2004	P.78
Tableau 4 : Calcul du besoin en fonds de roulement 2002,2003 et 2004	P.79
Tableau 5 : Calcul du besoin en fonds de roulement en nombre de jours de chiffre d'affaires hors taxes 2002, 2003 et 2004	P.80
Tableau 6 : Calcul de la trésorerie 2002,2003 et 2004	P.81
Tableau 7 : Calcul de quelques ratios de structure 2002,2003 et 2004	P.82
Tableau 8 : Calcul des ratios de rotation 2002,2003 et 2004.....	P.83
Tableau 9 : TAFIRE 2002, 2003 et 2004	P.85
Tableau 10 : Amortissements de l'emprunt obligataire.....	P.98
Tableau 11 : Portefeuille titres Port Autonome de Dakar.....	P.101
Figure 1 : Structure du tableau de financement.....	P.32
Figure 2 : Structure du tableau de trésorerie.....	P.37

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
DEDICACE	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE	
DE LA DETERMINATION DE LA TRESORERIE A SON OPTIMISATION	6
CHAPITRE 1 : DETERMINATION DE LA TRESORERIE	8
SECTION 1 : DETERMINATION PAR LES STOCKS	8
1. La conception patrimoniale	8
1.1. Objectifs de l'analyse patrimoniale	9
1.2. La réalisation du bilan patrimonial	10
1.3. Les outils de l'analyse patrimoniale	10
1.4. Critiques de l'analyse patrimoniale	16
2. La conception fonctionnelle	19
2.1. Objectif de l'analyse fonctionnelle	19
2.2. La construction du bilan fonctionnel	20
2.3. Instruments d'analyse de l'approche fonctionnelle	20
2.4. L'équilibre fonctionnel	26
2.5. Critiques de l'approche fonctionnelle	27
SECTION 2 : APPROCHE DYNAMIQUE EN TERME DE FLUX	30
1. Flux d'emplois et de ressources : le tableau de financement	30
1.1. Objectifs	30
1.2. Les limites du tableau de financement	33
2. Le tableau de trésorerie	36
2.1 Les limites du tableau de flux de trésorerie	38
CHAPITRE 2 : LES CONDITIONS ET LES MOYENS ESSENTIELS	
D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE	40
SECTION 1 : LES CONDITIONS D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE	40
1. La bonne circulation de l'information	40
1.1. L'information interne	40
1.2. L'information externe	41
2. La connaissance des modes de rémunération bancaires	41
2.1. Les jours de valeur	42
2.2. L'heure de caisse	44
2.3. Les commissions	44
3. Les moyens techniques	46
3.1. La télématique	46
3.2. L'outil informatique	46
SECTION 2 : LES MOYENS D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE	47
1. La gestion des flux	48
1.1. Le plan de financement	48
1.2. Le budget de trésorerie	49
1.3. Gestion de la trésorerie au jour le jour	52
2. Le choix des modes de règlement	58
3. Emprunter au meilleur taux	59
3.1. Diversité des financements à court terme	59
3.2. Coût réel d'un financement à court terme	59
4. Placer au mieux les excédents	63
4.1. Diversité des modalités de placement	63
4.2. Objectifs et contraintes du trésorier	63

DEUXIEME PARTIE :
EVALUATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE : Cas du Port Autonome de Dakar... 66

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR..... 68

SECTION 1 : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR 68

- 1 .Cadre institutionnel 68
 - 1.1. Statut, siège social et capital 68
 - 1.2. Les missions 69
- 2. Les activités et les infrastructures 70
 - 2.1. Les activités 70
 - 2.2. Les infrastructures 71

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU PORT AUTONOME 74

- 1. Organisation générale du Port Autonome de Dakar 75
 - 1.1. Les structures rattachées 75
 - 1.2. Les directions sectorielles 75
- 2. Fonctionnement de la Direction Financière et Comptable 75
 - 2.1. Missions de la Direction Financière et Comptable 76
 - 2.2. Organisation de la Direction Financière et Comptable 76

CHAPITRE 2 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE 77
DU PORT AUTONOME DE DAKAR

**SECTION 1 : METHODES D'ANALYSE DE LA TRESORERIE APPLIQUEES
AU PORT AUTONOME DE DAKAR..... 77**

- 1. Analyse statique..... 77
 - 1.1. Calcul et analyse du FR..... 77
 - 1.2. Calcul et analyse du BFR 79
 - 1.3. Calcul et analyse de la trésorerie 81
- 2. Analyse dynamique par les flux..... 85

SECTION 2 : LA GESTION DE LA TRESORERIE AU PORT AUTONOME DE DAKAR 86

- 1. Prise de connaissance et analyse de la gestion de la trésorerie au
Port Autonome de Dakar 86
 - 1.1. Procédures d'encaissement 87
 - 1.2. Procédures de décaissement 89
 - 1.3. La gestion des comptes bancaires 92
 - 1.4. Les financements 93
 - 1.5. Les placements 99
 - 1.6. L'information 101
 - 1.7. La gestion prévisionnelle 102
- 2. Points positifs, négatifs et recommandations 103
 - 2.1. Les points forts du système 103
 - 2.2. Les points faibles du système 104
 - 2.3. Recommandations 105

CONCLUSION GENERALE 107

BIBLIOGRAPHIE 109

LISTE DES ANNEXES..... 113

INTRODUCTION GENERALE

Jusqu'au début des années soixante dix, les entreprises évoluaient dans un environnement économique avantageux caractérisé par un régime de parités fixes garantissant une stabilité de cours, des taux d'intérêt faibles, des résultats d'exploitation positifs. Ce contexte favorable, confortait la position financière de l'entreprise et la mettait à l'abri des difficultés de financement.

N'ayant point de soucis financiers à court et moyen terme, les préoccupations des entreprises étaient alors essentiellement internes et reposaient sur l'organisation de ses circuits financiers d'encaissement et de décaissement.

Au fil des temps, plusieurs événements sont venus perturber cette quiétude et contraindre les entreprises à sortir de leur torpeur :

- la parité de la monnaie par rapport au dollar devenait de plus en plus instable et imprévisible ;
- le choc pétrolier des années soixante dix a entraîné des perturbations majeures dans le fonctionnement interne des organisations et porté l'inflation à des taux très élevés ;
- l'ouverture des frontières aux produits et services étrangers soumettent les entreprises à une rude concurrence réduisant d'autant leur croissance et leurs résultats.

Ainsi, les chefs d'entreprises ont pris conscience des urgences qui les interpellaient, en créant au sein de leurs entités la fonction trésorerie. Depuis cette date, cette fonction ne cesse de prendre de l'importance. Elle est devenue un facteur de compétitivité. Aussi, pour faire face à des défis de rentabilité et de constante performance, il est impérieux pour les dirigeants d'entreprise d'actualiser leur approche de gestion et de faire

preuve de rigueur notamment en matière de trésorerie. En effet une gestion optimale de la trésorerie contribue de loin à l'amélioration des résultats financiers et partant de là, la rentabilité globale de l'entreprise. La trésorerie constitue donc une variable essentielle.

Problématique

De par sa situation géographique exceptionnelle, le Port Autonome de Dakar bénéficie d'un atout stratégique devant la concurrence interportuaire sous-régionale. Cependant, il rencontre un certain nombre de problèmes liés notamment à la gestion de sa trésorerie. Les opérations de trésorerie sont effectuées, mais on constate :

- des frais financiers qui baissent mais qui demeurent importants ;
- des encours clients élevés.

Les raisons susceptibles d'expliquer cet état de fait pourraient être les suivantes :

- les conditions bancaires restent trop complexes. Le trésorier ne peut pas toujours surmonter les difficultés créées par l'application des dates de valeur qui représente encore une importante source de profit. Vis-à-vis de son banquier, le chef d'entreprise a encore généralement le sentiment d'être redevable, et cet état d'esprit a pour effet de négliger certains problèmes jugés mineurs, par exemple l'exigence de l'indication du coût réel des crédits. Fréquemment, le trésorier se sent en état d'infériorité, donc ne contrôle pas la facturation émise par la banque.

A cela, il faut ajouter :

- l'absence d'un plan de trésorerie, d'où le manque d'informations nécessaires à la connaissance de la durée et du volume de liquidités ;
- un mauvais suivi des comptes bancaires ;
- un mauvais suivi des créances clients.

Dans cette situation, le Port Autonome de Dakar court des risques car cet état de fait pourrait avoir comme conséquences :

- un manque à gagner qui peut être préjudiciable à des performances financières ;
- une incapacité à assurer les échéances de règlement ;
- des risques d'insolvabilité.

A la lumière de l'analyse ci-dessus, nous sommes en droit de nous poser la question suivante : comment gérer la trésorerie du Port Autonome de Dakar pour faire face à ces difficultés ?

Pour rendre la gestion de la trésorerie optimale, les solutions suivantes pourraient être envisagées :

- la connaissance des mécanismes bancaires afin de réduire les frais financiers et optimiser les produits financiers ;
- le développement d'une culture de trésorerie zéro au sein de l'entreprise ;
- l'élaboration d'un plan de trésorerie car gérer c'est prévoir ;
- un bon suivi des créances clients ;

- la mise en place d'outils adéquats permettant d'optimiser la trésorerie.

Cette dernière alternative attire notre attention car elle complète et intègre les autres solutions. Elle nous conduira nécessairement à nous poser les questions suivantes :

- Quels sont les outils de gestion de la trésorerie utilisés au Port Autonome de Dakar ?
- Ces outils permettent-ils d'optimiser la gestion de la trésorerie ?

Cette étude sera menée à travers le thème de notre recherche intitulé : « Diagnostic de la gestion de la trésorerie : cas du Port Autonome de Dakar »

Délimitation de l'étude

Notre étude ne pourrait pas couvrir tous les aspects de la gestion de trésorerie. Ainsi, la gestion du risque de change, aspect fondamental de la gestion de la trésorerie ne sera pas abordée.

Objectifs de l'étude

L'objectif principal visé par cette étude est de faire un diagnostic de la gestion de la trésorerie du Port Autonome de Dakar à travers les objectifs spécifiques suivants :

- décrire et analyser la gestion de trésorerie telle que pratiquée au Port Autonome de Dakar ;
- recenser les forces et les faiblesses éventuelles ;
- faire des propositions d'amélioration.

Intérêt de l'étude

Cette étude est d'une importance capitale pour le Port Autonome de Dakar, le CESAG et nous- même.

Elle pourrait aider les dirigeants du Port Autonome de Dakar à s'orienter vers une meilleure gestion de leur trésorerie.

Elle permettrait au CESAG d'enrichir la bibliothèque d'un document qui pourra être consulté par ses futurs managers.

Pour les futurs managers que nous sommes, cette étude permet de mettre en application les cours théoriques reçus.

Démarche méthodologique

Pour réaliser cette étude nous avons privilégié :

- la revue de la littérature ;
- l'entretien direct avec les responsables financiers ;
- l'analyse des documents financiers.

Plan du mémoire

Etant donné que la théorie est le soubassement nécessaire à toute approche rationnelle d'un problème de gestion d'entreprise ; la première partie sera consacrée à une revue de la littérature portant sur la gestion de la trésorerie. Il s'agira d'analyser la notion de trésorerie selon deux approches, l'une statique en terme de stocks, l'autre dynamique, en terme de flux, d'étudier les conditions et les moyens permettant de l'optimiser.

La deuxième partie consacrée à la gestion de la trésorerie au Port Autonome de Dakar comprend la présentation de la structure, la prise de connaissance du système de gestion de la trésorerie, l'analyse dudit système, l'identification des forces et des faiblesses et les recommandations qui nous semblent indispensables en vue d'améliorer la gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*PREMIERE PARTIE :
DE LA DETERMINATION DE LA TRESORERIE A SON OPTIMISATION*

Pour mener à bien notre étude, il nous faut des repères qui constituent en quelque sorte un état de connaissance général et théorique. Cela pourra nous éclairer dans la recherche des contre performances et la proposition de solutions adéquates. En effet, la théorie guide et perfectionne souvent la pratique.

Ainsi, cette première partie est composée de deux chapitres dont le premier abordera les méthodes d'analyse de la trésorerie et le second traitera les conditions et les moyens permettant son optimisation.

Chapitre 1 : Détermination de la trésorerie

Selon Marc GAUGAIN et Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT¹, déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation. L'activité économique d'une société et les décisions financières qu'elle génère, telles que les investissements et les financements ont un impact certain sur la trésorerie. L'ensemble des mouvements monétaires transitant dans l'entreprise influe sur son volume et par conséquent sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. La notion de trésorerie peut ainsi être analysée selon deux approches : l'une statique en terme de stocks à un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée.

Section 1 : Détermination par les stocks

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement du bilan. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître son montant mais surtout de le justifier et de le comprendre. L'utilisation du bilan comptable reste néanmoins insuffisante. Les analystes financiers, les trésoriers d'entreprise préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retraité soit selon une analyse dite « patrimoniale » soit selon une approche qualifiée de « fonctionnelle ».

1. La conception patrimoniale

Pendant plusieurs décennies et jusqu'au début des années 1970, les règles de l'orthodoxie financière étaient celles de la conception patrimoniale de l'entreprise. Ce type d'analyse statique a été longtemps

¹ GAUGAIN Marc ; SAUVÉE-CRAMBERT, Roselyne : *Gestion de la trésorerie* ; Paris : Economica, 2004, P.5

la seule approche du risque pratiquée par les analystes financiers et les banquiers. Centré sur la solvabilité et la liquidité, l'équilibre financier de l'entreprise est apprécié à travers sa capacité à couvrir ses engagements exigibles par ses actifs liquides.

1.1. Objectifs de l'analyse patrimoniale

D'après Christian et Mireille Zambotto¹, l'objectif de l'analyse patrimoniale consiste à s'assurer qu'en cas d'arrêt d'activité, l'ensemble des dettes de l'entreprise peut être remboursé par la réalisation de l'ensemble de ses actifs.

L'objectif de l'analyse patrimoniale est de dresser un inventaire des éléments du patrimoine de l'entreprise et d'estimer le niveau de risques en terme de liquidité et de solvabilité selon Marc GAUGAIN et Roselyne SAUVEE².

On constate que les deux idées se rejoignent plus ou moins. L'idée qui en ressort est que l'objectif de l'analyse est de permettre l'évaluation du patrimoine de l'entreprise afin de vérifier si les actifs à moins d'un an excèdent ou non les dettes à moins d'un an. C'est un impératif de gestion pour toute entreprise qui doit pouvoir compenser son passif exigible par son actif disponible dans le cas contraire celle-ci n'est plus liquide et est en état de cessation de paiements, passible d'une procédure de redressement judiciaire.

Un actif est d'autant plus liquide qu'il peut-être rapidement transformé en monnaie ou autres moyens de paiement sans perte de valeur par rapport à sa valeur d'origine ou son prix de marché. Les actifs immobilisés sont ainsi beaucoup moins liquides que les actifs circulants.

¹ ZAMBOTTO, Christian ; ZAMBOTTO, Mireille : *Gestion Financière : Finance d'entreprise* ; Paris : Edition Dunod, 2003, P.90

² GAUGAIN Marc ; SAUVEE-CRAMBERT, Roselyne : *Gestion de la trésorerie* ; Paris : Economica, 2004, P. 6

Une dette du passif est d'autant plus exigible que son échéance est proche. Les capitaux propres sont par nature non exigibles, tandis que les dettes à long et moyen terme sont moins rapidement exigibles que les dettes à court terme.

Les éléments constitutifs du bilan financier doivent par conséquent être appréciés et classés par ordre croissant selon ces deux critères. La référence au temps constitue un élément de sélection.

La contrainte de solvabilité est également une préoccupation de l'analyste financier et du créancier. La question de l'équilibre financier de l'entreprise étudiée se résume par une interrogation : dans quelles limites le montant des actifs de l'entreprise permet-il de faire face au montant de l'endettement ?

Avant d'analyser cette problématique, nous étudierons la construction du bilan liquidité.

1.2. La réalisation du bilan patrimonial

L'établissement de la structure financière patrimoniale à partir du bilan comptable requiert deux catégories de retraitements de l'information publiée par les entreprises : d'une part un ajustement des valeurs comptables afin notamment d'éliminer les actifs considérés comme non valeurs et redresser les passifs en vue de déterminer les engagements réels de l'entreprise, d'autre part, un reclassement de l'actif et du passif du bilan en fonction des critères de liquidité et d'exigibilité.

1.3. Les outils de l'analyse patrimoniale

Selon G.DEPALLENS et J.-P.JOBARD¹, les outils d'analyse patrimoniale sont de trois natures et relatifs à la liquidité, la solvabilité et l'équilibre financier.

¹ DEPALLENS, Georges ; JOBARD, Jean Pierre : *Gestion financière de l'entreprise*. 11^{ème} édition, Paris : Editions DALLOZ, 1997, P.530 à 535

1.3.1 L'analyse de la liquidité.

La liquidité est appréhendée par divers indicateurs : le fonds de roulement patrimonial et les ratios de liquidité.

1.3.1.1. Le fonds de roulement patrimonial

Le concept de fonds de roulement a été introduit dans les années trente par les banquiers cherchant à minimiser leurs propres risques dans les opérations de prêts avec leurs clients. Il s'agit d'un indicateur synthétique privilégié du risque de non-remboursement et d'insolvabilité de l'entreprise. On impose ainsi aux entreprises d'avoir un fonds de roulement positif, condition impérative d'une situation financière à risque limité pour le prêteur. Les financiers considèrent qu'un équilibre structurel actif-passif du bilan d'une entreprise est nécessaire à son bon fonctionnement. Une relation fondamentale entre certaines masses du bilan doit exister quelle que soit la branche d'activité de l'entreprise (à l'exception des supermarchés) : les capitaux permanents doivent être supérieurs à l'actif immobilisé net. La définition du fonds de roulement est par conséquent la suivante :

$$\text{FR} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{ACTIF IMMOBILISÉ NET}$$

Le fonds de roulement correspond à des ressources permanentes et a pour objectif de contribuer à financer les actifs circulants que sont les stocks, les actifs réalisables et disponibles. Ces actifs sont par nature des emplois à court terme mais comme ils se renouvellent constamment, ils prennent le caractère de besoins permanents et à ce titre, doivent être financés par des capitaux eux-mêmes permanents. Le fonds de roulement constitue ainsi une marge de sécurité pour assurer le fonctionnement et l'exploitation de l'entreprise. Cette détermination du

fonds de roulement par le haut du bilan permet d'exprimer la réalité de l'entreprise, d'expliquer et de connaître les déterminants de la valeur du fonds de roulement à un moment donné. Il s'agit essentiellement des politiques d'investissement et de financement. Toutefois, cet indicateur de risque peut être calculé par le bas du bilan, la relation devient alors la suivante :

$$FR = \text{ACTIF CIRCULANT} - \text{DETTES A COURT TERME}$$

Face à la contrainte de liquidité, le financier vérifie si le montant des actifs à court terme est suffisant pour régler les dettes à court terme et s'il existe encore une marge de sécurité, c'est-à-dire un fonds de roulement. Dans l'hypothèse contraire (créances réglées avec retard ou devenant irrécouvrables, fournisseurs exigeant des délais de paiement plus courts, stocks tournant moins vite ou déperissant, etc.) le fonds de roulement constitue alors un matelas de sécurité qui atténue l'effet de ces retards ou de ces accélérations.

Calculé à partir du haut ou du bas du bilan, le fonds de roulement en tant que tel ne permet pas de porter un jugement définitif sur sa valeur, satisfaisante ou non, il faut compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs comme des ratios.

1.3.1.2. Les ratios de liquidité

Plusieurs degrés de liquidité peuvent être envisagés et différents ratios calculés, tels que le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

- **Le ratio de liquidité générale**

$$\text{ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actif Circulant}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

Ce ratio traduit la situation de l'entreprise dans l'optique de liquidation.

-si le ratio de liquidité générale est égal à 1, l'actif circulant est équivalent au passif circulant par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé net. Dans cette hypothèse, il n'y a pas de fonds de roulement ;

-si le ratio de liquidité générale est inférieur à 1, le fonds de roulement est négatif ;

-si le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, il existe un fonds de roulement positif garant théoriquement de la liquidité de l'entreprise.

- **Le ratio de liquidité restreinte**

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \frac{\text{Réalisable}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

(Réalisable) = créances clients + disponibilités.

La liquidité de l'entreprise repose essentiellement sur les valeurs réalisables qui sont adossées aux dettes. Ce ratio est significatif dans l'hypothèse où les créances sont effectivement encaissées.

- **Le ratio de liquidité immédiate**

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

La liquidité de l'entreprise s'apprécie par rapport au montant des disponibilités qui doivent compenser, voire dépasser, le montant des dettes à court terme. Peu d'entreprises peuvent prétendre à une telle situation par ailleurs non systématiquement souhaitable : détenir des liquidités non rémunérées n'est pas un signal de gestion optimale.

1.3.2. L'analyse de la solvabilité

L'analyse du bilan liquidité permet également de déterminer la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses engagements. Deux notions de solvabilité peuvent être prises en compte :

- La solvabilité immédiate ou à court terme, appelée liquidité, est la capacité à payer ses dettes à échéance avec des disponibilités.
- La solvabilité globale ou à long terme, suppose que l'ensemble des éléments de l'actif soit supérieur à l'ensemble des dettes du passif.

Cette dernière peut être appréhendée par différence entre la valeur des actifs et la valeur des passifs. Le solde positif ou négatif indique le degré de solvabilité ou d'insolvabilité, mais constitue aussi une mesure du montant du patrimoine de l'entreprise. On fait ainsi référence aux notions de :

- situation nette, qui se calcule en tenant compte du capital, des différentes primes (émission, fusion, etc.), des écarts de réévaluation, des réserves (légales, statutaires, réglementées, autres réserves), du report à nouveau ;
- actif net corrigé ou réévalué qui correspond à la différence entre les postes de l'actif réévalués à leur valeur réelle actuelle et le montant des dettes éventuellement révisées ou corrigées. Certains établissements financiers exigent que l'actif net corrigé soit supérieur au tiers du passif.

1.3.3. L'analyse de l'équilibre financier

L'analyse patrimoniale est à l'origine de l'étude de l'équilibre financier global de l'entreprise qui exige un certain nombre de règles de prudence. Celles-ci doivent être respectées par les financiers afin d'assurer un maximum d'autonomie et de garantir une gestion financière saine à leurs entreprises. Elles sont exigées par les banquiers soucieux du niveau de risque engagé chez leurs clients. Ces règles dites d'orthodoxie financière, déterminées à partir d'un certain nombre de ratios, sont les suivantes :

- la règle de l'endettement maximal qui signifie que le potentiel d'endettement à terme doit être déterminé à partir du ratio d'autonomie financière suivant qui doit être inférieur à 1 :

$$\frac{\text{Dettes financières (à long terme et moyen terme)}}{\text{Capitaux propres}}$$

Le montant des dettes financières à long terme ne doit pas dépasser le montant des capitaux propres. La capacité théorique d'endettement à terme de l'entreprise correspond à la différence entre le montant des capitaux propres et des dettes financières. Cette capacité mesure l'aptitude de l'entreprise à négocier de nouveaux emprunts mais également sa résistance aux événements conjoncturels susceptibles de diminuer sa rentabilité.

La capacité de remboursement à terme, $\frac{\text{Dettes financières (à long terme)}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$, doit être inférieure à 3.

Cette règle signifie que les financements à long et moyen terme ne doivent pas dépasser 3 années d'autofinancement ou que la durée de remboursement de l'endettement grâce à la capacité d'autofinancement

doit être inférieure à 3 ans. Cela correspond à la norme habituelle des organismes financiers.

- La règle de l'équilibre financier minimum qui correspond à l'obligation d'avoir un fonds de roulement positif, norme fondamentale de tout diagnostic financier, garantissant une marge de sécurité.
- La règle du financement maximum qui est une application pratique des deux premières règles. Pour chaque opération d'investissement, décidée par l'entreprise, le recours à l'endettement à terme ne doit pas dépasser un certain pourcentage du montant de l'investissement prévu.

Ces pourcentages d'ailleurs varient selon les différents établissements de crédit qui l'utilisent. Il varie de 50 à 75% du montant TTC de l'investissement.

1.4. Critiques de l'analyse patrimoniale

Selon Marc GAUGAIN et Roselyne SAUVEE-CRAMBERT¹ «la trésorerie n'est pas une préoccupation spécifique de l'analyse patrimoniale et n'est pas calculée directement ».

Ils formulent d'autres critiques qu'ils partagent avec Christian Hoarau² et Jean-Louis AMELON³. Selon eux, la méthode de l'analyse est d'une part remise en cause en raison du classement des éléments de l'actif et du passif en fonction de leur liquidité et de leur exigibilité, classement qui peut être arbitraire. Le classement et le rapprochement des actifs et des

¹ GAUGAIN Marc ; SAUVEE-CRAMBERT, Roselyne : *Gestion de la trésorerie* ; Paris : Economica, 2004, P.15-16

² HOARAU, Christian : *Maîtriser le diagnostic financier* ; Paris, F : Groupe Revue Fiduciaire, 2001, P.56-57

³ AMELON, Jean-Louis : *L'essentiel à connaître en gestion financière. 3^{ème} édition*, Paris : Maxima, 2002, P.47-48

dettes selon leur maturité à plus ou moins d'un an apparaissent relativement grossiers pour une analyse fine du risque d'illiquidité de l'entreprise. Les stocks sont considérés à priori plus liquides qu'un immeuble ou des titres de participation dans une société cotée alors que ceux-ci peuvent s'avérer dans certains cas réalisables plus rapidement et sans perte de valeur. Le passif à court terme considère comme équivalentes des dettes de nature et d'échéance différentes. Il regroupe ainsi les dettes exigibles à 1 mois et les dettes à 10 mois d'échéance et traite de la même façon un crédit de trésorerie renouvelable et une dette vis-à-vis d'un fournisseur de biens ou de services dont l'échéance devra être respectée.

La conception de l'analyse est d'autre part contestée du fait que l'observation de situations concrètes a montré au cours des années 1970 que le fonds de roulement ne constituait pas en soi un indicateur incontestable de la garantie de liquidité de l'entreprise et de la détection du risque de faillite. Des entreprises disposant d'un fonds de roulement positif se sont avérées insolvables alors que d'autres assuraient leur solvabilité avec un fonds de roulement négatif. Cette remise en cause de l'utilité du fonds de roulement s'est accompagnée de critiques radicales concernant sa signification. Fondée sur une norme relativement fruste, l'exigence d'un fonds de roulement positif, l'analyse patrimoniale n'apporte guère de réponse satisfaisante au problème de la détermination du niveau optimum de fonds de roulement. En tant que tel, cet indicateur n'a pas de signification absolue. Cela s'applique également aux ratios de liquidité dont la pertinence de l'analyse suppose de connaître les délais de rotation des actifs circulants et des dettes à court terme.

Selon Hubert de la BRUSLERIE¹, l'approche liquidité est ambiguë. Soit, elle se situe dans une optique liquidative. Dans ce cas, elle doit retenir une valeur qui n'est pas celle d'une continuité d'exploitation pour l'ensemble des éléments d'actif et de passif. La distinction entre ce qui est au-dessus et au-dessous d'un an de maturité n'a plus aucun sens quand il faut mettre en évidence une situation nette que l'on souhaite positive. Un actif net positif est la meilleure protection du créancier en cas de liquidation. Soit elle se situe dans une optique de continuité et elle cherche à opposer les actifs réalisables et les passifs exigibles à court terme. Dans ce cas, elle conduit à mettre en évidence non pas un solde de trésorerie, mais une impasse de liquidité statique qui a le sens d'un simple écart de transformation. Cette dernière n'a que très peu à voir avec la trésorerie de l'entreprise qui est une réalité par essence dynamique et essentielle.

Face à toutes ces critiques les questions que l'on doit se poser sont les suivantes : doit on diagnostiquer une situation financière selon ces critères ? Ne se trompe t-on pas de problématique ? Le fonds de roulement peut-il à lui seul permettre une analyse pertinente ? L'existence d'un tel matelas de sécurité est effectivement importante, sécurisante, pourtant, c'est son niveau optimal qui doit être étudié puisqu'il doit permettre d'assurer le fonctionnement de l'exploitation de l'entreprise. En aucun cas, l'analyse patrimoniale ne pose le problème sous cette forme.

L'appréciation de la liquidité de l'entreprise est statique et revient à placer l'entreprise en situation de liquidation, dans une hypothèse de cessation d'activité. Cette hypothèse existe pour des entreprises en difficultés mais ne concerne pas l'intégralité des entreprises.

¹ LA BRUSLERIE, Hubert de : *Analyse Financière : information financière et diagnostic* ; Paris : Dunod, 2002, P. 263-264

Si les créanciers souhaitent soutenir une entreprise et lui apporter leurs concours sur une longue période, d'autres critères doivent être analysés. L'analyse liquidité ne permet pas de répondre à l'ensemble des questions posées pour diagnostiquer la situation d'une entreprise, elle n'apporte qu'un éclairage partiel, mais important d'une situation donnée et doit être complétée par une analyse fonctionnelle.

2. La conception fonctionnelle

A partir du choc pétrolier et de la période de stagflation qui a suivi, l'analyse financière s'est interrogée, avec retard sur l'origine des difficultés de trésorerie des entreprises confrontées au financement des besoins permanents liés à leur fonctionnement courant. La structure financière est représentée sous forme de stocks d'emplois et de ressources engagées dans les différents cycles inhérents au fonctionnement de l'entreprise. L'équilibre financier sous-jacent à cette conception est appelé à travers l'aptitude de l'entreprise à financer ses emplois stables par les ressources stables.

2.1. Objectif de l'analyse fonctionnelle

Selon Hervé HUTIN¹, l'approche fonctionnelle a pour objectif de vérifier le correct équilibre entre des masses significatives de fonctions économiques (investissement, financement, exploitation), de façon à apprécier la bonne gestion de la structure financière.

Marc GAUGAIN et Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT²abondent presque dans le même sens. Pour eux, l'analyse fonctionnelle a pour objectif de comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par voie de conséquence son risque de défaillance.

¹ Hervé HUTIN : *La gestion financière* ; Paris : Edition d'organisation, 2000, P. 96

² GAUGAIN Marc ; SAUVÉE-CRAMBERT, Roselyne : *Gestion de la trésorerie* ; Paris : Economica, 2004, P. 16

2.2. La construction du bilan fonctionnel

La structure du bilan fonctionnel repose sur deux principes :

- les actifs ou les stocks d'emplois sont présentés en valeur brute (pour leur valeur d'origine) et classés en fonction de leur destination, c'est-à-dire selon leur appartenance.
- les passifs ou stocks de ressources sont classés selon leur origine. On distingue les ressources stables composées des ressources propres externes, des ressources propres internes et des dettes financières stables, les dettes d'exploitation, les dettes hors exploitation et les crédits de trésorerie. Les fonds propres d'origine interne (autofinancement cumulé) sont constitués des amortissements et de l'ensemble des provisions.

2.3. Instruments d'analyse de l'approche fonctionnelle

Le bilan fonctionnel à lecture horizontale met en exergue un nouvel équilibre, un équilibre fonctionnel à partir des concepts fondamentaux tels que le besoin de financement lié au cycle d'exploitation appelé le besoin en fonds de roulement d'exploitation, la couverture de ce besoin par le fonds de roulement net global appelé fonds de roulement fonctionnel et la trésorerie.

2.3.1. Importance du concept de besoin en fonds de roulement

Dans l'analyse fonctionnelle, le besoin en fonds de roulement tient une place privilégiée. Après une analyse de celui-ci le besoin en fonds de roulement normatif, outil plus aléatoire, sera présenté. Passant d'une mesure en valeur absolue à une mesure en valeur relative, il offre l'avantage d'effectuer des comparaisons dans le temps et entre entreprises d'un même secteur d'activité et de servir véritablement d'outil de gestion.

2.3.1.1. Présentation du besoin en fonds de roulement

Il est composé du besoin en fonds de roulement d'exploitation et du besoin en fonds de roulement hors exploitation. Le premier représente le besoin lié au financement du cycle d'exploitation. Il indique ainsi le montant des capitaux immobilisés dans le cycle et que l'entreprise doit détenir pour financer les stocks ainsi que les décalages temporels entre décaissements des achats et des frais généraux et encaissements des ventes. Ce besoin structurellement lié à l'exploitation se détermine à partir de certains éléments de l'actif circulant et de certaines dettes, à savoir :

- En emplois :

+les stocks (matières premières et approvisionnement, encours de production, produits finis et marchandises) ;

+les créances d'exploitation (créances clients et comptes rattachés, avances et acomptes versés sur commandes, encours d'escompte)et autres (acomptes sur salaires, TVA déductible) ;

- En ressources

- les dettes d'exploitation (avances et acomptes reçus, dettes fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales), et autres (produits constatés d'avance).

D'où la définition :

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{crédits clients} - \text{dettes fournisseurs}$$

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation, à la différence du besoin en fonds de roulement d'exploitation regroupe des éléments acycliques et instables liés par exemple à l'investissement (crédits

fournisseurs d'immobilisations) ou au financement (les intérêts courus et non échus des emprunts. Il est calculé par différence entre les créances hors exploitation (créances diverses dont les valeurs mobilières de placement) et les dettes hors exploitation (dettes diverses dont les fournisseurs d'équipements) . Etant indépendants du cycle d'exploitation, ils sont appelés besoins acycliques, ils sont généralement plus faibles. Ainsi le besoin en fonds de roulement total est égal au besoin en fonds de roulement d'exploitation et au besoin en fonds de roulement hors exploitation.

Le calcul du besoin en fonds de roulement peut s'effectuer à partir du bilan, en général en fin d'exercice quand les comptes sont arrêtés ou en fin du mois pour les entreprises qui établissent des situations intermédiaires. Il doit également se calculer à des fins prévisionnelles. Comme il est impossible de déterminer toutes les valeurs possibles du besoin en fonds de roulement, une évaluation du niveau moyen du besoin de financement relatif aux opérations d'exploitation, pour un chiffre d'affaires annuel donné, doit être estimée. Cette valeur moyenne est qualifiée de fonds de roulement normatif : il s'agit de la ressource nécessaire pour financer le besoin en fonds de roulement courant de l'entreprise exprimé en jours de chiffre d'affaires hors taxes

2.3.1.2. Le fonds de roulement normatif

La détermination du fonds de roulement normatif s'effectue d'une manière générale par la méthode dite « des experts comptables » . Cette méthode consiste à rapprocher le besoin en fonds de roulement de l'activité via un indicateur représentatif de celle-ci : le chiffre d'affaires hors taxes journalier déterminé à partir de chiffre d'affaires hors taxes

journalier divisé par le nombre de jours contenus dans l'année commerciale.

$$\text{chiffre d'affaires hors taxes journalier} = \frac{\text{chiffre d'affaires hors taxe}}{360}$$

L'objectif consiste à exprimer chaque poste cyclique de l'actif circulant et des dettes à court terme constitutif du besoin en fonds de roulement d'exploitation, en jours de chiffre d'affaires hors taxes et par conséquent de formuler le besoin en fonds de roulement en jours de chiffre d'affaires hors taxes pour le comparer aux données du même secteur d'activité.

Le principe est d'obtenir le temps d'écoulement de chaque poste du besoin en fonds de roulement, de les pondérer par un ratio de structure (appelé encore « coefficient de proportionnalité » ou « coefficient de pondération ») permettant d'homogénéiser les différents postes entre eux. Il est admis dans sa version la plus simple que tous ces postes varient proportionnellement au chiffre d'affaires.

Le calcul peut être effectué à posteriori pour un exercice passé afin de considérer l'importance du besoin financé ou sur la base de données prévisionnelles pour une poursuite d'activité ou une création d'activité. Toute cette analyse repose sur le calcul des ratios de gestion.

Le temps d'écoulement constitue des variables d'action sur lesquelles les gestionnaires peuvent agir pour diminuer le besoin en fonds de roulement ou augmenter un excédent de financement et tendre vers la moyenne du secteur dans lequel l'entreprise opère. Dans une optique prévisionnelle, ces variables constituent des normes, des objectifs de gestion à atteindre.

Les ratios de structure permettent d'identifier les postes prépondérants du besoin en fonds de roulement, c'est à dire les postes importants par

rapport au chiffre d'affaires hors taxes, et de se concentrer sur les actions essentielles à entreprendre le plus rapidement possible.

Cette expression du besoin en fonds de roulement en valeur relative revêt une signification économique plus grande favorisant les comparaisons dans l'espace et dans le temps. Le besoin en fonds de roulement normatif constitue un outil de gestion opérationnel, très usité dans la pratique car permettant de prendre des décisions fondamentales dans le fonctionnement de l'exploitation de l'entreprise. Le niveau de trésorerie dépend essentiellement du niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation et des ressources que constitue le fonds de roulement.

2.3.2. Nécessité d'un fonds de roulement : le fonds de roulement net global

En fonction d'un niveau de besoin en fonds de roulement, il est nécessaire d'avoir un niveau de ressources permettant d'assurer sereinement le financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces ressources constituent le fonds de roulement appelé dans l'analyse fonctionnelle fonds de roulement net global, Il correspond à la différence entre les ressources provenant des opérations de financement et les emplois provenant des opérations d'investissement, il s'agit donc de l'excédent des ressources durables après financement des emplois stables :

FRNG = Ressources Acycliques Stables - Emplois Acycliques Stables

Il représente le montant des fonds nécessaires pour financer les besoins en fonds de roulement d'exploitation.

2.3.3 Détermination de la trésorerie

La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants). Elle correspond à la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.

$TRESORERIE = TRESORERIE \text{ A L'ACTIF} - TRESORERIE \text{ AU PASSIF}$

Ce calcul a le mérite de la simplicité et de la rapidité sans apporter toutefois d'explications quant à sa formation. Il permet de constater le solde de trésorerie à un moment donné, appelé aussi trésorerie nette, à distinguer de la notion d'encaisse ou de disponibilités.

$ENCAISSE = TRESORERIE - CONCOURS \text{ BANCAIRES}$

La trésorerie peut être calculée différemment en tenant compte de la différence entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement global

$TRESORERIE = FRNG - BFRG$

La trésorerie est obtenue par différence entre les capitaux qui demeurent à la disposition de l'entreprise pour assurer son fonctionnement et les besoins qui restent à la charge de l'entreprise. Il s'agit d'une résultante entre les opérations d'investissement et de financement et des particularités du cycle des opérations de gestion de l'entreprise.

Dès lors, les différences qui apparaissent entre fonds de roulement net global et besoin en fonds de roulement entraînent l'existence :

-soit d'une trésorerie positive (disponibilités > crédits bancaires courants) lorsque les besoins en fonds de roulement sont inférieurs au fonds de roulement ;

-soit d'une trésorerie négative (crédits bancaires courants < disponibilités) lorsque les besoins en fonds de roulement sont supérieurs au fonds de roulement. Il s'agit de la situation la plus fréquente, en pratique.

Cette vision classique décrit essentiellement l'équilibre entre les trois niveaux intermédiaires de situation du point de vue de l'ajustement de la trésorerie mais elle n'apporte guère d'indications sur la nature des financements engagés et sur leur degré d'adéquation à la structure de l'actif de l'entreprise.

2.4. L'équilibre fonctionnel

La notion d'équilibre financier retenue par l'approche fonctionnelle suppose que le fonds de roulement net global couvre au moins le besoin en fonds de roulement d'exploitation pour sa composante stable. Ainsi, l'entreprise ne connaît pas ou peu de problèmes de trésorerie. Dans l'hypothèse contraire, l'entreprise doit recourir aux concours bancaires ou crédits de trésorerie, pour assurer le financement de son exploitation. La situation financière de l'entreprise peut être appréhendée par l'examen de l'équilibre fonctionnel déterminé à partir de la relation de la trésorerie :

$$\text{TRESORERIE} = \text{FRNG} - \text{BFRG}$$

Cette conception met par conséquent en avant le risque de faillite ou de défaillance et permet d'appréhender la vulnérabilité de l'entreprise.

La trésorerie résulte ainsi du déséquilibre entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. L'étude de l'évolution dans le temps de ces deux indicateurs peut permettre de juger de l'aggravation ou de l'amélioration de la situation de trésorerie.

2.5. Critiques de l'approche fonctionnelle

G.DEPALLENS et J.-P.JOBARD¹, Jacques TEULIE et PATRICK TOPSACALIAN² pensent que dans cette interprétation, la trésorerie n'est considérée que comme une variable résiduelle. La situation de trésorerie est dépendante des décisions prises au niveau du fonds de roulement fonctionnel (décisions d'investissement et décisions concernant les ressources stables) ou au niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation, mais elle ne constitue pas une fonction autonome. Or, aujourd'hui l'un des traits qui caractérisent le comportement financier des entreprises, c'est la place prise par la fonction de trésorerie qui se voit confier, par exemple, la gestion des excédents, et la gestion des risques de change et de taux, notamment par le choix entre les financements à long ou à court terme. Il n'est donc plus possible de parler d'une fonction résiduelle de la trésorerie qui est devenue de plus en plus autonome.

G DEPALLENS et J.-P JOBARD³ formulent d'autres critiques en plus de la conception résiduelle de la trésorerie. Selon eux, la lecture horizontale du bilan fonctionnel est le résultat d'une pratique purement empirique, pratiquée essentiellement par les prêteurs préoccupés par l'augmentation des besoins en fonds de roulement d'exploitation des entreprises. Cette augmentation, aggravée par les mouvements en hausse de prix, risque de compromettre les chances de remboursement

¹ DEPALLENS, Georges ; JOBARD, Jean Pierre : *Gestion financière de l'entreprise*. 11^{ème} édition, Paris : Editions DALLOZ, 1997, P. 559

² TEULIE, Jacques ; TOPSACALIAN, Patrick : *Finance*, Paris : Vuibert, 2000 P.58

³ DEPALLENS, Georges ; JOBARD, Jean Pierre : *Gestion financière de l'entreprise*. 11^{ème} édition, Paris : Editions DALLOZ, 1997, P. 558

des différents concours bancaires. Aussi, font-ils remarquer que le bilan fonctionnel ne fait aucune référence à la théorie financière. Le problème de la rémunération des risques découlant de l'examen des structures financières, par exemple, n'est pas abordé. Le bilan fonctionnel en revanche, a de nombreuses vertus pédagogiques pour les responsables d'entreprise lorsqu'il s'applique à une entreprise de fabrication, dont le chiffre d'affaires est croissant, dans un contexte inflationniste. Il représente donc un modèle contingent, utilisable de façon circonstancielle.

Par ailleurs, d'après toujours ces deux auteurs, la règle de l'orthodoxie financière : « serait sainement gérée, l'entreprise qui, pour faire face à ses investissements et à l'augmentation de ses besoins en fonds de roulement privilégie les financements stables, et ne recourt aux concours bancaires à court terme que de façon exceptionnelle et temporaire » présente des limites car dans une perspective de baisse des taux d'intérêt, par exemple la saine gestion de l'endettement consiste à préférer l'endettement à court terme de façon à pouvoir profiter d'une éventuelle baisse des taux, alors que le choix d'un endettement stable pourrait être considéré comme un mauvais choix sur le plan de la gestion financière.

Pour Hubert de La BRUSLERIE¹ cette voie de l'orthodoxie financière conduit à une vision largement idyllique et irréaliste de l'équilibre financier pour deux séries de raisons :

- la première raison procède de l'idée qu'une entreprise dont le fonds de roulement est structurellement négatif met en cause la solvabilité de l'entreprise. Cet argument se fonde sur la précarité à

¹ LA BRUSLERIE, Hubert de : *Analyse financière : information financière et diagnostic*, Paris : Dunod, 2002, P. 239-240

priori supposée des crédits de trésorerie bancaires. Cette analyse ne peut pas être suivie dans la mesure où l'observation des structures financières de beaucoup d'entreprises montre que nombre d'entre elles ont connu des trésoreries structurellement négatives sur de longues périodes sans encourir pour autant de risque de faillite important. Le risque de non-renouvellement des crédits de trésorerie bancaire est systématiquement exagéré dans cette approche. Les concours bancaires sont le plus souvent purement et simplement reconduits de manière automatique de telle sorte que le financement bancaire d'une partie du besoin en fonds de roulement d'exploitation est quasi assuré dans une large majorité d'entreprises en fonctionnement normal. Il faut en conséquence assouplir la règle de l'orthodoxie financière puisque l'équilibre financier est compatible avec une trésorerie nette structurellement négative.

- Le second type de raison concerne la mesure des termes de l'équilibre financier fonctionnel. La notion de besoin en fonds de roulement d'exploitation bilantiel est privilégiée or cette référence est biaisée vers le haut et à l'origine d'une estimation minorée de la trésorerie nette. La mesure dynamique du besoin en fonds de roulement d'exploitation apparaît plus pertinente ; elle conduit à une appréhension plus élargie de la trésorerie de l'entreprise.

Considérée à l'origine comme un progrès dans l'analyse du risque de faillite par rapport au courant patrimonial, l'analyse fonctionnelle fondée sur la relation fondamentale de trésorerie a fait l'objet de nombreuses critiques. L'information est intéressante mais pourtant insatisfaisante dans la mesure où, il s'agit d'une mesure à un moment donné sur une

situation bilantielle statique. Pour pallier cette insuffisance l'analyse dynamique a été alors développée.

Section 2 : Approche dynamique en terme de flux

Le besoin d'une analyse dynamique des mouvements de flux financiers intervenus au cours de la période, indispensable complément de l'analyse statique, a amené les analystes à proposer depuis les années soixante différents tableaux de financement et de flux. Mais l'absence d'une méthodologie commune, des divergences conceptuelles entre auteurs et des finalités différentes ont entraîné une abondance de modèles.

Trois termes sont utilisés pour qualifier ces états financiers : tableau de financement, tableau d'emplois- ressources, tableau de flux. Les expressions tableau de flux et tableau d'emplois ressources sont généralement employées indifféremment. La distinction entre tableau de financement et tableau de flux est en revanche beaucoup plus délicate à cerner.

1. Flux d'emplois et de ressources : le tableau de financement

Le tableau de financement fait partie des documents dont la publication est largement recommandée par les praticiens ; le modèle le plus utilisé étant celui proposé par le plan comptable.

1.1. Objectifs

Selon Pierre PAUCHER¹, la relation $TR = FR - BFR$ mérite une attention particulière. L'évolution de la trésorerie doit être non seulement suivie, mais être expliquée pour réaliser un diagnostic sérieux sur la situation de l'entreprise. Le raisonnement en terme de variation c'est-à-dire en terme

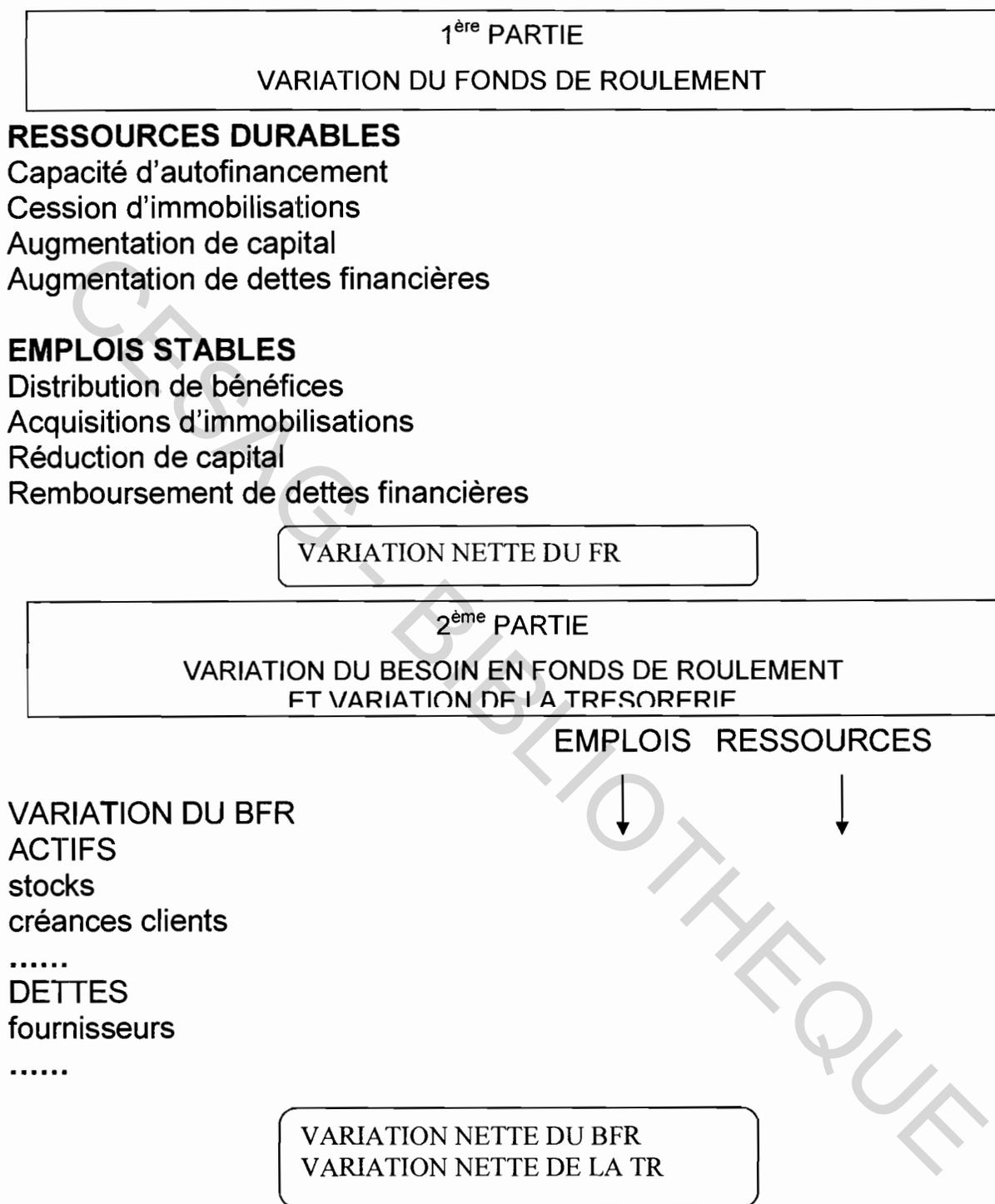
¹ PAUCHER Pierre : *Initiation à la gestion financière, Grenoble : PUG, 1999, P.148*

de flux, étant particulièrement satisfaisante, la relation précédente sera mise en œuvre elle aussi en terme de variation.

La démarche consiste ensuite à rechercher les éléments déterminant respectivement la variation du FR et du BFR, pour expliquer celle affectant la trésorerie. Ces concepts se dégageant du bilan, il s'agit de mettre en évidence les flux financiers à partir de deux bilans successifs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : STRUCTURE DU TABLEAU DE FINANCEMENT



Source : PAUCHER Pierre : *Initiation à la gestion financière* ; Grenoble : PUG, 1999, P.116

1. 2. Les limites du tableau de financement

Pour Vernimmen¹, la limite principale du tableau de financement réside indiscutablement dans les notions de capacité d'autofinancement et de fonds de roulement fonctionnel qui sont devenus au fil des ans comme beaucoup trop comptables. Selon lui, la capacité d'autofinancement dépend des choix comptables effectués pour la valorisation des stocks (coût de production plus ou moins large) pour la détermination des dotations aux provisions. Par ailleurs, la capacité d'autofinancement apparaît comme un concept «bâtard» car calculé avant rémunération (dividendes) d'autres ressources (l'endettement).

Enfin, le tableau de financement donne l'impression que la capacité d'autofinancement est totalement libre pour financer, par exemple les investissements alors qu'elle peut être en fait partiellement gelée au niveau du besoin en fonds de roulement et donc indisponible pour l'entreprise.

D'après lui, la notion de fonds de roulement fonctionnel peut être critiquée comme faisant artificiellement la distinction entre ce qui est stable et ce qui ne l'est pas alors que le besoin en fonds de roulement certes liquide (les stocks vont être vendus, les clients paieront, les fournisseurs seront payés) a un caractère permanent indiscutable dans le cadre de la continuité de l'exploitation (les stocks, les clients et les fournisseurs seront remplacés par d'autres stocks, clients et fournisseurs).

Christian HOARAU² pense également que le tableau de financement présente des limites liées à l'utilité de la capacité d'autofinancement dans le diagnostic financier. Selon lui :

¹ www.vernimmenn.net

² HOARAU, Christian : *Maîtriser le diagnostic financier* ; Paris, F : Groupe Revue Fiduciaire, 2001, P. 148

- La capacité d'autofinancement est un surplus monétaire potentiel qui ne prend pas en considération les décalages de paiement. Il ne devient un flux disponible en trésorerie qu'après encaissement des produits et décaissement des charges contribuant au résultat. Le caractère potentiel de cette ressource est renforcé par l'intégration de toutes les prévisions même celles qui sont destinées à couvrir des charges qui se traduiront par des décaissements à très court terme lors de la réalisation des risques prévus. Avec la prise en compte de toutes les prévisions d'exploitation, le caractère de stabilité de la ressource mesurée par la capacité d'autofinancement est critiquable sauf à considérer un renouvellement régulier de ces provisions pour un montant de même ordre. En outre la capacité d'autofinancement n'est pas une ressource totalement disponible pour le financement de l'entreprise, une partie pouvant être distribuée aux actionnaires sous forme de dividendes. En raison du caractère potentiel de la capacité d'autofinancement, sa comparaison avec les investissements et plus encore, avec le remboursement des dettes financières qui se traduisent par des décaissements doit être interprétée avec prudence. Elle peut conduire à des jugements erronés et des décisions risquées.
- La capacité d'autofinancement est une ressource globale de nature composite, comme l'indiquent les éléments la composant, dont le détail ne figure pas dans le tableau de financement mais dans un tableau séparé, elle mélange des éléments d'exploitation (jusqu'à excédent brut d'exploitation) de caractère structurel et des éléments hors exploitation de caractère variant (impôt, frais financiers, éléments exceptionnels). De ce fait, elle ne permet pas d'apprécier la rentabilité ou la rentabilité des activités industrielles

et commerciales. Déterminée avant la prise en compte du coût de renouvellement des équipements, la validité de la capacité d'autofinancement comme indicateur de rentabilité n'apparaît pas assurée.

- La capacité d'autofinancement est un indicateur influencé par les politiques comptables et fiscales des entreprises. Les pratiques de lissage qu'elles autorisent appauvrissent le contenu informationnel de la capacité d'autofinancement. Déterminée après impôt, la capacité d'autofinancement n'est pas totalement exempte des implications fiscales des politiques d'amortissements ou de provisions. Elle est également influencée par les choix comptables de l'entreprise en matière de valorisation des stocks et des travaux réalisés par l'entreprise pour elle-même ainsi qu'en matière de comptabilisation de charge du bilan. Elles reflètent la persistance de l'approche juridique de l'entreprise ainsi que la confusion entre l'approche fonctionnelle et l'optique patrimoniale. La division du tableau de financement en deux parties conduit à dissocier deux catégories d'emplois de fonds (investissement et besoin en fonds de roulement d'exploitation) qui présentent le même caractère de stabilité, et à privilégier l'analyse de l'évolution de fonds de roulement qui en tant que telle n'a pas de signification.

Les principales critiques qui remettent en cause la validité empirique de la conception de l'équilibre fonctionnel ainsi que des notions de FR et de CAF ont été à l'origine, au début des années 80, de nouvelles approches de l'analyse de la solvabilité et du risque de faillite, en particulier fondées sur les flux de trésorerie.

2. Le tableau de trésorerie

Selon Georges LANGLOIS et Michèle MOLLET¹, les tableaux des flux de trésorerie (ou tableaux de trésorerie) sont des tableaux de financement organisés pour analyser les composantes de la variation de trésorerie constatée pendant l'exercice comptable. Edith GINGLINGER² abonde dans le même sens. Selon lui, le tableau de trésorerie explique l'évolution de trésorerie d'un exercice à l'autre, à partir d'un découpage de la vie de l'entreprise en trois grandes fonctions : exploitation, investissement, financement.

La variation de trésorerie est identifiée comme un concept central permettant d'appréhender objectivement le risque de défaillance. La trésorerie mesure fidèlement les tensions de solvabilité de l'entreprise. Elle est le révélateur des conséquences monétaires de l'ensemble des opérations effectuées au cours de l'exercice.

La volonté des tableaux de flux de trésorerie est donc de dépasser le bilan comme point de départ dans l'identification des flux d'emplois et de ressources. Les tableaux de financement raisonnent en flux de fonds, le tableau de trésorerie privilégie les flux de liquidités qui affectent directement la situation de solvabilité. Ils constituent donc à priori un cadre adéquat pour suivre le risque de défaillance.

La construction du tableau met en évidence des flux illustrant les mécanismes financiers de l'entreprise. Ainsi, est analysée la contribution de chaque fonction à la variation globale de trésorerie.

¹ LANGLOIS, Georges ; MOLET, Michel : Gestion financière : manuel. Ed.2004-2005 ; Paris : FOUCHER, 2004, P.106

² GINGLINGER, Edith : Gestion financière de l'entreprise ; Paris : Edition Dalloz, 1991, P. 37

Figure 2 : Structure du tableau de trésorerie

OPERATIONS D'EXPLOITATION

capacité d'autofinancement

variation du BFR (Δ BFR)

* FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

(FTE)

OPERATIONS D'INVESTISSEMENT

acquisitions d'immobilisations

cessions d'immobilisations

* FLUX DE TRESORERIE D'INVESTISSEMENT

(FTI)

OPERATIONS DE FINANCEMENT

augmentation de capital

dividendes versés

nouveaux emprunts

remboursement d'emprunts

* FLUX DE TRESORERIE DE FINANCEMENT

(FTF)

** FLUX DE TRESORERIE TOTAL
(FTE+FTI+FTF)

INTERPRETATION (à réaliser à long terme)

Le FTE doit couvrir le FTI, sinon l'entreprise est contrainte de s'endetter de manière chronique.

L'idéal est la situation de performance ou le FTE supérieur à FTI

La situation de vulnérabilité est diagnostiquée si $FTE < 0$.

Source : PAUCHER Pierre : *Initiation à la gestion financière*, Grenoble : PUG, 1999, P.125

2.1. Les limites du tableau de flux de trésorerie

Pour Hubert de la BRUSLERIE¹, la critique logique du tableau de variation de trésorerie est la disparition de la notion de trésorerie en tant que lieu et objet de gestion dans l'entreprise. La variation de l'encaisse concentre l'analyse sur le solde disponible même s'il est élargi aux actifs de trésorerie. Ce qui compte est, en amont la comparaison entre les flux opérationnels, les flux de financement et les flux d'investissement. La résultante, l'encaisse est peu significative. Une logique différente conduit à donner au tableau des flux de trésorerie son plein sens de mise en valeur des mouvements de trésorerie nette de l'entreprise. Il s'agit alors de ne retenir dans les flux liés aux financements que ceux qui affectent la dette financière de l'entreprise. L'endettement ou le remboursement des crédits de trésorerie bancaires ou autres, sont « redescendus » de manière à suivre le solde net global de trésorerie.

Les tableaux des flux de trésorerie ont également fait l'objet de nombreuses critiques mais ils se situent à un niveau qui correspond aux préoccupations des prêteurs externes. En effet, toutes les opérations de l'entreprise avec l'extérieur se traduisent, avec ou sans décalages, par des flux de trésorerie. Cette fonction de miroir monétaire des opérations conduit à s'interroger sur les conditions de stabilité ou de rupture de l'équilibre des flux. La sanction d'un déséquilibre durable est l'insolvabilité et donc la cessation des paiements. C'est là, un apport indéniable des tableaux de flux de trésorerie. Une seconde caractéristique de l'approche est de souligner que la trésorerie est un enjeu en soi qui ne se réduit pas à l'apparition d'un solde résiduel comme dans l'analyse fonctionnelle. Le tableau des flux de trésorerie

¹ LA BRUSLERIE, Hubert de : *Analyse financière : information financière et diagnostic*, Paris : Dunod, 2002, P. 298

s'inscrit dans une logique de gestion des liquidités qui se manifeste par des décisions de placement et d'endettement.

En caricaturant, on retiendra que le tableau de variation d'encaisse paraît plus apte à analyser l'équilibre exploitation, financement, investissement dans la perspective longue d'une dynamique stratégique. Il permet d'identifier la logique d'une croissance équilibrée. Le tableau de flux de trésorerie nette exprime davantage la volonté de suivre la dynamique de solvabilité qui est la préoccupation du prêteur externe.

L'instabilité économique de ces dernières années a instauré un climat de méfiance au sein des entreprises du fait du nombre croissant de faillites. L'analyse de la santé d'une entreprise devient systématique dès lors que se créent des relations avec un tiers (fournisseurs, banquiers, salariés...). L'entreprise doit alors se montrer très vigilant quant à sa situation financière et s'efforcer d'optimiser sa trésorerie.

Chapitre 2 : Les conditions et les moyens essentiels d'optimisation de la trésorerie

Ce chapitre traite les conditions et les moyens essentiels d'optimisation de la trésorerie

Section 1 : les conditions d'optimisation de la trésorerie

Pour optimiser la gestion de la trésorerie certaines conditions doivent être réunies notamment :

- la bonne circulation de l'information ;
- la connaissance des modes de rémunérations bancaires ;
- l'utilisation de moyens techniques.

1. La bonne circulation de l'information

L'information reste un élément essentiel pour une gestion de trésorerie qui se veut performante. Ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur de l'entreprise

1.1. L'information interne

Le trésorier ne peut travailler de façon indépendante des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des rapports privilégiés avec les différents services de l'entreprise qui détiennent des informations sur les flux futurs de trésorerie : directions commerciales (paiements à recevoir des clients, règlements fournisseurs) directions financières (investissements, dividendes) service fiscal (impôts et taxes à payer) service du personnel (salaires et charges) du service comptabilité (le montant des échéances fournisseurs) etc.

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 moyens de paiement émis passe par la trésorerie, de même que les remises de chèques ou d'effets.

Ainsi, dans l'entreprise les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions. Il est donc indispensable de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier à la nécessité de communiquer les prévisions et surtout les éléments aléatoires qui viennent les contrarier.

1.2. L'information externe

L'information externe concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, l'Etat, les fournisseurs, les organismes sociaux. Le trésorier travaille en étroite collaboration avec les banques, en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des mouvements des comptes bancaires.

Ses relations avec les clients et les fournisseurs portent sur l'accélération des délais de règlement et l'amélioration des conditions de paiement.

L'information provenant de la banque est une donnée importante de la trésorerie. Elle prend en compte la connaissance des conditions bancaires.

2. La connaissance des modes de rémunération bancaires

Les différents modes de rémunération sont toutefois encore aujourd'hui nombreux et souvent difficiles à appréhender pour un néophyte. On évoque souvent des coûts cachés en parlant de rémunération bancaire raison pour laquelle il faut les connaître.

2.1. Les jours de valeur

Les jours de valeur consistent pour le banquier :

- à créditer les encaissements en valeur un ou plusieurs jours après la date d'opération ;
- à débiter les décaissements un ou plusieurs jours avant la date d'opération.

Selon SION Michel¹, ils constituent un mode de rémunération à part entière dans la mesure où la banque dispose des fonds de l'entreprise et les fait fructifier en les prêtant à d'autres entreprises.

La période pendant laquelle la banque dispose des fonds de l'entreprise est couramment appelée float bancaire ou écart en valeur.

Le mécanisme des jours de valeur nous amène à distinguer plusieurs dates :

- la date de l'opération à laquelle la banque traite l'opération ;
- la date de valeur à laquelle le mouvement prend effectivement effet sur le compte. Cette date de valeur est particulièrement importante car les agios sur découvert sont calculés à partir des soldes en date de valeur.

Le relevé de compte bancaire indique habituellement les deux dates. La comparaison entre la date de valeur et la date d'opération permet de contrôler le nombre de jours de valeur appliqués.

¹ SION, Michel : *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle* ; Paris : Dunod, 2003, P. 70

2.1.1. La critique des jours de valeur

Le système des jours de valeur fait depuis plusieurs années l'objet de plusieurs critiques de la part des trésoriers d'entreprises. Les reproches les plus courantes faites aux jours de valeur sont les suivantes :

- Ils constituent un coût caché difficilement mesurable par un novice en gestion de trésorerie. Le trésorier ne reçoit pas en effet de facture de jour de valeur. En connaissant les modes de compensation bancaire, il est toutefois possible de reconstituer ce que ce mode de rémunération représente pour la banque.
- Ils compliquent la gestion quotidienne, obligeant le trésorier à procéder au glissement de tous ses mouvements de date d'opération en date de valeur. Ils provoquent en outre, des aléas dans la gestion de la trésorerie. Les chèques émis sont débités. La date est inconnue à l'avance par le trésorier. Or celui-ci n'a connaissance du débit que le lendemain ouvré de la compensation (par Minitel ou télétransmission) soit entre 3 et 5 jours après la date de débit en valeur. Le trésorier ne maîtrise pas à l'avance la date de la compensation. La dernière date qu'il peut prendre en compte est la date d'envoi du chèque au courrier. Il y a ensuite un délai aléatoire dépendant de la rapidité du bénéficiaire à déposer le chèque en banque. S'il n'avait pas prévu le débit du chèque, le trésorier aura donc un découvert pendant 3 à 5 jours.

Les jours de valeur constituent un mode de rémunération discutable pour les raisons ci-dessous :

- par les jours de valeur, la banque se rémunère sur les montants traités alors que son coût de traitement dépend à l'inverse du

nombre d'opérations traitées. Ce système tend à défavoriser les entreprises traitant peu de mouvements mais de gros montants. Il favorise par contre les entreprises remettant en banque un grand nombre de paiements de faible montant, les grandes surfaces par exemple, depuis plusieurs années, des trésoriers réclament un mode de facturation plus rationnel basé sur une commission par opération ;

- le gain sur float, rémunération d'un service rendu, dépend directement du niveau des taux d'intérêt à CT, ce qui n'est non plus logique. Ainsi, les banques profitent de la hausse des taux. A l'inverse, la rémunération liée aux jours de valeur fond comme un neige au soleil lorsque les taux diminuent.

2.2. L'heure de caisse

C'est l'heure limite de comptabilisation par les banques des opérations sur les comptes bancaires de leurs clients. Au-delà de cette heure, toute opération est reportée à la date d'opération du lendemain.

2.3. Les commissions

La banque prélève un ensemble de commissions, que l'on classe en deux catégories : les commissions sur opérations et les commissions de compte. Les deux principales commissions de compte sont la commission de mouvement et la commission de plus fort découvert.

2.3.1. Les commissions sur opérations

Le catalogue des conditions bancaires doit intégrer l'ensemble des commissions relatives aux encaissements, décaissements, avis d'impayés, avis de sort, etc.

2.3.2 - Commission de mouvement ou de compte

Elle s'applique sur tous les mouvements débiteurs commerciaux de la période et pas seulement ceux ayant généré un découvert. Elle est soumise à la taxe sur la valeur ajoutée et elle est facturée chaque trimestre avec les agios du découvert. Cette commission constitue une source de revenu bancaire importante.

2.3.2.1. Commission du plus fort découvert

Elle s'applique chaque mois sur le plus fort découvert du mois, mais elle est facturée généralement chaque trimestre avec les agios du découvert. Son impact peut être très important si la trésorerie de l'entreprise est mal gérée, c'est-à-dire que son solde génère d'importantes pointes débitrices. Elle est cependant plafonnée à la moitié des intérêts débiteurs dus. Elle n'est pas soumise à la taxe sur la valeur ajoutée. Certaines entreprises négocient la forfaitisation de cette commission qui est alors incluse dans le taux de découvert.

2.3.2.2. Commission de mouvement

Elle s'applique à l'ensemble des mouvements débiteurs d'un compte bancaire et est soumise à la taxe sur la valeur ajoutée. Les bases de calcul de cette commission sont négociables et en règle générale, certains mouvements débiteurs sont exonérés de commission de mouvement : virements (trésorerie, salaires), remboursements d'emprunts, paiement de frais financiers, etc.

Il faut souligner que chaque mouvement de fonds se déroule dans le cadre de conditions bancaires qui peuvent pénaliser plus ou moins le résultat de l'entreprise d'où la nécessité de les négocier et de les contrôler.

3. Les moyens techniques

Le trésorier doit avoir un minimum d'équipements pour pouvoir optimiser sa trésorerie. Cet équipement est essentiellement composé de logiciels et d'outils informatiques

3.1. La télématique

La gestion automatisée de la trésorerie facilite les liaisons avec les banques. Elle permet en premier lieu, d'avoir à tout moment connaissance des mouvements de fonds qui affectent le compte sans attendre la réception des documents écrits transitant par la poste ou dans une moindre mesure par le guichet de la banque. En second lieu, elle permet d'obtenir les soldes au jour le jour par compte et par banque. En troisième lieu, elle permet de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre. Elle évite également le risque d'erreur inhérente à toute interrogation par téléphone, des services de l'établissement financier.

3.2. L'outil informatique

Le recours à l'outil informatique est particulièrement adapté à la gestion de trésorerie, puisque celle-ci est tout d'abord une question de traitement de l'information. L'information vise entre autre l'amélioration de la gestion du budget. En effet, le budget de trésorerie, étant l'outil de base de la gestion de trésorerie, la meilleure façon de gérer les liquidités c'est de le réaliser à l'aide d'un logiciel. Grâce à l'outil informatique, l'élaboration de son cadre ne pose pas de difficultés insurmontables.

Section 2 : Les moyens d'optimisation de la trésorerie

L'optimisation de la trésorerie est l'objectif du trésorier, dans la mesure où l'objectif prioritaire d'un service de la trésorerie consiste à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers. Certaines entreprises considèrent le service trésorerie comme un centre de profits qui doit contribuer à augmenter la rentabilité globale de l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement la rentabilité financière.

La performance de la gestion de la trésorerie et par conséquent celle du trésorier repose donc nécessairement sur une optimisation des flux.

Fondamentalement, cette optimisation s'opère déjà en amont de la trésorerie en ayant le souci permanent de gérer au mieux les différentes variables consécutives du besoin en fonds de roulement de l'entreprise, à savoir les stocks, les créances clients et les crédits fournisseurs. Même si certains trésoriers se posent la question de savoir à qui appartient le besoin en fonds de roulement dans la mesure où la politique des achats et des ventes, la gestion des stocks sont réalisés par d'autres responsables dans l'entreprise, le trésorier doit les sensibiliser aux conséquences de leurs décisions en matière de crédits et de délais accordés, par exemple, sur la trésorerie de l'entreprise.

Une gestion efficace du cycle d'exploitation, en concertation avec tous les responsables des différents services, est une condition nécessaire à la performance du service trésorerie.

Néanmoins, l'optimisation doit également se réaliser en aval dans la mesure où l'objectif idéal à atteindre en gestion de trésorerie est la trésorerie zéro (minimisation des frais financiers). La gestion des flux, le choix des instruments de paiement adéquats, la réalisation des meilleurs placements et emprunts constituent les principaux moyens d'optimisation de la trésorerie.

1. La gestion des flux

La gestion des flux est l'une des activités essentielles du trésorier. Les prévisions de trésorerie en constituent l'élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie. A partir du plan de financement, élaboré généralement par le directeur financier, sont réalisés des prévisions à court terme et à très court terme

1.1. Le plan de financement

La gestion des flux de trésorerie découle des grands axes stratégiques définis par la direction générale, matérialisés par le plan de financement, qui est un état financier prévisionnel permettant d'étudier l'effet des projets à long terme de l'entreprise sur la situation de trésorerie des années à venir selon Georges LANGLOIS et Michèle MOLLET¹. Pour Marc GAUGAIN et Roselyne CRAMBERT², ce plan présente un certain nombre d'intérêts puisqu'il s'agit d'un outil pour :

- assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise ;
- négocier auprès des apporteurs de fonds externes ;
- prévenir des difficultés.

Il a donc pour objectif de prévoir et de préciser le catalogue des emplois auquel doit correspondre le catalogue des ressources. Le rôle du directeur financier est d'assurer la disponibilité des fonds pour l'entreprise. Il recense pour les périodes à venir les grands emplois de fonds et les ressources nécessaires pour assurer l'équilibre financier global de l'entreprise, qui vont déjà permettre de définir la trésorerie

¹ LANGLOIS, Georges ; MOLET, Michel : *Gestion financière : manuel*. Ed. 2004-2005, Paris : FOUCHER, 2004, P.334

² GAUGAIN Marc ; SAUVEE-CRAMBERT, Roselyne : *Gestion de la trésorerie* ; Paris : Economica, 2004, P. 80

future. Le directeur financier, en déterminant les moyens de financement et leur nature, fixe le cadre de travail du trésorier.

L'élaboration du plan de financement résulte donc d'une préoccupation stratégique à un horizon de trois à cinq ans avec une périodicité annuelle qui correspond à un exercice comptable. Un solde résultant de la différence entre les ressources et les emplois est calculé pour chaque année et le plan de financement est équilibré quand le solde cumulé final est positif ou nul.

Le plan de financement prévisionnel reste un véritable outil de validation financière des choix stratégiques de l'entreprise. Sa connaissance est indispensable pour le trésorier même si celui-ci se focalise son attention sur les autres documents de plus court terme que sont le plan ou budget de trésorerie et la fiche de suivi en valeur.

1.2. Le budget de trésorerie

Il est défini par Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE¹ comme le document qui dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année). Selon eux, ce document a pour objectif d'évaluer la position de trésorerie à intervalle de temps réguliers (le mois) Ils sont rejoints dans cette idée par Norbert GUEDJ² qui dit que le budget de trésorerie a pour objectif de prévoir, au cours de l'année à venir, le niveau de trésorerie et variations mensuelles. Leur pensée est complétée par celle de Michel SION³ qui énonce que le budget de trésorerie permet d'évaluer le besoin de financement et de négocier les lignes de crédit à court terme nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, de vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les

¹ ROUSSELOT Philippe, Verdie, Jean-François : La gestion de la trésorerie ; Dunod Paris 1999, P. 99

² GUEDJ, Norbert : *Finance d'entreprise : les règles du jeu*, Edition d'organisation, 2000, P.341

³ SION, Michel : *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle* ; Paris : Dunod, 2003, P. 31

cautions prévues, de calculer les frais ou produits financiers à court terme de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel.

Le plan ou budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En effet le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, investissements, personnel, etc.) Il se présente en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements. Dans chacune de ces deux parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation. A l'intérieur de ces quatre rubriques, les flux monétaires sont classés par nature selon la catégorie d'opération qui est à leur origine.

Par définition le budget de trésorerie est établi à partir de données prévisionnelles. Or plus l'horizon de ces prévisions est lointain plus le risque d'erreur est important. Aussi est-il indispensable d'une part de comparer les montants prévus avec ceux effectivement réalisés de façon à mettre en évidence les écarts pour les analyser et d'autre part de travailler sur un horizon « glissant » en reprenant les prévisions initiales pour les remplacer par des prévisions plus récentes. A titre d'exemple pour un budget de trésorerie établi à l'année à la fin du mois de janvier les résultats pour ce premier mois sont connus. On peut donc dans le budget prévisionnel remplacer les prévisions par les chiffres réels et revoir les prévisions pour les mois à venir.

1.2.1. Limites du budget de trésorerie

Les limites du budget de trésorerie sont généralement de deux ordres :

- Sur le plan interne, la fiabilité du budget de trésorerie découle directement de la qualité de l'information prévisionnelle de l'entreprise. Il est indispensable qu'existe et que soit régulièrement mis à jour un système budgétaire prévisionnel concernant l'exploitation (ventes, achats, salaires...); ainsi que les investissements. L'effort de prévision doit surtout porter sur les données du prochain trimestre ou du prochain semestre. Il faut de plus que le système budgétaire prévisionnel soit glissant. Les budgets de l'entreprise sont généralement construits sur la base d'un horizon annuel, mais trop souvent figés sur l'année calendaire. Même si les données sont remises à jour en cours de période en fonction d'informations nouvelles, les budgets ne sont pas glissants dans le temps. Ils restent calés sur la période janvier-décembre. Il s'ensuit que, dans la pratique, on constate souvent que les budgets de trésorerie ne sont pas glissants sur l'horizon et se rapportent toujours à la période annuelle de définition des budgets de l'entreprise. Une telle limitation ne peut que gêner considérablement le trésorier dans ses prises de décisions du 4^{ème} trimestre. En effet, en novembre ou en décembre, il ne dispose pas d'une mise en perspective suffisante pour définir une politique de gestion de trésorerie à court terme.
- Sur le plan externe, le solde de trésorerie qui est mis en évidence dans le budget de trésorerie est le solde net effectif. Ce solde est, soit constaté, si les données sont actuelles, soit prévisionnel, si on regarde l'avenir. La définition et l'analyse en terme de trésorerie

apparaissent limitatives dans la mesure où l'on ignore la marge de manœuvre du trésorier. La notion de trésorerie potentielle vise à appréhender l'ampleur de la trésorerie négative maximale qui resterait compatible avec la solvabilité de l'entreprise : c'est-à-dire la différence entre encaisse et crédits bancaires. Savoir que le solde de trésorerie nette d'une entreprise est de -100 ne suffit pas pour porter un jugement définitif sur sa solvabilité future. Ce solde peut correspondre à une situation où toutes les ressources de trésorerie, tous les crédits, sont utilisés. Solvable aujourd'hui, cette entreprise peut ne plus l'être le lendemain si les décaissements dépassent les encaissements. A l'inverse, une entreprise qui aurait le même solde net de trésorerie de -100 et la garantie de pouvoir encore emprunter 1000 auprès de ses banquiers, n'a pas de souci concernant son avenir immédiat. S'en tenir au solde net de trésorerie n'est donc pas suffisant, car dans certains cas une solvabilité actuelle ou prévue peut n'être que l'anticipation d'une insolvabilité future si la trésorerie potentielle est nulle.

Le budget permet de mettre en évidence l'évolution globale de la trésorerie au cours de l'année. Or à l'intérieur du découpage mensuel adopté dans le budget, les fluctuations des entrées et des sorties peuvent être très importantes. Pour optimiser sa gestion, le trésorier d'entreprise doit effectuer un suivi au jour le jour de ses positions de trésorerie.

1.3. Gestion de la trésorerie au jour le jour

L'objectif de l'entreprise étant de parvenir à un solde proche de zéro tout en minimisant ses frais financiers, le suivi quotidien des soldes bancaires est effectué en date de valeur, point de départ du calcul des agios. C'est

sur la base de ce suivi au jour le jour que seront prises les décisions financières courantes : opérations d'équilibrage, placement des excédents et mobilisation de financement.

1.3.1. Mesurer les enjeux

C'est l'analyse des soldes en valeur fournis par les échelles d'intérêt bancaires qui permet de détecter les erreurs de gestion. Le diagnostic permet de déterminer le montant d'économie réalisable.

La mesure du coût des erreurs de gestion repose sur trois constants :

- Les soldes créditeurs de compte courant ne sont pas rémunérés. Tout solde créditeur est donc un excédent « dormant »
- Le coût du découvert est supérieur au coût des autres formes d'emprunt à court terme. La banque rémunère ainsi la souplesse que procure le découvert et l'absence de garantie qui est attachée. Ce constat n'est toutefois pas valable pour les sociétés qui se financent uniquement en découvert, dans le cadre de l'escompte en compte ou du crédit global d'exploitation.
- Le coût de l'emprunt est supérieur au rendement des placements. La banque réalise sa marge en rémunérant les placements à un taux inférieur à celui auquel elle facture les frais financiers sur emprunt.

L'analyse des soldes bancaires fait apparaître trois types d'erreurs :

- L'erreur d'équilibrage

On constate le même jour que des banques sont en découvert alors que d'autres banques ont un solde créditeur non rémunéré ou peu rémunéré.

Un virement d'équilibrage aurait permis de réduire le montant d'agios sur découvert.

- L'erreur de sous placement

Elle se traduit sur un jour donné par un solde cumulé de compte courant (toutes banques confondues) créditeur. Si l'entreprise a une trésorerie positive cela signifie que le trésorier a sous estimé le montant des excédents.

Pour une entreprise à trésorerie négative, on parle parfois d'erreur de surfinancement. Il nous semble cependant préférable de considérer qu'il s'agit toujours d'une erreur de sous placement. Il est fréquent d'avoir des excédents ponctuels, lorsque l'on emprunte sur une échéance d'un mois. Concrètement, l'erreur de gestion consiste alors à ne pas replacer au jour le jour ces excédents.

- L'erreur de sous financement ou de sur placement

Si l'entreprise a une trésorerie en position d'emprunt à court terme, il s'agit d'un sous financement. L'entreprise aurait du emprunter davantage pour se financer à un taux plus faible que le découvert. Pour une entreprise à trésorerie positive, le solde débiteur provient d'un sur placement.

1.3.2. Etablir la position réelle par banque

Gérer la trésorerie en date de valeur suppose d'inscrire tous les mouvements connus ou prévus sur la fiche en valeur. La fiche en valeur constitue l'outil de base de la gestion quotidienne. C'est le document vers lequel convergent tous les flux actuels ou prévus. Elle peut être construite sur tableur, sur logiciel trésorerie ou simplement sur une feuille de papier. Le trésorier y positionne toutes les opérations dès qu'il en a connaissance, sans attendre qu'elles figurent sur le relevé de compte bancaire.

1.3. 3 - Pratiquer les quotidiens

Les virements d'équilibrage interbancaires consistent à pouvoir transférer les fonds d'une banque à l'autre, sans décalage de jour de valeur ni commission facturée. La gestion de trésorerie est basée sur des équilibrages quotidiens. Ils procurent au trésorier toute la souplesse nécessaire à une gestion efficace. Grâce à cette souplesse, le trésorier positionne les encaissements et les décaissements sur des banques différentes sans se soucier de couvrir les uns par les autres.

1.3.4 - Maîtriser les mouvements à date de valeur incertaine

La plupart des mouvements ont une date de valeur certaine. Le trésorier est en mesure de les inscrire avec certitude un ou plusieurs jours avant la date de débit ou de crédit en valeur. A l'inverse, quelques mouvements aléatoires ne sont connus avec certitude qu'un ou plusieurs jours après leur date de valeur. Ces mouvements rendent la tâche difficile au trésorier, en l'empêchant d'avoir des soldes bancaires à zéro. Ce sont principalement les chèques émis dont la dernière date connue du trésorier est la date d'envoi au courrier. Ensuite le délai postal ainsi que le délai de remise en banque sont aléatoires et variables selon les bénéficiaires. La date de débit se détermine par rapport à la date de compensation, que le trésorier ne peut connaître à l'avance. Le trésorier ne sera informé du débit que le lendemain de la compensation (par minitel ou télétransmission) et donc près la date de valeur effective. Ainsi un chèque compensé le vendredi 10 sera débité le mercredi 8. Le débit ne sera connu que le lundi 12. Dans ce cas, 5 jours séparent la date de débit du jour où le trésorier est informé. Si le débit n'avait pas été prévu, l'entreprise sera donc pendant 5 jours en découvert. Le trésorier a différents moyens pour gérer cet aléa.

- Créer une loi d'éclatement des petits chèques

Le trésorier applique aux émissions de chèques une loi statistique élaborée à partir du passé. Le montant global de toute émission de chèques est éclaté sur les dates de débit successives. Cette loi est définie à partir d'envois passés par comparaison entre la date d'envoi d'un lot de chèques et les différentes dates de débit en valeur constatées sur le relevé bancaire.

- Créer une banque pivot

Le positionnement des flux sur le damier résulte parfois, soit de lois statistiques (émission des petits chèques), soit d'un pari (émission de chèques plus importants) ; d'autres flux sont encore plus difficiles à prévoir (virements reçus par exemple).

Afin de limiter l'impact de ces flux aléatoires, on peut concentrer ces flux sur une seule banque, appelée banque pivot. Les autres banques reçoivent des flux dont les prévisions sont plus facilement maîtrisables ; elles peuvent être gérées en « encaisse zéro ». L'utilisation d'une banque pivot présente plusieurs avantages :

A l'intérieur d'une banque pivot, les mouvements aléatoires peuvent se compenser en partie, ils ne laissent apparaître finalement qu'un solde débiteur ou créditeur.

Le trésorier apportera alors une attention particulière à la gestion des flux de la banque pivot.

Afin de diminuer les conséquences des flux aléatoires, le trésorier peut, par exemple, s'efforcer d'améliorer le système d'information avec cette banque, ou entamer des négociations relatives aux conditions bancaires.

- Spécialiser les banques par type de flux

Après avoir créé une banque pivot, le trésorier peut envisager de spécialiser les banques par type de mouvement. Telle banque recevra tous les chèques à l'encaissement, telle autre émettra tous les virements fournisseurs, etc. Cette spécialisation présente de nombreux avantages, non seulement pour le trésorier mais également pour le service comptable et les banques. Elle procure un gain de temps et une efficacité accrue dans la gestion quotidienne. Le trésorier commence par positionner automatiquement les mouvements de la journée sans se préoccuper des soldes bancaires. Il tire ensuite les soldes et procède aux virements d'équilibrage. Cette démarche se résume ainsi en deux phases : positionnement automatique des flux puis équilibrage.

- Créer un circuit d'information

Il est indispensable que le trésorier soit informé de tous les paiements émis et remis à l'encaissement afin d'éviter un découvert ou un solde créditeur. Il est souvent préférable que les paiements transitent par le service trésorerie avant d'être remis en banque (remise de chèques et de traites à l'encaissement). Le trésorier maîtrise ainsi la date de l'opération et veille au respect des heures de caisse.

- Négocier la fusion des échelles d'intérêt

Fréquemment, une entreprise a plusieurs comptes auprès de la même banque, dans la même agence. La fusion des échelles d'intérêt dispense de gérer au quotidien chaque compte individuellement. Le trésorier se contente de gérer un solde fusionné : il gère ainsi plusieurs comptes comme s'il en avait qu'un seul. En fin de trimestre, les agios sur découvert ainsi que la commission du plus fort découvert sont calculés à partir d'une échelle d'intérêt consolidant les soldes des différents comptes. Les soldes créditeurs se compensent ainsi avec les soldes

débiteurs. Régulièrement, le trésorier procède à des virements de nivellement pour rééquilibrer les différents soldes.

2. Le choix des modes de règlement

Le choix des moyens de paiement repose essentiellement sur la prise en compte des critères suivants : la sécurité, la fiabilité des délais, les coûts et les dates de valeur.

Le trésorier privilégie les supports ou techniques qui offrent la plus grande sécurité en matière de transfert d'information ou de flux. Tout support susceptible d'être altéré, falsifié, intercepté est déconseillé. Les technologies nouvelles permettent d'accroître la sécurité, mais elles ne dispensent pas de la plus grande prudence.

La connaissance des délais entre l'émission d'une facture, le paiement du client et le mouvement du compte bancaire est fondamental pour optimiser la gestion des flux. Le trésorier choisit donc le support le moins aléatoire, celui qui minimise le délai entre l'émission du paiement et la connaissance de cette information. A l'optimum, le trésorier devrait pouvoir imposer à ses clients les supports dont l'utilisation lui permet de réduire l'incertitude des délais. Les espèces constituent toujours un moyen de paiement privilégié quoique leur importance relative se réduise de plus en plus au profit des chèques, cartes bancaires etc. Si elles présentent l'avantage pour l'entreprise d'un règlement immédiat et certain, elles posent néanmoins divers problèmes de conservation et de sécurité (coffres, transfert de fonds vers et par les banques, etc.) Le choix du paiement par effet de commerce laisse au vendeur la maîtrise de la remise en banque alors que le virement est émis à la date choisie par l'acheteur. Le chèque, en plus des problèmes de sécurité, laisse la connaissance des flux très aléatoire. En pratique le trésorier n'a pas toujours la possibilité d'exiger tel ou tel support ; il ne peut qu'inciter

fortement le client à accepter un support négocié et ensuite lui communiquer toutes les informations précises dont il aura besoin pour émettre le paiement. En situation de client, le trésorier essaie d'obtenir de son fournisseur le choix du support.

3. Emprunter au meilleur taux

De nombreuses entreprises ont recours à des financements à court terme pour financer une partie de leur cycle d'exploitation. La vocation de ces crédits est de combler le décalage entre les décaissements et les encaissements d'exploitation. L'optimisation de la gestion de la trésorerie repose sur l'utilisation des modes de financement adaptés à l'activité. Il est important de connaître les critères qui orientent l'entreprise vers tel ou tel type de crédits.

3.1. Diversité des financements à court terme

Il existe actuellement un large éventail de financements à court terme. Plusieurs sortes de classements peuvent être proposées. On peut distinguer les financements d'origine bancaire ou intermédiés, comme par exemple l'escompte ou le découvert, et les financements qui font appel directement au marché des capitaux. On peut également opposer les financements objectifs, qui affectent le crédit à un objectif particulier, stocks ou créances, aux financements qui ne reposent pas sur un objet particulier et que l'on peut qualifier de crédit global.

3.2. Coût réel d'un financement à court terme

Le coût réel d'un financement à court terme est différent du taux affiché au taux nominal. Dans la plupart des cas, les taux réels sont supérieurs aux taux affichés.

Le taux nominal ou taux facial, d'un crédit à court terme est le taux d'intérêt utilisé par la banque pour calculer les agios correspondant à la mise à disposition d'une somme d'argent pendant un certain temps. Il doit être communiqué par la banque à ses clients.

Le taux nominal ou facial qui est affiché par la banque peut correspondre au taux de base bancaire ou à un taux négocié avec la banque, auquel s'ajoutent différentes commissions comme par exemple la commission d'endos. Peuvent également s'y ajouter différentes majorations tenantes, d'une part, à la nature du crédit, et d'autre part, à la situation propre du client.

Toutefois, pour obtenir les taux réels, il faut effectuer un certain nombre de redressements. Il faut tenir compte notamment :

- de la durée pendant laquelle l'entreprise dispose effectivement du crédit ;
- du nombre de jours utilisé par la banque pour calculer les agios ;
- de la date de paiement des intérêts et commissions, en particulier dans le cas où les intérêts sont précomptés et payés d'avance ;
- de l'année bancaire, c'est à dire du calcul des intérêts sur 360 jours au lieu de 365 jours ;
- de l'impact des différentes commissions et notamment de la commission de mouvement.

3.2.1. Durée réelle de mise à disposition des fonds

La disponibilité d'un crédit correspond à la période pendant laquelle l'entreprise dispose réellement des fonds. Il s'agit donc de la période qui s'écoule entre la date en valeur du crédit au compte, et la date en valeur du débit. Le crédit en valeur est effectué, en général, le lendemain du

jour où le banquier réceptionne le support. Le débit a lieu, en général, la veille de l'échéance du financement.

3.2.2. Nombre de jours d'agios

Pour le décompte des agios, la durée retenue par la banque est égale au nombre de jours calendaires s'écoulant entre la date de valeur au crédit du compte jusqu'à la date d'échéance, auquel elle ajoute un certain nombre de jours dits jours de banque.

Les banques appliquent un nombre minimum de jours d'agios décomptés, qui est en général de 10 jours, sauf dans le cas du découvert où le nombre de jours d'agios correspond au nombre de jours de mise à disposition.

3.2.3. Date de paiements des intérêts et commissions

Il faut tenir compte de la date à laquelle les intérêts sont payés. Pour de nombreux crédits à court terme, les intérêts sont précomptés, c'est à dire payés d'avance. Dans le cas du découvert, en revanche, les intérêts sont post comptés puisqu'ils sont payés à l'échéance en fin de trimestre.

3.2.4 - Année de 360 OU 365 jours

Le décompte des agios s'effectue sur une année de 360 jours, alors que l'entreprise se finance sur une année civile qui est de 365 ou 366 jours. Cette procédure renchérit le crédit dans un rapport de $365/360=1,0138$

3.2.5 - Impact des différentes commissions (et notamment la commission de mouvement)

Des frais et commissions diverses viennent augmenter le montant des agios. La commission de mouvement, en l'absence de négociation avec

la banque, sera perçue à chaque débit du montant des billets au taux de 0,025% soit pour une année comprenant 12 renouvellements :
 $0,025 \times 12 = 0,3\%$.

Tableau 1 : Les principales techniques de financement des créances

Formes de financements	Avantages	Inconvénients
Découvert	Il n'y a pas de jours de banque et pas d'échéance reportée. Les agios sont donc calculés exclusivement sur la période de mise à disposition de fonds	En raison de son caractère risqué pour le banquier, il est le mode de financement à CT le plus cher
Escompte	Les taux appliqués par les banques sont plus faibles que ceux du découvert	Il y a deux jours de banque en standard. Les agios sont donc calculés sur la période mise à disposition des fonds +2 jours de banque
Crédit Dailly	Ce crédit permet de financer tout le compte clients quel que soit le mode de recouvrement appliqué	Malgré la cession, les factures cédées ne sont absolument pas garanties, et dans le cas où elles reviennent impayées à l'échéance, le banquier en débitera le montant sur le compte de son client
Affacturage	L'entreprise peut mobiliser rapidement et simplement les créances commerciales certaines, qu'elles a subrogées à son factor	Les intérêts et les commissions sont dus à terme échoir
Crédit spot	La banque qui octroie ce type de crédit ne calcule les intérêts post comptés que sur la durée effective de mise à disposition des fonds sans appliquer de jours de banque susceptibles d'étirer cette période de référence	En raison de l'absence de garanties par rapport aux crédits de mobilisation d'effets de commerce, ce type de crédit n'est accordé qu'à des entreprises d'une certaine taille dont la surface financière est irréprochable

Source : ROUSSELOT Philippe, VERDIE, Jean François : La gestion de la trésorerie ; Paris :Dunod,1999 ,P .148

4. Placer au mieux les excédents

Les entreprises à trésorerie excédentaire tirent une partie de leur résultat des produits financiers sur placements. Une des missions du trésorier consiste à maximiser ceux-ci.

4.1. Diversité des modalités de placement

Il existe actuellement de nombreuses formules pour placer les excédents de trésorerie. Pendant longtemps, les entreprises ne pouvaient utiliser que les blocages à terme pour un mois minimum. D'autres formules se sont développées dans les années quatre vingt, notamment les titres de créances négociables et les placements par l'intermédiaire des OPCVM, en particulier, les SICAV monétaires. L'utilisation de ces dernières assure une grande flexibilité à la gestion des excédents puisqu'elles permettent de placer des fonds pour quelques jours, à condition de ne pas payer de droit d'entrée ou de sortie.

4.2. Objectifs et contraintes du trésorier

En plaçant une trésorerie excédentaire, le trésorier poursuit trois objectifs principaux :

- la rentabilité du placement qui doit tenir compte à la fois des intérêts et des plus values réalisées ;
- la sécurité du placement qui dépend non seulement des risques de signature et de contrepartie, mais également de l'évolution de la valeur des titres de placement, notamment en fonction de l'évolution du taux d'intérêts ;
- enfin, la liquidité des placements dans l'hypothèse où l'entreprise devrait retrouver rapidement la disponibilité des fonds placés.

Mais d'autres considérations devront intervenir dans le choix de placement :

- le montant du placement

Certains types de placements ne sont accessibles qu'à partir d'un montant minimum : c'est le cas par exemple des billets de trésorerie dont le montant minimum est d'un million de francs.

- la durée du placement

Les dépôts à terme, par exemple, ne sont autorisés que pour une durée supérieure à un mois.

- la fiscalité des placements

Lorsque le trésorier doit choisir entre plusieurs formules de placement de même durée, il s'attachera à comparer les taux de rendements effectifs qui résultent de la prise en compte des éléments suivants :

- taux nominal ;
- intérêts précomptés ou post comptés ;
- commissions et frais divers à payer pour le placement ;
- nombre de jours d'immobilisation des fonds par rapport au nombre de jours sur lesquels les intérêts reçus sont calculés ;
- année de 360 ou 365 jours.

Lorsqu'on doit comparer des placements de durées différentes, il faut faire intervenir la courbe des taux. En cas de courbe décroissante on préférera les placements à court terme ; en cas de courbe ascendante, on s'efforcera de placer à plus longue échéance. D'une façon générale, lorsqu'on anticipe une baisse des taux, on a intérêt à placer le plus long possible ; en cas d'anticipation à la hausse, on place à très court terme renouvelable.

Tableau 2 : Les principaux modes de placement

Formes de placement	Avantages	Inconvénients
Dépôts à terme et bons de caisse	Pas de risque en capital	Mauvaise liquidité
Vente à réméré	Si baisse des taux, plus value	Placement trop risqué, si hausse des taux, perte en capital
Actions	Si baisse des taux, plus value	Placement trop risqué, si hausse des taux, perte en capital
Obligations	Variation des cours limitée, liquidité supérieure à celle des actions si baisse des taux, plus value	Si hausse des taux, perte en capital
Titres de créances négociables sur le marché monétaire	Pas de risque en capital si titre gardé jusqu'à terme Liquidité > dépôts à terme	Montant minimal : 150000 euros liquidité < à celle des obligations
OPCVM	Avantages et inconvénients sont liés à la composition des actifs	

Source : Georges Langlois et Michèle Mollet : *Gestion financière*, Edition Foucher, 2004, P. 253

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie :

*Evaluation de la gestion de la trésorerie : cas du Port Autonome de
Dakar*

La première partie nous a permis de voir les méthodes d'analyse de la trésorerie ainsi que les conditions et les moyens conduisant à son optimisation. Cette deuxième partie nous amènera à l'appliquer au cas du Port Autonome de Dakar. Elle est articulée de la manière suivante :

- dans un premier chapitre, nous allons présenter le Port Autonome de Dakar
- dans un deuxième chapitre, nous allons procéder au diagnostic de la gestion de la trésorerie

Chapitre 1 : Présentation générale du Port Autonome de Dakar

Plus que centenaire, le Port de Dakar est l'un des plus anciens et des plus modernes sur la Côte Ouest Africaine. Ses atouts incomparables font, de lui, un port outillé avec un trafic annuel croissant de l'ordre de 7% depuis 1995.

Les plus grandes lignes maritimes touchent le port dans les deux sens : Nord /Sud et Est /Ouest.

Dakar constitue également une interface de multinationale où se combine un réseau dense de voies routières et ferroviaires en direction de l'hinterland.

Section 1 : Présentation du Port Autonome de Dakar

La présentation du Port Autonome de Dakar sera limitée aux aspects essentiels tels que le cadre institutionnel, les activités, les infrastructures et la structure organisationnelle.

1. Cadre institutionnel

Le cadre institutionnel traite le statut, le siège social, le capital et les missions de la société.

1.1. Statut, siège social et capital

Le Port Autonome de Dakar est érigé en société nationale par la loi n°87-28 du 18 août 1987. Ce statut lui confère, outre l'autonomie financière une liberté d'action et une capacité d'adaptation à toute modification de l'environnement.

Les mutations intervenues dans le secteur des transports maritimes et la situation de concurrence interportuaire sous-régionale ont incité les

autorités à changer le statut d'établissement public qui régissait le Port Autonome de Dakar en société nationale.

Le siège social de la société est situé au :

21, boulevard de la libération

BP 3195 Dakar-Sénégal

Tél : (221)849 45 45

Fax: (221)823 36 06

Site web: www.portdakar.sn

La société dispose d'un capital social de cinq (5) milliards de FCFA qui a été porté à vingt (20) milliards de FCFA par décision du conseil d'administration réuni le 05 juin 2003.

1.2. Les missions

L'article 4 des statuts de la Société Nationale du Port Autonome de Dakar stipule que la société a pour objet :

- l'exploitation, l'entretien du port maritime et de ses dépendances, la gestion de son domaine mobilier et immobilier et l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations ;
- la création ou l'acquisition et l'exploitation de tout fond ou établissement de même nature ;
- la participation par tout moyen et sous quelque forme que ce soit à toute société créée ou à créer.
- et généralement la réalisation de toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Les structures mises en place employant près de quatre cent vingt sept(427)agents dont cent vingt deux (122)cadres, deux cent dix(210) agents de maîtrise, quatre vingt quinze(95) agents d'exécution sont chargés d'exécuter les différentes missions citées par les dispositions de l'article 4.

2. Les activités et les infrastructures

Le Port Autonome de Dakar a plusieurs activités et beaucoup infrastructures.

2.1. Les activités

L'exploitation de l'outil portuaire est assurée par l'administration du Port Autonome de Dakar. Cependant une bonne partie des activités est confiée aux sociétés privées suivant une autorisation d'exercer délivrée par le Ministère de Tutelle.

2.1.1. Le pilotage

Il est obligatoire et est exercé par le Port Autonome de Dakar. La station de pilotage dispose de 14 pilotes pour les manœuvres d'entrée et de sortie, de déhalage et de 5 petites chaloupes d'amarrage.

2.1.2. Le remorquage

Il est facultatif du fait des bonnes conditions nautiques exceptionnelles. Il est assuré actuellement par une société privée qui dispose de 5 remorqueurs tous équipés de matériel pour la lutte contre la pollution et les incendies à bord des navires. Leur puissance varie de 600 à 2000CV.

2.1.3. La manutention

Le service est confié également à des sociétés privées. Les sociétés agréées acquièrent le matériel de manutention suivant la liste fixée par l'autorité portuaire.

Le décret organisant la profession permet la création de plusieurs bureaux de main d'œuvre pour le placement des dockers.

Présentement, deux bureaux de main d'œuvre de dockers sont en place pour fournir la main d'œuvre aux 38 sociétés de manutention agréées au Port Autonome.

2.1.4. Les autres commodités

L'avitaillement en eau douce avec un réseau entièrement rénové est effectué à l'aide de 132 bouches à quai.

En rade, elle se fait à l'aide de citernes flottantes de 220 à 400 tonnes avec un débit de 100m³/h à 30 mètres de hauteur manométrique.

Le réseau d'avitaillement en hydrocarbures comprend 213 bouches réparties sur 10 postes. Les avitaillements peuvent également se faire par barge. Un service téléphonique se compose d'un service télex et d'un réseau VHF avec trois (3) canaux.

Un service de distribution électrique entièrement rénové permet d'opérer à toute heure.

2.2. Les infrastructures

Elle est répartie en deux grandes zones distinctes (Sud et Nord) séparées par une zone militaire, un atelier de réparation navale et le Port de Pêche.

2.2.1. La Zone Sud

Elle est composée de trois môles (I, II, III) reliés par des quais de rives. Son linéaire de quai utile est 2,5Km.

La zone Sud reçoit essentiellement des marchandises diverses, une partie du trafic de conteneurs (29%), le trafic de transit de la République du Mali ainsi que le trafic de passagers.

Elle dispose de trois postes RORO, 12 postes pour marchandises diverses et 2 postes de servitude pour les remorqueurs et les vedettes.

2.2.2. La Zone Nord

Elle se compose de quatre môles (IV, V, VI, VIII) avec quatre (4) fondations variant de 9 à douze 12 mètres.

La zone Nord abrite le terminal à conteneurs disposant de deux postes(2) à quai exploitables à 11,6mètres avec une superficie de terre pleins de 13 hectares.

La zone Nord dispose aussi d'installations spécifiques pour les vracs liquides comme les hydrocarbures raffinés, l'huile et le vin et les vracs solides comme les phosphates, le blé et le riz.

Une vingtaine de postes à quai y est disponible dont un fondé à douze mètres pour les embarquements de phosphates.

Elle possède également un wharf pétrolier pouvant accueillir des navires calant jusqu'à 12 mètres.

2.2.3. Le Port de Pêche

Il offre une superficie de 10 hectares et près de 2 kilomètres de quai avec des profondeurs de 6 à 10 mètres.

Une dizaine de postes à quai y est disponible avec près de 60 bouches de distribution d'eau et de 40 bouches de distribution de gasoil.

Il dispose d'unités industrielles de traitement de poissons, de congélation, de produits de mer, de fabriques de glaces et d'entrepôts frigorifiques.

2.2.4. Les ateliers de réparation navale

Le Port Autonome de Dakar dispose du plus grand chantier naval de la Côte Ouest Africaine : DAKARNAVE. Il propose aux navires un espace moderne de réparation avec des équipements modernes et des services de qualité.

Le chantier dispose d'équipements ci-dessous :

- un dock flottant de 60.000 tonnes de port en lourd d'une longueur de 270 mètres et 35 mètres de largeur
- un bassin de radoub recevant des navires de 195 mètres de long et 127 mètres de large.
- un élévateur à bateau de 1200 tonnes
- deux grues flottantes de 60 et 120 tonnes du Port Autonome de Dakar

2.2.5. Les capacités de stockage

Le Port Autonome de Dakar dispose d'importantes surfaces de stockage :

L'aire de stockage couverte correspond à 60 000 mètres carrés

L'aire de stockage plein aire est de 360 000 mètres carrés

La superficie totale des magasins à froid est évaluée à 15 000 mètres carrés.

L'aire de dépôt pour les conteneurs est de 130 000 mètres carrés.

L'aire de terrain est amodiée et balisée.

Le trafic étant en croissance continue depuis 1996, l'aire de dépôt pour les conteneurs est devenue insuffisante.

En 2002, le trafic par conteneurs représentait 19% du trafic par conditionnement soit 9 062 055 tonnes. En décembre 2003, le Port Autonome de Dakar atteignait pour la première fois les 10 millions de tonnes.

Face à ces nouvelles données, le Port Autonome de Dakar se trouve confronté à un problème de stockage des conteneurs.

Or l'efficacité d'un port se mesure entre autres par la rapidité à laquelle sont effectuées les prestations mais aussi par la durée de séjour des navires à quai.

Aussi il est observé un agrandissement de la taille des navires, ce qui a pour conséquence un encombrement voire une insuffisance des quais.

Le Port Autonome de Dakar s'emploie énergiquement à se doter de moyens nécessaires pour disposer suffisamment de capacité d'accueil et de métiers pour la satisfaction de la clientèle.

C'est ainsi que les nouveaux projets de développement de l'outil portuaire ont pour objectifs l'extension du terminal à conteneurs ainsi que la construction d'une plate forme de distribution. Cette dernière aura pour rôle de décongestionner le centre ville et d'orienter les gros porteurs vers de nouveaux sites.

Section 2 : Structure Organisationnelle du Port Autonome de Dakar

La structure organisationnelle nous donnera un aperçu des structures rattachées et des directions sectorielles. Un accent particulier sera mis sur le fonctionnement de la Direction Financière et Comptable au sein de laquelle nous avons effectué notre stage .

1. Organisation générale du Port Autonome de Dakar

L'organisation actuelle du Port Autonome de Dakar résulte de la décision du Directeur Général. Celui-ci redimensionne et réadapte l'organigramme en fonction des ambitions du Port Autonome de Dakar. La Direction Générale du Port Autonome de Dakar comprend des structures rattachées et des directions sectorielles (cf. annexe 1).

1.1. Les structures rattachées

Elles sont composées du secrétariat général particulier du Directeur Général, des conseillers de Cellule Audit et Gestion de la Qualité, de la Cellule Communication et Relations Publiques, du Département Contrôle de Gestion, du Département Système d'Information, du Service de la Liaison Maritime Dakar Gorée et de la Subdivision des Phares et Balises.

1.2. Les Directions sectorielles

Elles sont au nombre de quatre : la Direction de l'Exploitation, la Direction des Services Techniques, la Direction Commerciale et la Direction Financière et Comptable.

2. Fonctionnement de la Direction Financière et Comptable

Nous allons voir dans le fonctionnement de la Direction Financière et Comptable ses missions et son organisation.

2.1. Missions de la Direction Financière et Comptable

Cette direction est chargée de:

- Concevoir et mettre en œuvre une politique financière garantissant les équilibres essentiels à court, moyen et long terme ;
- Assurer la disponibilité d'une information financière et comptable fiable régulière ;
- Veiller au respect de l'obligation de production des états financiers dans les délais prescrits par la réglementation en vigueur ;
- Rechercher des financements au moindre coût ;
- Veiller à une gestion optimale de la trésorerie ;
- Veiller à l'application de la législation comptable et fiscale ;
- Rechercher des avantages fiscaux pour l'entreprise.

2.2. Organisation de la Direction Financière et Comptable

Cette direction est constituée de deux divisions : (Division Gestion Comptable et Division Gestion Financière) d'un service de la fiscalité et de la Cellule aux Contrôles financiers et Comptables.

CHAPITRE 2 : Analyse de la gestion de la trésorerie du Port Autonome de Dakar

Dans ce chapitre, nous allons appliquer les méthodes d'analyse de la trésorerie au cas du Port Autonome de Dakar, prendre connaissance du système de gestion de la trésorerie, l'analyser, identifier les forces et les faiblesses et formuler des recommandations.

Section 1 : Méthodes d'analyse de la trésorerie appliquées au Port Autonome de Dakar

La trésorerie du Port Autonome de Dakar sera analysée à partir de deux méthodes : l'une statique en terme de stocks, l'autre dynamique en terme de flux.

1. Analyse statique

L'approche bilantielle met en évidence la relation fondamentale suivante :

Trésorerie = Fonds de Roulement Net Global - Besoin en Fonds de Roulement

1.1. Calcul et analyse du FR

Le FR peut être déterminé à l'aide de deux formulations équivalentes Avec les éléments du haut du bilan :

$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$

Avec les éléments du bas du bilan

$FR = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$

Tableau 3 : Calcul du FR

Intitulés	2002	2003	2004
Ressources stables	83 193 880 168	81 105 486 960	112 877 674 364
Actifs immobilisés nets	72 960 498 752	71 562 749 408	74 905 736 858
FR=Ressources stables - Actifs immobilisés nets	10 233 381 416	9 542 737 552	37 971 937 506
Actif circulant	25 662 634 593	20 315 545 283	51 314 787 590
Dettes à court terme	15 429 253 177	10 772 807 731	13 342 850 084
FR =Actif circulant - dettes à court terme	10 233 381 416	9 542 737 552	37 971 937 506

Le fonds de roulement passe de 10 233 381 416 à 9 542 737 552 soit une baisse de 7,23% entre 2002 et 2003 et de 9 542 737 552 à 37 971 937 506 soit une augmentation de 74,86% entre 2003 et 2004.

La dégradation intervenue entre 2002 et 2003 résulte essentiellement d'une baisse des capitaux permanents qui passent de 83 193 880 168 à 81 105 486 960 soit une diminution de 2,51%. Cette baisse s'explique surtout par une diminution des dettes financières de 34,01 %.

L'augmentation considérable intervenue entre 2003 et 2004 est due à une hausse des capitaux permanents résultant d'un endettement très important du Port Autonome de Dakar. En effet pour faire face à son programme d'investissement à savoir l'extension du terminal à conteneurs et la plate forme de distribution un emprunt obligataire de trente milliards auprès du marché financier est mobilisé.

Le fonds de roulement est resté positif sur les trois exercices. Dans la mesure où le FR apparaît précisément comme un indicateur de sécurité, le premier élément recueilli semble donc traduire l'existence d'un équilibre financier.

Mais cette évolution du FR ne peut être appréciée de façon réellement pertinente que si on la compare à celle du besoin en fonds de roulement.

1.2. Calcul et analyse du BFR

On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation ou besoin d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation (métier) de l'entreprise :

$$\text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation} - \text{dettes d'exploitation}$$

Le besoin en fonds de roulement hors exploitation ou besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation (nous dirons « hors métier » de l'entreprise) :

$$\text{Besoin en fonds de roulement hors exploitation} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

Ainsi le BFR total est égal au BFR d'exploitation et au BFR hors exploitation.

Tableau 4 : Calcul du BFR

Intitulés	2002	2003	2004
Emplois cycliques	24 269 105 220	16 838 694 917	18 481 325 898
Ressources cycliques	14 743 583 778	9 761 319 171	11 986 358 379
BFRE=Emplois cycliques-Ressources cycliques	9 525 521 442	7 077 375 746	6 494 967 519
Emplois acycliques	-	-	-
Ressources acycliques	654 008 339	1 011 488 560	1 356 491 705
BFRHE=Emplois acycliques-Ressources acycliques	-654 008 339	-1 011 488 560	-1 356 491 705
BFR=BFRE+BFRHE	8 871 513 103	6 065 887 186	5 138 475 814

Le BFR passe de 8 871 513 103 à 6 065 887 186 soit une baisse de 31,62% entre 2002 et 2003 et de 6 065 887 186 à 5 138 475 814 soit une baisse de 2,52% entre 2003 et 2004. La baisse intervenue entre 2002 et 2003 est due essentiellement à :

- une diminution des créances (31,11%) en raison principalement de l'application des dispositions de la convention de restructuration signée avec l'état intégrant un dispositif de règlements croisés et les efforts entrepris sur le recouvrement clients ;
- une baisse des dettes fiscales (84,11%) ;
- une baisse de l'encours fournisseurs d'exportation (8,62%).

Les raisons de la baisse intervenue entre 2003 et 2004 tiennent essentiellement à :

- une baisse des stocks (30,8%) ;
- une baisse de l'encours client privé (1,5%) ;
- une baisse de la dette fiscale (23,17%).

Il serait intéressant de rapporter le BFRE à l'activité de l'entreprise, afin de l'exprimer en pourcentage de chiffre d'affaires hors taxes.

Tableau 5 : Calcul du BFR en nombre de jours de chiffre d'affaires HT

Désignation	2002	2003	2004
BFRE	9525521442	7077375746	6494967519
CAHT	16186482410	18168632087	18009715875
$BFR \text{ en nombre de jours de chiffre d'affaire} = \frac{BFRE}{CAHT} \times 360$	212j	140J	130J

Le résultat montre que le BFR est mieux maîtrisé en 2004 où il représente 130 J de CA contre 140 en 2003 et 212 en 2002.

Le ratio précédent a permis de faire ressortir le poids du BFRE par rapport au chiffre d'affaires. Les ratios de rotation sont également importants pour l'analyse du besoin en fonds de roulement d'exploitation. Ils seront calculés et analysés dans la suite de notre travail.

1.3. Calcul et analyse de la trésorerie

Enfin, les calculs qui précèdent permettent de vérifier l'application de la relation fondamentale de trésorerie

Trésorerie = Fonds de roulement - Besoin en fonds de roulement

Tableau 6: Calcul de la trésorerie

Désignation	2002	2003	2004
FR	10 233 381 416	9 542 737 552	37 971 937 506
BFR	8 871 513 103	6 065 887 186	5 138 475 814
Trésorerie=FDR-BFR	1 361 868 313	3 476 850 366	32 833 461 692

La trésorerie connaît une augmentation de 155,3% entre 2002 et 2003 et de 844,34% entre 2003 et 2004. La hausse intervenue entre 2002 et 2003 est surtout due à la poursuite de l'assainissement des comptes, notamment les travaux de fiabilisation sur les comptes clients, concomitants aux actions de recouvrement.

L'augmentation considérable intervenue entre 2003 et 2004 est due par la mise à disposition des fonds relatifs à l'emprunt obligataire.

On conclura donc sur l'utilité des notions de FDR, BFR et trésorerie mais aussi sur la nécessité de compléter l'analyse au moyen d'autres outils tels que les ratios.

Tableau 7 : Calcul de quelques ratios de structure

Nature	Formule	2002	2003	2004
Financement des emplois stables	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$	1,14	1,13	1,51
Autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total passif}}$	0,74	0,81	0,59
Capacité d'endettement	$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capitaux propres}}$	0,13	0,086	0,49
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$	1,55	1,55	1,38
Liquidité restreinte	$\frac{\text{Réalizables} + \text{Disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	1,64	1,88	3,85
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$	0,09	0,32	2,46

- L'analyse du ratio de financement de l'immobilisation nous permet de constater que l'entreprise finance l'intégralité de ses immobilisations au moyen de ressources stables et dispose de surcroît d'une marge de sécurité pour financer l'actif circulant. Le fonds de roulement est alors positif.

- La part prépondérante des capitaux propres sur le total du passif au cours des trois exercices est synonyme d'une excellente autonomie financière.

- Le ratio d'endettement est appréciable en 2002 et 2003 mais en 2004 il est affecté par les emprunts contractés pour le financement du programme d'investissements mais reste cas même appréciable.

- Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 durant les trois exercices, il existe donc un FDR positif garant théoriquement de la liquidité de l'entreprise.

- Le ratio de liquidité restreinte est supérieur à l'unité ce qui traduit la capacité du Port Autonome de Dakar à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible.

- Le ratio de liquidité immédiate connaît une tendance à la hausse, ceci témoigne la capacité du Port Autonome de Dakar à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités.

- Il faut signaler que les deux derniers ratios sont influencés en 2004 par la mise à disposition des fonds tirés de l'emprunt obligataire.

Tableau 8 : Calcul des ratios de rotation

Nature	Formule	2002	2003	2004
Durée moyenne du crédit clients	$\frac{\text{Créances} + \text{Encours d'escompte}}{\text{CATTC}} \times 360 \text{ jours}$	239J	217J	220J
Durée moyenne du crédit fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{Consommations en provenance des tiers TTC}} \times 360 \text{ jours}$	101J	71J	100J

La durée moyenne de stockage n'est pas calculée parce qu'elle n'a pas beaucoup d'incidence sur le BFRE.

En 2002, les paiements fournisseurs arrivent à échéance au bout de 101 jours alors que les règlements clients arrivent à échéance au bout de 239 J.

En 2003, les règlements clients arrivent à échéance au bout de deux cent dix sept jours alors que les échéances fournisseurs interviennent au bout de soixante onze jours.

En 2004, les paiements fournisseurs arrivent à échéance au bout de cent jours alors que les règlements des clients arrivent à échéance dans deux cent vingt jours.

L'analyse des ratios révèle que les crédits moyens accordés aux clients sont largement supérieurs aux crédits moyens obtenus des fournisseurs. Depuis un certain temps, les problèmes liés à la maîtrise des encours clients sont perçus avec plus d'attention au sein du Port Autonome de Dakar. Sur la période 2003-2004, la Direction du PAD a mis en place un comité permanent de suivi des créances chargé de mettre en place une politique de prévention contre la reconstitution des arriérés et le recouvrement de l'encours et un comité de fiabilisation chargé de l'assainissement des comptes. Cependant, les résultats ci-dessus montrent que des efforts restent à fournir.

Conclusion partielle de l'analyse statique

L'analyse de la trésorerie à partir du bilan ne reflète que la situation à un moment donné ; c'est un constat statique qui ne permet pas de se prononcer sur les capacités de l'entreprise à générer des liquidités.

C'est pourquoi au-delà de l'analyse bilantielle, il faut faire une analyse dynamique par les flux.

2. Analyse dynamique par les flux

L'analyse dynamique est faite sur la base du tableau de financement.

Tableau 9 : TAFIRE 2002, 2003,2004

Désignation	2002	2003	2004
Investissement	1 454 174 599	2 340 655 016	8 746 272 625
Variation du BFR	3 327 362 428	-2 596 633 917	-844 388 945
Emplois Financiers Contraints	2 058 318 419	1 713 330 872	1 533 427 397
Total emplois à financer.	6 839 855 446	1 457 351 971	9 435 311 077
Capacité d'autofinancement global	5 959 202 683	5 066 791 471	5 986 501 366
Capitaux propres	19 346 101	107 706 458	151 509 248
Nouveaux emprunts	566 367 998	-1 602 163 905	32 653 911 789
Total ressources de financement	6 544 916 782	3 572 334 024	38 791 922 403
Solde	294 938 664	2 114 982 053	29 356 611 326

L'étude du TAFIRE 2002, 2003 et 2004 nous montre que l'équilibre financier est atteint durant les trois exercices c'est à dire que le FR a assuré la couverture du BFR. Mais il est nécessaire d'étudier les conditions de la réalisation de cet équilibre.

En 2002, on constate que le Port Autonome de Dakar a moins investi. Ces investissements ont été pour beaucoup par acquisitions d'immobilisations corporelles c'est à dire qu'il a mis en œuvre une politique de croissance interne. Ces investissements ainsi que le BFR ont été intégralement financés par des ressources stables.

L'entreprise mène une politique de désendettement : les remboursements de dettes financières sont supérieures aux augmentations.

La part prépondérante de la capacité d'autofinancement globale sur les autres ressources est synonyme d'une excellente autonomie financière.

En 2003, on note une diminution du FDR mais il assure intégralement la couverture du BFR.

La capacité d'autofinancement globale, en baisse du fait de l'importance de l'impôt sur les sociétés, l'emporte sur les autres ressources ce qui témoigne d'une bonne autonomie financière.

Le niveau de l'endettement est également en baisse ce qui place l'entreprise en position de contracter des engagements nouveaux, nécessaires au financement du programme d'investissement.

En 2004, on constate une augmentation considérable des ressources nettes de financement, dû à la mobilisation auprès du marché financier sous régional d'un emprunt obligataire de 30 milliards. Cette augmentation des ressources stables a été suffisante pour financer les immobilisations et les BFR mais affecte un peu la capacité d'endettement et l'autonomie financière.

Section 2 : La gestion de la trésorerie au Port Autonome de Dakar

L'étude de la gestion de la trésorerie nous permettra de connaître les forces et les faiblesses et de formuler des recommandations.

1. Prise de connaissance et analyse de la gestion de la trésorerie au Port Autonome de Dakar

Nous avons procédé à la prise de connaissance de l'existant sur la base des entretiens du fait de l'inexistence d'un manuel de procédures. Les points étudiés sont :

- les procédures d'encaissement ;
- les procédures de décaissement ;
- la gestion des comptes bancaires ;
- l'information interne et externe ;
- la gestion prévisionnelle ;
- les placements ;
- les financements.

1.1. Procédures d'encaissement

Les ventes au comptant, le recouvrement des créances à terme et les arriérés constituent les flux financiers majeurs d'alimentation de la trésorerie du Port. Les clients règlent généralement sous trois formes : par espèces, par chèques ou par virements.

1.1.1. Les encaissements par espèces

Le client désirant payer se présente à la caisse principale ou aux caisses secondaires muni des factures ou des bons de cession. La caissière vérifie la validité de ces factures ou de ces bons de cession. Elle encaisse les sommes inscrites sur ces pièces, établit un reçu de numéraire correspondant aux sommes effectivement encaissées et remet l'original du reçu et de la facture ou du bon de cession au client.

Il convient de signaler que le Port Autonome de Dakar dispose de 3 caisses secondaires et une caisse principale. Les gérants des caisses secondaires sont chargés d'encaisser des fonds reçus des clients, de les enregistrer dans le journal de recettes et de les reverser au niveau de la caisse principale en fin de journée.

Le gérant de la caisse principale a la même mission que ceux des caisses secondaires mais avec possibilité de paiement. Il centralise le

versement des caisses secondaires, enregistre ses recettes dans le journal ouvert à cet effet et dégage un solde qui est reporté dans le brouillard. En fin de journée, il transmet le journal de recettes et le brouillard au chef de service de trésorerie qui, sur la base des pièces justificatives effectue les calculs nécessaires pour vérifier le solde. Les fonds sont conservés dans un coffre fort et sont versés à la banque une fois que le plafond atteint 14 millions. Il faut souligner que ce plafond n'est pas toujours respecté.

Le PAD dispose en plus de sa caisse principale et caisses secondaires, de caisses d'avance qui sont tenues par les responsables administratifs et financiers des services concernés. Elles sont instituées pour permettre aux directions bénéficiaires de faire face à des opérations d'achats d'urgentes nécessités de type réparations, dépannages. S'y ajoutent également, les dépenses ponctuelles et urgentes tenant à la sécurité à l'intérieur du port et les avances consenties en substitution des usagers défaillants dans le but d'assurer la continuité du service public. Il s'agit de :

- la caisse d'avance de la Direction de l'Exploitation avec une dotation de 3 millions ;
- la caisse d'avance de la Direction des Services Techniques dotée également de 3 millions ;
- la caisse d'avance des Phares et Balises avec une dotation de 2 millions CFA (Baliseurs non compris) ;
- la caisse d'avance de la Liaison Maritime Dakar-Gorée avec une dotation de 2 millions CFA.

Le montant de la dotation ne peut être revu que sur proposition conjointe du Directeur Sectoriel et du Directeur Financier et

Comptable et après approbation du Directeur Général. Un certain nombre de conditions doit être réuni pour le renouvellement de la caisse d'avance.

Un contrôle inopiné de toutes les caisses est effectué par la cellule aux contrôles financiers et comptables au moins une fois par mois. S'il y a des manquements, l'agent chargé du contrôle doit les relever et établir des recommandations dans le procès verbal de contrôle caisse.

1.1.2. Les encaissements par chèques

Le service recouvrement transmet les chèques et les traites reçus par bordereau au bureau de la trésorerie. Le chef du bureau trésorerie établit les bordereaux de remise suivant les orientations du chef service trésorerie. Après la signature du Directeur Financier et Comptable et du Chef de la Division Gestion Financière, il les transmet chez les banques domiciliataires pour encaissement. Le bordereau une fois déchargé par la banque, le chef de service trésorerie procède à la saisie dans le logiciel « TRESO WIN » et les remet à la comptabilité pour enregistrement.

1.1.3. Les encaissements par virements

A la réception de l'avis de crédit par la banque, la trésorière fait la saisie dans le logiciel et le transmet à la comptabilité auxiliaire pour enregistrement comptable.

1.2. Les procédures de décaissement

Les règlements se font sous trois formes : par espèces, par chèques et par virements.

Il existe une délégation de signature sur les opérations de trésorerie :

- Sous les signatures conjointes du Directeur Général et du Directeur Financier et Comptable toute opération de banque et de caisse de montant supérieur à 5 millions sous réserve des pouvoirs que la législation, la réglementation et les statuts du Port Autonome de Dakar en vigueur attribuent expressément au Conseil d'administration et à l'Assemblée Générale.
- Sous les signatures conjointes du Directeur Financier et Comptable et du chef de la Division Gestion Financière tous les titres de règlement émis par le Port Autonome de Dakar (chèques, ordres de virement, effets, retraits de caisse) de montant inférieur ou égal à 5 millions et portant sur les dépenses régulièrement autorisées par le Directeur Général ou ses délégataires de pouvoirs et de signature.

1.2.1. Les règlements en espèces

Les règlements en espèces concernent les frais du personnel, les remboursements de frais médicaux, les pensions alimentaires, les frais de mission etc.

Les décaissements se font sur présentation des avis de règlements signés par les personnes habilitées. Après avoir identifié le bénéficiaire, la caissière vérifie les signatures, lui remet la somme et une copie de l'avis de règlement.

1.2.2. Les règlements par chèques

Les règlements par chèques concernent essentiellement les factures fournisseurs. La comptabilité transfère les factures au chef de bureau

trésorerie qui établit un chèque accompagné d'un avis de règlement. Après signature par les personnes habilitées, le chef de service trésorerie procède à la saisie dans le logiciel TRESO WIN et les transmet à la secrétaire du chef de la Division Gestion Financière. Cette dernière est chargée de remettre le chèque et une copie de l'avis de règlement au bénéficiaire après identification.

Il convient de souligner que le chèque est le moyen de règlement le plus utilisé au Port Autonome de Dakar.

1.2.3. Les règlements par virements

Ces règlements sont relatifs aux salaires mensuels, aux décomptes de marché ou de contrats. La comptabilité ou le service paie déclenche l'opération et transmet le dossier au chef du bureau de la trésorerie qui établit l'avis de règlement en y joignant l'ordre de virement. Après signature par les personnes habilitées, le chef du service trésorerie procède à la saisie dans le logiciel et le retourne au chef du bureau de la trésorerie qui est chargé d'acheminer l'ordre de virement vers la banque concernée pour exécution.

Il convient de souligner que les moyens de règlement et la caisse sont gérés manuellement. Cette gestion manuelle peut engendrer comme conséquences :

- une absence de fiabilité du fait des risques d'erreurs ou de perte d'informations ;
- un délai de traitement long et fastidieux ;
- une lourdeur dans l'enregistrement des opérations ;

Les risques inhérents à cette gestion manuelle sont :

- une restitution tardive des informations financières ;
- des risques d'erreurs ;
- une prise de décisions irrationnelles.

1.3. La gestion des comptes bancaires

Le Port Autonome de Dakar a ouvert ses comptes au niveau de dix banques et bénéficie auprès de celles-ci de meilleures conditions. Sa trésorerie est gérée à l'aide d'un logiciel nommé « Trésor Win .» qui permet une tenue en date de valeur et une vérification de l'application correcte des conditions bancaires.

Ce logiciel permet de saisir les règlements des clients et les titres de paiement des fournisseurs. (chèques, traites, ordres de virement ...)

Le chef du service trésorerie a ainsi une position de trésorerie qui est éditée quotidiennement en général le matin, de manière à pouvoir prendre les décisions qui s'imposent (répartition des flux, virements d'équilibrage, mobilisation de financement ou de placement de disponibilités. Actuellement le Port Autonome de Dakar n'est connecté qu'avec six banques parmi les dix où il possède des comptes.

Afin d'optimiser ses flux, le trésorier établit chaque matin une connexion bancaire qui lui permet de consulter les comptes et de récupérer tous les mouvements passés par la banque la veille qu'il pointe manuellement par rapport aux prévisions. Les éléments qui ne sont pas pris en compte sont intégrés manuellement dans le logiciel après vérification des conditions appliquées.

Le chef du service trésorerie a la possibilité de demander ponctuellement un relevé d'opérations pour les banques auxquelles il n'est pas connecté. Les relevés obtenus auprès des banques sont comparés avec les saisies pour s'assurer de l'application correcte des conditions négociées.

Le logiciel de gestion de trésorerie comprend énormément de fonctions intéressantes qui ne sont pas exploitées. C'est le cas de la fonction qui calcule les échelles d'intérêts pour les différents comptes ou les différentes banques de l'entreprise dont l'utilisation permettrait de passer très rapidement les écritures comptables de provision pour agios.

L'information serait disponible bien avant la réception de l'échelle réelle de la banque. Le montant issu du traitement interne serait proche de la réalité.

Elle permettrait également de contrôler et de détecter d'éventuelles erreurs de la banque en comparant les soldes attendus à ceux repris sur l'échelle envoyée par la banque.

Cette fonction n'est toutefois pertinente que si les fonctions d'intégration des données bancaires sont contrôlées. En effet, si on se contente de déverser chaque jour les fichiers reçus de la banque dans le logiciel de gestion de trésorerie, les échelles d'intérêt calculés par ce dernier ont peu de chance d'être différents de l'échelle d'intérêt.

1.4. Les financements

Avant le lancement de l'emprunt obligataire, les prêteurs du Port Autonome de Dakar pouvaient être regroupés en deux grands groupes :

- les banques commerciales locales ;

- les bailleurs de fonds institutionnels.

1.4.1. Les financements des banques commerciales

Le Port Autonome de Dakar bénéficie de deux types de financements auprès de ses banques :

- les lignes de crédits ou découverts ;
- les emprunts à long terme.

Il a recours aux découverts auprès de certaines banques lui proposant des conditions moins lourdes.

Il a bénéficié également d'emprunts à long terme auprès des banques commerciales pour le financement d'investissements. Les taux d'intérêt tournent autour de 8 et de 9,5%.

Les deux exemples suivants sont des financements que le Port Autonome de Dakar a contractés auprès des banques locales.

1) Prêt Société Générale de Banques au Sénégal d'un montant de 1,5milliards de Francs CFA en 1997 au taux de 9% au titre du financement des travaux de réhabilitation du môle 4.

2) Prêt Crédit Lyonnais Sénégal d'un montant de 1,290 milliards de Francs CFA au taux de 8,5% au titre de financement du tireur Pousseur pour 675 millions, d'une pilotine pour 261 millions, de l'autocommutateur PABX pour 355 millions de FCFA.

1.4.2. Les financements des bailleurs de fonds institutionnels

Les projets à coût élevé étaient financés par les banques commerciales ou par les bailleurs de fonds.

Il s'agit principalement du Fonds Nordique, de la Banque Ouest Africaine de Développement, de l'Agence Française de Développement et de la Banque Mondiale.

Les crédits sont accordés à l'Etat du Sénégal. Ensuite leurs montants sont rétrocédés à la société à des taux souvent plus élevés que ceux accordés par les banques commerciales.

Cela se traduit par deux conséquences majeures :

- des charges financières très lourdes ;
- des pertes de change et des frais financiers du fait des emprunts souvent libellés en dollars.

Exemples de financement du Port Autonome de Dakar auprès des bailleurs institutionnels :

- Emprunt BIRD

Un montant de 6 000 000 dollars USA a été contracté le 7 Juin 1977 par l'Etat du Sénégal au taux de 4,2% et rétrocédé au Port Autonome de Dakar au taux de 8,2%

– Emprunt AID

Un montant de 4 700 000 dollars a été contracté par l'état le 22 juin 1984 au taux de 0,75% et rétrocédé au Port Autonome de Dakar au taux de 10,08%.

1.4.3. L'emprunt obligataire

L'objectif premier du Port Autonome de Dakar est de devenir le principal port d'éclatement, de transbordement de la Côte Ouest Africaine. Pour cela, il faut faire face à la concurrence des autres ports de la sous région.

Pour atteindre leur but, les autorités portuaires se sont lancées dans la modernisation des structures d'accueil des navires et de traitement des marchandises. La construction d'un troisième poste à quai au terminal à conteneur et d'une plate forme de distribution, cette construction va permettre d'augmenter la capacité de stockage du Port Autonome de Dakar et de fluidifier la circulation à l'intérieur et au environ du port de Dakar.

Pour financer ces projets, le Port Autonome de Dakar a mobilisé auprès du marché financier sous régional un emprunt obligataire de 30 milliards. Alors la question que nous allons nous poser est la suivante : pourquoi son choix s'est porté sur ce mode de financement et pas ceux énumérés plus haut ? Son choix s'est porté sur ce mode de financement pour plusieurs raisons :

Les banques locales sont des banques d'affaires auxquelles l'entreprise ne veut faire appel que pour des prêts de 3 à 4 ans et donc pour respecter l'équilibre financier qui stipule que pour un

investissement à long terme, il faut financement à long terme, l'entreprise n'a pas fait appel à ce type de financement.

A cause des risques énumérés plus haut (charges financières lourdes, perte de change et de frais financiers), la non disponibilité dans l'immédiat de l'intégralité du montant (l'argent est remis par tranches), la perte d'une partie de son autonomie (intervention dans la gestion) elle n'a également pas recouru aux financements des bailleurs institutionnels.

Ainsi le marché financier de l'Union Economique et Monétaire a été réceptif à la demande du Port Autonome de Dakar. Pour la première dans notre jeune marché financier, un montant aussi important est levé au profit d'une entreprise de la sous région. L'autorité portuaire se devait donc de saisir cette opportunité nouvelle de financement endogène de l'investissement en monnaie locale, moins coûteux et plus flexible que les autres.

Tableau 10 : Amortissements de l'emprunt obligataire

Echéance	Solde début	Remboursement capital	Intérêts
2005	30 000 000 000	-	1 950 000 000
2006	30 000 000 000	-	1 950 000 000
2007	30 000 000 000	-	1 950 000 000
2008	30 000 000 000	7 500 000 000	1 950 000 000
2009	22 500 000 000	7 500 000 000	1 462 500 000
2010	15 000 000 000	7 500 000 000	975 000 000
2011	7 500 000 000	7 500 000 000	487 500 000
Total		30 000 000 000	10 725 000 000

Source : note d'informations relative à l'emprunt obligataire par appel public

L'emprunt obligataire aura un coût de 10 725 000 000 de FCFA sur 7ans sans compter les commissions dues aux conseillers et la SGI chargée de l'opération Les souscripteurs ne prennent pas de risques dans la mesure où le capital ainsi que les intérêts sont garantis à 100%.

1.5. Les placements

Nous allons voir les critères et la nature des placements

1.5.1. Critères de choix des placements

Les responsables du Port Autonome de Dakar font arbitrer leur choix en matière de placements à court terme en fonction de trois principaux critères :

- la rentabilité ou le rendement du placement qui est le rapport entre ce que rapportent le placement (gain financier) et le capital que l'entreprise a investi ;
- la liquidité du placement, c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à récupérer ses liquidités rapidement sans perte de capital ;
- la sécurité ou le risque de placement qui peut soit protéger, soit altérer le capital investi d'une perte éventuelle et donc faire en sorte que l'entreprise récupère au moins son capital investi ;
- la fiscalité.

Nous pensons qu'il n'existe pas de placement miracle qui est à la fois très rentable, très liquide, sans risque. Les valeurs mobilières de placement sont des placements très rentables mais dans l'éventualité où l'investisseur désire rendre liquide son placement, il est possible qu'il supporte une diminution de son capital initialement investi. Ces placements en valeurs mobilières comportent donc des risques non négligeables.

Le compte à terme est caractérisé par une mauvaise liquidité mais il présente une très grande sécurité dans la mesure où l'investisseur récupère au moins son capital.

Les placements par OPCVM présente plusieurs intérêts notamment la grande liquidité, la distribution de tous les revenus rattachés aux titres qui constituent le portefeuille l'information régulière et abondante, les charges de gestion relativement faibles, la diversification des risques mais attention il convient de ne jamais oublier que les rendements de ces titres restent néanmoins conditionnés par le contenu du portefeuille d'actifs constitués mais aussi des frais de gestion ou encore d'entrées /sorties qui peuvent largement grever ces rendements notamment sur des périodes de placement très courtes.

Les titres de créances négociables sont bien rémunérés mais présentent trois catégories de risques :

- le risque faible de non remboursement,
- le risque de liquidité ;
- le risque de taux.

Nous pensons dès lors que toute la performance du travail du trésorier ou du responsable financier repose sur son aptitude à faire le meilleur choix en fonction des contraintes et des objectifs de son entreprise.

1.5.2. Nature des placements

Les premiers placements de trésorerie du Port Autonome de Dakar étaient de type compte à terme qui ont une mauvaise liquidité. Au cours

des dernières années, les services financiers ont renforcé et diversifié le portefeuille grâce à l'acquisition d'actions cotées en bourse mais également la souscription aux opérations d'emprunts obligataires sur le marché de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine. Une telle démarche est porteuse de revenus substantiels.

Tableau 11 : Portefeuille titres du Port Autonome de Dakar

Titres	Nature	Nombre	Valeur
SONATEL	Actions	33 963	1 252 760 000
SGBS	Obligations	730	9 332 320
SENELEC	Obligations	625	62 500 000
BOAD	Obligations	10 000	100 000 000
CEB	Obligations	15 000	150 000 000
TRANSRAIL	Actions	50001	539 760 795

Les montants sont en FCFA. La fiscalité des titres est à 6% mais les obligations CEB sont exonérées d'impôts.

1.6. L'information

Le système d'information se situe à deux niveaux : l'information interne et l'information externe.

1.6.1 L'information interne

Le trésorier du Port Autonome de Dakar entretient des relations avec les différents services qui lui fournissent des informations dont il a besoin pour faire ses prévisions (impôts et taxes à payer, salaires et charges, paiements à recevoir des clients).

Il est mis devant les faits accomplis pour certains types de flux, c'est le cas notamment des factures qui arrivent à échéance. Si la situation de trésorerie ne permet pas de les régler, le trésorier les garde jusqu'à la réception d'une importante remise.

1.6.2. L'information externe

La liaison externe concerne essentiellement les banques. Il faut noter que le Port Autonome de Dakar n'est pas connecté à toutes les banques, c'est le cas de la CBAO où le Port Autonome de Dakar possède quatre comptes. Ceci peut lui porter préjudice dans la mesure où le trésorier ne peut avoir connaissance des mouvements qui affectent ces comptes qu'à la réception des relevés.

1.7. La gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle concerne les prévisions à court terme et à long terme.

1.7.1 - Les prévisions à court terme

Il ressort des entretiens qu'il n'existe pas de budget de trésorerie au Port Autonome de Dakar. La raison est que les responsables financiers du Port Autonome de Dakar ont une parfaite maîtrise des flux de dépenses mais pas de recettes. En effet, il y a beaucoup d'annulations de factures suite à des contestations des clients.

Les prévisions à court terme concernent le positionnement dans le logiciel de tous les flux (titres de paiements, règlements clients etc.) avant la réception du relevé de compte bancaire. Il serait intéressant de s'interroger sur l'efficacité de ces prévisions car si elles peuvent être

excellentes pour les encaissements, elles le sont beaucoup moins pour les décaissements parce que le trésorier ignore à quel délai les chèques seront remis par les créanciers à la banque. L'impact de ces flux aléatoires serait réduit s'ils étaient concentrés sur une seule banque, appelée banque pivot.

1.7.2. Les prévisions à long terme

Il n'existe pas un plan de financement. Les prévisions à long terme concernent les projections financières qui ont été réalisées dans le cadre de l'emprunt obligataire .

Ce document utilisé par le Directeur Financier et Comptable est très simple à lire et à corriger en cas de modifications. A chaque fois qu'un investissement s'annonce, le Directeur Financier et Comptable fait entrer le coût et vérifie son incidence sur les équilibres fondamentaux.

2. Points positifs, négatifs et recommandations

A la suite de l'analyse de la gestion de la trésorerie du Port Autonome de Dakar, il apparaît un certain nombre de points positifs qui méritent d'être maintenus, voir renforcés pour accentuer leur influence sur la gestion globale du système mais aussi des points négatifs qu'il s'avère nécessaire de corriger pour atteindre les objectifs d'une bonne gestion.

2.1. Les points forts du système

Les points forts constatés sont les suivants :

- existence d'un logiciel de gestion de trésorerie qui permet un suivi des comptes bancaires au jour le jour ;

- bonne négociation des conditions bancaires permettant de réduire les frais financiers ;
- diversification du portefeuille permettant d'augmenter les produits financiers et de se prémunir contre les risques ;
- contrôle inopiné des caisses permettant de se prémunir contre les risques de détournements ;
- gestion de la trésorerie au jour le jour permettant de faire des équilibrages et par conséquent maintenir ses soldes bancaires le plus proche de zéro ;
- professionnalisme et qualification du personnel.

2.2. Les points faibles du système

Les points faibles constatés sont les suivants :

- l'absence de manuel de procédures qui peut avoir comme conséquences la non clarification des tâches ;
- l'absence d'un budget de trésorerie qui fait que le trésorier ne peut pas prévoir au cours de l'année à venir, le niveau de trésorerie et les variations mensuelles ;
- la gestion manuelle des caisses et des moyens de règlement ;
- la multiplicité des banques : l'unicité met l'entreprise en situation de dépendance forte mais la multiplicité aussi complique la gestion quotidienne (d'autant plus qu'il y a une seule personne qui gère toutes les banques) et rend la prévision très difficile ;
- l'émission importante de chèques dont le trésorier ne sait pas à quelle date les bénéficiaires le remettront à leurs banques ;
- le déficit d'informations : il est impossible de faire de bonnes prévisions si les informations dont le trésorier a besoin ne sont pas disponibles ;

- manque de connexions avec certains serveurs bancaires ;
- encours clients élevés ;
- la non exploitation de toutes les fonctions du logiciel de gestion de trésorerie

2.3. Recommandations

Au regard de ces forces et de ces faiblesses, nous suggérons au Port Autonome de Dakar de :

- mettre en place un manuel de procédures faute de quoi on se condamne à mal maîtriser ses activités ;
- assurer une bonne gestion prévisionnelle par l'élaboration d'un budget de trésorerie et un suivi de ce dernier ;
- automatiser la gestion des caisses et les moyens de règlements pour permettre à la Direction Financière et Comptable de bien assurer sa mission qui consiste à fournir une information financière et comptable fiable, régulière ;
- réduire le nombre de banques : regrouper l'essentiel des opérations entre le plus petit nombre de banques faciliterait beaucoup la gestion et permettrait une meilleure prévision ;
- diminuer l'émission de chèques, sources des incertitudes les plus importantes privilégier le virement ou la lettre de change dont la date d'opération est connue avec certitude et donc la date de valeur facilement déductible en fonction des conditions appliquées par la banque ;
- mettre en place un système d'information permettant aux responsables de mener à bien leur travail ;
- compléter les connexions avec les serveurs bancaires ;
- exploiter toutes les fonctions du logiciel ;

- poursuivre les efforts de fiabilisation et de recouvrement afin de ramener le niveau de l'encours clients à des proportions relevant des normes de bonne gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objet de notre étude était de faire un diagnostic de la gestion de la trésorerie du Port Autonome de Dakar. Pour ce faire, nous avons procédé à :

- la prise de connaissance et à l'analyse de la gestion de trésorerie telle que pratiquée au Port Autonome de Dakar
- l'identification des forces et des faiblesses
- la proposition de solutions

La prise de connaissance et l'analyse de la gestion de la trésorerie ont montré qu'en dépit des efforts déployés par les responsables financiers, il subsiste d'énormes faiblesses telles que :

- l'absence de budget de trésorerie ;
- l'absence de manuel de procédures ;
- la gestion manuelle des caisses et des moyens de règlement ;
- la non exploitation de toutes les fonctions du logiciel de gestion de trésorerie ;
- le déficit d'informations ;
- le manque de connexions avec certains serveurs bancaires.

Au regard de tout ceci, nous avons à l'issue de notre étude proposé des solutions en vue d'améliorer la situation actuelle Ce sont entre autres :

- l'élaboration d'un budget de trésorerie et un suivi de ce dernier ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures ;
- l'automatisation des caisses et des moyens de règlements ;
- l'exploitation de toutes les fonctions du logiciel de gestion de trésorerie ;
- la création d'un bon circuit d'informations.

Nous restons convaincu, nonobstant les limites et insuffisances de notre étude que nos recommandations seront prises en compte par les dirigeants du Port Autonome de Dakar et contribueront à l'amélioration de leur gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Ouvrages

- Amelon, Jean Louis : L'essentiel à connaître en gestion financière. 3^{ème} édition ; Paris : Maxima, 2002, P .396
- ASCHENBROICH, Yves ; POLONIATO, Bruno ; Yenne, Didier : La nouvelle trésorerie d'entreprise ; Paris : Dunod, 1997, P.564
- BENAIEM, Jean-Jacques ; GENEST, Christine : Analyse financière et gestion de la trésorerie ; Paris :FontainePicard,2005,P. 339
- DEPALLENS, Georges ; JOBARD, Jean-Pierre : Gestion financière de l'entreprise.11ème édition ; Paris :Editions Dalloz, 1997,P .1076
- GAUGAIN, Marc ; SAUVEE-CRAMBERT, Roselyne : Gestion de la trésorerie ; Paris :Economica ,2004,P .261
- GINGLINGER, Edith : Gestion Financière de l'entreprise; Paris :Editions DALLOZ ,1991,P .138
- GUEDJ, Norbert : Finance d'entreprise : les règles du jeu ;Paris :Editions d'organisation, 2000 ,P.559
- HOARAU, Christian : Maîtriser le diagnostic financier ; Paris f : Groupe Revue Fiduciaire, 2001,P.192
- HUTIN Hervé : La gestion financière ; Paris :Edition d'organisation, 2000,P . 831
- LA BRUSLERIE, HUBERT de : Analyse financière : information financière et diagnostic ;Paris : Edition DUNOD, 2002,P.472
- LANGLOIS, Georges ; MOLLET, Michèle : DECF (DESCF/MSTCF) Epreuve n°4 : Gestion financière : manuel.ed.2004-2005 ; Paris : Edition FOUCHER, 2004, P .380
- PAUCHER Pierre : Initiation à la gestion financière ; Grenoble : PUG, 1999,P .150
- Rousselot, Philippe, VERDIE, Jean-François : La gestion de la trésorerie ; Paris : Dunod, 1999,P .292

SION Michel : Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle ; Paris : Dunod, 2003, P.271

TEULIE, Jacques ; TOPSACALIAN, Patrick : Finance ; Paris : Edition Vuibert, 2000,P .763

Zambotto, Christian ; Zambotto, Mireille: Gestion Financière: Finance d'entreprise ; Paris : Dunod 2003,P .155

Mémoires et rapports

BA, Cheikhou Oumar : Etude de la gestion de la trésorerie de l'Hôpital Général de Grand Yoff dans le cadre de la réforme hospitalière, Mémoire MPGEO-CESAG, Dakar,2004,P.'40

BRITTO, Zouzoua MARCEL : Les informations pertinentes du Tableau Financier des Ressources et des Emplois dans l'analyse financière et le diagnostic de l'entreprise, Mémoire DSGE-CESAG, Dakar, 1998, P .66

DIALLO, Samba : Analyse financière à court terme : cas de la SONATEL, Mémoire CGE –CESAG, Dakar, 1991, P. 35

MBAYE Moussa : Gestion de la trésorerie à Axa Assurances Sénégal, Mémoire MPGEO-CESAG, Dakar, 2004, P .61

THIAW Ibrahima : Contribution à l'optimisation de la gestion de la trésorerie à la SENELEC, Mémoire MBF –CESAG, Dakar, 2004, P .65

Port Autonome de Dakar : note d'information relative à l'emprunt obligataire par appel public

Direction Financière et Comptable du Port Autonome de Dakar: Etats financiers 2002,2003 et 2004

Articles

CONSALVI, Nicole ; LECUYER, Jean : Les outils à la disposition des entreprises pour optimiser leur gestion de trésorerie, option finance, 2004, 782 : 35-38

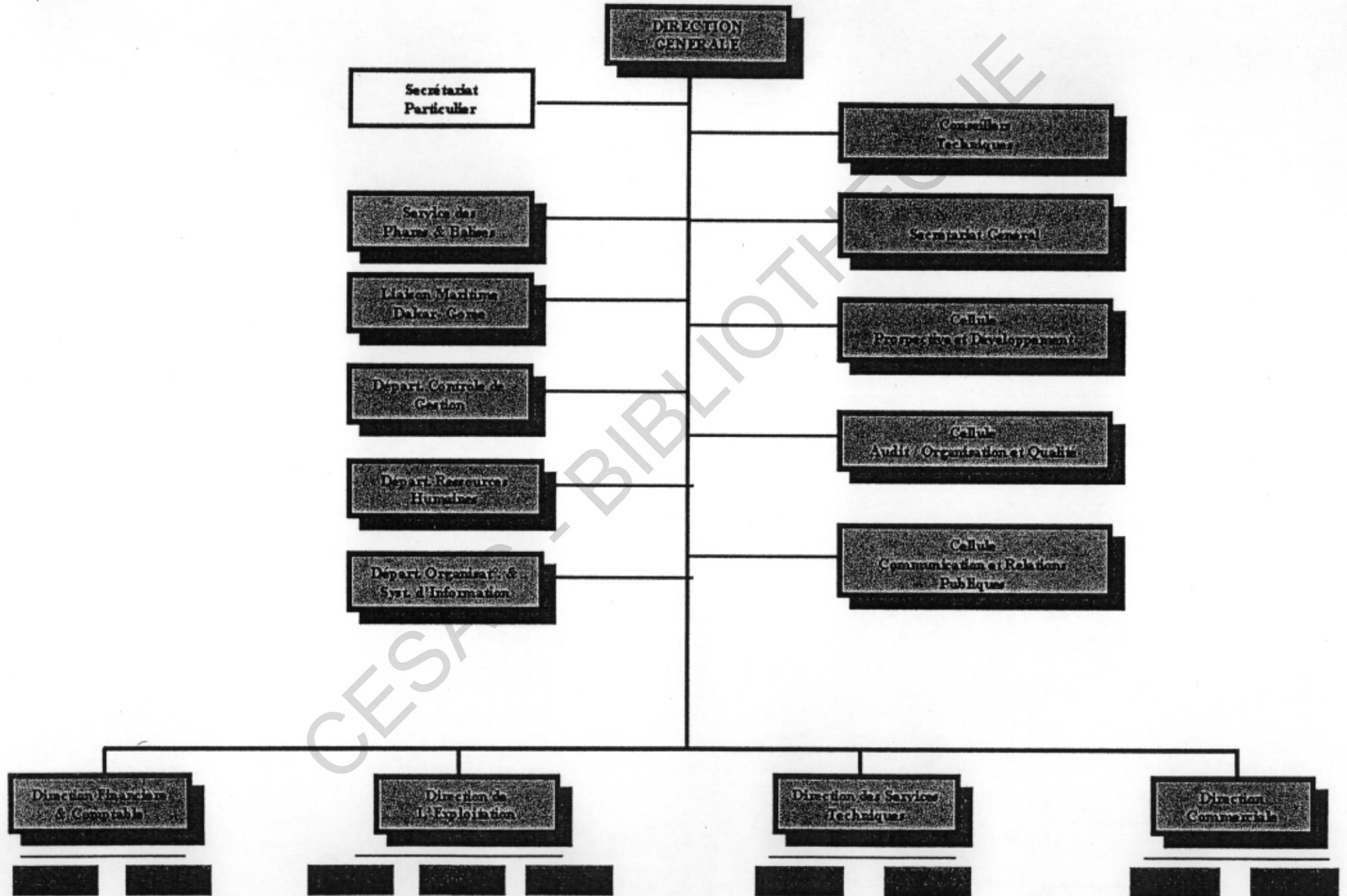
DELIENE, Annie Bellier ; KHATH, Sarun : Le trésorier d'entreprise, Revue du financier, 2002, 134 : 52-68

Sites INTERNET

www.portdakar.sn

www.vernimmen.net

ORGANIGRAMME GENERAL DU PORT AUTONOME DE DAKAR - Octobre 2002



BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Exercice clos le: 31/12/2002 Durée (en mois) : 12

Réf.	ACTIF	Exercice 2002			Exercice 2001
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)				
AA	Charges immobilisées				
AB	Frais d'établissement et charges à répartir	0		0	316 975 156
AC	Primes de remboursement des obligations	0		0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement	836 113 639	466 986 807	369 126 832	410 078 012
AF	Brevets, licences, logiciels	328 077 200	236 340 183	91 737 017	-108 788 096
AG	Fonds commercial	0	0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles	114 135 750	0	114 135 750	106 560 750
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	366 203 025	0	366 203 025	366 203 025
AK	Bâtiments	136 582 243 595	80 069 233 516	56 512 990 079	55 958 675 511
AL	Installations et agencements	10 725 753 258	8 887 889 230	1 837 863 928	9 643 732 108
AM	Matériel	6 490 723 810	4 497 058 524	1 993 665 286	3 491 429 250
AN	Matériel de transport	6 515 877 084	4 864 109 181	1 651 767 903	2 588 213 441
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations	264 411 986	0	264 411 986	169 870 989
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation	1 064 025 000	373 000 000	691 025 000	541 025 000
AS	Autres immobilisations financières	1 567 571 906	0	1 567 571 906	1 432 244 986
AW	(1) dont H.A.O. :				
	Brut 0				
	Net 0				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)	164 855 136 253	91 894 637 501	72 960 498 752	74 916 220 132

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86 Exercice clos le: 31/12/2002 Durée (en mois) : 12

Réf.	ACTIF	Exercice 2002			Exercice 2001
		Brut	Provisions	Net	Net
AZ	Report Total Actif Immobilisé	164 855 136 253	91 894 637 501	72 960 498 752	74 916 220 132
	ACTIF CIRCULANT				
BA	Actif circulant H.A.O.	0	0	0	17 100
BB	Stocks				
BC	Marchandises	0	0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	524 259 948	171 241 614	353 018 334	527 007 733
BE	En-cours	0	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	151 302 546	44 781 365	106 520 881	45 117 170
BI	Clients	12 731 904 882	3 963 547 264	8 768 357 618	7 557 225 304
BJ	Autres créances	16 217 838 250	1 476 985 823	14 740 852 427	13 308 864 925
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	29 625 305 626	5 656 556 366	23 968 749 260	21 438 232 232
	TRESORERIE - ACTIF				
BQ	Titres de placement	250 000 000	0	250 000 000	250 000 000
BR	Valeurs à encaisser	177 836 906	0	177 836 906	180 340 220
BS	Banques, chèques postaux, caisse	965 692 467	0	965 692 467	926 223 789
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III)	1 393 529 373	0	1 393 529 373	1 356 564 009
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV) (perte probable de change)	300 355 960	0	300 355 960	600 639 718
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	196 174 327 212	97 551 193 867	98 623 133 345	98 311 656 091

Dénomination sociale de l'entreprise :

PORT AUTONOME DE DAKAR

Adresse : Boulevard de la libération

Sigle usuel : PAD

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Exercice Clos le : 31/12/2002 Durée (en mois) : 12

Ref.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2002	Exercice 2001
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	5 000 000 000	5 000 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé	0	0
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	0	0
CE	Ecart de réévaluation	52 547 510 701	52 547 510 701
CF	Réserves indisponibles	393 505 802	393 505 802
CG	Réserves libres	13 277 965 719	17 075 257 233
CH	Report à nouveau	0	0
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	1 980 321 772	-3 797 291 514
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	220 848 312	216 009 758
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0	0
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	73 420 152 306	71 434 991 980
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (II)		
DA	Emprunts	6 734 819 357	8 240 421 113
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	0	0
DC	Dettes financières diverses	343 783 998	330 432 663
DD	Provisions financières pour risques et charges	2 695 124 507	2 111 632 028
DE	(I) dont H.A.O. :0		
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	9 773 727 862	10 682 185 804
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	83 193 880 168	82 117 177 784

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :

PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Exercice Clos le :

31/12/2002

Durée (en mois) : 12

Ref.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2002	Exercice 2001
DC	Report Total Ressources stables	83 193 880 168	82 117 177 784
	PASSIF CIRCULANT		
DI	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.	654 008 339	411 157 478
DI	Clients, avances reçues	106 551 529	817 617 369
DI	Fournisseurs d'exploitation	1 191 309 308	1 166 321 720
DK	Dettes fiscales	7 035 778 172	8 115 647 120
DI	Dettes sociales	423 127 811	469 975 633
DM	Autres dettes	5 986 816 958	5 213 718 197
DN	Risques provisionnés	0	0
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	15 397 592 117	16 194 437 517
	TRESORERIE - PASSIF		
DK	Banques, crédits d'escompte	0	0
DR	Banques, crédits de trésorerie	0	0
DS	Banques, découverts	31 661 060	40 790
DT	TOTAL TRESORERIE - PASSIF (IV)	31 661 060	40 790
DV	Écarts de conversion - Passif (V) (gain probable de change)	0	0
DZ	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)	98 623 133 345	98 311 656 091

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :

PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

Exercice clos le: 31/12/2003 Durée (en mois)

12

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Réf.	ACTIF	Exercice 2003		Exercice 2002
		Brut	Amort/Prov.	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)			
AA	Charges immobilisées			
AB	Frais d'établissement et charges à répartir	5 125 000		5 125 000
AC	Primes de remboursement des obligations	0		0
AD	Immobilisations incorporelles			
AE	Frais de recherche et de développement	948 532 981	642 321 701	306 206 280
AF	Brevets, licences, logiciels	385 530 488	271 393 298	108 137 190
AG	Fonds commercial	0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles	114 135 750	0	114 135 750
AI	Immobilisations corporelles			
AJ	Terrains	366 203 025	0	366 203 025
AK	Bâtiments	136 630 991 906	83 022 784 692	53 608 207 214
AL	Installations et agencements	12 079 040 954	2 545 102 813	9 533 938 141
AM	Matériel	6 814 502 288	4 834 274 210	1 980 228 078
AN	Matériel de transport	6 959 699 160	3 901 902 235	3 057 796 925
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisation	0	0	0
AQ	Immobilisations financières			
AR	Titres de participation	1 345 905 000	25 000 000	1 320 905 000
AS	Autres immobilisations financières	1 161 866 805	0	1 161 866 805
AW	(1) dont H.A.O. : Brut 0 Net 0			
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)	166 811 533 357	95 248 783 949	71 562 749 408
				72 960 498 752

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86 Exercice clos le: 31/12/2003 Durée (en mois) 12

Réf.	ACTIF	Exercice 2003			Exercice 2002
		Brut	Provisions	Net	Net
AZ	Report Total Actif immobilisé	166 811 533 357	95 248 783 949	71 562 749 408	72 960 498 752
	ACTIF CIRCULANT				
BA	Actif circulant H.A.O.	0	0	0	0
BB	Stocks				
BC	Marchandises ✕	0	0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	554 636 506	171 055 992	383 580 514	353 018 334
BE	En-cours ✕	0	0	0	0
BF	Produits fabriqués ✕	0	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	223 793 615	44 781 665	179 011 950	106 520 881
BI	Clients ✕	12 926 531 794	4 736 481 650	8 190 050 144	8 768 357 618
BJ	Autres créances	8 472 658 637	469 628 755	8 003 029 882	14 740 852 427
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	22 177 620 552	5 421 948 062	16 755 672 490	23 968 749 260
	TRESORERIE - ACTIF				
BQ	Titres de placement	794 670 125	0	794 670 125	250 000 000
BR	Valeurs à encaisser	29 914 586	0	29 914 586	177 836 906
BS	Banques, chèques postaux, caisse	2 652 265 655	0	2 652 265 655	965 692 467
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III)	3 476 850 366	0	3 476 850 366	1 393 529 373
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV) (perte probable de change)	83 022 427	0	83 022 427	300 355 960
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	192 549 026 702	100 670 732 011	91 878 294 691	98 623 133 345

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Adresse : Boulevard de la libération

Sigle usuel : PAD

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Exercice Clos le : 31/12/2003 Durée (en mois) : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2003	Exercice 2002
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	20 000 000 000	5 000 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé	0	0
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	0	0
CE	Ecart de réévaluation		
CF	Réserves indisponibles	52 547 510 701	52 547 510 701
CG	Réserves libres	442 801 293	393 505 802
CH	Report à nouveau	0	13 277 965 719
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	0	0
		1 351 682 290	1 980 321 772
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	314 154 120	220 848 312
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0	0
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	74 656 148 404	73 420 152 306
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)		
DA	Emprunts	3 400 245 888	6 734 819 357
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	0	0
DC	Dettes financières diverses	362 862 690	343 783 998
DD	Provisions financières pour risques et charges	2 686 229 978	2 695 124 507
DE	(I) dont H.A.O. :0		
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	6 449 338 556	9 773 727 862
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	81 105 486 960	83 193 880 168

2.008.797.207

B I L A N

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86 Exercice Clos le : 31/12/2003 Durée (en mois) : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2003	Exercice 2002
DG	Report Total Ressources stables	81 105 486 960	83 193 880 168
	PASSIF CIRCULANT		
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.	1 011 488 560	654 008 339
DI	Clients, avances reçues	186 532 306	106 551 529
DJ	Fournisseurs d'exploitation	1 088 641 308	1 191 309 308
DK	Dettes fiscales	1 118 157 221	7 035 778 172
DL	Dettes sociales	760 541 480	423 127 811
DM	Autres dettes	6 607 446 856	5 986 816 958
DN	Risques provisionnés	0	0
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	10 772 807 731	15 397 592 117
	TRESORERIE - PASSIF		
DQ	Banques, crédits d'escompte	0	0
DR	Banques, crédits de trésorerie	0	0
DS	Banques, découverts	0	31 661 060
DT	TOTAL TRESORERIE - PASSIF (IV)	0	31 661 060
DV	Ecarts de conversion - Passif (V) (gain probable de change)	0	0
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)	91 878 294 691	98 623 133 345

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Exercice clos le: 31/12/2004 Durée (en mois)

12

Règ.	ACTIF	Exercice 2004			Exercice 2003
		Brut	Amor/Prov	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)				
AA	Charges immobilisées				
AX	Frais d'établissement	0		0	0
AY	Charges à répartir	1 768 027 188		1 768 027 188	5 125 000
AC	Primes de remboursement des obligations	0		0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement	1 306 411 488	878 312 539	428 098 949	306 206 280
AF	Brevets, licences, logiciels	429 714 488	318 394 428	111 320 060	108 137 190
AG	Fonds commercial	0	0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles	114 135 750	0	114 135 750	114 135 750
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	366 203 025	0	366 203 025	366 203 025
AK	Bâtiments	138 483 522 030	85 735 125 115	52 748 386 915	53 608 207 214
AL	Installations et agencements	12 327 140 920	2 678 947 194	9 648 293 726	9 533 938 141
AM	Matériel	7 964 629 475	3 833 156 699	4 141 472 776	1 980 228 078
AN	Matériel de transport	6 924 325 322	4 024 914 733	2 899 410 589	3 057 796 925
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisation	327 129 247	0	327 129 247	0
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation	1 679 030 000	408 405 000	1 270 625 000	1 320 905 000
AS	Autres immobilisations financières	1 082 633 633	0	1 082 633 633	1 161 866 805
AW	(1) dont H.A.O. : Brut 0 Net 0				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)	172 772 902 566	97 867 165 708	74 905 736 858	71 562 749 408

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Exercice clos le: 31/12/2004 Durée (en mois) : 12

Réf.	ACTIF	Exercice 2004			Exercice 2003
		Brut	Provisions	Net	Net
AZ	Report Total Actif immobilisé	172 772 902 566	97 867 165 708	74 905 736 858	71 562 749 408
	ACTIF CIRCULANT				
BA	Actif circulant H.A.O.	0	0	0	0
BB	Stocks				
BC	Marchandises	0	0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	418 389 048	153 453 242	264 935 806	383 580 514
BE	En-cours	0	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	220 731 926	44 281 665	175 950 261	179 011 950
BI	Clients	13 019 147 642	4 553 323 673	8 065 823 969	8 190 050 144
BJ	Autres créances	10 444 244 617	469 628 755	9 974 615 862	8 003 029 882
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	24 102 513 233	5 621 187 335	18 481 325 898	16 755 672 490
	TRESORERIE - ACTIF				
BQ	Titres de placement	1 234 064 615	0	1 234 064 615	794 670 125
BR	Valeurs à encaisser	260 110 373	0	260 110 373	29 914 586
BS	Banques, chèques postaux, caisse	31 339 286 704	0	31 339 286 704	2 652 265 655
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III)	32 833 461 692	0	32 833 461 692	3 476 850 366
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV) (perte probable de change)	0		0	83 022 427
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	229 708 877 491	103 488 353 043	126 220 524 448	91 878 294 691

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86

Exercice Clos le : 31/12/2004 Durée (en mois) : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2004	Exercice 2003
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	20 000 000 000	20 000 000 000
CB	Actionnaires capital non appelé	0	0
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	0	0
CE	Ecart de réévaluation	52 547 510 701	52 547 510 701
CF	Réserves indisponibles	577 969 522	442 801 293
CG	Réserves libres	1 216 514 061	0
CH	Report à nouveau	0	0
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	593 666 490	1 351 682 290
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	400 306 538	314 154 120
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0	0
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	75 335 967 312	74 656 148 404
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (I)		
DA	Emprunts	34 485 178 214	3 400 245 888
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	0	0
DC	Dettes financières diverses	398 414 756	362 862 690
DD	Provisions financières pour risques et charges	2 658 114 082	2 686 229 978
DE	(I) dont H.A.O. :0		
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	37 541 707 052	6 449 338 556
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	112 877 674 364	81 105 486 960

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : PORT AUTONOME DE DAKAR

Sigle usuel : PAD

Adresse : Boulevard de la libération

N° d'identification fiscale : 00 199 86 Exercice Clos le : 31/12/2004 Durée (en mois) : 12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2004	Exercice 2003
DG	Report Total Ressources stables	112 877 674 364	81 405 486 960
	PASSIF CIRCULANT		
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.	1 356 491 705	1 011 488 560
DI	Clients, avances reçues	98 149 902	186 532 306
DJ	Fournisseurs d'exploitation	2 600 656 475	1 088 641 308
DK	Dettes fiscales	858 832 465	1 318 157 221
DL	Dettes sociales	986 920 418	760 541 480
DM	Autres dettes	7 441 799 119	6 607 446 856
DN	Risques provisionnés	0	0
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	13 342 850 084	10 772 807 731
	TRESORERIE - PASSIF		
DQ	Banques, crédits d'escompte	0	0
DR	Banques, crédits de trésorerie	0	0
DS	Banques, découverts	0	0
DT	TOTAL TRESORERIE - PASSIF (IV)	0	0
DV	Ecarts de conversion - Passif (V) (gain probable de change)	0	0
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V)	126 220 524 448	91 878 294 691