



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES
ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

OPTION : FINANCE-COMPTABILITE-AUDIT

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME : IMPACT DE LA GESTION DES CREANCES
CLIENTS SUR LA TRESORERIE DE LA SOCIETE
AFRICAINNE DE RAFFINAGE**

Présenté par

M. Tawfik Moustafa LAHOUKI



Maître de stage
M. Daouda GUEYE

Années académiques
2002-2004

Directeur de Mémoire
M. Mamadou A. DIOP
Professeur associé au CESAG

Mois de dépôt : Octobre 2004

M0031MPGEO04

2





CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

MAITRISE PROFESSIONNALISEE EN GESTION DES
ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

OPTION : FINANCE-COMPTABILITE-AUDIT

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME : IMPACT DE LA GESTION DES CREANCES
CLIENTS SUR LA TRESORERIE DE LA SOCIETE
AFRICAINNE DE RAFFINAGE**

Présenté par

Mr Tatwo Kayodé LADIKPO

Maître de stage
M. Daouda GUEYE

Années académiques
2002-2004

Directeur de Mémoire
M. Mamadou A. DIOP
Professeur associé au CESAG

Mois de dépôt : Octobre 2004

DEDICACE

A toute ma famille, en particulier mes parents et mon frère ...

Qu'ils soient remerciés pour le soutien affectif, spirituel, moral et matériel

qu'ils m'ont apporté tout au long de ma formation.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit :

- ❖ Du Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations (ISGEO), M. Ahmadou TRAORE et de l'ensemble du corps professoral du CESAG ;
- ❖ De M. Ibrahima Mboulé FALL, Assistant de programme, pour son incroyable dévouement et sa disponibilité sans faille tout au long de notre formation ;
- ❖ De M. Mamadou A. DIOP, le directeur de mémoire, pour son entière disponibilité dans le suivi de ce travail ;
- ❖ Du Directeur Général de la Société Africaine de Raffinage et de tout son personnel, pour l'excellent accueil qu'ils nous ont réservé et pour leur disponibilité ;
- ❖ De M. Daouda GUEYE, notre maître de stage, pour sa confiance, sa patience et sa disponibilité ;
- ❖ De nos condisciples, pour l'amitié et le soutien qu'ils nous ont témoignés tout au long de cette formation ;
- ❖ De tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail :

Qu'ils trouvent ici le fruit de la contribution qu'ils nous ont apportée.

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS

- BFR : Besoin en Fonds de roulement.
- BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.
- BFR HAO : Besoin en Fonds de Roulement Hors activité Ordinaire.
- CAF : Capacité d'Autofinancement.
- CBC : Concours Bancaires Courants.
- CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.
- EENE : Effets Escomptés Non Echus.
- ETE : Excédent de Trésorerie d'exploitation.
- ETOG : Excédent de Trésorerie sur Opérations de Gestion.
- FR : Fonds de Roulement.
- ISGEO : Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations.
- MPGEO : Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations.
- SAR : Société Africaine de Raffinage.
- SNT : Solde Net de trésorerie.

SOMMAIRE

Introduction générale	4
• Problématique	4
• Objectif général	5
• Objectifs spécifiques	6
• Intérêt de l'étude	6
• Délimitation du champ de l'étude	6
• Techniques d'investigation	6
• Limite de l'étude	7
• Définition des concepts	7
• Plan de l'étude	7
Première partie : Cadre théorique	8
Chapitre 1 : Notions fondamentales sur la trésorerie	8
Section 1 : Analyse par le bilan	8
Paragraphe 1 : La trésorerie	8
Paragraphe 2 : Le Fonds de roulement net global (FRNG)	9
Paragraphe 3 : Le Besoin en fonds de roulement (BFR)	11
Paragraphe 4 : Le Solde net de trésorerie et l'analyse de l'équilibre fonctionnel et équilibre financier	15
Section 2 : Analyse par les flux	16
Paragraphe 1 : L'Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)	16
Paragraphe 2 : Le cash flow	17
Paragraphe 3 : L'Excédent de trésorerie sur opérations de gestion (ETOG)	18

Chapitre 2 : Présentation des outils d'analyse	19
Section 1 : Analyse de la performance	19
Section 2 : Analyse de la trésorerie	19
Paragraphe 1 : Mesure de la trésorerie par le FDR et le BFR	19
Paragraphe 2 : Mesure de la trésorerie par l'ETE, l'ETOG	20
Paragraphe 3 : Mesure de la trésorerie par la trésorerie Actif et par la trésorerie Passif	20
Paragraphe 4 : Ratios de trésorerie	21
Section 3 : Gestion des créances clients	23
Paragraphe 1 : Gestion et analyse des créances clients au sein de la SAR	23
Paragraphe 2 : Ratios de gestion	23
Paragraphe 3 : Cas pratique (simulation)	25
Deuxième partie : Impact de la gestion des créances clients sur la trésorerie de la SAR	26
Chapitre 3 : Présentation de la SAR	26
Section 1 : Historique de la société	26
Section 2 : Activités de la société	27
Section 3 : Cadre juridique de la SAR	28
3-1 Forme juridique de la société	28
3-2 Situation	28
3-3 Capital social	29
3-4 Effectif	30
3-5 Chiffre d'affaire	31
Section 4 : Structure organisationnelle de la société	31

4-1 Organigramme de la SAR et organisation générale	31
4-2 Organigramme de la direction financière et organisation & fonctionnement	34
Section 5 : Environnement de la SAR	35
5-1 Les marchés	35
5-2 La concurrence	35
Chapitre 4 : Présentation et Analyse des résultats et Recommandations	35
Section 1 : Présentation et Analyse des résultats	35
Paragraphe 1 : Analyse de la performance	35
Paragraphe 2 : Analyse de la trésorerie	41
Paragraphe 3 : Appréciation du niveau de la trésorerie par la trésorerie actif et passif	54
Paragraphe 4 : Les ratios de trésorerie	55
Paragraphe 5 : Gestion et analyse des créances clients	56
Paragraphe 6 : Les ratios de gestion	60
Paragraphe 7 : Cas pratique	61
Section 2 : Recommandations	67
CONCLUSION	71
BIBLIOGRAPHIE	72

Introduction générale

Problématique

Les entreprises, pour leur survie et leur développement, doivent faire face à un certain nombre de besoins de financement, en particulier les besoins de financement liés au cycle d'exploitation et au cycle d'investissement.

Pour satisfaire ces besoins qui absorbent les capitaux et pèsent sur la trésorerie, les entreprises ont à leur disposition des ressources (les fonds propres, les dettes à moyen et long termes et les ressources liées au cycle d'exploitation).

Dans le cadre de son activité courante, une entreprise effectue des opérations répétitives dont le renouvellement définit son cycle d'exploitation. Selon que le cycle d'exploitation est lent ou rapide, selon les habitudes de paiement liées au secteur d'activité, l'entreprise peut subir des décalages plus ou moins importants entre ses décaissements et ses encaissements.

Les besoins d'exploitation relèvent de la notion de besoin en fonds de roulement. Les besoins de trésorerie évoluent avec le processus de production ou le cycle d'exploitation. Le cycle d'exploitation correspond à l'activité de l'entreprise. Ce cycle génère aussi des besoins de financement et se traduit, d'une part en terme de création de richesse (excédent brut d'exploitation), et d'autre part en terme de trésorerie (excédent de trésorerie d'exploitation). Il faut pouvoir financer le décalage entre les décaissements et les encaissements.

Ainsi, notre réflexion s'est orientée vers le besoin en fonds de roulement (BFR), composante indispensable pour la détermination du niveau de la trésorerie.

La notion de besoin en fonds de roulement est fondamentale. A une époque où les taux d'intérêts sont élevés et où les risques de tous ordres se trouvent multipliés, tout gestionnaire se doit de le maîtriser pour éviter à son entreprise des faux pas qui pourraient lui être fatals.

En cas d'insuffisance du fonds de roulement, une bonne gestion d'une, ou mieux, de toutes les composantes du BFR (stocks, clients, fournisseurs) pourra améliorer la trésorerie de l'entreprise.

Par ailleurs, nous savons que la situation de trésorerie d'une entreprise est souvent révélatrice de sa santé financière; mais une trésorerie négative n'est pas toujours synonyme de situation mauvaise, encore moins de situation désespérée.

Ce paradoxe trouve son origine dans les usages des commerciaux qui font des crédits clients l'argument fondamental du processus de vente, et surtout une exigence imposée par la concurrence.

Un client présentant une bonne solvabilité est source de rémunération des facteurs de production et donc de rentabilité financière. Mais un client défaillant ou ne respectant pas ses engagements financiers compromet le développement des ventes, détériore le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

Dans la plupart des pays développés, l'apparition d'impayés explique 20 % des dépôts de bilan et le 1/3 des défaillances des entreprises.

En effet, si le crédit client apparaît comme un outil incontestable d'accroissement du chiffre d'affaires (CA) et de l'optimisation des résultats, il est toutefois, pour l'entreprise, un investissement risqué et le facteur déterminant de l'accroissement du BFR.

Or, toute augmentation du BFR assèche considérablement la trésorerie des entreprises.

Les créances impayées font courir à l'entreprise le risque de non-recouvrement, et ont un impact sur le résultat net. C'est pourquoi on peut dire que le crédit client est une arme à double tranchant que l'entreprise doit chercher à maîtriser et bien gérer.

Pour étudier les risques et les conséquences que peuvent induire les créances clients sur la trésorerie d'une entreprise, nous avons opté pour le thème suivant : **Impact de la gestion des créances clients sur la trésorerie de la Société africaine de Raffinage (SAR).**

En effet, la SAR occupe actuellement une place de choix au niveau national et sous régional.

Le Sénégal ne disposant pas d'assez de pétrole brut, la SAR s'approvisionne en brut sur le marché mondial à cause du développement et de l'augmentation continue des quantités demandées par les clients.

Ces importations portent sur des montants assez élevés et les factures sont libellées en devises étrangères. Ce qui fait que la SAR n'a pas toujours les disponibilités suffisantes pour le règlement de ces fournisseurs du fait de l'existence d'un décalage défavorable de 30 jours entre le délai de règlement que ses fournisseurs lui accordent et celui qu'elle accorde à ses clients.

Objectif général

Cette étude nous permettra de montrer l'importance de la gestion des créances clients sur la trésorerie dans une entreprise industrielle, et de faire ressortir l'enjeu financier de taille qu'elle constitue.

Objectifs spécifiques

Les objectifs que vise cette étude sont :

- Mieux connaître les procédures de gestion des créances clients au niveau de la SAR;
- Réduire ou minimiser les risques attachés aux créances clients;
- Recouvrer avec efficacité les créances;
- Émettre des suggestions, qui nous le pensons, permettront d'améliorer cette situation.

Intérêt de l'étude

Nous présenterons l'intérêt de cette étude successivement pour le CESAG, le stagiaire et l'entreprise.

Elle permet au CESAG d'évaluer à travers ses produits (stagiaires), la qualité des enseignements donnés afin de répondre aux préoccupations des chefs d'entreprises africains.

A cela, on peut ajouter que la qualité de l'étude pourra renforcer, aux yeux des entreprises, la notoriété de l'institution comme leader dans le domaine de la formation en gestion et, à l'occasion, lui faire bénéficier de quelques contrats pour ses activités de consultant.

Pour les futurs managers que nous sommes, l'étude permet de mettre en application les cours théoriques reçus au CESAG, en particulier dans le cycle M.P.G.E.O, et de vérifier leur pertinence dans le contexte africain. Elle constitue aussi des essais et des apprentissages pour le stagiaire en le préparant à résoudre les problèmes de gestion des entreprises dans une perspective de carrière prochaine.

Elle pourra aider l'entreprise à s'orienter vers une meilleure gestion des créances clients et à l'amélioration de sa trésorerie qui conditionne la poursuite de son exploitation.

Délimitation du champ de l'étude

Pour illustrer notre étude, nous avons choisi le cas de la SAR. Ce choix a été fait à cause de la grande place qu'occupe la SAR dans l'environnement industriel et économique du Sénégal.

Les techniques d'investigation

Pour le recueil des données, nous avons privilégié :

- ✓ La revue documentaire
- ✓ La recherche sur l'Internet
- ✓ L'entretien direct avec les responsables financiers, comptables et le trésorier

Toutes ces techniques nous permettront de mieux cerner l'importance de la gestion des créances clients sur la trésorerie d'une entreprise.

Limite de l'étude

La présente étude n'a pas la prétention de couvrir tous les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Elle se limite à une meilleure gestion de la trésorerie au niveau de la SAR.

Ainsi, nous n'avons pas tenu compte de l'incidence du mécanisme bancaire de même que de celle des procédures internes par souci de confidentialité. Ce type de travail aurait nécessité plus d'informations et de temps, ce dont nous n'avons pas disposé.

Définition des concepts

Pour avoir une compréhension commune des termes utilisés dans notre étude, il nous paraît nécessaire de définir certains mots qui peuvent avoir un sens différent selon le contexte.

- ✓ La gestion : mise en œuvre et administration des moyens et ressources requis en vue d'atteindre, dans une entreprise, des objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.
- ✓ Créances clients : les créances clients sont les sommes dues par les clients mais non encore encaissées à la date de clôture de l'exercice.
- ✓ La trésorerie : la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement.

Plan de l'étude

Outre l'introduction et la conclusion, notre travail est divisé en deux (2) grandes parties :

- Une première partie qui traite du cadre théorique de l'étude;
- Une deuxième partie axée d'abord sur le contexte de l'étude, puis consacrée à la présentation des résultats ainsi qu'aux recommandations.

Première partie : Cadre théorique

Chapitre 1 : Notions fondamentales sur la trésorerie

Section 1 : Analyse par le bilan

Paragraphe 1 : La trésorerie

1-1 Définition de la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise peut être définie comme la ressource disponible après financement, par le fonds de roulement net global (FRNG), du besoin en fonds de roulement global (BFRG). Le signe de trésorerie permet de dire si l'équilibre financier de l'entreprise est respecté ou non.

Si nous appelons le solde net de trésorerie SNT, nous aurons : $SNT = FRNG - BFRG$.

Ce solde définit l'équilibre financier d'une entité. En effet, lorsqu'il est positif, l'équilibre financier est atteint et le fonds de roulement (FR) couvre les besoins d'exploitation. Dans le cas contraire, l'équilibre financier ne pourra être assuré que par un financement extérieur, ce qui peut agir sur l'indépendance de la société.

Ainsi, comprendre et analyser la trésorerie devra forcément passer par l'explication et le mode de calcul de ces deux agrégats, ce qui fera l'objet d'un développement ultérieur.

1-2 Utilité de la trésorerie

Une entreprise a besoin de trésorerie pour trois raisons :

- Raison de transaction : l'entreprise fait des achats et des ventes tous les jours. Une grande partie de ces opérations se dénoue à crédit, mais en fin de contrat, l'entreprise a besoin de liquidité.
- Raison de précaution : la trésorerie n'est pas une science tout à fait exacte et les meilleures prévisions sont parfois prises à défaut, ne serait-ce qu'à cause des dimanches et jours fériés ou des grèves imprévues. Les précautions seront d'autant moins nécessaires que la banque est diligente et que les formalités de retrait sont rapides.
- Raison de spéculation : lorsque l'entreprise manie de grandes quantités de fonds, il peut être intéressant d'en disposer, même pour quelques jours, pour les placer dans des conditions intéressantes, en banque ou sur des places financières internationales.

1-3 Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des motifs soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire dans certains cas, les deux.

- Problèmes structurels de trésorerie

Ce sont soit des problèmes à moyen et long termes qui tiennent essentiellement à des difficultés, telle une insuffisance de fonds de roulement qui peut amener des problèmes de trésorerie, soit des problèmes liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer, et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

- ◇ des crédits consentis aux clients trop longs;
- ◇ des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

- Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux résultant de fluctuation à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements des recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- ◇ les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à un important besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année;
- ◇ le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissements.

Paragraphe 2 : Le Fonds de roulement net global (FRNG)

2-1 Définition du fonds de roulement net global

Le FRNG est défini comme le montant des ressources permanentes restant à la disposition de l'entreprise après le financement de ses emplois stables. On peut également dire que ce sont des ressources stables devant couvrir les besoins en fonds de roulement. D'un point de vue arithmétique, c'est l'excédent des ressources durables sur l'actif immobilisé.

2-2 Intérêt de la notion de fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie.

On constate que plus le fonds de roulement est élevé, plus les disponibilités de l'entreprise sont importantes. Donc, plus le fonds de roulement est élevé, plus grande est la marge de sécurité financière de l'entreprise.

Toutefois, le fonds de roulement net global, pris isolément, n'a qu'une signification relative. Pour déterminer si son niveau est satisfaisant, il faut le comparer au besoin en fonds de roulement.

2-3 Formules de calcul

Il y a deux façons de calculer le FRNG, par le haut et par le bas du bilan.

*Les calculs par le haut du bilan mettent l'accent sur l'ajustement entre ressources stables et emplois stables. En effet, un fonds de roulement (FR) positif signifie que les sources de financement de l'entreprise comportent suffisamment de ressources stables pour financer, non seulement l'ensemble des immobilisations, mais également une fraction des actifs circulants

$FR = \text{Ressources durables} - \text{Emplois stables}$

Si ressources durables > actifs immobilisés $\Rightarrow fr > 0$

Si ressources durables < actifs immobilisés $\Rightarrow fr < 0$

Si ressources durables = actifs immobilisés $\Rightarrow fr = 0$

*Les calculs par le bas du bilan présentent l'intérêt de poser le problème de la solvabilité future de l'entreprise, dans la mesure où ils permettent la confrontation entre les liquidités prévisibles à court terme et les remboursements impératifs à brèves échéances. Cette formulation met au premier plan la question de la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme. Dans cette perspective, le fonds de roulement apparaît comme un excédent de liquidité potentielle, comme une marge de sécurité ou comme un volant de liquidité de précaution.

$FR = \text{Actif circulant} + \text{Trésorerie nette} - \text{Passif circulant}$

Paragraphe 3 : Le Besoin en fonds de roulement (BFR)

3-1 Définition du besoin en fonds de roulement

Le BFR est le besoin de financement qu'entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/production/ventes. Il est donc d'un caractère inéluctable car lié à l'activité courante de l'entreprise.

C'est également la confrontation entre les besoins de financement et les moyens de financement qui permet de dégager un besoin de financement induit par le cycle d'exploitation.

En effet, réaliser une activité et donc dégager fondamentalement du chiffre d'affaires oblige les entreprises à disposer de moyens économiques dont il faut financer la détention. Ces moyens économiques sont de deux types :

- l'outil de production qui recouvre tout un ensemble d'immobilisations.
- Le cycle d'exploitation qui est lié au déroulement des étapes de l'activité.

C'est donc ce cycle d'activité qui est à l'origine du besoin en fonds de roulement. De manière simplifiée, ce dernier serait résumé par l'ensemble (**Stocks + Clients – Fournisseurs**). On peut ainsi dire que la détention des stocks et des créances clients « coûte » à l'entreprise. Le crédit obtenu des fournisseurs vient un peu alléger ce besoin de financement mais, pour nombre d'entreprises, cela se révèle insuffisant, de telle sorte que la différence, souvent positive, oblige à mobiliser des ressources soit de long terme, soit de court terme, pour équilibrer le bilan.

Plus précisément, le besoin en fonds de roulement est la différence entre des éléments de l'actif circulant (principalement stocks et créances) et des éléments du passif circulant (dettes à court terme). Il résulte du crédit interentreprises, crédit nécessaire à la vie des affaires, dans la mesure où il reste à un niveau raisonnable.

3-2 Décomposition du BFR

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

- Le BFR d'exploitation ou BFRE : besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation (clients et autres créances d'exploitation)} - \text{Dettes d'exploitation (fournisseurs, organismes sociaux, etc.)}$$

- Le BFR HAO : besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation.

BFR HAO = Actif circulant hors exploitation non récurrentes (autres créances) – Passif circulant hors exploitation non récurrentes (autres dettes)

3-3 Analyse du besoin en fonds de roulement

Du strict point de vue financier, l'analyse du BFR et de sa variation permet d'identifier les rubriques qui sont la cause de son évolution. Cette analyse peut s'opérer d'une façon comparative et normative.

- Analyse comparative du BFRE.

Elle est fondée sur la détermination des ratios de rotation des principales composantes du BFRE (stocks, clients, fournisseurs) et sur l'étude de leur évolution.

- ❖ Le Ratio crédit client.

$$\frac{\text{Créances / ventes} + \text{effet à recevoir} + \text{effets escomptés non échus} * 360 \text{ j}}{\text{CA TTC}} = \text{jours de CA TTC}$$

- ❖ Les Ratios de rotation des stocks.

Les ratios de rotation des stocks doivent, si possible, être évalués par catégorie de stocks.

1- Stocks des marchandises

$$\frac{\text{Stocks de marchandises}}{\text{C.A.M.V}} * 360 = \text{nombre de jours de C.A.M.V}$$

2- Stocks des matières premières et des matières consommables

$$\frac{\text{Stocks MP} + \text{stock MC}}{\text{Consommation matière}} * 360 \text{ j} = \text{nombre de jours de Consommations matières}$$

3- Stocks de produits finis

$$\frac{\text{Stocks produits finis}}{\text{Coût de revient}} * 360 \text{ j} = \text{nombre de jours de Coût de revient}$$

N.B : Si le coût de revient n'est pas connu avec exactitude, on prend l'indicateur global : la production.

❖ Le Ratio crédit fournisseur

$$\frac{\text{Fournisseur d'exploitation}}{\text{Achat TTC}} * 360 \text{ j} = \text{nombre de jour d'achat TTC.}$$

- Analyse normative du BFRE (Méthode dite des experts comptables).

Pour l'analyse normative, nous présenterons seulement le principe de mise en œuvre et l'utilité de cette méthode.

Principe et mise en œuvre

Le principe de la méthode normative consiste à évaluer le montant du BFR d'exploitation en fonction de la structure du compte de résultat et des ratios de rotation représentant les différentes composantes du BFR considéré comme souhaitables. Dans une perspective prévisionnelle, les normes retenues constituent des objectifs de gestion.

L'évaluation se fait le plus souvent en estimant le BFR d'exploitation en jours de base d'activité. On retient habituellement le CA HT ; toutefois, pour les activités de production, un indicateur global d'activité s'avère préférable. L'évaluation normative se déroule en trois étapes.

1 – Estimation des délais de rotation normaux pour chaque composante du BFR d'exploitation; les délais sont exprimés en unités spécifiques à chaque composante.

2 – Estimation des coefficients de pondération qui permettent de convertir les délais de rotation obtenus lors de la première étape, en une unité commune, le jour de base d'activité. Le plus souvent, le jour de CA HT sera retenu. Ces coefficients représentent la structure souhaitable du compte de résultat.

3- Estimation des délais de rotation des composantes en une unité commune, le jour de base d'activité.
La somme des différents délais permet de déterminer le BFR d'exploitation en jours de base d'activité.

Utilité

L'usage de l'analyse du BFRE normatif dans une société est souvent une démarche pragmatique et plus fine dans une optique prévisionnelle, car l'évaluation des Besoins en Fonds de Roulement d'exploitation sur la base du bilan risque de donner une fausse idée de la structure des BFRE, notamment en raison de l'hypothétique représentativité du bilan, qui est arrêté à un instant « t ». Le calcul des BFRE par la

méthode des jours repose sur les informations obtenues dans l'entreprise, et plus précisément sur les comptes de celle-ci. Il prend en compte, notamment :

- Les durées des crédits accordés aux différents types de clients ;
- Les durées des crédits obtenus des différents fournisseurs ;
- Les délais de rotation des stocks ;
- Les conséquences du financement par l'entreprise d'une partie de ses comptes de la TVA.

Par exemple, la confection d'un plan de financement nécessite la connaissance des emplois futurs et des ressources futures à partir d'une situation de départ. En effet, les investissements supplémentaires entraînent des besoins nouveaux en financement du cycle d'exploitation, et cette augmentation des BFRE sera déterminée à partir des besoins en fonds de roulement normatifs.

Les facteurs dont dépendent les besoins en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Les Besoins en Fonds de Roulement d'exploitation ont un caractère inéluctable. Leur montant est principalement fonction de plusieurs facteurs.

⇒ Le niveau d'activité de l'entreprise

Les postes d'actif et de passif circulant sont dans leur quasi-totalité fonction du niveau d'activité. Les besoins en fonds de roulement d'exploitation dépendent par la suite du niveau de cette activité, donc varient proportionnellement au chiffre d'affaires.

⇒ La nature de l'activité

La nature de l'activité d'une entreprise est le principal facteur dont dépendent les Besoins en Fonds de Roulement d'exploitation. Pour un même niveau d'activité, les BFRE peuvent varier sensiblement d'une entreprise à l'autre en fonction de la nature de l'activité et des délais de paiement du secteur.

⇒ Les délais de paiement

Les délais de paiement accordés aux clients et obtenus des fournisseurs constituent une caractéristique essentielle du secteur d'activité auquel appartient l'entreprise. Ils déterminent l'essentiel du BFRE, hormis les stocks dont on peut espérer qu'ils sont financés au moins en partie par le fonds de roulement.

Paragraphe 4 : Le Solde net de trésorerie et l'analyse de l'équilibre fonctionnel et équilibre financier.

4-1 Solde net de trésorerie

Le solde net de trésorerie appelé SNT :

$$\text{SNT} = \text{Trésorerie de l'actif} - \text{Trésorerie du passif}$$

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

Dès lors, selon la structure financière de l'entreprise, deux cas peuvent se présenter :

$\text{SNT} < 0$: Le SNT est négatif en fonction d'un FRNG insuffisant pour couvrir l'intégralité du BFRG.

L'entreprise se trouve devant un risque d'illiquidité pouvant, dans le pire des cas, entraîner une cessation de paiements. Dans un tel schéma, ce sont les banques qui peuvent garantir la pérennité de l'entreprise en assurant son équilibre financier.

$\text{SNT} > 0$: le SNT est positif. Dans ce cas le FRNG est suffisant pour couvrir l'intégralité du BFRG et au-delà, permet d'approvisionner un solde de trésorerie positif. L'entreprise est dite « liquide »

4-2 La règle d'équilibre fonctionnel et d'équilibre financier

Le principe d'affectation, rappelons le, stipule que les valeurs immobilisées brutes et le BFRE doivent être couverts par les ressources propres et les dettes financières stables. Le BFR HAO, qui a un caractère transitoire, doit être neutralisé pour évaluer la couverture. Autrement dit, le fonds de roulement devra couvrir le besoin en fonds de roulement d'exploitation (règle d'équilibre fonctionnel.)

Sans cela, la trésorerie sera négative et l'entreprise devra faire appel à des ressources externes, notamment des concours bancaires courants, considérés comme précaires. Dans cette hypothèse, l'entreprise est jugée vulnérable. On dit qu'elle est en situation de déséquilibre financier.

L'équilibre financier serait donc atteint lorsque la trésorerie se révèle positive, c'est à dire lorsque la différence entre le FR et le BFRE est supérieure à zéro.

Ainsi, selon la règle d'équilibre fonctionnel, une société peut être considérée comme non viable si elle a une trésorerie structurellement (à long terme) négative.

Cependant, cette règle comporte des limites puisque l'observation de certaines structures financières a montré que, malgré un déséquilibre structurellement présent, celles ci n'ont pas encouru un risque de faillite important. En effet, appliquée strictement, cette règle conduit à surévaluer ce risque, car elle suppose la précarité des concours bancaires courants (CBC). Or, certains de ces concours sont

renouvelés de façon quasi-automatique, en fonction notamment des prévisions d'activité, et le financement d'une bonne partie du BFRE est ainsi assuré. Cette règle se trouve alors assouplie par l'introduction de seuils critiques, comme :

- le fait que les concours bancaires courants (CBC) ne doivent pas dépasser deux mois de chiffre d'affaires ou être supérieurs à la moitié du BFRE ;
- le fait que le fonds de roulement doit être supérieur à 50% du BFRE.

De telles normes ne doivent cependant pas nous faire oublier que le niveau du FR souhaitable dépend, tout d'abord, de la variabilité du BFRE (fonction de l'activité et des caractéristiques du cycle d'exploitation) et du risque de faillite que les prêteurs sont disposés à supporter.

Section 2 : Analyse par les flux

Paragraphe 1 : L'Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)

1-1 Excédent de trésorerie d'exploitation et la méthode de calcul

La trésorerie générée par l'exploitation, raison d'être de l'entreprise, est évaluée par l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il mesure la trésorerie potentielle dégagée par les flux d'exploitation.

$EBE = \text{Produits d'exploitation « encaissables »} - \text{Charges d'exploitation « décaissables »}$

Dans la réalité, l'activité des entreprises génère toujours des décalages entre les flux économiques (ventes/achats) et les flux financiers (encaissements/décaissements). Ces décalages prennent leur origine dans le déroulement même du cycle d'activité.

Si l'on veut donc connaître la trésorerie véritablement générée par l'activité, il faut corriger l'EBE de l'impact et de l'incidence des décalages.

L'Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) se révèle donc être égal aux produits d'exploitation (effectivement) encaissés, dont on soustrait les charges décaissées.

Ainsi, l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est défini comme étant le financement généré par l'exploitation (estimé par l'EBE), corrigé des décalages de trésorerie liés au déroulement du cycle d'activité (estimés par la variation du BFRE).

$ETE = EBE \pm \text{Variation du BFRE}$

L'indécision du signe est destinée à prendre en considération les deux cas où la variation du BFRE pourrait être négative ou positive. L'ETE est donc un concept majeur de l'analyse de la trésorerie des entreprises, dans la mesure où il a pour fonction de financer les investissements et donc leur croissance grâce à la trésorerie (corrigée des décalages) générée par leur exploitation.

1-2 Intérêt de l'ETE

L'ETE représente la trésorerie gagnée ou perdue par l'entreprise du seul fait de ses opérations d'exploitation. Si l'ETE est négatif, cela signifie que l'exploitation consomme de la trésorerie au lieu d'en dégager : les encaissements sont inférieurs aux décaissements. Il s'agit alors d'une situation grave qui, sauf exception, traduit une rentabilité insuffisante. Une telle situation ne peut se produire que dans la mesure où l'entreprise trouve dans ses autres opérations le complément de trésorerie pour faire face à ses échéances. Il est donc nécessaire de contrôler régulièrement l'évolution de l'ETE. Ceci peut être fait trimestriellement ou mensuellement.

Plus l'ETE est important, plus la rentabilité de l'exploitation et le potentiel d'autofinancement sont grands.

Paragraphe 2 : Le cash flow

2-1 Définition du cash flow et son mode de calcul

Le cash flow représente la trésorerie disponible pour la société après financement de ses investissements.

2-2 Mode de calcul

Son calcul peut se résumer ainsi :

Résultat net

+ Amortissements

+ ou – la variation du BFR = Cash flow opérationnel

Cash flow opérationnel

- investissements

= Cash flow

NB : Les amortissements ne sont que des charges calculées et donc ne correspondent pas à des décaissements effectifs.

Cette formule nous interpelle sur deux points essentiels concernant cet agrégat :

- l'influence du BFR sur son niveau
- sa position « post-investissements » qui définit son caractère résiduel

Un BFR important conditionnera le niveau des investissements car plus on emploiera des liquidités pour son financement, plus le niveau d'endettement sera important pour financer les investissements.

Paragraphe 3 : L'Excédent de trésorerie sur opérations de gestion (ETOG)

3-1 Définition de l'ETOG

L'excédent de trésorerie sur opérations de gestion, relatif à un exercice donné, est la différence entre les produits de gestion encaissés au cours de cet exercice et les charges de gestion décaissées au cours de ce même exercice.

3-2 Calcul de l' ETOG

L'ETOG peut être calculé à partir de la CAF, moyennant certaines corrections :

$ETOG = CAF - \Delta BFR$

- La capacité d'autofinancement

Elle peut être définie comme la ressource générée par l'entreprise du fait de son activité normale. Elle peut être calculée à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE) ou à partir du résultat net (RN).

- A partir de l'EBE

CAF = EBE

+ Produits encaissés ou encaissables

(sans les reprises sur amortissements et provisions)

- Charges décaissées ou décaissables
(sans les dotations aux amortissements et provisions)

- A partir du RN

CAF = RN

+ Dotations aux amortissements et provisions
- Reprises sur amortissements et provisions
- Quote-part de subvention d'investissement
- Produits de cession d'éléments d'actif
+ Valeur comptable nette d'éléments d'actifs cédés

3-3 Intérêt de l'ETOG

L'ETOG permet de savoir si les opérations de gestion améliorent ou détériorent la trésorerie. Une entreprise dont les opérations de gestion réduiraient la trésorerie se trouverait dans une situation critique et risquerait d'être confrontée, à bref délai, au problème de non liquidité. Si, au contraire, l'ETOG est largement positif, il exprime l'existence d'un potentiel d'autofinancement et est le signe d'une bonne rentabilité.

Chapitre 2 : Présentation des outils d'analyse

Section 1 : Analyse de la performance

Dans cette partie, nous allons tenter de donner une idée des performances de la SAR et des caractéristiques de son exploitation. Pour ce faire, nous analyserons la formation du résultat pour ces cinq dernières années.

Section 2 : Analyse de la trésorerie

Paragraphe 1 : Mesure de la trésorerie par le FDR et le BFR

Les problèmes de trésorerie peuvent se résumer dans le tableau ci-après qui compare la situation de l'entreprise en termes de BFR et de FR.

Origine des déséquilibres de trésorerie

	FR > 0	FR < 0
BFR > 0	FR > BFR = T > 0	
	FR < BFR = T < 0	T < 0
BFR < 0		FR < BFR = T < 0
	T > 0	FR > BFR = T > 0

Ce tableau montre, d'une autre manière, que les problèmes de trésorerie trouvent leurs origines soit dans les problèmes de long terme (fonds de roulement) soit dans les problèmes de court terme (besoin en fonds de roulement).

Paragraphe 2 : Mesure de la trésorerie par l'ETE, l'ETOG

La mesure de la trésorerie par l'ETE et l'ETOG consistera à montrer autrement l'impact des créances clients sur la trésorerie. La méthode précédente c'est à dire l'analyse par le bilan va nous permettre de voir l'évolution de l'équilibre financier et comment celui-ci est affecté par le volume important du BFR

tandis que la méthode de l'analyse par les flux nous permettra de montrer cet impact en le rapprochant de la formation du résultat et ensuite d'étudier les évolutions de l'ETE, l'ETOG pour établir un diagnostic.

Paragraphe 3 : Mesure de la trésorerie par la trésorerie Actif et par la trésorerie Passif

La trésorerie Actif

Elle est constituée des titres de placement, des valeurs à encaisser et des avoirs en banques, dans les centres de chèques postaux et en caisse.

- Les titres de placements.

Ce sont des titres cessibles, acquis en vue d'en retirer un revenu direct ou une plus value à brève échéance (bon de caisse à court terme ; actions ; obligations..).

- Les valeurs à encaisser.

Il s'agit des effets, des chèques et autres valeurs transmises à la banque et dont l'entreprise attend l'encaissement.

- Les banques, chèques postaux et caisse

Il s'agit des avoirs disponibles dans les banques, les chèques postaux et les caisses de l'entreprise.

La trésorerie Passif

Elle est constituée des crédits de trésorerie, des découverts bancaires et des crédits d'escomptes.

- Les crédits de trésorerie

Ce sont les concours accordés par les établissements de crédits sur une durée de deux ans, généralement pour les besoins généraux.

- Les découverts bancaires

Ce sont des dettes contractées auprès des banques à la suite des découverts octroyés à l'entreprise.

- Les crédits d'escompte

Dans ce compte, on fait apparaître le montant des crédits obtenus pour des opérations d'escomptes d'effets non encore échus ou dont on n'a pas encore la notification de bonne fin. Cette solution a le mérite :

- De mettre en évidence le risque couru par l'entreprise sur ces effets (qui figurent toujours à l'actif, au poste clients.)
- De permettre de calculer la trésorerie nette qui a reçu, antérieurement à la date du bilan, dans ces comptes banques le montant net des effets escomptés.

La trésorerie d'une entreprise est déterminée par différence entre la trésorerie Actif et la trésorerie Passif. La trésorerie est positive, si la trésorerie Actif est supérieure à la trésorerie Passif. Dans le cas contraire elle est négative.

Paragraphe 4 : Ratios de trésorerie

2-1-1 Les ratios de trésorerie

- Le ratio de liquidité générale

valeurs d'exploitation. + valeurs réalisables. + valeurs disponibles

$$R = \frac{\text{valeurs d'exploitation. + valeurs réalisables. + valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1 et traduit la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme.

Si $R = 1$, la règle de l'équilibre financier minimum est respectée, mais sans marge de sécurité. Donc le fonds de roulement est nul.

Si R est inférieur à 1, l'entreprise a immobilisé les crédits à court terme. La situation n'est pas forcément grave, à condition que :

- les disponibilités secrétées par les capitaux circulants le soient plus vite que les dettes à court terme ne viennent à échéance.
 - Le stock puisse être réduit et les dettes à court terme se renouvellent constamment et facilement.
- Le ratio de trésorerie relative ou de solvabilité à court terme

$$R = \frac{\text{valeurs réalisables.} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

La plupart du temps, ce ratio est inférieur à 1, ce qui est normal dans la limite d'un mois de chiffre d'affaires hors taxe.

La situation devient dangereuse et mauvaise pour un déficit supérieur à un mois.

Il mesure la solvabilité de l'entreprise, en capacité à rembourser son passif à court terme.

- Le ratio de trésorerie immédiate ou disponible

$$R = \frac{\text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Si ce ratio est supérieur à 1, c'est peut être l'indice d'une activité décroissante, d'une insuffisance de renouvellement des immobilisations ou d'une pléthore des capitaux disponibles inemployés par l'exploitation.

Généralement ce ratio est inférieur à 1; il mesure jusqu'à quel niveau l'entreprise peut faire face à ses dettes à court terme avec ses disponibilités.

Section 3 : Gestion des créances clients

Paragraphe 1 : Gestion et analyse des créances clients au sein de la SAR

1-1 Suivi de la créance

La gestion et l'analyse des créances consiste à décrire le dispositif mis en place à la SAR pour le suivi des créances afin de relever d'éventuelles faiblesses qui pourraient gonfler le niveau des encours clients.

Nous allons essayer de montrer comment la politique de recouvrement influence la trésorerie.

Exemples :

- Une société arrête généralement l'état de ses dépenses hors salaire le 15 du mois. Un de ses créanciers dont l'échéance est fixée le 18 du même mois, a vu le règlement de sa créance différée le mois suivant pour absence de relance courante. Or, si la société avait relancé plutôt le client, sa créance serait prise en compte dans l'état des dépenses arrêté, et elle pourrait se faire payer à l'échéance. Car tout report dans les règlements pose souvent les problèmes de trésorerie au niveau des entreprises.
- Une société qui avait perdu l'espoir d'encaisser une créance qui court depuis 15 mois, a pu encaisser la totalité de la somme plus les intérêts dans un délai de 30 jours grâce à son conseil juridique qui a intenté une action en justice contre le débiteur.

Les exemples ci-dessus montrent comment une politique de recouvrement a une influence sur la trésorerie d'une entreprise.

1-2 Incidence de retard constaté

L'incidence du retard constaté dans le recouvrement des créances à l'échéance, consistera à expliquer l'impact direct sur la trésorerie du manque de recettes.

Paragraphe 2 : Ratios de gestion

Parmi ces ratios, on peut citer :

- A. Le ratio crédit client

$$R = \frac{\text{Client} + \text{effets à recevoir} + \text{EENE}}{\text{CA TTC}}$$

Si le crédit client a tendance à s'allonger, il faudra examiner les causes.

B. Le ratio crédit fournisseur

$$R = \frac{\text{Fournisseurs} + \text{effets à payer}}{\text{Achat TTC}}$$

Ce ratio doit être rapproché au ratio crédit client et au ratio de rotation de stock.

D'une manière générale, la durée des crédits interentreprises dépend de la conjoncture. Elle tend à s'allonger en période de récession et à diminuer en cas de haute conjoncture. Une bonne gestion vise à réduire le crédit client et à augmenter le crédit fournisseur. Il faut cependant éviter de dépasser les usages habituels.

C. Le ratio de rotation de stocks

1- Ratio stocks des marchandises

$$\frac{\text{Stocks de marchandises}}{\text{C.A.M.V}} * 360 \text{ jours}$$

2- Stocks des matières premières et de matières consommables

$$\frac{\text{Stocks MP} + \text{stock MC}}{\text{Consommation matière}} * 360 \text{ jours}$$

3- Stocks de produits finis

$$\frac{\text{Stocks produits finis}}{\text{Coût de revient}} * 360 \text{ jours}$$

L'intérêt de l'entreprise est d'avoir une rotation des stocks la plus rapide possible sans courir le risque de rupture. Cette rotation dépend des facteurs externes et internes.

Après l'analyse des ratios de gestion, nous allons tenter de montrer par un exemple simplifié comment ces ratios ont une influence sur la trésorerie.

Exemple : Une société de négoce est créée sur la base d'une rotation des stocks de 60 jours, le crédit fournisseur est d'un mois et le crédit client est de 45 jours.

En effet, si les besoins des décaissements arrivent à échéance plus tôt (30 jours), que les règlements des clients interviennent tardivement (45 jours) et le rythme de renouvellement de stock très lent (60 jours), alors la situation de trésorerie sera en perpétuel déséquilibre. On dira que l'entreprise absorbe de la trésorerie.

A l'inverse, si les échéances des crédits clients et de renouvellement de stock sont courtes par rapport aux échéances des crédits fournisseurs, alors l'entreprise produit de la trésorerie et ne connaîtra pas de problèmes de trésorerie.

Nous venons de montrer par cet exemple comment les ratios de gestion influencent la trésorerie, et constituent des variables explicatives généralement utilisées par les chefs d'entreprise pour résoudre leur problème de trésorerie en allongeant les délais crédits fournisseurs et en raccourcissant les délais des crédits clients.

Paragraphe 3 : Cas pratique (simulation)

Le cas pratique va consister à étudier l'impact de la gestion des créances sur la trésorerie par une simulation qui se fera sur l'année 2003.

Deuxième partie : Impact de la gestion des créances clients sur la trésorerie de la SAR

Chapitre 3 : Présentation de le SAR

Section 1 : Historique de la société

Jusqu'en 1960, le pétrole au Sénégal était contrôlé par la Société Africaine de Pétrole (SAP). En 1961 et sur l'initiative du gouvernement sénégalais, ELF France, avec le concours des sociétés pétrolières participant à la distribution des produits pétroliers finis sur l'ensemble du territoire Sénégalais, décide de transformer cette dernière en une société de raffinage appelé (SAR) qui se fixe comme objectifs premiers :

- l'importation de pétrole brut,
- le traitement des produits pétroliers,
- l'approvisionnement des marchés sénégalais et étrangers surtout ceux de la sous-région.

Les travaux de construction de la SAR ont débuté en juin 1962 et ont pris fin en novembre 1963 sous la supervision du Groupe ELF.

Le 1^{er} traitement du brut a eu lieu le 31 octobre 1963 et, à l'époque, les installations étaient composées d'une distillation atmosphérique de 600 000 tonnes par an et d'un reformeur catalytique de 55 000 tonnes.

La SAR a été inaugurée le 27 janvier 1964 par le président Léopold Sédar Senghor.

En 1975, la capacité productive de la SAR passe de 600 000 tonnes à 750 000 tonnes. En 1976 et après remodelage de la distillation atmosphérique, la SAR voit sa capacité productive atteindre 900 000 tonnes. En 1983, la raffinerie a fait l'objet d'une extension avec :

- la construction d'une distillation sous vide et d'une unité Merox pour le traitement du Kérosène ;
- l'extension de la centrale électrique par adjonction de deux groupes électrogènes de 1800 kw ;

l'augmentation de la capacité du dessaleur ainsi que de la capacité du reformeur de 74 000 à 123 000 tonnes par an.

En 1987, l'installation d'une unité de récupération avec conduite numérique TCD200 a permis l'amélioration de la production de butane.

Le programme d'investissement réalisé entre 1996 et 1997, de 7 milliards de Fcfa, a contribué à l'extension du réseau incendie

En 40 ans, plusieurs milliards de francs CFA ont été consacrés à la modernisation et au renforcement des installations d'où la volonté de la SAR de devenir l'une des plus grandes raffineries de l'Afrique.

La SAR était en situation de monopole jusqu'en 1998, année au cours de laquelle l'Assemblée Nationale sénégalaise a voté une loi portant libéralisation des produits pétroliers.

Section 2 : ACTIVITES DE LA SOCIETE

La SAR a acquis une expérience considérable dans le raffinage du pétrole. Elle est un grand importateur de pétrole brut et ses principaux fournisseurs sont : le Nigéria (Bony light), l'Angola (Palanqua) et le Gabon (Mandji)

Processus d'importation du pétrole brut

La procédure d'importation du brut commence par un appel d'offres qui permet aux fournisseurs de faire des propositions. Le dépouillement se fait par une commission nommée à cet effet.

Technique de raffinage

Le pétrole brut est chauffé et passé dans un dessaleur avant d'atteindre la colonne de distillation appelée U100. Le raffinage permet, après traitement du brut, d'obtenir divers produits dont la plupart sont directement commercialisables alors que d'autres nécessitent un traitement complémentaire. On distingue quatre types d'opérations :

- ✓ **La séparation** : elle permet de fractionner le brut dans les colonnes de distillation en produits de base dont certains à leur tour sont de nouveau raffinés. Par distillation atmosphérique, on obtient les produits suivants : gasoil, essence, naphta, kérosène, gaz, fuel.
- ✓ **La transformation** : c'est la modification de structure moléculaire de produits lourds en produits légers sous l'action combinée de la chaleur et de la pression

- ✓ **L'épuration** : cette opération élimine les corps indésirables comme le soufre d'où l'adoucissement ou l'extraction pour les gaz de pétrole liquéfié et le kérosène.
- ✓ **Le mélange** : de produits de base permet d'obtenir des produits conformes aux spécifications, aux exigences des constructeurs de moteurs et des clients.

La production

Le pétrole brut arrive par Tanker et est transféré dans les réservoirs par une conduite sous marine (sea-line) de 5,6km de long et 24 pouces installée dans la baie de Mbaou. Le brut est stocké dans les bacs situés à la zone A avant d'être transformé en produits finis dans les différentes unités de fabrication situées dans la zone B.

Le stockage des produits finis

Pour stocker les produits finis, la SAR dispose des moyens adaptés à la capacité et à la variété des produits. Les produits finis sont stockés dans les réservoirs de la zone C qui sont de 3 natures : les réservoirs à toits flottants, les réservoirs à toits fixes et les sphères.

L'expédition des produits finis

Pour expédier les produits finis aux dépôts pétroliers, la SAR utilise des pipe-lines qui diffèrent selon la nature du produit qu'ils acheminent. Ces produits sont : fuel, gasoil, kérosène, naphta, essences, gaz.

Section 3 : Cadre juridique de la SAR

3-1 Forme juridique de la société

La SAR est une société anonyme de droit Sénégalais régie par la loi du 24 juillet 1867 qui fut modifiée par la loi du 4 juillet 1966.

3-2 Situation

Les installations de la SAR couvrent une superficie de 32 hectares et sont situées sur la baie de MBO au km 18 Route de Rufisque.

Son siège social : Rue 15, Bd de la république BP 203 Dakar-Sénégal

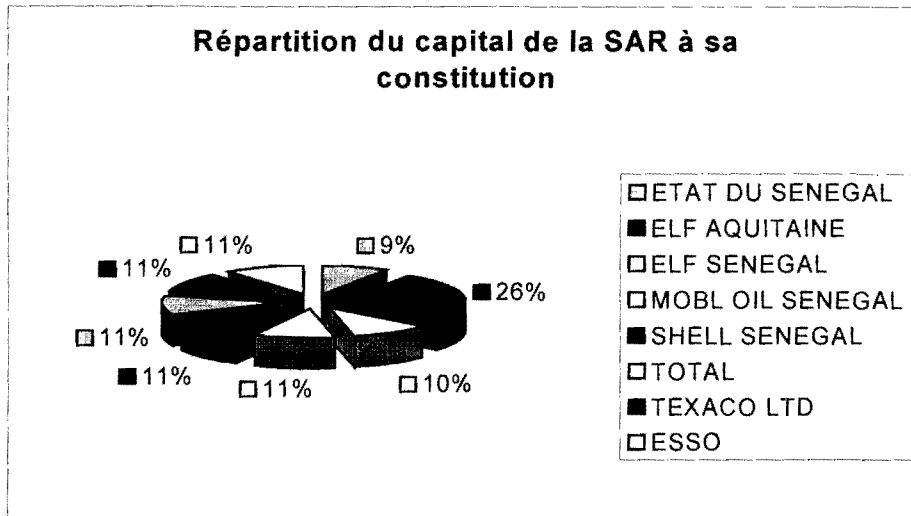
Raison sociale : Société Africaine de Raffinage

Téléphone : (221) 839-84-39

3-3 Capital social

La SAR dispose d'un capital de un milliard de francs CFA composé de 100 000 actions de 10 000 CFA.

A sa constitution le capital était réparti entre les actionnaires comme suit :



Mais pour renforcer leurs pouvoirs, plusieurs actionnaires ont fusionné au fil du temps. Ainsi on assiste à la modification de la structure du fait :

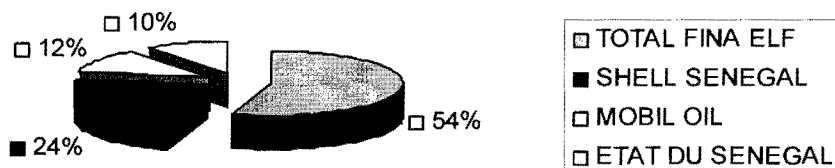
De l'absorption d'ESSO par TOTAL

Du rachat de TEXACO par ELF

De la fusion de TOTAL et de ELF AQUITAINE pour donner TOTAL FINA ELF.

Actuellement, le capital de la SAR est réparti entre les 4 actionnaires selon les proportions suivantes :

Répartition du capital de la SAR après fusion des actionnaires



3-4 Effectif

La bonne marche d'une entreprise dépend avant tout de la qualité de son personnel. Le personnel de la SAR est hautement qualifié et bénéficie périodiquement de stage de formation, sur le territoire sénégalais et à l'étranger. L'évolution des effectifs se présente comme suit de 1996 à 2004 :

	Ingénieurs et cadres	Agents de maîtrise	Employés et ouvriers	Total
1996	23	57	149	229
1997	23	60	142	225
1998	24	55	146	225
1999	26	63	147	236
2000	26	68	144	238
2001	27	71	139	237
2002	29	78	139	237
2003	31	75	134	240
2004	33	82	129	244

3-5 Chiffre d'affaire

La SAR est la 1^{ère} industrie du Sénégal en 2003 de par son chiffre d'affaires. Elle joue un rôle primordial dans la politique énergétique du pays.

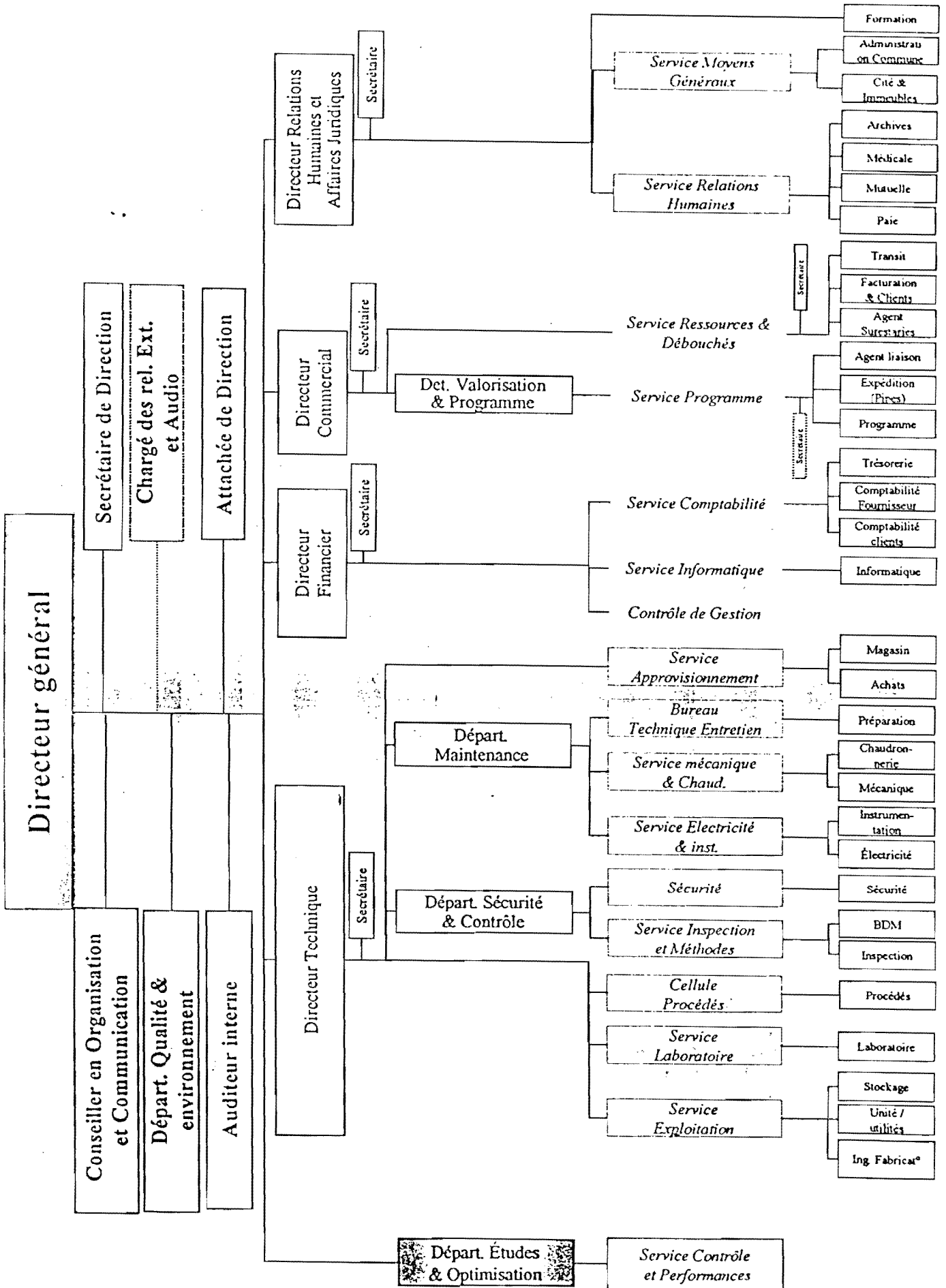
Le tableau ci-dessous résume l'évolution du chiffre d'affaires de la SAR sur les dix dernières années : (exprimé en millions)

Années	Chiffre d'affaire
1994	81 587
1995	84 563
1996	100 783
1997	127 420
1998	109 419
1999	132 623
2000	274 838
2001	241 802
2002	218 767
2003	244 450

Section 4 : Structure organisationnelle de la société

4-1 Organigramme de la SAR et organisation générale

* L'organigramme de la société se présente comme indiqué sur le diagramme ci-dessous :



* Organisation générale

La direction générale

- Le département qualité et environnement
- L'auditeur interne
- Le chargé des relations extérieures et de l'audiovisuel
- L'assistante de direction

Sont également rattachés à la direction générale :

- Le département étude et optimisation
- Le service contrôle et performance
- Le conseiller en organisation et en communication

La direction technique

- Le service exploitation
- Le service laboratoire
- Le département sécurité et contrôle
- Le département maintenance
- Le bureau technique entretien
- Le service achats et approvisionnements

La direction financière

- Le service comptabilité
- Le service informatique

La direction commerciale

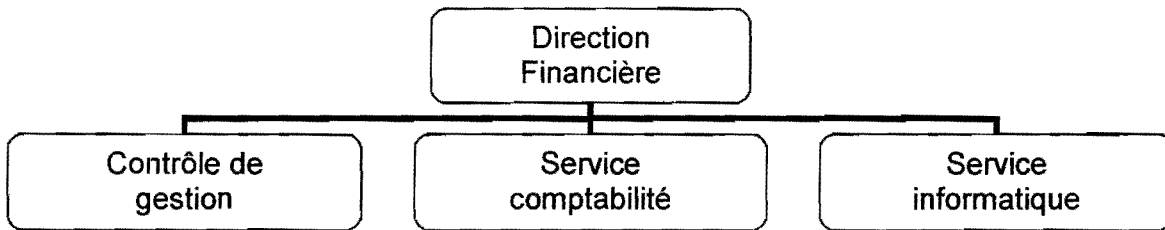
- Le département programme et valorisation
- Le service ressource et débouchés

La direction des ressources humaines et des affaires juridiques

- Le service des relations humaines
- Le service des moyens généraux

4-2 Organigramme de la direction financière et organisation & fonctionnement

* Organigramme de la direction financière



* Organisation et fonctionnement de la direction financière

Elle a pour fonction de rechercher les capitaux nécessaires au bon fonctionnement de la société. En cas d'insuffisance de fonds dont dispose la société, cette direction se rapproche des établissements bancaires pour obtenir un financement.

Toutefois, elle doit veiller à minimiser le coût de ses emprunts afin de maximiser la rentabilité de l'entreprise.

Elle comprend le service informatique, le service contrôle de gestion et enfin le service comptabilité dans lequel nous avons effectué notre stage.

Le service comptabilité est subdivisé en deux sections :

- La section comptabilité

Elle enregistre les transactions effectuées entre la SAR et ses partenaires. Elle se charge du traitement et du règlement des factures.

- La section trésorerie

Elle gère la trésorerie et cherche à minimiser les charges financières et à maximiser les profits de la raffinerie.

Section 5 : Environnement de la SAR

5-1 Les marchés

- Le marché national

La SAR qui assure de façon adéquate tous les besoins du marché en produits finis occupe une place capitale dans l'économie du pays. Grâce à elle, ce marché se sent actuellement en sécurité.

- Le marché régional

La SAR œuvre pour la politique d'intégration sous-régional et se fixe comme objectif d'élargir sa distribution en Afrique de l'Ouest. Son principal client à ce jour est le Mali. Ses commandes pour l'année 2002 dépassent les 80 000 tonnes de produits finis.

- Le marché international

Les résultats de la SAR lui permettent d'envisager de diversifier ses sources d'approvisionnement en fonction des fluctuations du marché pétrolier et de l'évolution du cours du dollar. Ainsi, toute situation du marché touche directement la SAR, et cela s'explique par le fait que les achats de baril de pétrole se font en dollar.

5-2 La concurrence

La SAR est obligée de faire face à la concurrence d'autres sociétés de la sous région comme :

La Société Ivoirienne de Raffinage (SIR)

La Société Gabonaise de Raffinage (SOGARA)

La compagnie de Raffinage (CORAF) au Congo

Chapitre 4 : Présentation et Analyse des résultats et recommandations

Section 1 : Présentation et Analyse des résultats

Paragraphe 1 : Analyse de la performance

La formation du résultat pour les cinq dernières années est décrite dans le tableau ci-après :

COMPTE DE RESULTAT	1999	2000	2001	2002	2003
ventes de marchandises	48 608 907 179	103 969 441 429	89 885 597 960	84 505 381 610	77 672 693 130
ventes de produits fabriqués	83 840 939 811	170 872 880 859	151 897 498 634	134 254 138 588	165 959 941 971
produits accessoires	188 844 542	300 915 652	298 178 617	319 389 288	265 743 143
CHIFFRES D'AFFAIRES	132 638 691 532	275 143 237 940	242 081 275 211	219 078 909 486	243 898 378 244
dont à l'exportation (du CA)	13 648 000 000	29 033 196 195	-	-	-
production immobilisée	20 804 000	3 242 133	234 111	868 114	-
production stockée	4 507 734 549	1 992 898 500	-895 514 721	-1 409 575 092	5 066 929 485
PRODUCTION (100)	137 167 230 081	277 139 378 573	241 185 994 601	217 670 202 508	248 965 307 729
ventes de marchandises	48 608 907 179	103 969 441 429	89 885 597 960	84 505 381 610	77 672 693 130
- achats de marchandises	-52 557 702 965	-104 155 242 804	-86 594 746 145	-82 883 893 705	-76 866 225 105
(-/+) variation de stocks	895 789 569	-502 126 023	-145 572 595	-1 287 800 865	-11 185 830
cout d'achat des mdses vendues	-51 661 913 396	-104 657 368 827	-86 740 318 740	-84 171 694 570	-76 877 410 935
MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	-3 053 006 217	-687 927 398	3 145 279 220	333 687 040	795 282 195
ventes de produits fabriqués	83 840 939 811	170 872 880 859	151 897 498 634	134 254 138 588	165 959 941 971
production stockée	4 507 734 549	1 992 898 500	-895 514 721	-1 409 575 092	5 066 929 485
production immobilisée	20 804 000	3 242 133	234 111	868 114	-
- achats de mat.pre et fournitures liées	-85 086 386 904	-140 942 240 098	-147 297 329 188	-112 143 930 487	-161 816 825 073
(-/+) variation de stocks	10 171 385 757	351 949 977	43 912 180	-4 199 785 936	5 304 758 122
consommation de matières et d'approv	-74 915 001 147	-140 590 290 121	-147 253 417 008	-116 343 716 423	-156 512 066 951
achats consommés	-126 576 914 543	-245 247 658 948	-233 993 735 748	-200 515 410 993	-233 389 477 886
MARGE BRUTE SUR MATIERES	13 454 477 213	32 278 731 371	3 748 801 016	16 501 715 187	14 514 804 505
produits accessoires	188 844 542	300 915 652	298 178 617	319 389 288	265 743 143
autres produits	470 110 858	116 056 072	2 910 802 599	1 040 871 410	1 340 105 053
- autres achats	-4 275 721 252	-1 768 980 129	-2 064 890 992	-2 671 570 562	-2 091 952 434
(-/+) variation de stocks	-85 649 947	206 950 657	349 576 538	350 774 456	361 875 562
- transports	-204 950 516	-169 833 884	-164 764 043	-161 322 110	-183 098 965
- services extérieurs	-3 451 461 956	-4 753 551 708	-5 358 343 223	-6 064 720 322	-4 570 982 983
- impôts et taxes	-1 272 024 392	-485 817 128	-666 174 797	-694 586 678	-1 187 407 755
- autres charges	-127 202 344	-3 384 312 993	-1 115 490 102	-2 249 859 716	-1 647 955 364
VALEUR AJOUTEE	1 643 415 989	21 652 230 512	1 082 974 833	6 704 377 993	7 596 412 957
- charges de personnel	-2 094 834 929	-2 046 857 173	-2 354 465 114	-2 957 384 973	-2 956 357 858
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-451 418 940	19 605 373 339	-1 271 490 281	3 746 993 020	4 640 055 099
reprises des provisions	703 028 643	33 096 112	676 299 795	2 242 059 349	40 552 826
transferts des charges	136 152 029	139 787 608	156 246 262	190 065 631	200 695 162
- dotations aux amts et provs	-1 127 155 341	-3 451 116 388	-1 514 463 828	-1 199 496 783	-1 213 528 598
RESULTAT D'EXPLOITATION	-739 393 609	16 327 140 671	-1 953 408 052	4 979 621 217	3 667 774 489
revenus financiers	124 887 076	1 917 882 965	408 610 730	48 616 846	139 386 862
gains de change	666 667 612	642 910 812	1 220 685	120 294 801	273 500 137
- frais financiers	-3 028 731 413	-3 443 491 455	-4 039 924 072	-3 750 501 084	-2 918 176 026
- pertes de change	-1 670 014 272	-4 562 067 335	-800 179 155	-191 405 315	-61 501 797
RESULTAT FINANCIER	-3 907 190 997	-5 444 765 013	-4 430 271 812	-3 772 994 752	-2 566 790 824
Total des produits des act. Ordinaires	139 268 076 299	279 989 112 142	245 339 174 672	221 312 110 545	250 959 547 769
- Total des charges des act. Ordinaires	143 914 660 905	269 106 736 484	-251 722 854 536	-220 105 484 080	-249 858 564 104
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES	-4 646 584 606	10 882 375 658	-6 383 679 864	1 206 626 465	1 100 983 665
produits des cessions d'immo	1 378 040	650 000	112 500	140 000	502 700
reprises H.A.O	60 993 457	32 188 422	32 341 051	46 195 293	76 239 913
- valeurs compt des cessions d'immo	-185 355	-579 688	-52 216	-	-802 303
- dotations H.A.O	-60 993 457	-188 593 104	-32 341 051	-26 864 353	-76 239 913
RESULTAT H.A.O	1 192 685	-156 334 370	60 284	19 470 940	-299 603
- impot sur les sociétés	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	43 255 500
RESULTAT NET	-4 646 391 921	10 725 041 288	-6 384 619 580	1 225 097 405	1 057 428 562

Le tableau qui suit résume l'évolution de la rentabilité financière de la SAR de 1999 à 2003.

INTITULES	1999		2000		2001		2002		2003	
	Montant	Montant	Evolution	Montant	Evolution	Montant	Evolution	Montant	Evolution	
Chiffre d'affaires (CA)	132 638 691 532	275 143 237 940	107,43%	242 081 275 211	-12,01%	219 078 909 486	-9,50%	243 898 378 244	11,32%	
Valeur ajoutée	1 643 415 989	21 652 230 512	1217,51%	1 082 974 833	-94,99%	6 704 377 993	519,07%	7 596 412 957	13,30%	
Ratio VA/CA	1,23%	7,86%	-	0,44%	-	3,06%	-	3,11%	-	
Charges de personnel	-2 094 834 929	-2 046 857 173	-2,29%	-2 354 465 114	15,02%	-2 957 384 973	25,60%	-2 956 357 858	-0,03%	
EBE	-451 418 940	19 605 373 339	-4443,05%	-1 271 490 281	-106,48%	3 746 993 020	-394,69%	4 640 055 099	23,83%	
Ratio EBE/CA	-0,34%	7,12%	-	-0,52%	-	1,71%	-	1,90%	-	
RE	-739 393 609	16 327 140 671	-2308,17%	-1 953 408 052	-111,96%	4 979 621 217	-354,91%	3 667 774 489	-26,34%	
RF	-3 907 190 997	-5 444 765 013	39,35%	-4 430 271 812	-18,63%	-3 772 994 752	-14,83%	-2 566 790 824	-31,96%	
RN	-4 646 391 921	10 725 041 288	-330,82%	-6 384 619 580	-159,53%	1 225 097 405	-119,18%	1 057 428 562	-13,68%	

Le chiffre d'affaire (CA) est la première manière de mesurer l'activité d'une société. Il s'agit de la résultante, traduite en francs, de l'ensemble des ventes de la période.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le CA a augmenté de 107,43% entre 1999 et 2000, de 11,32% entre 2002 et 2003 et a diminué de 12,01% entre 2000 et 2001, de 9,50 % entre 2001 et 2002.

On constate que le CA a plus que doublé entre 1999 et 2000 et cela s'explique, notamment, par la variation du prix de vente des produits pétroliers.

La notion de valeur ajoutée (VA) est d'abord macro-économique et représente la contribution d'une entreprise au Produit Intérieur Brut. Toutefois, l'indice de productivité, rapport de la VA au CA, permet d'en évaluer les performances. Cet indice est de 1,23% en 1999 ; 7,86% en 2000 ; 0,44% en 2001 ; 3,06% en 2002 et 3,11% en 2003. Il n'est pas satisfaisant et cela est du à la forte hausse des achats consommés.

Les charges de personnel augmentent, assez régulièrement depuis 1999. Cette évolution est due à l'augmentation des activités, surtout de production, car la SAR a besoin de main d'œuvre pour gérer cette forte production, et également à la formation, sur le territoire sénégalais et à l'étranger, du personnel de la SAR qui est hautement qualifié car bénéficiant périodiquement de stage.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est la différence entre la valeur ajoutée de l'entreprise et la rémunération des salariés et de la collectivité publique (les impôts). L'EBE sert à la croissance de la capacité de production et pour la rémunération des actionnaires. De fait, l'EBE est la ressource fondamentale que l'entreprise tire de son exploitation directe. C'est la composante principale de la capacité d'autonomie de l'entreprise. Les frais de personnel assez substantiels ont grevé, durant ces années, l'excédent brut d'exploitation, d'où son niveau actuel. Mais on note une reprise de l'EBE à partir de 2002 où il est positif et croissant comme la valeur ajoutée, ce qui montre que la SAR a une capacité d'autofinancement à partir de 2002.

Le ratio de l'EBE/CA définit la rentabilité d'une entreprise. Ce ratio de gestion mesure l'aptitude de l'entreprise à dégager des produits. Il permet de trouver le résultat sans inclure l'incidence des politiques d'amortissement, financière et de prudence. Ce ratio doit être supérieur à 0. D'après notre tableau, ce ratio est de 7,12% en 2000 ; 1,71% en 2002 et 1,902% en 2003 ; donc supérieur à 0. Autrement dit, pour 2000, 1 franc de CA génère 0,07 francs d'EBE, ce qui signifie que la SAR a dégagé une bonne rentabilité au cours de ces années, mais en 1999 et 2001 le ratio était négatif avant de reprendre sa croissance en 2000, 2002 et 2003. Les résultats de 1999 et 2001 sont dus à l'augmentation des charges de personnel.

La performance d'une entreprise est, avant tout, issue de performance opérationnelle, d'où l'importance de son résultat d'exploitation. Celui-ci a baissé, fortement de 2000 à 2001, et légèrement entre 2002 et 2003. Durant cette période, il n'y a pas eu de troubles économiques majeurs, ce qui signifie que le problème était essentiellement interne. En plus de l'augmentation importante des achats consommés, cette baisse est liée à de forts montants en dotations aux amortissements et aux provisions (1 514 463 828 francs en 2001). Ce montant était encore plus élevé en 2000, soit 3 451 116 388 francs Cfa. Il est intéressant de savoir que ce poste est constitué, à majorité, de dépréciations et risques provisionnés (tiers). Cela signifierait que cette hausse n'est pas due à une forte augmentation des clients, mais plutôt de ceux n'honorant pas leurs engagements à temps.

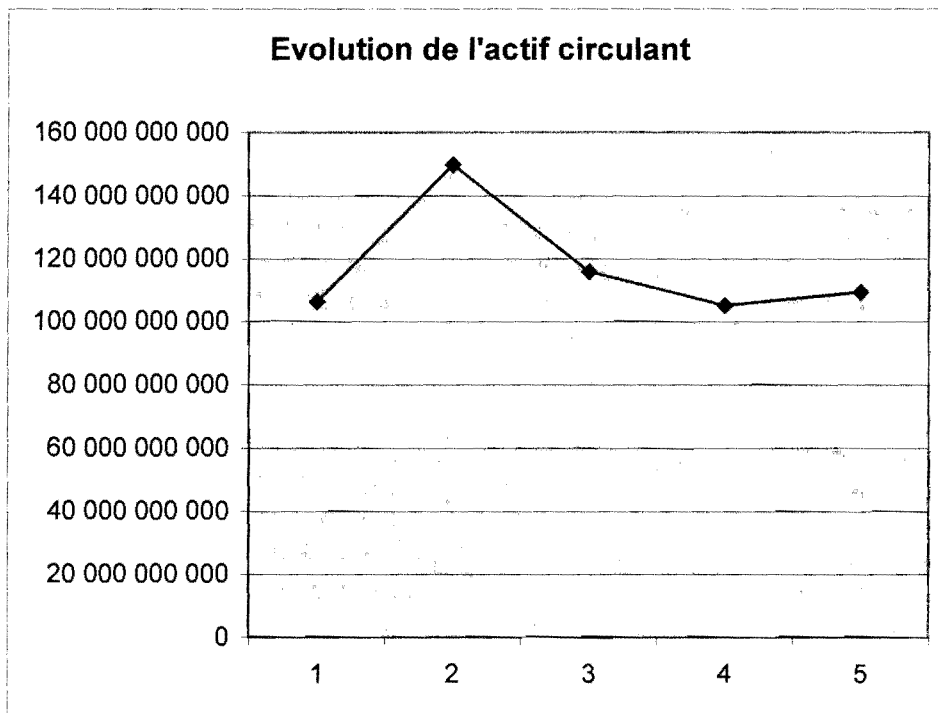
Le résultat financier est négatif sur les cinq années. Cela s'explique par deux facteurs essentiels que sont les frais financiers et les pertes de changes.

Le poste frais financiers concerne les intérêts des emprunts. En effet, la SAR recourt à des emprunts bancaires chaque année pour des montants assez élevés, car ses importations portent sur des montants assez élevés et les factures sont libellées en monnaie étrangère, ce qui fait qu'elle n'a pas toujours les disponibilités suffisantes pour le règlement de ses fournisseurs. Cela s'explique par les difficultés de trésorerie auxquelles elle est confrontée.

Les pertes de change sont également très élevées, notamment en 2000 où elles s'élèvent à 4 562 067 335. En effet le baril de pétrole brut est coté en dollars à l'achat alors que les produits finis sont commercialisés en FCFA. Cela pose le problème de risque de change en terme de couverture sur le marché international.

Le résultat net a enregistré une croissance de 15 371 433 209 de 1999 à 2000. Cette croissance s'explique par l'augmentation des produits des activités ordinaires. En 2001, on note une baisse du résultat net de 159,53% dus à des charges ordinaires très élevées et aux frais financiers. Ainsi on constate que les résultats de la SAR sont tributaires des fluctuations du marché pétrolier et de l'évolution du cours du dollar. Toute situation du marché touche directement la SAR et cela s'explique par le fait que les achats de baril de pétrole se font en dollar.

Mais un problème interne demeure cependant, celui des encours clients, matérialisés dans les comptes de résultat par les dotations aux provisions. La consultation du bilan conduit à la même conclusion, comme le montre le graphique ci-après, représentant l'évolution de l'actif circulant pour ces cinq dernières années, essentiellement constitué de créances clients.



En somme, deux grandes influences affectent le résultat :

- les encours clients :

Ce poste est très important en volume et en poids par rapport au total du bilan. Il grève le résultat, mais trouve aussi son incidence sur la trésorerie. En effet, le bas du bilan est ici directement concerné, et de là, le besoin en fonds de roulement. En effet, l'encours client est une des priorités de la direction, consciente de son impact décisif sur la rentabilité de la SAR.

- Les frais financiers :

Leur évolution a été contrôlée pour 2003 et continue à l'être pour l'exercice courant. En effet, c'est un des objectifs de la direction.

Paragraphe 2 : Analyse de la trésorerie

2-1 Analyse par le bilan

2-1-1 Analyse du fonds de roulement

Le tableau ci-après décrit le calcul et l'évolution du fonds de roulement pour les années 1999 à 2003.

Intitulés	1999	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %
Capital	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000
Reserves indisponibles	9 120 993 538	9 120 993 538	200 000 000	200 000 000	200 000 000
Reserves libres	615 550 456	615 560 456	18 718 480 721	11 933 861 141	13 058 958 546
Report à nouveau	3 903 287 360	-743 104 561	-	-	-
Resultat net de l'exercice	-4 646 391 921	10 725 041 288	-6 384 619 580	1 225 097 405	1 057 428 562
Prov réglementées et fonds ass	173 784 842	298 001 102	265 660 051	219 464 758	143 224 845
Emprunts	689 354 911	-	-	-	-
Prov finan pour risques et charges	601 370 031	3 034 772 368	2 815 126 418	670 529 523	710 084 387
Ressources stables	11 457 949 217	24 051 264 191 110	16 614 647 610 -31	15 248 952 827 -8	16 169 696 340 6,03
Terrains	109 725 293	109 725 293	109 725 293	109 725 293	109 725 293
Batiments	123 651 802	107 523 538	88 034 139	72 141 083	37 466 908
Installations et agencements	15 743 300	15 057 758	18 257 767	20 993 467	17 655 917
Matériel	7 999 372 822	7 880 092 579	7 364 465 912	6 762 005 687	6 395 513 032
Matériel de transport	40 842 145	12 737 256	62 585 840	69 876 305	140 277 615
Av&acc verses sur immobilisation	595 765 907	12 928 609	14 005 294	60 656 717	175 074 483
Titre de participation	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000
Autres immo financières	181 479 791	224 840 165	259 911 771	288 051 438	292 418 728
Valeur immobilisée	9 090 581 060	8 386 905 198	7 940 986 016	7 407 449 990	7 192 131 976
FR = Ress stables - Valeur immo	2 367 368 157	15 664 358 993 562	8 673 661 594 -45	7 841 502 837 -10	8 977 564 364 14,5

On constate que, globalement, le fonds de roulement stagne même s'il reste positif. Néanmoins, cela dénote d'une politique plus ou moins bonne d'affectation des ressources.

L'analyse que nous ferons du fonds de roulement sur les cinq années ne se révélera suffisante ou non que lorsque, plus tard dans notre travail, nous le comparerons au besoin en fonds de roulement.

En 1999, le FR était de 2 367 368 157. Il est passé à 15 664 358 993 en 2000 soit une variation de 561,67 %. Cela s'explique par une hausse considérable des ressources stables qui sont passées de 11 457 949 217 à 24 051 264 191 soit une variation de plus de 109,908%.

Cette hausse des capitaux permanents au cours de l'exercice 1999 par rapport à l'exercice 2000 est due essentiellement à :

- l'augmentation du résultat net de l'exercice qui est passé d'une perte de 4 646 391 921 à un bénéfice de 10 725 041 288 soit un gain de 15 371 433 209.
- L'absence d'emprunt.
- L'augmentation des provisions financières pour risques et charges.

Nous pouvons ajouter que cette double évolution s'inscrit dans une logique de croissance du niveau d'activité (cf. hausse de 107,43% du chiffre d'affaires).

Pour l'année 2001, le FR s'élève à 8 673 661 594. On note une baisse de 44,62%. Cela est due à une baisse des ressources stables de 24 051 264 191 à 16 614 647 610.

Cette baisse s'explique par :

- *La diminution du résultat net.
- *La diminution des réserves indisponibles de 97,807%

La baisse du fonds de roulement se poursuit en 2002 avec une variation de 9,59%.

Enfin, en 2003, le rythme s'est ralenti, augmentant de 24,07%. Cette légère hausse est due aux ressources stables qui ont augmenté de 920 743 513 ;

En gestion financière, il est important d'avoir un fonds de roulement positif, ce qui permet de financer tout ou partie des besoins d'exploitation. Ainsi, une société ayant un fonds de roulement positif ne fera pas beaucoup appel aux concours bancaires, lesquels viendraient alourdir son passif circulant ou encore augmenter ses charges financières. La SAR a su respecter cette exigence malgré la non stabilité du FR qui néanmoins reste positif.

Nous allons, à présent étudier cet autre agrégat intéressant de notre étude qu'est le besoin en fonds de roulement. L'analyse du FR pourra, de ce fait, être complétée.

2-1-2 Evaluation et analyse du BFR

Le BFR est, comme indiqué plus haut, le résultat de décalages issus de l'activité (crédits fournisseurs, détention de stocks, crédits clients). Mais il peut arriver qu'un manque à combler survienne exceptionnellement, un manque non lié à l'activité de l'entreprise. Il convient donc de distinguer, à des fins de précision de l'analyse, le BFR d'exploitation ou BFRE et le BFR hors exploitation ou BFR HAO. Ainsi, pour les cinq dernières années, nous avons :

Intitulés	1999	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %
Marchandises	5 835 129 391	2 992 527 248	2 737 034 979	1 741 155 699	1 539 813 202
Matières premières et autres approv	16 761 171 804	17 041 267 297	17 336 462 473	13 464 822 152	18 947 695 953
En-cours	-	594 199 457	4 779 226 805	2 708 126 689	1 510 819 193
Produits fabriqués	3 717 042 249	3 017 940 700	4 177 480 511	3 404 086 855	7 783 683 295
Valeurs d'exploitation	26 313 343 444	23 645 934 702	29 030 204 768	21 318 191 395	29 782 011 643
Fournisseurs, avances versées	8 327 519 341	3 376 429 228	270 435 498	196 096 349	218 929 789
Clients	65 835 576 422	91 613 646 584	39 60 360 707 781	-34 60 168 152 781	0 54 753 973 326
Autres créances	3 952 443 072	30 822 952 956	26 228 163 991	23 235 581 458	24 496 702 570
Ecart de conversion-actif	1 870 351 743	381 977 924	22 566 401	120 787 532	32 808 536
Valeurs réalisables	79 985 890 578	126 195 006 692	86 881 873 671	83 720 618 120	79 502 414 221
Dettes circulantes et ressources ass H.A.O	-	-	-	-	-
Clients, avances reçues	80 126 158	129 177 572	1 680 507 539	227 978 959	117 281 562
Fournisseurs d'exploitation	46 872 652 239	77 254 617 859	62 428 624 985	50 334 266 841	51 632 568 299
Dettes fiscales	26 092 242 826	23 451 580 023	13 604 835 443	-42 829 256 376	2 483 385 575
Dettes sociales	90 639 817	127 767 644	141 947 909	171 610 593	153 264 076
Autres dettes	221 975 143	1 606 251 047	712 923 950	960 939 102	59 552 786
Risques provisionnées	1 957 340 631	468 966 812	109 555 289	1 457 283 665	546 473 619
Ecart de conversion-passif	113 807 864	287 109 781	65 801 398	169 683 577	225 894 077
Dettes à court terme d'exploitation	75 428 784 678	103 325 470 738	78 744 196 513	54 151 019 113	55 218 419 994
BFRE= VE + VR - DCTE	30 870 449 344	46 515 470 656	37 167 881 926	50 887 790 402	54 066 005 870
Créances hors exploitation courante	-	-	-	-	-
Dettes circulantes et ressources ass H.A.O.	-	-	-	-	84 051 408
Dettes hors exploitation courante	-	-	-	-	84 051 408
BFR HAO	-	-	-	-	84 051 408
BFR = BFRE + BFR HAO	30 870 449 344	46 515 470 656	51 37 167 881 926	-20 50 887 790 402	37 53 981 954 462

Le BFRE, normalement, représente en moyenne 95% du besoin global. Ainsi, ce dernier va suivre l'évolution du BFRE et à peine subir les fluctuations du besoin hors exploitation.

Le BFR HAO a évolué fortement en 2003. Il est passé de 0 en 1999 à 84 051 408 en 2003. Cette hausse est due aux dettes circulantes et aux ressources assimilées hors activité ordinaire.

Il convient, à présent, de nous pencher sur les variations du BFRE, car c'est lui qui intéresse notre étude.

Nous avons noté qu'au fil du temps, le besoin en fonds de roulement à la SAR connaît une hausse. Il est passé de 30 870 449 344 en 1999 à 46 515 470 656 en 2000 soit une augmentation de 50,67%. Cette augmentation pourrait être expliquée par :

- Un accroissement des créances clients qui sont passées de 65 835 576 422 à 91 613 646 584 (une variation de 39%)
- Un accroissement non proportionnel des dettes circulantes par rapport aux créances clients.
- Une hausse des encours de 594 199 457

En 2001, le BFRE s'élève à 37 167 881 926 soit une baisse de 20,09% par rapport à 2000. Cette baisse s'explique par

- Une diminution des créances clients de 34%
- Une baisse considérable des dettes fiscales de 42%
- Une baisse des autres dettes également

Le BFRE pour l'année 2002 s'élève à 50 887 790 402 (hausse de 36,91% par rapport à l'année précédente). Cela s'explique par une stabilisation de l'actif circulant et une baisse des dettes circulantes de 31%.

Enfin, le BFRE stagne en 2003 avec une variation positive de 2%.

Poussons maintenant l'analyse sur les facteurs influençant le besoin en fonds de roulement. Ils sont, au moins, au nombre de deux, et découlent des caractéristiques du cycle d'exploitation :

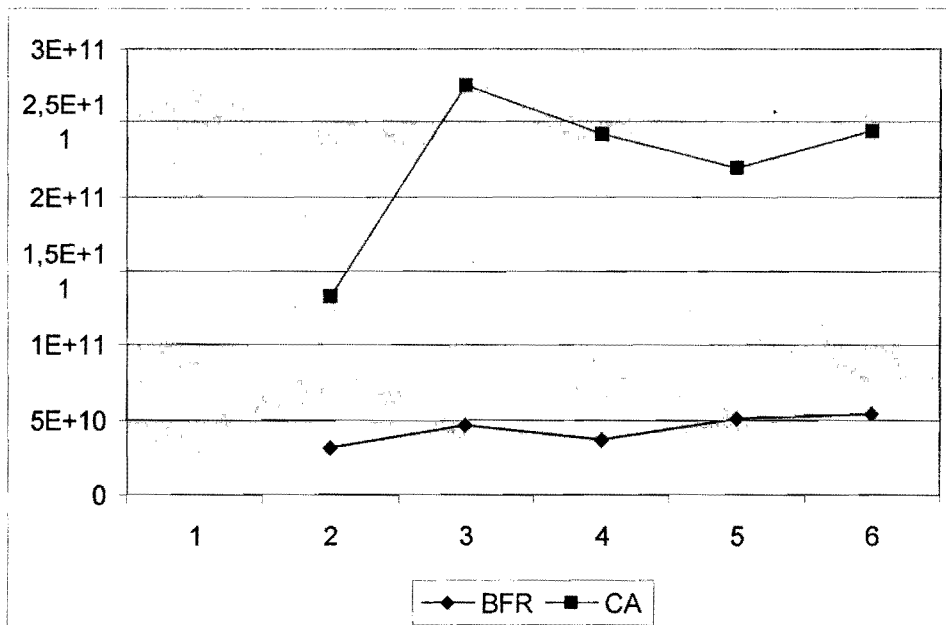
- Le facteur volume induit par le niveau d'activité (cf. niveau et évolution du CA)
- Le facteur temps induit par les décalages à financer (clients/stocks/fournisseurs)

a. Rapport au chiffre d'affaires

Il serait opportun de rapporter ce BFRE à l'activité de la société, afin de l'exprimer en pourcentage de la base d'activité choisie, ici le chiffre d'affaires HT. Pour avoir une idée du poids du BFR, nous l'exprimons en jours de CA.

RATIOS DU B.F.R. EN JOURS	1999	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
BFR total (en % de CA)	23,27	16,91	-	15,35	-	23,23	-	22,13	-
BFR total (en jours de CA)	83,78	60,86	-27	55,27	-9,18	83,62	51,29	79,67	-4,7

Le ratio en jours de CA nous renseigne d'abord sur les différences d'évolution entre BFRE et CA. Il devrait normalement être stable, le besoin en fonds de roulement découlant de l'activité courante de l'entreprise. Pour exemple, une hausse de 5% du CA devrait, dans les normes, se traduire également par un + 5% pour le BFRE. Or, ici, le quotient décroît de 27,36% en 2000 et de 9,18% en 2001, croît de 51,28% en 2002 et décroît encore de 4,71% en 2003. Dans le même temps, le CA augmente de 107,43% en 2000, décroît de 12,01% en 2001 et de 9,50% en 2002 avant de connaître encore une augmentation de 11,32% en 2003. On constate ainsi que le CA et le BFRE ne présentent pas la même variation d'une année à une autre comme le montre le graphique ci-après :



Ensuite, il montre que l'importance (en poids) du BFR qui était de 84 jours ne change pas et tourne en moyenne autour de 80 jours. Autrement dit, pour l'année 2003, 22,13% de CA est « gelé », c'est à dire immobilisé en créances clients non financées par le crédit fournisseur. Cela signifie que l'entreprise doit avoir en permanence (si tant est que le besoin calculé en fin de période se rapproche du besoin permanent) à sa disposition des fonds représentant 22,13% de son CA, qui lui serviront à payer ce qui est dû au personnel, aux fournisseurs et à l'actionnaire notamment. Ce montant est trop important et s'explique par le poids, conséquent, des encours clients dans l'actif circulant.

b. Les ratios de rotation

Il s'agit tout d'abord de noter qu'à la SAR, la variation des emplois en stocks est nulle. La conséquence, clairement apparue dans notre tableau, est que le BFRE ne sera influencé que par le niveau des encours clients et des ressources d'exploitation (encours fournisseurs et autres dettes d'exploitation).

Le ratio précédent a permis de faire ressortir le poids important du BFR par rapport au CA. Les ratios de rotation du crédit client et du crédit fournisseur nous permettront d'observer l'importance du

décalage entre le délai accordé aux clients et celui que les fournisseurs nous accordent (cette partie sera plus développée dans la suite de notre travail avec le calcul des ratios et leurs comparaisons).

Mais les entretiens effectués avec le comptable client et le trésorier nous ont permis de constater l'existence d'un décalage défavorable de 30 jours entre le délai fournisseur et le délai client.

Il s'ensuit, en principe, que ce décalage devra être financé autrement que par les recettes tirées des ventes.

Nous avons, tour à tour, analysé la formation et les variations du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Nous l'avons fait séparément pour faire ressortir la politique d'affectation des ressources de la SAR, et ensuite l'importance des créances clients, responsables du niveau significatif du BFRE

A présent, rapprocher ces deux agrégats dans le calcul du solde de trésorerie nous renseignera sur un concept important en trésorerie, l'équilibre financier.

2-1-3 Diagnostic et évolution du solde net de trésorerie

Intitulés	1999	2000 %	2001 %	2002 %	2003 %
Ressources stables	11 457 949 217	24 051 254 191	16 614 647 610	15 248 952 827	16 169 696 340
Valeur immobilisée	9 090 221 060	8 386 905 198	7 940 986 016	7 407 449 990	7 192 131 976
FR	2 367 728 157	15 664 348 993	8 673 661 594	7 841 502 837	8 977 564 364
Valeurs d'exploitation	26 313 343 444	23 645 934 702	29 030 204 768	21 318 191 395	29 782 011 643
Valeurs réalisables	79 985 890 578	126 195 006 692	86 881 873 671	83 720 618 120	79 502 414 221
Dettes à court terme d'exploitation	75 428 784 678	103 325 470 738	78 744 196 513	54 151 019 113	55 302 471 402
BFR	30 870 449 344	46 515 470 656	37 167 881 926	50 887 790 402	53 981 954 462
Solde net de trésorerie = FR - BFR	-28 502 721 187	-30 851 121 663	-28 494 220 332	-43 046 287 565	-45 004 390 098
Trésorerie en jours de CA	-77,36038036	-40,36589771	-42,37386518	-70,73553342	-66,42758575
FR/BFR *100	7,669885626	33,67556809	23,33644304	15,40939934	16,63067678

Malgré l'accroissement du chiffre d'affaire notamment en 2000 et les résultats bénéficiaires réalisés en 2000, 2002 et 2003 respectivement de 10 725 041 288, 1206 626 465 et 1 100 983 665, la situation de trésorerie de la SAR se dégrade au fil du temps. Elle est passée de (28 502 721 187) en 1999 à (45 004 390 098) en 2003. Cette situation pourrait s'expliquer par une dégradation progressive du fonds de roulement et par un accroissement du besoin en fonds de roulement. Or nous savons que tout accroissement du BFR s'explique en grande partie par l'augmentation du portefeuille client, donc les délais de règlements accordés aux clients.

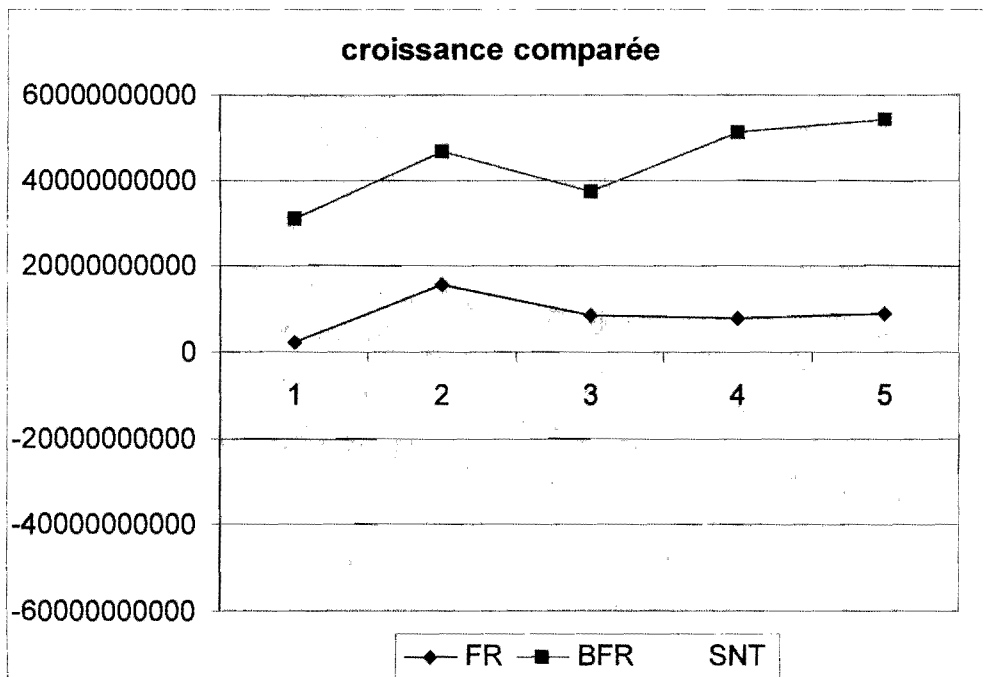
En 1999, seulement 7,67% du BFRE sont couverts par le FR. Le BFRE n'est donc pas entièrement financé par le fonds de roulement. Alors l'entreprise a été obligée de recourir à des crédits de trésorerie comme ressource de financement pour financer le BFRE restant.

Cette forte dégradation de la trésorerie se poursuit en 2000 avec une variation de +8,23%. Cela s'explique par une hausse du fonds de roulement (ressources stables) et du besoin en fonds de roulement (créances clients). Cette hausse du fonds de roulement permet la couverture de 33,67% du BFRE. Mais l'entreprise est toujours obligée de recourir à des emprunts pour financer le reste de l'actif cyclique.

On constate une baisse du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement en 2001. Mais cela ne change rien à la trésorerie qui demeure toujours négative. Cette diminution s'explique par celle des valeurs réalisables, des dettes à court terme d'exploitation et des ressources stables. Le BFRE est couvert par 23,33% du fonds de roulement.

Enfin en 2002 et 2003, la trésorerie augmente respectivement de 51,07 % et 4,54%.

Ainsi nous constatons que l'entreprise n'a jamais atteint l'équilibre financier durant les cinq ans sur lesquels ont porté nos études comme l'atteste le graphique ci-après, comparant l'évolution du FR, du BFR et du SNT. Ce qui traduit la dépendance de la SAR vis à vis des établissements financiers.



Conclusion partielle de l'analyse par le bilan

Cette analyse nous a appris l'impact conséquent du BFR sur la trésorerie comme nous l'avons vu, et une autre méthode d'analyse, basée sur les flux, nous permettra de mieux nous en rendre compte.

2-2 Analyse par les flux

2-2-1 Diagnostic de l'évolution de l'ETE de la SAR

Présentons à présent le tableau de calcul de l'excédent de trésorerie d'exploitation. Il est fait de telle sorte que nous pouvons, assez aisément, voir l'impact des flux issus de l'exploitation sur son évaluation.

Diagnostic de l'évolution de L' ETE de la SAR

Calcul de l' ete	1999	2000	2001	2002	2003
EBE	-451418940	19605373339	-1271490281	3748801016	4640055099

	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)
marchandises	3 035 890 937			2 842 602 143		255 492 269		995 879 280		201 342 497
matières premières	10 376 979 224		280 095 493		295 195 176			3 871 640 321	5 482 873 801	
en-cours			594 199 457		4 185 027 348			2 071 100 116		1 197 307 496
produits fabriqués	4 507 734 549			699 101 549	1 159 539 811			773 393 656	4 379 596 440	
Variations des stocks	17 920 604 710			2 667 408 742	5 384 270 066			7 712 013 373	8 463 820 248	

	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)
fournisseurs, avances versés	8 236 465 419			4 951 090 113		3 105 993 730		74 339 149	22 833 440	
clients	24 896 034 667		25 778 070 162			31 252 938 803		192 555 000		5 414 179 455
autres créances	536 049 759		26 870 509 884			4 594 788 965		2 992 582 533	1 261 121 112	
écart de conversion-actif	1 760 987 260			1 488 373 819		359 411 523	98 221 131			87 978 996
Variations des créances	35 429 537 105		46 209 116 114			39 313 133 021		3 161 255 551		4 218 203 899

	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)	emplois(+)	ressources(-)
clients, avances reçues	1 362 185			49 051 414		1 551 329 967	1 452 528 580		110 697 397	
fournisseurs d'exploitation		31 933 748 312		30 381 965 620	14 825 992 874		12 094 358 144			1 298 301 458
dettes fiscales	648 831 684				9 846 744 580		12 775 579 067			1 654 129 199
dettes sociales		17 107 491		37 127 827		14 180 265		29 662 684	18 346 517	
autres dettes		152 325 969		1 384 275 904	893 327 097			248 015 152	901 386 316	
risques provisionnés		1 582 987 260			359 411 523			1 347 728 376	910 810 046	
écart de conversion -passif		54 389 526		173 301 917	221 308 383			103 882 179		
Variation des dettes circulantes		33 090 364 689		27 896 686 060	24 581 274 225		24 593 155 400			1 067 400 881
Variation du BFR		20 259 777 126		15 645 021 312	-9 347 588 730			13 719 908 476		3 178 215 468
Production immobilisée		20 804 000		3 242 133		234 111		868 114		-
ETE =EBE-VARIATION BFR- PRODUCTION IMMOBILISEE		-20 732 000 066		3 957 109 894		8 075 864 338		-9 973 783 570		1 461 839 631

50

L'évolution de l'EBE a déjà été commentée dans ce document lors de l'analyse de la performance. Ainsi l'excédent brut a connu d'importantes fluctuations, allant de - 4443,05% à 23,83%. Son niveau n'est donc pas très stable, mais la trésorerie potentielle s'est un peu améliorée. Mais qu'en est-il donc de la réalité ?

En 1999, l'ETE était inférieur à l'excédent brut d'exploitation, et ceci à cause d'une variation positive du besoin en fonds de roulement ; le BFRE a donc augmenté sur la période. Il y a donc eu ponction sur la trésorerie générée par l'exploitation et la variation du BFRE sera par conséquent déduite de l'EBE généré par l'activité. En effet, durant cette année, les créances ont augmenté beaucoup plus que les dettes circulantes. La production immobilisée est également très élevée et est de 20 804 000 francs. Cela a pour conséquence immédiate une dégradation de la trésorerie (- 20 732 000 066 francs) en plus de celle générée par l'exploitation (- 451 418 940 francs).

En 2000, grâce au bond de l'excédent brut d'exploitation, attestant d'une meilleure performance en matière de ventes et de minimisation des coûts, la SAR est passée d'une insuffisance à un excédent de trésorerie d'exploitation, de 3 957 109 894 francs. Il faut également souligner la baisse de la production immobilisée de 84,41 % par rapport à l'année précédente.

L'année 2001 est caractérisée par une forte diminution des créances de même que celle du poste autres créances, plus forte que celles des dettes circulantes. Ainsi l'ETE augmente de 104,08% et passe à 8 075 864 338 francs. Ici, la variation du BFRE est négative, le BFRE a donc diminué sur la période. Il y a donc eu dégagement de trésorerie lié à la réduction du BFRE à financer, ce qui augmente la trésorerie générée par l'exploitation (l'EBE) du montant de la variation du BFRE.

Mais en 2002, le BFR a considérablement évolué, entraînant une insuffisance de trésorerie de (-9 973 783 570 francs). Cela est dû à une mauvaise maîtrise du financement des décalages liés au cycle d'activité qui ont ponctionné la trésorerie générée par l'activité de la SAR.

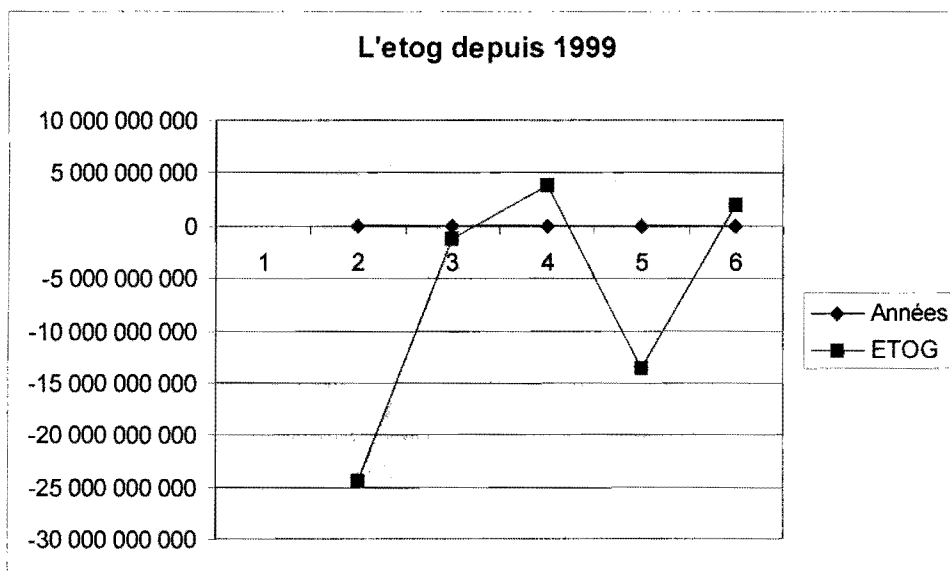
Enfin en 2003, l'excédent de trésorerie d'exploitation redevient positif grâce à une baisse considérable du BFR et à l'inexistence de production immobilisée. L'impact de l'encours clients (sa baisse) est ici apparu très clairement.

Ainsi, le signe de l'ETE se révèle très important pour une entreprise. En effet, il est négatif pour les années 1999 et 2002. Ce qui signifie que l'entreprise n'aura pas le financement nécessaire pour :

- assurer sa croissance pour les investissements économiques et financiers ;
- rembourser ses dettes et payer les intérêts générés par son niveau d'endettement ;
- verser des dividendes à ses actionnaires pour rémunérer leurs apports.

2-2-2 Evolution de l'ETOG

La courbe qui va suivre représente l'évolution de l'ETOG de 1999 à 2003.



L'ETOG représente l'excédent de trésorerie résiduel du aux opérations courantes après règlements des opérations courantes telles que les achats, charges de personnel, charges financières, impôt etc.

En 1999, l'ETOG s'élève à (-24 483 235 034). Cela découle de la CAF qui était de (- 4 223 457 908). Ce qui signifie que la CAF est inférieur à la variation du BFR. Alors les ressources dégagées par les opérations courantes ne sont pas suffisantes pour faire face à ses échéances à court terme.

Il connaît une variation en 2000 due à une CAF positive (14 299 395 934) et à une variation négative du BFRE. Cela signifie que le montant des encours a continué à croître, alourdissant ainsi le besoin de financement. L'ETOG demeure toujours négatif et est de -1 345 625 378.

L'année 2001 se caractérise par un ETOG positif. En effet, la situation est la meilleure depuis 1999 et nous ne sommes pas surpris de constater qu'elle coïncide avec un niveau de découverts en amélioration durant cette année. L'entreprise est donc en mesure de faire face aux échéances relatives à la gestion et obtient de plus un supplément de trésorerie.

Mais en 2002, la variation positive du BFRE entraîne la dégradation du niveau de l'excédent de trésorerie sur opérations de gestion qui subit une baisse de 456,65% pour se retrouver à (-13 556 844 577).

Enfin en 2003, grâce à une CAF supérieure à la variation du BFR (baisse du besoin en financement), l'ETOG redevient positif (1 912 882 469).

Ainsi en 1999, 2000 et 2002, les opérations de gestion réduisent la trésorerie. Ce qui met l'entreprise dans une situation critique où elle ne peut honorer le remboursement de ses dettes de même que le paiement des dividendes. A bref délai, elle risquerait d'être confrontée au problème de non-liquidité. Mais en 2003, on assiste à une reprise de l'ETOG qui exprime l'existence d'un potentiel d'autofinancement et est le signe d'une bonne rentabilité.

Conclusion partielle de l'analyse par les flux

Une non maîtrise des décalages issus du cycle d'activité aurait donc un effet réel sur la liquidité d'une entreprise affichant des résultats satisfaisants. Il ne suffit pas de vendre, il faudrait que cet argent gagné renfloue les caisses pour que l'on puisse en disposer dès que le besoin se fait sentir. La capacité

d'investissement et de financement se trouve réduite à court terme, et même à long terme si ce problème des créances demeure structurel.

La situation de la SAR n'est pas alarmante, mais requiert de sa part, de plus s'y intéresser. Cette dynamique se retrouve heureusement dans la société, mais reste toutefois susceptible d'amélioration. Il n'est pas normal que de si forts montants subsistent en encours, et une étude de la gestion des créances clients pourrait se révéler intéressante pour mettre en évidence d'éventuelles failles dans le système.

Paragraphe 3 : Appréciation du niveau de la trésorerie par la trésorerie actif et passif

Le niveau de la trésorerie peut être apprécié par la différence entre la trésorerie actif et passif.

Intitulés	1999	2000	2001	2002	2003
Valeurs à encaisser	2303008097	6384917642	2986877660	2884374770	547358047
Banques, cheques postaux, caisse	2636844837	127877527	1691844814	4162005834	10285321254
Trésorerie-actif	4939852934	6512795169	4678722474	7046380604	10832679301
Banques, crédit d'escompte	-	2040011783	-	-	-
Banques, crédits de trésorerie	29541005025	13350055181	12978613588	49617487093	51102483810
Banques découverts	3901569096	21973849938	20194329218	475181076	4734585589
Trésorerie-passif	33442574121	37363916832	33172942806	50092668169	55837069399
Trésorerie nette	-28502721187	-30851121663	-28494220332	-43046287565	-45004390098

Pour les sociétés qui ne disposent pas des titres de placement, la trésorerie-actif est constituée essentiellement des valeurs à encaisser, des valeurs en caisse, des avoirs en banque, et aux chèques postaux; tel est le cas de la SAR.

Nous avons présenté ci-dessus l'évolution de la trésorerie au cours de ces cinq derniers exercices à la SAR suivant cette approche.

Commentaires

Malgré les concours bancaires, les crédits d'escompte et crédits de trésorerie dont bénéficie la SAR, sa situation de trésorerie ne s'améliore pas, au contraire elle ne fait que se dégrader dans le temps.

Paragraphe 4 : Les ratios de trésorerie

Ils sont au nombre de trois qui sont présentés dans le tableau ci-dessous pour les cinq exercices.

Libellés	1999	2000	2001	2002	2003
ratio de liquidité générale	1,021747943	1,111339947	1,077500744	1,075222808	1,080777411
ratio de liquidité relative	0,780055879	0,943268033	0,818110583	0,87071938	0,812807871
ratio de liquidité immédiate	0,045373301	0,046292014	0,041805236	0,067595274	0,097469175

Commentaires

Nous n'avons pas pu faire la comparaison de ces ratios avec les normes du secteur. Toutefois, dans notre analyse, nous avons apprécié leur évolution dans le temps.

- Ratio de liquidité générale

Les ratios de trésorerie générale des cinq exercices (1999, 2000, 2001, 2002, 2003) sont tous supérieurs à l'unité. Ce qui signifie que l'entreprise est capable de faire face à ses dettes à court terme.

Mais une valeur élevée du ratio de liquidité au sens large n'est pas nécessairement avantageuse, car elle peut signifier que l'entreprise surinvestit en actifs circulants ou est proportionnellement trop endettée à long terme.

- Ratio de liquidité relative

Ce ratio est généralement inférieur à l'unité. Ce qui signifie que la SAR ne peut honorer à échéance toutes ses dettes exigibles même si toutes les créances clients sont intégralement encaissées. Au fil du temps, ce ratio stagne.

- Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio connaît une tendance à la hausse au fil du temps. Ce qui signifie que le pourcentage des disponibilités existantes pour payer les dettes à court terme augmente progressivement.

Paragraphe 5 : Gestion et analyse des créances clients

Depuis un certain temps, les problèmes liés à la maîtrise des encours clients sont perçus avec plus d'attention au sein de la SAR. Dans l'analyse de la performance (cf. évolution de l'actif circulant), on a pu relever une amélioration des encours clients à partir de 2001.

La raison n'en est pas une prise de conscience, qui existait déjà, mais plutôt une implication plus franche de la Direction dans la recherche de solutions.

Cela ne veut cependant pas dire que le problème est résolu, loin de là. Son caractère sensible (dans le sens où il demande un suivi constant) suffit à montrer qu'il ne peut être définitivement résolu.

Il s'agira, pour notre étude, de présenter tout d'abord le dispositif de la SAR en matière de gestion du crédit clients, à savoir le suivi des créances. Cela nous servira de base pour, ensuite, en faire une

étude critique, ce qui nous permettra de faire ressortir les failles et carences responsables du niveau trop élevé de l'encours clients.

5-1 Suivi de la créance

Cette fonction est assurée par la comptabilité clients en relation avec la trésorerie, sous-ensemble du service de comptabilité. En vue d'optimiser la gestion de ses affaires et les relations avec ses partenaires, la SAR a une comptabilité fournisseurs différente de la comptabilité clients. Cette dernière se retrouve alors chargée :

- de procéder aux opérations comptables courantes permettant de traduire la situation de chaque client vis à vis de la SAR
- de fournir les éléments nécessaires à la gestion du risque client et à la prise de décision y afférente
- et enfin de recouvrer les créances.

Le recouvrement des créances se fait de la manière suivante :

Lorsque le règlement ne se fait pas au comptant, il faut recouvrer la créance. Le recouvrement constitue donc une phase clé dans la procédure de gestion du poste clients.

Il doit se faire en coordination avec le trésorier, le service comptabilité client et la direction financière afin de tenir aux clients un discours unique.

On distingue les trois phases suivantes :

La phase des relances classiques

Elle débute avec le suivi des dossiers clients. Cette relance téléphonique se fait à partir du 15 du mois suivant l'envoi d'une facture. Elle a pour objectif de s'assurer de la bonne réception de la facture auprès du client et de détecter d'éventuels problèmes que soulèverait le client.

La phase pré contentieuse

Elle débute lorsque le client n'a pas payé sa facture échue. Elle commence en général 60 jours après envoi de la facture et introduit l'étape des contacts personnalisés. Une première lettre est envoyée, rappelant les références et modalités de paiement (facture, date, montant et échéance).

Une deuxième devrait suivre à J+90 en cas de non-paiement. L'agent de recouvrement devra remplir une fiche de relance, document servant à répertorier tous les prétextes de retard et l'évolution du suivi.

La phase contentieuse

Une lettre de mise en demeure est d'abord envoyée au client retardataire après, si c'était nécessaire, quelques relances téléphoniques. A J+150, le dossier est transmis à l'avocat et la phase contentieuse débute réellement. Il est à noter qu'à partir de la phase de relance classique, les actions doivent se faire après concertation entre le chef de service et le responsable de recouvrement.

Ainsi, le processus de recouvrement est théoriquement défini. Son application devrait permettre de minimiser le délai des encours et, de ce fait, les coûts qu'il occasionne. Mais on constate que c'est le phénomène contraire qui se produit.

En effet, les ventes de la SAR sont destinées à deux types de clientèle : les ventes Sénélec et les ventes hors Sénélec

Les entretiens que nous ont accordés le trésorier et le comptable client, responsables du recouvrement, nous ont permis de comprendre que le problème se situait réellement au niveau des ventes Sénélec.

En effet, tous les clients de la SAR honorent leurs engagements à l'exception –notable- de l'Etat et de la Sénélec. Il est important de souligner que la SAR n'a jamais engagé de procédure contentieuse contre ces deux gros clients. Ce qui explique le montant élevé des créances.

Ainsi, la SAR ne va pas au bout de sa politique de recouvrement.

5-2 Incidence constatée

Ces jours de retard représentent autant de jours durant lesquels les règlements attendus de ces deux importants clients ne se trouvent pas dans les caisses de l'entreprise. C'est donc un manquement en recettes très important qui, nous l'avons vu, a un impact direct sur la trésorerie.

La conséquence est que la SAR voit sa capacité d'investissement et de financement réduite. Les répercussions se retrouvent donc aussi bien dans le cycle de financement que d'investissement.

Le cycle d'investissement est représenté par la dynamique achats/cessions d'immobilisations. Ses ressources lui viennent, en grande partie, du cycle d'exploitation. Le principe de l'investissement est d'engager des sommes d'argent dans l'acquisition d'une immobilisation en vue, plus tard, d'améliorer les performances et de ce fait de créer de la valeur. Ces retards agissent de ce fait comme un frein à la croissance. Nous ne voulons pas dire par-là que les performances de la SAR ne sont pas en hausse, mais qu'elles sont ralenties.

Le cycle de financement est représenté, quant à lui, par la dynamique entrées/sorties de fonds. Nous avons vu, dans l'analyse de la performance, que la lourde masse du BFR, induite par le stock important d'emplois que représentaient les encours clients, venait grever la trésorerie dégagée par l'activité. Cet argent non encore disponible aurait pu être utilisé, si l'excédent de trésorerie était conséquent, dans un placement qui aurait produit des intérêts, donc un surplus de disponibilités, avant que cet argent ne soit utilisé. Ces produits financiers pourraient améliorer la rentabilité de l'entreprise, comme le ferait la baisse des charges liées à la gestion du crédit clients.

Le coût du préfinancement vient en premier diminuer le résultat puisqu'il constate des charges dont la contrepartie (recettes d'exploitation correspondant à l'affaire) n'est pas encore payée. Le bénéfice se retrouve donc menacé par les créances les plus anciennes, voire perdues.

A cela s'ajoutent les frais de relance (courrier, téléphone), de recouvrement (déplacement chez les clients), bref, tout ce qui a trait à la gestion du crédit clients.

Paragraphe 6 :Les ratios de gestion

Les résultats ci-après nous présentent la tendance des délais crédits accordés aux clients et les délais fournisseurs obtenus.

Désignation	1999	2000	2001	2002	2003
Ratio crédit client	217,0929182	165,1147335	129,2023701	137,5733638	117,347517
Ratio crédit fournisseur	127,218948	101,0806685	92,8378495	82,71145819	76,2109397

L'analyse de ces ratios de gestion révèle que les crédits moyens accordés aux clients sont largement supérieurs aux crédits moyens obtenus des fournisseurs.

En 1999 : les paiements fournisseurs arrivent à échéance en moyenne au bout de 127 jours soit 4 mois 7 jours, alors que les règlements des clients arrivent à échéance au bout de 7 mois. Ce qui revient à dire que les décaissements interviennent environ trois mois avant qu'arrivent les encaissements.

En 2000 : les règlements clients arrivent à échéance au bout de 165 jours soit 5 mois et 15 jours, alors que les échéances sur les règlements des fournisseurs interviennent au bout de 101 jours, soit 3 Mois et 11 jours.

En 2001 : Les échéances des règlements des clients arrivent à échéance dans 129 jours, tandis que les échéances des paiements des fournisseurs arrivent à terme dans 92 jours.

En 2002 : Les paiements fournisseurs arrivent à échéance dans 137 jours, alors que les règlements des clients arrivent à échéance dans 82 jours.

En 2003 : Les échéances des règlements des clients arrivent dans 117 jours contre 76 jours pour les fournisseurs.

En suivant l'évolution de ces ratios, on constate que :

- Les délais de paiement accordés aux clients se réduisent progressivement avec le temps.

Ils sont passés de 217 jours en 1999 à 117 jours en 2003 soit une diminution de 100 jours. Cela est la manifestation de l'implication des dirigeants dans la gestion des créances clients.

- Les délais obtenus des fournisseurs se réduisent également progressivement avec le temps. Ils sont passés de 127 jours en 1999 à 76 jours en 2003 soit une diminution de 51 jours.

Il est important de souligner que la diminution des créances clients confirme la volonté des dirigeants de résoudre leur problème de trésorerie. Mais on note que dans le même temps, le délai octroyé par les fournisseurs se réduit dans le temps. Ce qui n'arrange pas la situation de l'entreprise.

Ces décalages dans les échéances de règlement, constatés entre les crédits clients et les crédits fournisseurs, créent les besoins en fonds de roulement, c'est à dire le besoin de ressources supplémentaires pour faire fonctionner la société en attendant que les encaissements se réalisent. Ces données confirment bien les problèmes de trésorerie dont souffre la SAR, car la situation serait plus aisée si les délais crédits fournisseurs étaient largement supérieurs aux délais crédits clients.

Paragraphe 7 : Cas pratique

Avant l'illustration, nous allons apporter quelques précisions en ce qui concernent le montant des créances clients que nous utiliserons dans le cas pratique.

L'Etat Sénégalais est un des plus gros clients de la SAR. Son intervention se situe à deux niveaux : de façon directe (par la subvention de stabilisation) et de façon indirecte (par les impayés Sénélec).

- Subvention ménage octroyée par l'Etat en direction des ménages.

En effet, dans le cadre de sa politique de lutte contre la sécheresse et la déforestation, l'Etat encourage la consommation du gaz butane. Ainsi, le butane est subventionné par l'Etat pour un certain montant et cette subvention est qualifiée de subvention de stabilisation.

Cf le tableau ci-dessous pour la structure des prix des produits pétroliers

PRODUITS	UNITES	PRIX EX-DEPOT	TAXE SPECIFIQUE	BASE TVA	TVA	SUBVENTION STABILISATION	PRIX DE REPRISE HTVA	PRIX DE REPRISE TTC
BUTANE 12,5/38 KG	T	259764	0	259764	46758	39248	299012	345770
BUTANE 9 KG	T	259764	0	259764	46758	0	259764	306522
BUTANE 6 KG	T	124228	0	124228	22361	-30363	93865	116226
BUTANE 2,7KG	T	123464	0	123464	22224	-29901	93563	115787

A la lecture du tableau, on voit que le butane 6 kg par exemple, coûte 124 228 Fcfa. L'Etat demande à la SAR de le vendre à 93 865 Fcfa et lui promet de subventionner la différence soit 30 363 F. Le problème qui se pose, c'est que l'Etat ne respecte pas ses engagements et cela à des répercussions sur la trésorerie de la SAR.

Ainsi, à l'occasion d'une réunion convoquée par la direction générale et dont l'un des points à l'ordre du jour était intitulé « les dettes de l'Etat », nous avons appris que la SAR souffrait de ses créances sur l'Etat et qu'à la date du 08 septembre 2004, elles s'élevaient à 20 milliards de Fcfa.

- Impayés Sénélec

La SAR vend du pétrole à la Sénélec par le biais de Shell, TotalFinaElf etc. A l'échéance, la Sénélec n'honore pas ses engagements et avance comme argument qu'elle est une entreprise étatique ou encore que l'Etat lui doit de l'argent.

La lecture des justifications des comptes et le travail effectué sur les ventes de l'année 2003 de la SAR nous ont permis de constater que les impayés Senelec concernaient essentiellement le groupe TOTALFINAELF et SHELL. En effet, ce sont les principaux fournisseurs de la Sénélec.

Les tableaux suivants nous présentent les impayés Sénélec pour l'année 2003 :

JUSTIFICATION DE COMPTE (411100)

COMPTE : SHELL (compte part n° 4)

Ventes		Soldes		Explications
Mois de	Echues	DEBITEUR	CREDITEUR	
Sept.03	25.11.03	2613430172	-	Impayés Sénélec
Oct.03	25.12.03	2337688129	-	Impayés Sénélec

COMPTE : TOTALFINAELF (compte part n° 13)

Ventes		Soldes		Explications
Mois de	Echues	DEBITEUR	CREDITEUR	
Sept.03	25.11.03	1357414338	-	Impayés Sénélec
Oct.03	25.12.03	1113091001	-	Impayés Sénélec

Pour l'année 2003, les impayés Sénélec sont de 7 421 623 640.

Pour la simulation, nous prendrons les impayés Sénélec (7 421 623 640) et la créance de l'Etat (20 000 000 000) soit une créance totale de 27 421 623 640

Illustration de l'impact des créances clients sur la trésorerie

Intitulés	2 003	Simulation	Evolution en %
Marchandises	1 539 813 202	1 539 813 202	
Matières premières et autres approv	18 947 695 953	18 947 695 953	
En-cours	1 510 819 193	1 510 819 193	
Produits fabriqués	7 783 683 295	7 783 683 295	
Valeurs d'exploitation	29 782 011 643	29 782 011 643	
Fournisseurs, avances versées	218 929 789	218 929 789	
Clients	54 753 973 326	27 332 349 686	-50,08152281
Autres créances	24 496 702 570	24 496 702 570	
Ecart de conversion-actif	32 808 536	32 808 536	
Valeurs réalisables	79 502 414 221	52 080 790 581	-34,49156093
Dettes circulantes et ressources ass H.A.O	-	-	
Clients, avances reçues	117 281 562	117 281 562	
Fournisseurs d'exploitation	51 632 568 299	51 632 568 299	
Dettes fiscales	2 483 385 575	2 483 385 575	
Dettes sociales	153 264 076	153 264 076	
Autres dettes	59 552 786	59 552 786	
Risques provisionnées	546 473 619	546 473 619	
Ecart de conversion-passif	225 894 077	225 894 077	
Dettes à court terme d'exploitation	55 218 419 994	55 218 419 994	
BFRE= VE + VR - DCTE	54 066 005 870	26 644 382 230	
Créances hors exploitation courante	-	-	
Dettes circulantes et ressources ass H.A.O.	84 051 408	84 051 408	
Dettes hors exploitation courante	84 051 408	84 051 408	
BFR HAO	84 051 408	84 051 408	
BFR = BFRE + BFR HAO	53 981 954 462	26 560 330 822	-50,79775994

Commentaires

De prime abord, on constate que le remboursement des créances de la SAR agit immédiatement sur le BFR. Il passe de 53 981 954 462 à 26 560 330 822 soit une diminution de 50,79%.

Cette diminution s'explique essentiellement par une baisse des créances clients de 50,08%.

Ainsi, on constate que la baisse de moitié du BFR est causée par celle des créances clients de moitié aussi.

RATIOS DU B.F.R. EN JOURS	2003	Simulation	Evolution en %
BFR total (en % de CA)	22,13	10,88	-50,83596927
BFR total (en jours de CA)	79,67	39,2	-50,79703778

Le BFR, exprimé en jours de CA, vient confirmer le constat fait précédemment, notamment en ce qui concerne la baisse de l'importance en poids des créances clients. Ce dernier est passé de 80 jours à 39 jours. Aussi, en ce qui concerne le pourcentage de chiffre d'affaire immobilisé en créances clients non financés par le crédit fournisseur, il ne représente désormais que 10,88%.

Nous allons voir à présent son impact sur la trésorerie en le comparant au FDR.

Intitulés	2 003	simulation	Evolution en %
Ressources stables	16 169 696 340	16 169 696 340	
Valeur immobilisée	7 192 131 976	7 192 131 976	
FR	8 977 564 364	8 977 564 364	
Valeurs d'exploitation	29 782 011 643	29 782 011 643	
Valeurs réalisables	79 502 414 221	52 080 790 581	
Dettes à court terme d'exploitation	55 302 471 402	55 302 471 402	
BFR	53 981 954 462	26 560 330 822	
Solde net de trésorerie = FR - BFR	-45 004 390 098	-17 582 766 458	-60,93099713
Trésorerie en jours de CA	-66,42758575	-25,95259538	
FR/BFR	16,63067678	33,80064964	103,242779

Commentaires

La diminution du BFR (engendré par celui des créances clients) a un impact sur la trésorerie. Elle connaît une variation de 60% et représente désormais (- 17 582 766 458).

Le ratio FR/BFR nous indique que désormais 34% du BFR est couvert par le FDR contre 17% auparavant. Ce qui réduira la dépendance de la société vis à vis des établissements de crédit.

A présent, nous verrons ce qu'il advient des délais octroyés aux clients et de ceux obtenus des fournisseurs lors de la diminution des créances clients.

Désignation	2003	Simulation	Evolution en %
Ratio crédit client	117,34	76,87	-124,1622635
Ratio crédit fournisseur	76,21	76,21	

L'étude de ces ratios de gestion nous permet de constater une diminution du ratio crédit client de 117 jours à 77 jours ; ce qui correspond sensiblement au ratio crédit fournisseur. Ainsi le BFR diminue de même que le besoin de ressources supplémentaires en attendant les encaissements.

La baisse des créances clients se traduit par une hausse de la trésorerie-actif comme le montre le tableau ci dessous :

Intitulés	2003	Simulation	Evolution en %
Valeurs à encaisser	547358047	547358047	
Banques, chèques postaux, caisse	10285321254	37706944894	
Trésorerie-actif	10832679301	38254302941	253,1379623
Banques, crédit d'escompte	-		
Banques, crédits de trésorerie	51102483810	51102483810	
Banques, découverts	4734585589	4734585589	
Trésorerie-passif	55837069399	55837069399	
Trésorerie nette	-45004390098	-17582766458	

Cette hausse est due à une entrée d'argent suite aux règlements des créanciers.

La banque passe de 10285321254 à 37706944894 soit une variation de 253,13%.

Conclusion partielle

Cet exemple nous a permis de comprendre l'importance de la gestion des créances clients au sein d'une entreprise. Car une bonne gestion des créances permet à l'entreprise d'éviter les difficultés de trésorerie qu'elle connaît à l'heure actuelle et d'être indépendante financièrement.

Section 2 : Recommandations

La deuxième partie de notre étude a montré l'important besoin en fonds de roulement induit par les décalages du cycle d'activité. L'encours clients constitue, en effet, un stock d'emplois trop lourd pour pouvoir être financé par les crédits fournisseurs. Son impact sur la trésorerie évalué, il a fallu trouver ce qui ne fonctionnait pas dans le système de recouvrement de la SAR, identifier quelles étaient les failles et faiblesses responsables des retards de paiement.

Cette partie-ci, sera en somme, une suite logique de notre analyse. Nous n'avons guère la prétention de résoudre le problème des encours clients, mais plutôt d'émettre modestement des suggestions qui, nous le pensons, permettront d'améliorer cette situation, et conséquemment son incidence sur la trésorerie.

Il est vrai que le crédit interentreprises s'impose à la SAR, comme à toutes les sociétés. Il introduit des décalages entre les ventes et les encaissements et accroît le risque de non-recouvrement. Et c'est ce risque que la SAR a des difficultés à maîtriser ; la trésorerie, déjà loin de ses potentialités, se retrouve en plus en déséquilibre instable.

Et pourtant, des procédures ont été édictées pour minimiser le risque d'impayés.

1. La sélection des clients

Il est clair que c'est là que se situent la plupart des problèmes. La SAR doit éviter de traiter avec de mauvais payeurs. Il faudrait que les services opérationnels se renseignent sur la crédibilité des clients, surtout les entreprises étatiques. La collecte d'informations se révélera primordiale.

2. La mise en place d'un système d'évaluation des besoins de financement liés au cycle d'exploitation par la méthode de calcul du besoin en fonds de roulement normatif.

Principe de la méthode

La méthode de calcul du besoin en fonds de roulement normatif permet de prévenir le risque de trésorerie. Elle procède d'un calcul du besoin en fonds de roulement en fonction d'une norme qui est le « jour de chiffre d'affaires hors taxes ».

La prévision des besoins en fonds de roulement d'exploitation permet, non seulement la prévision des financements nécessaires, mais aussi la prévision des flux de trésorerie.

Chaque élément du BFRE est rattaché au chiffre d'affaires en déterminant pour chacun deux paramètres.

* Sa durée d'écoulement correspond à sa durée de détention (besoin) ou de mise à disposition (ressource). Elle est exprimée en jour de flux correspondant à ce poste. Ainsi, la durée du crédit-client sera exprimée en jours de chiffre d'affaires TTC. De façon générale,

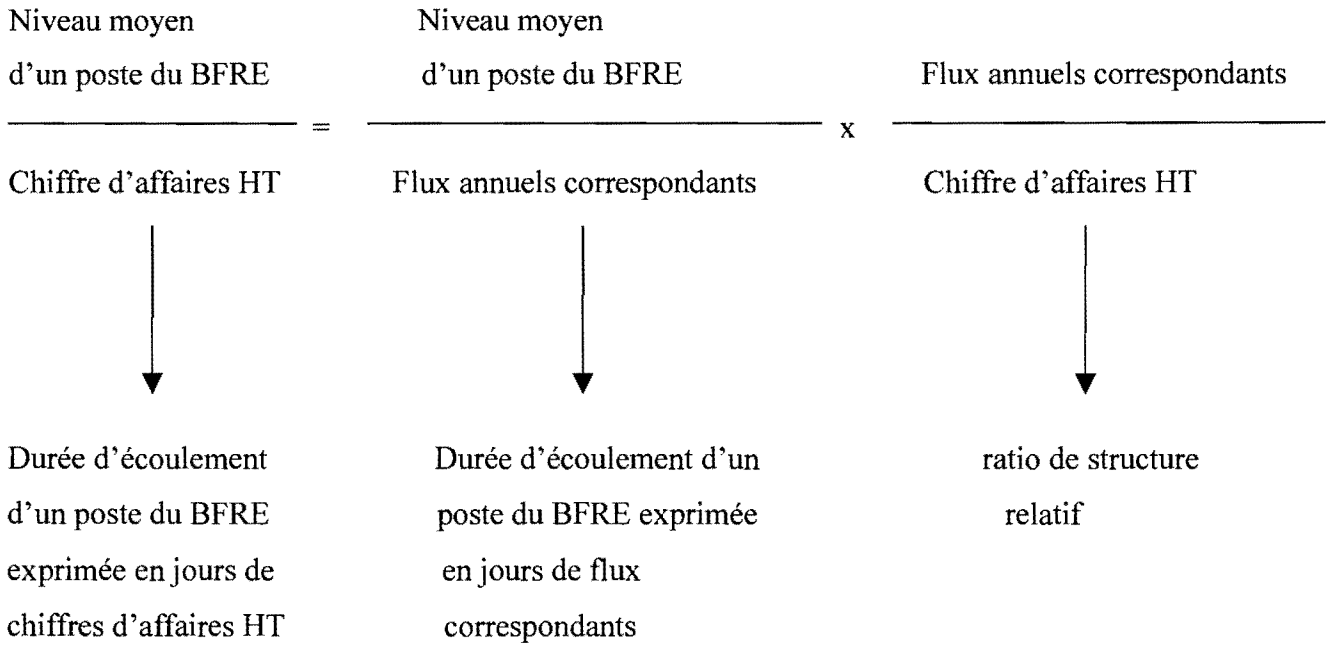
$$\begin{array}{l} \text{Durée d'écoulement d'un élément} \\ \text{du BFRE exprimée en jours de} \\ \text{flux correspondants} \end{array} = \frac{\text{Montant moyen du poste du BFRE}}{\text{Flux annuels correspondants}} \times 360$$

* Le coefficient de pondération ou ratio de structure exprimant le rapport entre les flux annuels totaux relatifs à un poste du BFRE et le chiffre d'affaires HT.

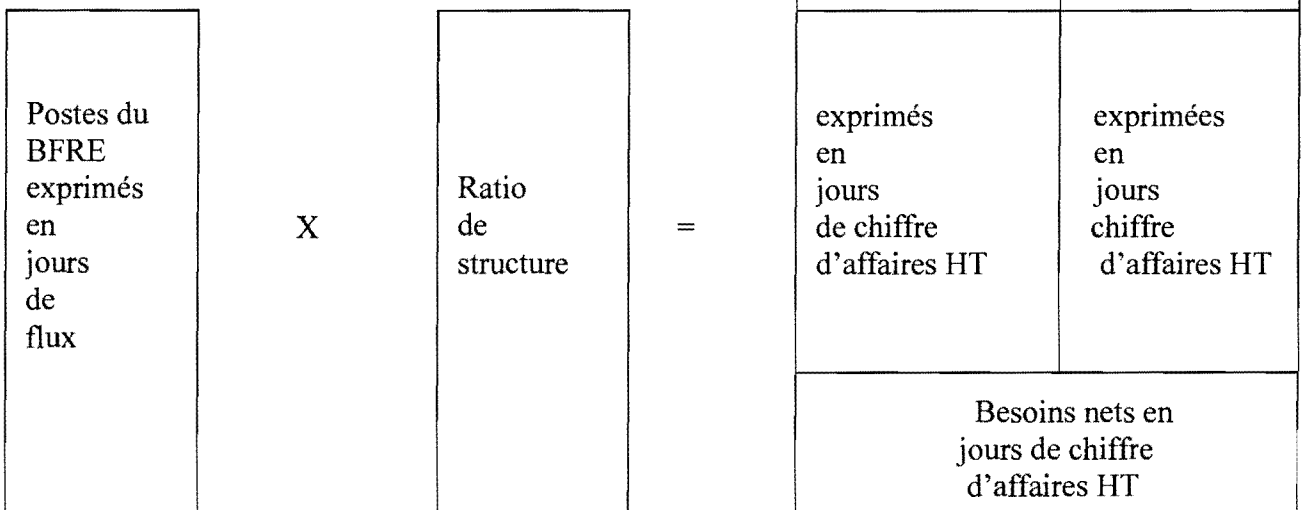
Ainsi, le ratio de structure relatif au chiffre d'affaires TTC (crédit-client) est égal au rapport du chiffre d'affaires TTC sur le chiffre d'affaires HT. D'une manière générale,

$$\begin{array}{l} \text{Ratio de structure} \\ \text{relatif à une catégorie} \\ \text{de flux} \end{array} = \frac{\text{Flux annuels}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 360$$

Ainsi, le dénominateur de la durée d'écoulement d'un poste du BFRE est égal au numérateur du ratio de structure correspondant. Le produit de la durée d'écoulement d'un poste du BFRE par le ratio de structure qui y est relatif permet d'obtenir la durée d'écoulement de ce poste exprimée en jours de chiffre d'affaires HT.



Ainsi, chaque poste du BFRE subissant le traitement décrit ci-dessus, il sera aisé de calculer le BFRE en jours de chiffre d'affaires HT.



3. La faiblesse du capital

La SAR dispose d'un capital de 1 milliard pour un chiffre d'affaire de 200 milliards en moyenne par année depuis 2000. Cela traduit la faiblesse du haut de bilan. La SAR est donc sous capitalisée. Ce qui l'oblige à recourir à l'emprunt bancaire pour couvrir ses importations. Elle dépend donc de ses engagements extérieurs. Si cet endettement devenait trop élevé, il entraînerait des frais financiers plus importants qui risqueraient de grever les résultats d'exploitation. Cela pose le problème de la couverture du BFR de même qu'une partie de l'actif circulant. Il faudrait donc que la direction, dans le but d'alléger ces problèmes de trésorerie, regarde dans cette direction en évoquant avec les actionnaires une possible augmentation du capital.

4. Une gestion rigoureuse des composantes du BFR

La gestion de la trésorerie ne se limite pas seulement à gérer les liquidités et les engagements. Il faut aussi :

- facturer rapidement
- réduire les délais de règlement des clients
- réduire les délais d'encaissement
- négocier les délais de règlement des fournisseurs
- bien négocier les conditions avec les banques.

5. La SAR devrait être plus rigoureuse dans sa politique de recouvrement afin de recouvrer ses créances à temps. Ainsi, cela allègera un temps soit peu les difficultés de trésorerie auxquelles elle est confrontée.

6. Achat d'un logiciel de suivi des créances (le CALYPSO) pour une meilleure gestion des créances clients.

Conclusion générale

La SAR, société de raffinage, possède une solide renommée dans le domaine de ses compétences multiformes (processus d'importation du pétrole brut, technique de raffinage, production, stockage des produits finis et expédition des produits finis).

Malgré un contexte concurrentiel national et international de plus en plus difficile, cette société, à cause, notamment, d'une compétence reconnue de son personnel opérationnel, maintient son chiffre d'affaires en constante progression.

Cependant, l'analyse de la trésorerie a montré qu'un lourd besoin en fonds de roulement réduisait l'excédent tiré de son exploitation, pour ensuite causer une instabilité de son équilibre financier.

Une étude plus approfondie a révélé des faiblesses dans la gestion des créances clients, responsables de l'important encours clients non financé par les crédits fournisseurs.

Ce problème a la caractéristique d'être très sensible, car il nécessite un suivi constant. Nous avons néanmoins espoir que, grâce aux recommandations apportées à travers ce mémoire, la nouvelle politique de recouvrement pourra améliorer sensiblement une situation restée trop longtemps délaissée.

BIBLIOGRAPHIE ET SITE INTERNET

1. **ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François** - La gestion de la trésorerie-
Edition Dunod, 1999
2. **KEISER Anne-Marie**, - Gestion Financière- Editions ESKA, 1996, 3^{ième} édition
3. **VIZZAVONA Patrice** – Gestion financière & Marchés financiers- Editions ATOL,
10^{ième} édition
4. **HUTIN Hervé** – La Gestion financière- édition d'organisation
5. **COHEN Elie, SAUREL André** – Analyse financière&Outils et applications –
édition economica, 1990
6. **DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre** – Gestion financière de l'entreprise
– éditions Sirey
7. **www.verninmen.dalloz.fr**
8. **Notes de cours**