



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

THEME :

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION :
Cas de la société "CREATION SEN SARL"

Présenté par : RAVOATRARIVO Harii Sandratra

Sous l'encadrement de :

L'encadreur pédagogique,
Monsieur RAMAKAVELO Falihery,
enseignant à l'Université d'Antananarivo

L'encadreur professionnel,
Monsieur RAZAFIMARONAVALONA
Andrianiaina, Directeur Général de la
Société « CREATION SEN »

Année Universitaire : 2009 – 2010

SESSION DECEMBRE 2010

Date : 15 décembre 2010

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je tiens à remercier DIEU tout puissant qui m'a donné la force et le courage pour la réalisation de cet ouvrage.

Ensuite, mes parents pour leur soutien inconditionnel ainsi que toute ma famille.

L'Université d'Antananarivo où j'ai pu puiser des connaissances et poursuivre sereinement mon cursus universitaire afin d'avoir un bagage solide quant à la vie professionnelle.

Mes remerciements vont également à l'endroit de :

- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, le Président de l'Université ;
- Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO, Maître de conférences, le Doyen de la faculté de Droit, de l'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, le Chef de département en Gestion, professeur ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, le Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion, professeur ;
- Le Président du Jury et l'examineur ;
- Tous les enseignants permanents et vacataires ;
- Tout le personnel administratif.

Je remercie particulièrement Monsieur RAMAKAVELO Falihery, mon encadreur pédagogique qui m'a dirigé avec volonté et compétence en suivant les normes académiques imposées par l'université pour l'élaboration de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur RAZAFIMARONAVALONA Andrianiaina, mon encadreur professionnel qui m'a dispensé ses connaissances durant la période de stage ainsi que le personnel de la société « CREATION SEN S.A.R.L. » pour leur collaboration.

Ainsi tous ceux qui ont contribué directement et indirectement à la réalisation de ce travail.

NOS SINCERES REMERCIEMENTS !

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : CONSIDERATION GENERALE DE LA RECHERCHE	4
Chapitre 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....	5
<u>Section 1 : Identité et historique</u>	5
<u>Section 2 : Activités et missions</u>	6
<u>Section 3 : Structure organisationnelle</u>	7
<u>Section 4 : Environnement interne et externe</u>	11
<u>Section 5 : BFR de la société CREATION SEN</u>	15
Chapitre 2 : THEORIES GENERALES SUR LE BFR.....	19
<u>Section 1 : Notion du BFR.....</u>	19
<u>Section 2 : Principes de la trésorerie</u>	28
PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE.....	32
Chapitre 1 : OPTIMISATION DU BFR.....	33
<u>Section 1 : Fournisseurs.....</u>	34
<u>Section 2 : Clients.....</u>	47
<u>Section 3 : Stocks.....</u>	53
<u>Section 4 : Ratios</u>	59
Chapitre 2 : RECOUVREMENT.....	61
<u>Section 1 : Notion de recouvrement.....</u>	61
<u>Section 2 : Recouvrement au sein de la société.....</u>	65

PARTIE III : SOLUTIONS PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS GENERALES	72
Chapitre 1 : ORGANISATION INTERNE	73
<u>Section 1</u> : Amélioration du système d'informations	73
<u>Section 2</u> : Amélioration de l'organisation des données	75
<u>Section 3</u> : Elaboration des manuels de procédures	78
Chapitre 2 : SOLUTIONS PROPOSEES CONCERNANT LES TROIS LEVIERS DU BFR	80
<u>Section 1</u> : Solutions proposées à propos du poste Fournisseurs	80
<u>Section 2</u> : Solutions proposées concernant le poste clients	82
<u>Section 3</u> : Solutions proposées concernant le poste Stocks	84
Chapitre 3 : RECOUVREMENT	93
<u>Section 1</u> : Différents modes de règlement	93
<u>Section 2</u> : Suivi du recouvrement	93
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS GENERALES	94
<u>Section 1</u> : Marketing mix	94
<u>Section 2</u> : Adoption des stratégies	95
<u>Section 3</u> : Choix de financement	99
Chapitre 5 : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS	101
<u>Section 1</u> : Résultats organisationnels	101
<u>Section 2</u> : Résultats financiers	101
<u>Section 3</u> : Résultats sociaux	102
<u>Section 4</u> : Résultats économiques	102
CONCLUSION GENERALE	103

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : BFR durant 2007 – 2008 et 2009	17
<u>Tableau 2</u> : Cycle d'exploitation d'une activité industrielle	29
<u>Tableau 3</u> : Durée de crédit en pourcentage par nombre de fournisseurs	37
<u>Tableau 4</u> : Durée de crédit des montants payés	39
<u>Tableau 5</u> : Durée de crédit par type de fournisseurs	40
<u>Tableau 6</u> : Tableau dynamique croisé	41
<u>Tableau 7</u> : Durée de crédit mensuel	42
<u>Tableau 8</u> : Classification des fournisseurs par méthode ABC	43
<u>Tableau 9</u> : Catégorie des clients	49
<u>Tableau 10</u> : SI et SF des points de vente aux régions	50
<u>Tableau 11</u> : Classement selon méthode 20/80	51
<u>Tableau 12</u> : Echéance accordée aux clients	67
<u>Tableau 13</u> : Etat des créances réglées et non réglées	68
<u>Tableau 14</u> : Etat des créances non réglées	69
<u>Tableau 15</u> : Tableau dynamique croisé du recouvrement	70
<u>Tableau 16</u> : Compte fournisseur « lettré »	81
<u>Tableau 17</u> : Justification des écarts d'un fournisseur	82
<u>Tableau 18</u> : Relevé des ventes	83
<u>Tableau 19</u> : Extrait d'une balance âgée	84
<u>Tableau 20</u> : Approvisionnement par quantité demandée	86
<u>Tableau 21</u> : Approvisionnement par période régulière	86
<u>Tableau 22</u> : Méthode CUMP	88
<u>Tableau 23</u> : Méthode FIFO	89
<u>Tableau 24</u> : Actions commerciales et stratégiques	94

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1</u> : L'entreprise et ses partenaires	13
<u>Figure 2</u> : Rotation des stocks et des crédits clients et fournisseurs	33
<u>Figure 3</u> : Optimisation du processus fournisseurs	34
<u>Figure 4</u> : Optimisation du processus clients	47
<u>Figure 5</u> : Optimiser le poste stocks	55
<u>Figure 6</u> : Systeme d'informations	74
<u>Figure 7</u> : Traitement des données	77

LISTE DES GRAPHES

<u>Graphe 1</u> : Durée de crédit par nombre de fournisseurs	38
<u>Graphe 2</u> : Durée de crédit par montants payés	39
<u>Graphe 3</u> : Durée de crédit par type de fournisseurs	41
<u>Graphe 4</u> : Représentation graphique des durées de crédit mensuelles	42
<u>Graphe 5</u> : Méthode ABC	44
<u>Graphe 6</u> : Méthode 20/80	52
<u>Graphe 7</u> : Catégorie de stock	55
<u>Graphe 8</u> : Rotation de stock (1 ^{er} cas)	91
<u>Graphe 9</u> : Rotation de stock (2 ^e cas)	91

LISTE DES ABREVIATIONS

AC : Actif Courant

ACE : Actif Courant d'Exploitation

ACHE : Actif Courant Hors Exploitation

ANC : Actif Non Courant

AT : Actif de Trésorerie

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

CA : Chiffre d'Affaires

CT : Court Terme

CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré

DAF : Direction Administrative et Financière

DE : Dettes d'Exploitation

DG : Directeur Général

DHE : Dettes Hors Exploitation

DIR. CO. : Direction Commerciale

DIR. PRO. : Direction de Production

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSO : Days of Sales Outstanding

ES : Emplois Stables

FDR : Fonds de Roulement

FIFO : First In First Out

FRNS : Fournisseurs

HT : Hors Taxe

LIFO : Last In First Out

MP : Matières Premières

Mses : Marchandises

N : Effectif

N° STAT : Numéro Statistique

NIF : Numéro d'Identité Fiscale

PDG : Président Directeur Général

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal

PME : Petites et micro - entreprises
PNB : Produit National Brut
PT : Passif de Trésorerie
R1...R20 : Code points de vente région
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SAV : Service Après Vente
SF : Stock Final
SI : Stock Initial
ST : Sous traitance
T : Trésorerie
t : temps
TTC : Taxes Toutes Comprises
TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée
UM : Unité Monétaire
VRP : vendeurs représentant la Société

INTRODUCTION GENERALE

Les récentes conséquences de la crise financière – chômage à grande échelle, faillite de grandes sociétés, inflation, déséquilibres extérieurs – ont montré que les finances ont un impact sur notre vie quotidienne.

Madagascar rencontre, en particulier une crise supplémentaire depuis l'année 2009 à savoir la crise économique et socio – politique qui a aggravé la situation des entreprises existantes étant donné que celles – ci ont des relations permanentes avec des agents économiques. Elles sont victimes des vandalismes, de l'arrêt des financements étrangers ou de la non maîtrise de l'instabilité de l'environnement interne et externe. Ces faits conduisent de nombreuses entreprises à la cessation de leurs activités.

Sur le plan financier, ces crises ont entraîné des problèmes de trésorerie. Par conséquent, certains clients deviennent insolvable et certains fournisseurs n'acceptent plus, dans la plupart des cas des délais de paiement trop longs. Ainsi, l'environnement des agents économiques est devenu rude.

Malgré ces difficultés, les grandes entreprises ont encore leurs propres ressources pour pallier à leur besoin de trésorerie. Cependant pour les PME, elles supportent directement les problèmes financiers puisque leur exploitation dépend de la disponibilité immédiate de la trésorerie.

Face à cette situation, les PME, même les grandes entreprises, devraient se préparer non seulement à d'éventuelles crises mais aussi à la recherche de profit maximal et surtout pour l'assurance de leur survie. Il s'avère nécessaire en premier lieu de choisir une politique pertinente pour la pérennité de l'entreprise, puis de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour maintenir une part de marché, obtenir une rentabilité et être adaptable à des changements subits de l'entourage. Enfin, il convient d'adopter des tactiques pour faire marcher les activités ordinaires afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise en général.

Pour mesurer la performance de la gestion de trésorerie d'une entreprise, il faudrait mieux choisir un outil de gestion efficace. C'est pourquoi nous avons choisi le besoin en fonds de roulement, un des piliers de la trésorerie en vue d'une nette amélioration. En effet, la cause de la trésorerie faible et même négative provient souvent des éléments du bas du bilan. Cela nous mène à poser la problématique suivante : Comment peut – on améliorer le besoin en fonds de roulement dans le cas d'une PME ?

D'après cette problématique, nous savons bien que lorsqu'on parle du BFR, les mots clés qui lui accompagnent sont les fournisseurs, les clients et les stocks qui représentent le cycle d'exploitation. De ce fait, tout au long de notre travail, nous allons développer ces trois leviers interdépendants.

Le non maîtrise de ces piliers du BFR engendre une difficulté considérable notamment les problèmes de trésorerie entre autres le non paiement des fournisseurs, la défaillance des clients et le blocage de stocks. Tout cela pourrait conduire à l'arrêt de production par l'insuffisance de l'approvisionnement, à la diminution des profits et de la part de marché, à l'excès des charges fixes. D'après tous ces exemples de conséquences de problèmes financiers, il s'avère indispensable de bien gérer les mouvements financiers qui circulent dans le cycle d'exploitation et de faire comprendre l'importance du besoin en fonds de roulement dans les PME.

C'est pour cette raison que nous avons orienté notre étude vers une partie de la trésorerie qui est le besoin en fonds de roulement. D'où notre thème porte sur la : « Contribution à l'amélioration du besoin en fonds de roulement d'exploitation : cas de la société CREATION SEN SARL » qui intéresse les analyses financières pour optimiser les trois points importants du BFR, puis pour évaluer la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise à moyen terme, enfin le plus important pour envisager la pérennité de l'entreprise.

L'amélioration du besoin en fonds de roulement permet au dirigeant ou aux gestionnaires dans un premier temps, de savoir gérer le décalage entre les crédits fournisseurs et les crédits clients ainsi que la gestion optimale des stocks ; dans un deuxième temps, de prendre des mesures et des décisions grâce aux traitements et aux analyses des informations fiables.

L'intérêt du thème nous a permis de comprendre la nécessité du besoin en fonds de roulement pour les PME et de mettre en pratique les cours théoriques que nous avons acquis au cours de notre formation académique durant les quatre années universitaires. De plus, une fois maîtrisée dans la société, l'optimisation du BFR apportera une amélioration de gestion financière en matière de rentabilité et de performance.

Notre stage s'est déroulé au sein de la société « CREATION SEN » SARL en collaboration avec la direction générale et tout le personnel de ladite société. Les méthodes de collecte d'informations sont nombreuses mais pour l'élaboration de cet ouvrage, nous avons utilisé entre autres, l'observation directe de la situation de la société, les formations universitaires et la consultation des œuvres écrites et par voie d'Internet. La contribution de l'encadreur pédagogique et

de l'encadreur professionnel a considérablement apporté un perfectionnement sur la constitution de cet ouvrage.

Ainsi, notre travail sera divisé en trois grandes parties qui s'intitulent respectivement la considération générale de la recherche (Partie I), l'analyse critique de l'existant (Partie II) et les solutions et les recommandations (Partie III) en vue d'atteindre des résultats significatifs.

La première partie comporte deux chapitres. Le premier chapitre abordera la présentation de la société dont nous avons accompli notre stage ; quant au deuxième chapitre, il sera consacré à des théories générales sur le BFR.

Dans la deuxième partie, nous allons essayer d'analyser la situation de ladite société concernant l'optimisation des trois leviers du BFR pour le premier chapitre et à propos du recouvrement des créances dans le deuxième chapitre.

Quant à la troisième et dernière partie, nous allons proposer des solutions qui s'avèrent indispensables à l'entreprise ainsi que les résultats attendus.

PARTIE I :

CONSIDERATION GENERALE

DE LA RECHERCHE

En guise de présentation du cadre de l'étude, nous allons parler des bases fondamentales de notre recherche. Tout au long de cette première partie, deux chapitres seront traités. Cela nous emmène à l'appréhension du contexte dans lequel nous avons effectué notre étude. Il est donc raisonnable de poser les questions suivantes.

La première question : « De qui parle – t – on ? » nous conduit à présenter la société sans laquelle nous ne pourrions pas faire notre recherche. Ce premier chapitre vise à comprendre la situation interne de l'entreprise et à avoir une illustration concrète sur ce que nous aurons développé.

Et la deuxième question : « De quoi parle – t – on ? » abordera le fond de notre étude. Quant au deuxième chapitre, nous allons donner quelques théories sur lesquelles nous allons fonder notre recherche pour relier les cours théoriques à la pratique.

Aussi, cette première partie sera – t – elle réservée à la présentation générale de la recherche qui est subdivisée en deux chapitres. Le premier chapitre de cette partie sera consacré à la présentation de la société « CREATION SEN » dont l'étude de cas sera exposée tout au long du devoir, le deuxième à des théories générales sur le BFR.

Ce procédé vise à avoir une hypothèse et une illustration concrète sur ce que nous aurons développé.

Chapitre 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE

Avant d'exposer l'étude de cas proprement dit, une présentation de la société au sein de laquelle notre stage a été effectué fera l'objet de ce premier chapitre.

Ce chapitre sert à énoncer les éléments qui caractérisent la société à travers son historique dans la première section suivie de ses activités dans la seconde section et clôturée par sa structure organisationnelle dans la dernière section.

Section 1 : Identité et historique

Dans cette section, nous verrons successivement l'identité et l'historique de la société « CREATION SEN » qui nous aiderons un peu plus à la connaître.

1.1. Identité :

La société « CREATION SEN » est une personne morale dont les renseignements la concernant sont les suivants :

RAISON SOCIALE : CREATION SEN SARL

SIEGE SOCIAL : Lot 173 A bis Antaranjana - Andranoro - Ambohibao

OBJET SOCIAL : Confection en tissus et en cuirs et dérivés et Commercialisation

STATUT JURIDIQUE : SARL

CAPITAL : 4 000 000 Ar

N° STAT : 51316 111 9890 100017

NIF : 107 01 6070

1.2. Historique :

Créée en 1988, « CREATION SEN » a vu ses débuts dans la fabrication des chaussures pour les particuliers. En 1990, elle commençait à confectionner des chaussures et des sacs à envoyer en province et le nombre d'ouvriers a augmenté petit à petit. En 1995, elle n'a cessé d'évoluer et les dirigeants qui sont les propriétaires même de l'entreprise ont décidé de faire des investissements en matériel pour améliorer la qualité de production et pour objet l'augmentation du profit. En 1996, ils ont décidé de créer des boutiques pour la distribution de ses œuvres.

La société a été enregistrée au bureau des SARL à Antananarivo le 25 mars 1996 qui est régie par les lois en vigueur, les présents statuts et notamment la Loi du 27 mars 1925 relative aux SARL.

En 1997, elle entame sa relation avec l'Etat Major Général de l'Armée Malagasy et depuis l'année 2007, une convention avec la gendarmerie nationale s'est établie après avoir eu des relations et d'ententes professionnelles visant la confection des effets d'habillement militaires et leur

distribution pour la dotation en uniforme des gendarmes. Elle collabore également avec l'armée nationale et la police nationale pour les mêmes raisons.

Section 2 : Activités et missions

L'activité est définie comme le chemin à accomplir pour atteindre les objectifs tandis que la mission est un indicateur pour mesurer qualitativement l'efficacité de l'entreprise c'est – à – dire comparer la réalisation à l'objectif prévu.

Il est tout d'abord essentiel de définir les objectifs de la société :

- Accroître ses activités pour avoir une part de marché satisfaisante ;
- Réaliser un maximum de profit dans ses activités ;
- Avoir une bonne position sur le marché ;
- Améliorer la qualité de ses produits afin de surpasser les concurrents.

2.1. Activités :

2.1.1. Activités principales :

Les produits que propose la « CREATION SEN » sont majoritairement de création malagasy mais elle importe des matières premières et fournitures à l'étranger en cas de besoin. Elle importe également des marchandises étrangères surtout pour les militaires afin de répondre aux exigences souhaitées. Elle se spécialise dans la confection des effets vestimentaires entre autres chemises, pantalons, vestes, combinaisons, tenues militaires etc.... et effets chaussants en cuir et dérivés à savoir chaussures, rangers, bottes, sandales etc.... ainsi que des accessoires comme sacs, ceintures, ceinturons, étuis etc.... . Actuellement, elle se concentre presque toutes ses activités dans la confection pour les corps militaires dans toutes les régions de Madagascar mais elle peut aussi recevoir d'autres commandes.

2.1.2. Activités annexes :

La société « CREATION SEN » est donc une société de production et de commercialisation vu à ces activités qu'elle entreprend.

Les activités de ladite société nécessitent des travaux secondaires comme la broderie et la sérigraphie qui sont confiés à d'autres entreprises sous - traitantes. C'est pourquoi, elle a implanté la section sérigraphie, à part ses principales activités de production, qui est jugée nécessaire et rentable. Cette section est utile pour les impressions sur des effets vestimentaires destinés aux corps militaires et aux autres clients.

En tant qu'activités secondaires, elle exerce également le commerce en achetant des marchandises aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger pour les revendre (il s'agit d'une marge bénéficiaire) et ce sont des produits complémentaires ou de substitution à sa production. Face

à ses relations étroites avec les corps malagasy, elle envisage de créer une autre branche qui est l'atelier de confection des grades afin d'obtenir une part de marché satisfaisante.

2.2. **Missions** :

Pour la société « Création SEN », elle a pour mission de satisfaire ses clients par la qualité des produits qu'elle fabrique. Les clients sont confrontés à la concurrence et l'exigence de la qualité prime toujours dans leur choix. Par conséquent, « CREATION SEN » leur offre des produits auxquels elle met en valeur la qualité et la différenciation par rapport aux autres concurrents. Et particulièrement, pour les militaires, il fait ses efforts pour la normalisation et la dotation des effets suivant la réglementation imposée.

Section 3 : Structure organisationnelle

Avant d'expliquer l'organigramme de la société, il est préférable de donner une définition de l'organigramme.

3.1. **Définition de l'organigramme** :

L'organigramme, c'est un schéma représentatif de la structure interne de l'entreprise avec le titre et la position de chacun de ses membres. Quelques notions doivent être interprétées dans l'organigramme :

- Le poste qu'il occupe ;
- Le supérieur hiérarchique à qui il répond ;
- Les liens de subordination établis.

3.2. **Présentation graphique** :

Pour la réalisation de ses objectifs, CREATION SEN dispose un organigramme qui fera l'objet de l'**annexe I**.

3.3. **Explication de l'organigramme** :

Au sommet de toute la hiérarchie se trouve le PDG Il est suivi en seconde position du directeur général.

- **PDG** : Le PDG est chargé de définir la politique générale de la société c'est – à – dire la prise de décisions concernant le long terme. Il confère la gestion de la société à la direction générale. Comme il ne dirige pas directement la société, il a le plein droit d'obtenir toutes sortes d'informations concernant les stratégies imposées par la direction générale et le fonctionnement des activités de l'entreprise. Seul le PDG qui donne des ordres au décaissement de sommes importantes par sa

signature sur tous les chèques (mouvements bancaires, paiement des fournisseurs, paiement des diverses obligations fiscales etc.) et sur les papiers administratifs importants comme les contrats ou conventions de partenariat avec l'Administration ou avec les clients importants.

- **D.G.** : Il est mandaté par le PDG pour diriger l'entreprise. C'est le premier responsable du fonctionnement en général de la société. Il a la procuration de pouvoir prendre des décisions qu'il juge indispensable à la bonne gestion de la société bien qu'il doit en rendre compte au PDG s'il s'agit d'une décision importante.

Tâches et responsabilités : Il a pour rôle de conseiller et d'aider ses subordonnés à atteindre les objectifs prévus à l'avance, de prendre des décisions après traitement des informations recueillies, de superviser ses échelons directs et leur donner des directives jugées nécessaires, de fixer les objectifs de chaque direction, d'avoir accès à tous les courriers internes et externes, de veiller au contrôle lié à la bonne image de la société, de négocier avec les fournisseurs et les clients importants, de vérifier si les décaissements sont bien éligibles, de rendre compte au PDG toutes les décisions stratégiques prises.

Liaison avec les autres directions : Il est sous l'autorité du PDG et a comme subordonnées toutes les directions de la structure en y entretenant des relations permanentes. Il reçoit le double de tous les courriers internes et les correspondances envoyées. Il contrôle et valide tous les achats et charges de chaque Direction. Il gère avec les Directions Fonctionnelles l'assurance de la valeur de la Société et collabore, conseille, toutes ces Directions.

Les postes de direction dans l'entreprise sont présentés par quatre directions à savoir : la Direction de Production (Dir.Pro.), la Direction Administrative et Financière (D.A.F.), la Direction Commerciale (Dir.Co.) ainsi que la Direction des Ressources Humaines (D.R.H.) que nous verrons un à un :

- **DIR. PRO.** : Elle est responsable de l'approvisionnement des matières premières, du suivi des normes de fabrication, de la compétitivité de l'entreprise. Elle gère et coordonne les unités de fabrication, cherche à optimiser la gestion de production (qualité, coût, rendement) et surtout à améliorer la qualité des produits finis.

Tâches et responsabilités : établir les plannings de fabrication, signer et valider chaque jour les besoins en matières premières, établir une fiche technique de chaque produit (formule théorique), mettre à jour les formules standard de fabrication avec le prix de revient correspondant, former ou faire former son personnel, et surtout veiller au contrôle qualité

Liaison avec les autres directions : La D.G. décide avec la DIR. PRO. les commandes d'achats urgentes et/ou importantes en tenant compte des ressources disponibles. Elle transmet à la Direction Générale les différentes offres de prix, le motif du choix du fournisseur (prix, qualité, prestation, délai de paiement etc.) ainsi que les échantillons des matières à acheter. Elle reçoit de la Direction

Générale les objectifs et prévisions à atteindre dans un délai prédéfini suivant le planning de production.

- **DAF** : Elle est chargée de tous ceux qui concernent les mouvements financiers et administratifs de la société.

Missions : Veiller à l'équilibre financier, fournir un état récapitulatif de toutes opérations en valeur à chaque période prévue, veiller à l'exactitude et à la transparence de l'information financière, optimiser les ressources financières de la Société, procurer à la Société les capitaux dont elle a besoin et au moindre coût.

Tâches et responsabilités : Gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la Société, gérer et exploiter la Gestion de la Trésorerie, les finances et investissements, enregistrer tous les flux financiers affectant le patrimoine de la Société, assurer toutes les relations comptables et financières avec les autres agents économiques (clients, fournisseurs, administration, banque), respecter les échéances de l'administration fiscale, assurances, chercher tous les moyens de réduire toutes charges liées à l'administration, vérifier et contrôler avant paiement le respect des procédures, recueillir toutes les informations utiles pour l'établissement des Etats Financiers suivant le P.C.G 2005 et les envoyer au cabinet compétent qui assure l'établissement des états financiers.

Liaison avec les autres directions : La Direction Administrative et Financière travaille étroitement avec la Direction Générale sur le budget de trésorerie, sur les décaissements prioritaires (achats, charges fiscales et sociales etc.). Elle reçoit des autres services toutes les pièces justificatives pour la comptabilisation. Elle reçoit de la DRH toutes les informations relatives aux ressources humaines. Elle reçoit de la DIR. PRO. les factures des fournisseurs de matières premières et de la DIR. CO. Les pièces justificatives de tous les mouvements financiers des comptes clients et ceux des fournisseurs sous – traitants et de marchandises.

- **DRH** : Elle a pour mission la gestion du personnel, leurs droits et obligations ainsi que les règles internes imposées.

Missions : Veiller au respect de la législation, du règlement intérieur et des procédures prescrites, optimiser l'utilisation des ressources humaines dans le cadre de la réalisation des objectifs, consolider la paix, la sécurité et la tranquillité sociale.

Tâches et responsabilités : Gérer et étudier l'effectif du personnel de la Société (Formation, recrutement, proposition de promotion interne, évolution des classifications, mutations), notifier les absentéismes, congés, avancements ou jours fériés, surveiller les billets d'OSTIE, régler tout litige avec le personnel, établir les fiches de paie selon le calendrier de paiement, gérer les avances du 15 ou autres, vérifier et valider les fiches de paie.

Liaison avec les autres directions : En dehors des relations hiérarchiques qu'il aura avec la Direction Générale et avec ses subordonnés directs, la DRH entretiendra des relations permanentes

avec les autres Directions. Notamment, elle collabore et étudie avec les directions commerciales et de production les besoins en ressources humaines (formation, promotion interne, recrutement, licenciement, mutation, etc.), elle reçoit selon le calendrier fixé toutes les données relatives à la Gestion des ressources humaines (états des présences, heures supplémentaires, indemnités, etc.), elle transmet à la D.A.F toutes les informations relatives au paiement et à la comptabilisation des ressources humaines (IR, OSTIE, Salaires, CNaPS).

- **DIR. CO.** : Elle a pour rôle la gestion des fournisseurs et des clients ainsi que les mouvements de stocks. De plus, d'un côté, elle se charge à toutes les activités concernant la distribution des extrants et d'autre côté, elle assure le suivi du recouvrement des créances.

Missions : Assurer la qualité des informations concernant le côté commercial et sa gestion.

Tâches et responsabilités : superviser les réseaux de ventes et les circuits de distribution, valider, vérifier les sorties des marchandises et assurer leur suivi, assurer toutes correspondances commerciales, tenir à jour les fiches de renseignements des clients et des fournisseurs.

Liaison avec les autres directions : Elle se communique avec la Direction Générale à chaque délai prévu les renseignements concernant les fournisseurs à payer et les clients à recouvrer. Elle transmet à la DIR. PRO. toutes les réclamations concernant la qualité des produits finis. Elle met au courant à la D.A.F. les mouvements financiers des fournisseurs et des clients. Elle transmet à la D.R.H. les informations nécessaires concernant ses subordonnés.

Il est à noter que chaque direction est responsable des tâches qui lui sont confiées en utilisant les ressources qu'il a sous son autorité : éléments matériels et humains (subordonnés).

On trouve un cabinet comptable s'appelant « LCP » en position d'état major qui est rattaché à la D.A.F. Il s'agit d'un établissement externe à l'entreprise qui se charge de l'élaboration des états financiers obligatoires de la société entre autres le bilan, le compte de résultat... Elle a une étroite relation avec la D.A.F. étant donné que cette dernière doit lui fournir à une date bien précise toutes les pièces utiles à la réalisation de son travail.

3.4. **Relations entre la Dir. Co. et la DAF** :

Parfois, il y a une confusion entre les fonctions de la Dir. Co. et la DAF. Il est donc essentiel de bien définir les fonctions de chacun. Le responsable administratif et financier a pour rôle dans un premier temps, de gérer l'administration en général de l'entreprise et dans un deuxième temps, d'analyser les résultats à l'aide des états financiers, de proposer des directives et de fixer des objectifs. En revanche, le responsable commercial a pour objet de gérer et mener son action, son activité en connaissance des limites de sa négociation. En général, ils ont des objectifs communs

comme le succès, la prospérité et la rentabilité de l'entreprise. La relation entre les deux fonctions c'est que la première enregistre les données issues des missions du commercial tandis que ce dernier utilise les informations transmises par le comptable grâce à la situation financière, économique et commerciale de l'entreprise sur le marché.

Nous avons accompli notre stage dans la direction commerciale étant donné que cette direction s'occupe de la gestion et du suivi des informations concernant les fournisseurs, les clients et les stocks tandis que la D.A.F. se concentre sur la gestion financière des mouvements administratifs à savoir les charges financières fiscales, les mouvements bancaires, réceptions et paiements divers. Concernant la gestion des fournisseurs et des clients, il n'intervient qu'à chaque paiement des fournisseurs et à la réception des recettes après vérification des dossiers par la DIR. CO.

Après cette clarification, il serait mieux de décrire en profondeur la DIR. CO. à travers sa structure et ses fonctions.

D'après l'organigramme, nous avons vu que la DIR. CO. a sous son autorité deux subordonnés directs qui sont l'assistant et les VRP (vendeurs représentants) que nous allons développer de suite.

- Assistant : Il a pour rôle la vérification et l'enregistrement de toutes les données concernant les mouvements des fournisseurs, des clients et des stocks après approbation de son supérieur hiérarchique. Il tient pour chaque fournisseur et pour chaque client une fiche de suivi de qui montre tous les détails et les soldes (paiements ou recouvrement). Toutes les informations afférentes devraient être notées dans cette fiche avec les pièces justificatives et les soldes doivent être exacts pour ne pas donner des fausses informations. Il doit absolument rendre compte de tous mouvements à son supérieur hiérarchique et parfois à la direction générale ou à la D.A.F. en cas d'urgence.

- VRP : Les vendeurs représentants sont les personnes qui représentent la société donc qui ont un contact direct avec les clients. Leur principal rôle est de faire à ce que les clients se sentent intéressés aux produits de la société. Ils peuvent négocier avec les clients après approbation de la direction générale. Ils jouent aussi le rôle de vendeur et assurent le recouvrement des créances. Ils doivent rendre compte de leurs mouvements à la DIR. CO. et à la Direction Générale.

- Les vendeurs : Ce sont ceux qui tiennent les points de vente.

- Le magasinier : Il se charge de la maintenance de stocks des produits finis et des marchandises, leur entrée et leur sortie et il tient tous les documents y afférents.

Section 4 : Environnement interne et externe

L'organisation est perçue comme un système mettant en interaction toutes ses ressources matérielles, informationnelles, et humaines afin d'atteindre un objectif commun établi par l'entreprise.

L'entreprise doit s'adapter à tout moment à son environnement. On distingue deux types d'environnements pour chaque entreprise.

- Environnement interne : Les entreprises ou agents économiques qui ont des contacts directs avec l'entreprise.
- Environnement externe : Ce sont des facteurs qui peuvent influencer sur les activités de l'entreprise.

4.1. **Environnement interne** :

C'est l'ensemble des agents immédiats de l'entreprise (entreprises de proximité) avec lesquels l'entreprise puise ses ressources dans l'immédiat étant donné que l'activité de l'entreprise nécessite de multiples échanges avec les autres agents économiques et ses partenaires.

4.1.1. **Entreprises concurrentes** :

Ce sont des entreprises qui se trouvent dans la même branche qu'elle. Plus précisément, elles offrent des produits parallèles à son offre nonobstant la qualité, le prix et les négociations avec les clients sont différentes de l'une à l'autre.

4.1.2. **Fournisseurs** :

Les fournisseurs sont indispensables aux activités de l'entreprise. Ils fournissent des matières sans lesquelles l'entreprise ne pourra pas lancer une telle production.

4.1.3. **Ménages, clients** :

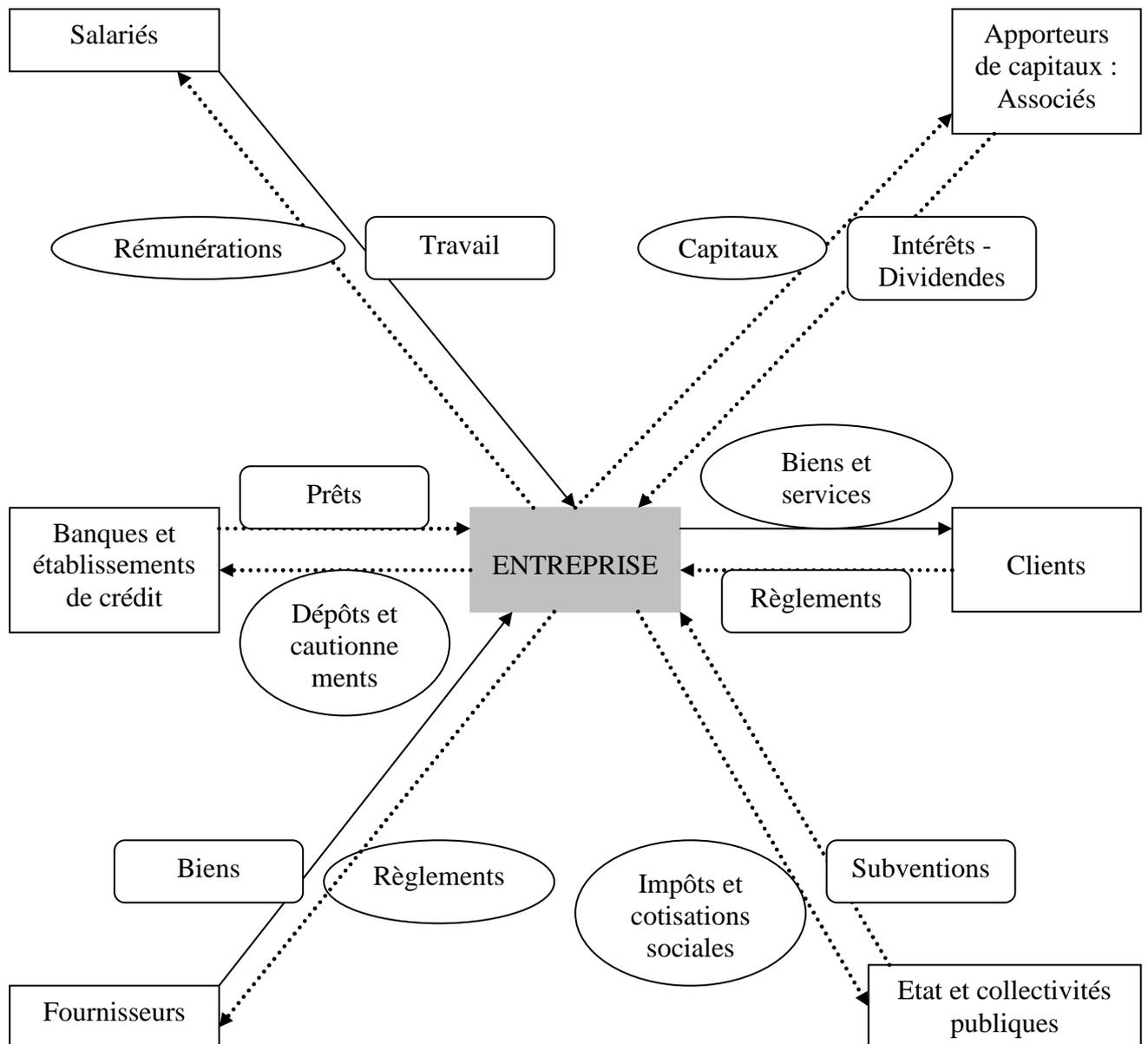
D'une part, les ménages offrent des services opérationnels à l'entreprise en contre partie d'une rémunération. D'autre part, les ménages achètent auprès de l'entreprise.

4.1.4. **Banques, institutions financières** :

Ce sont les prestataires de services nécessaires à l'activité.

Pour mieux comprendre l'environnement interne de l'entreprise, nous allons présenter une figure.

Figure 1 : L'entreprise et ses partenaires



Flux internes : Mouvements réalisés à l'intérieur de l'entreprise pour satisfaire ses propres besoins

Flux externes : Mouvements qui mettent en relation l'entreprise et les tiers

Flux réels : arrivée ou sortie de marchandises ou de services

Flux monétaires ou financiers : paiements ou encaissements

Source : Figure tirée de l'ouvrage de Rina Di Iorio, Bernadette Sebban, Anne Stosser : *Outils de Gestion Commerciale, 1^{ère} et 2^e années*, 1^{ère} édition, France mars 2001.

4.2. **Environnement externe** :

On peut définir l'environnement externe par la notion de **PESTEL** qui est l'abréviation des six termes suivants Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal ou Juridique que nous allons définir un par un.

4.2.1. **Environnement politique** :

Il s'agit des risques de confiscation, des contraintes des marchés publics, de la décision de berges sur certains produits qui pourraient empêcher l'entreprise à exercer ses activités. Cet environnement devrait être stable pour qu'elle puisse établir une planification et une prévision sur ses activités postérieures.

4.2.2. **Environnement économique** :

Ce sont les décisions de la politique économique du gouvernement, de la politique de crédits ou de la politique des prix. Il faut aussi tenir compte de la croissance du PNB. Si le revenu global diminue, le pouvoir d'achat l'est aussi. Si le pays est incité à acheter des importations tandis que les exportations se heurteront à un facteur dissuasif, le taux de change sera donc très élevé. Par conséquent, le financement à la banque devient rude.

4.2.3. **Environnement social** :

Il s'agit du climat existant entre les dirigeants et les salariés, les tensions sociales courantes qui influencent le fonctionnement de l'entreprise. La mise en place et la pratique du système de prime intéressante peuvent contribuer à la stabilisation de l'environnement social compte tenu des ressources limitées de la société afin d'échapper à l'arrêt de production dû aux conflits ou même à des grèves. Il faut également tenir compte du taux de chômage, de la formation du personnel et surtout de la rationalisation des coûts de main d'œuvre.

4.2.4. **Environnement technologique** :

De nos jours, nombreuses sociétés utilisent des outils informatiques pour assurer l'enregistrement électronique des données de l'entreprise selon les nouvelles technologies. D'ailleurs, la télécommunication joue un rôle important dans les relations d'affaires.

4.2.5. **Environnement juridique** :

- a. Cadre légal définissant le statut de l'entreprise
- b. Cadre légal déterminant les rapports avec les autres entreprises, consommateurs (concurrence, entente, prix)
- c. Cadre légal fixant certaines règles de gestion courante

Section 5 : BFR de la société CREATION SEN

Dans ce chapitre, nous allons exposer les montants du BFR et son évolution pendant les trois années précédentes (2007 – 2008 – 2009), tirés dans les bilans respectifs. Il est à noter que nous avons fait des retraitements de comptes du bilan financier pour obtenir les éléments du bilan fonctionnel qui feront l'objet de l'annexe II.

Le BFR s'obtient par la différence entre l'actif courant et les dettes courantes.

$BFR = \text{Actifs courants} - \text{Dettes courantes}$

$BFR = BFRE + BFRHE$

$BFRE = \text{Actif courant d'exploitation} - \text{Dettes courantes d'exploitation}$

$BFRHE = \text{Actif courant hors exploitation} - \text{Dettes courantes hors exploitation}$

5.1. BFR d'exploitation (BFRE) :

Le BFR d'exploitation représente l'excédent ou le déficit des actifs courants et des dettes courantes.

$BFRE = \text{Actifs courants d'exploitation} - \text{Dettes courantes d'exploitation}$

5.1.1. Actifs courants :

	2007	2008	2009
ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION			
STOCKS ET EN COURS			
Matières premières	530 000	22 492 201	1 142 668
En cours de production			
Produits finis	3 690 850	42 546 374	7 546 374
Marchandises à l'extérieur			
<i>TOTAL STOCKS ET EN COURS</i>	4 220 850	65 038 575	8 689 042
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES			
Clients et autres débiteurs	6 000 000	4 000 000	130 792 839
<i>TOTAL CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES</i>	6 000 000	4 000 000	130 792 839
TOTAL ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION	10 220 850	69 038 575	139 481 881

5.1.2. **Dettes courantes** :

	2 007	2 008	2 009
Fournisseurs et comptes rattachés	13 923 031	197 040 763	110 247 656
TOTAL DETTES COURANT D'EXPLOITATION	13 923 031	197 040 763	110 247 656

5.1.3. **Calcul du BFRE** :

	2 007	2 008	2 009
TOTAL ACTIFS COURANT D'EXPLOITATION	10 220 850	69 038 575	139 481 881
TOTAL DETTES COURANT D'EXPLOITATION	13 923 031	197 040 763	110 247 656
BFRE	-3 702 181	-128 002 188	29 234 225

5.2. **BFR hors exploitation (BFRHE)** :

BFRHE = Actif courant hors exploitation – Dettes courantes hors exploitation

5.2.1. **Actif courant hors exploitation** :

	2 007	2 008	2 009
Autres créances et actifs assimilés	2 882 360	141 549 848	16 433 179

5.2.2. **Dettes courantes hors exploitation** :

	2 007	2 008	2 009
Autres dettes	39 810 508	117 074 014	124 865 256

5.2.3. **Calcul du BFRHE** :

	2 007	2 008	2 009
TOTAL ACTIFS COURANTS HORS EXPLOITATION	2 882 360	141 549 848	16 433 179
TOTAL DETTES COURANT HORS EXPLOITATION	39 810 508	117 074 014	124 865 256
BFRHE	-36 928 147	24 475 834	-108 432 077

5.3. **Représentation sous forme d'un tableau unique :**

Tableau 1 : **BFR durant 2007 – 2008 et 2009**

	2007	2008	2009
ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION			
STOCKS ET EN COURS			
Matières premières	530 000	22 492 201	1 142 668
En cours de production			
Produits finis	3 690 850	42 546 374	7 546 374
Marchandises à l'extérieur			
<i>TOTAL STOCKS ET EN COURS</i>	4 220 850	65 038 575	8 689 042
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES			
Clients et autres débiteurs	6 000 000	4 000 000	130 792 839
<i>TOTAL CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES</i>	6 000 000	4 000 000	130 792 839
TOTAL ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION	10 220 850	69 038 575	139 481 881
Fournisseurs et comptes rattachés	13 923 031	197 040 763	110 247 656
TOTAL DETTES COURANTES D'EXPLOITATION	13 923 031	197 040 763	110 247 656
TOTAL ACTIFS COURANTS D'EXPLOITATION	10 220 850	69 038 575	139 481 881
TOTAL DETTES COURANTES D'EXPLOITATION	13 923 031	197 040 763	110 247 656
BFRE	-3 702 181	-128 002 188	29 234 225
Autres créances et actifs assimilés	2 882 360	141 549 848	16 433 179
Autres dettes	39 810 508	117 074 014	124 865 256
TOTAL ACTIFS COURANTS HORS EXPLOITATION	2 882 360	141 549 848	16 433 179
TOTAL DETTES COURANTES HORS EXPLOITATION	39 810 508	117 074 014	124 865 256
BFRHE	-36 928 147	24 475 834	-108 432 077
BFR	-40 630 328	-103 526 354	-79 197 852

Source : Etats Financiers 2007 – 2008 et 2009 de la société CREATION SEN.

5.4. **BFR durant les trois années successives :**

	2 007	2 008	2 009
BFRE	-3 702 181	-128 002 188	29 234 225
BFRHE	-36 928 147	24 475 834	-108 432 077
BFR	-40 630 328	-103 526 354	-79 197 852

Nous avons observé qu'en 2009, il apparaît un BFR positif, c'est pourquoi nous avons axé notre choix sur le BFR d'exploitation afin que la société puisse prendre des mesures préventives et décentes pour éviter les troubles financiers ultérieurs.

Pour entrer de plus en plus dans le vif du sujet. Nous allons maintenant entrer dans la deuxième chapitre de la première partie étant les théories sur le BFR.

Chapitre 2 : THEORIES GENERALES SUR LE BFR

Ce deuxième chapitre traitera les théories indispensables concernant le BFR, inhérentes à l'étude. Il y aura la notion du BFR dans la première section, et les principes de la trésorerie dans la deuxième.

Section 1 : Notion du BFR

Pour avoir de plus amples connaissances sur le BFR, nous verrons tour à tour la gestion de la trésorerie, suivi de ses grandeurs ainsi que le concept du BFR.

1. 1. Gestion de la trésorerie :

Toute Entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). A défaut, elle serait déclarée en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent aux jeunes sociétés, faute de prévisions réalistes. De nos jours, la Gestion de Trésorerie constitue une fonction vitale dans une entreprise. Pour ce faire, il importe de présenter des définitions se rapportant à la gestion de trésorerie, ainsi que de décrire les éléments constitutifs de cette dernière. Ce deuxième chapitre nous exposera les théories qu'il faut connaître sur le BFR, indispensable à l'étude. Il y aura la notion du BFR dans la première section, et les principes de la trésorerie dans la deuxième.

On entend par gestion de trésorerie l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer aux moindres coûts le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise.

1.1.1. Mission de la gestion de trésorerie :

Le trésorier a pour rôle de :

- Assurer la liquidité de l'entreprise : Le terme liquidité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (payer les salaires, respecter les échéances vis-à-vis des organismes sociaux, trésor public, banque etc). Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise qui ne respecte pas ses échéances a le choix entre le paiement d'intérêts de retard ou le recours à des prêts bancaires. En revanche, une entreprise n'arrivant plus à honorer ses échéances sera déclarée en cessation de paiement. Dans ce cas, l'étape suivante sera la procédure de liquidation de l'entreprise.
- Réduire les coûts du service bancaire : pour réduire le coût bancaire, on pense spontanément à la négociation envers le banquier. Il revient au trésorier de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera à faire l'inventaire détaillé des conditions existantes (le catalogue des conditions

bancaires). Il définira ensuite les priorités de négociation et des améliorations de condition procurant un maximum d'économie à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application.

- Améliorer le résultat financier : cela signifie concrètement moins de frais et plus de produits financiers. Le trésorier négociera les conditions et les meilleurs financements possibles. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes compositions de crédit. Il doit placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la trésorerie zéro. Par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés.

- Gérer les risques financiers à court terme : Il s'agit essentiellement du risque de change et du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort de la trésorerie car ils constituent des risques financiers. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commercial entre des ventes et des achats libellés dans les devises différentes. Le trésorier en accord avec la direction commerciale fera valider une politique du risque de change. Il suivra la position de change par devises afin de mettre en place les couvertures adoptées

- Assurer la sécurité des transactions : C'est une préoccupation grandissante pour le trésorier compte tenu du nombre croissant de tentatives de fraudes. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place une procédure interne, d'utiliser les moyens de paiement et circuit télématique sécurisé.

1.1.2. Analyse financière :

L'analyse financière se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise. Le but de cette analyse est de fournir, à partir des informations chiffrées, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant, l'investisseur et le prêteur dans leur prise de décision. Les aspects les plus souvent étudiés sont la [profitabilité](#), la [solvabilité](#) et la [liquidité](#) de l'activité considérée.

Les principaux objectifs de l'analyse financière sont les suivants :

a. Mesure de la rentabilité :

Le but commun de toutes entreprises c'est d'avoir un profit maximum. La rentabilité c'est l'aptitude à générer un profit. Une entreprise privée ou publique dans une économie de marché doit réaliser un résultat positif c'est – à – dire dépenser moins ce qu'elle produit par rapport à sa production.

L'indicateur de sa performance économique est sa capacité à dégager des profits mais ce concept de rentabilité doit être approfondi dès lors que l'on veut effectuer sa mesure.

A l'effet, différents points de vue doivent être ramenés :

- *Gestionnaire ou dirigeant* : qui est en charge d'abord de la rentabilité de son exploitation et des activités de l'entreprise ;
- *Actionnaires* : pour lui, seul le résultat et les dividendes comptent ;
- *Banquier* : assurer que cette rentabilité est suffisante à la fois : le développement de l'entreprise mais également pour que l'entreprise puisse tirer ses engagements à l'égard des banquiers ;
- *Economiste* : qui cherchera à vérifier la contribution de l'entreprise au niveau macro – économique.

Tout cela signifie que la mesure de la rentabilité de l'entreprise devra être faite par rapport aux différentes références :

- l'activité elle – même ;
- les capitaux engagés ;
- la rentabilité de l'entreprise par rapport au moyen économique utilisé.

b. Analyse de l'équilibre financier :

L'analyse de l'équilibre financier repose sur le principe de moyens monétaires suffisants pour financer les moyens économiques mis en œuvre. Les moyens économiques susceptibles d'être utilisés par une entreprise sont constitués par deux catégories :

- les moyens matériels et incorporels durables ou fixes (ANC)
- Les éléments d'exploitation par les stocks et les différentes créances (AC)

La règle de l'équilibre financier minimum indique que les emplois stables doivent être financés par les ressources stables. La durée de ces ressources doit être au minimum égale à la durée de ou des actifs concernés. Le non respect de cette règle risquerait d'entraîner des problèmes de trésorerie. Le principe d'équilibre financier a analysé et posé sur le point suivant : Les capitaux permanents doivent être supérieurs aux immobilisations nettes et l'excédent s'appelle « Fonds de roulement »

Le FDR doit être positif et sa fonction est de compenser financièrement les décalages liés aux durées d'écoulement des différents éléments du cycle d'exploitation et de leur cycle financier. Le FDR varie dans le temps et suivant le secteur d'activités. Notant qu'un FDR négatif traduit une situation normale pour les entreprises de distribution. En effet, elles payent leurs fournisseurs après la livraison (souvent 90 jours) alors que les clients paient au comptant et les stocks sont relativement peu élevés par rapport au CA. Un BFR négatif devient une ressource permanente que l'entreprise utilisera en dehors du cycle d'exploitation. Si le chiffre d'affaires augmente, les ressources disponibles (BFR négatif) augmentent aussi. Il en résulte que le BFR est négatif et peut être assimilé à une ressource permanente susceptible de financer sans risque des actifs immobilisés. Dans le cas contraire, une diminution du chiffre d'affaires se traduira par une diminution des ressources, et l'entreprise devra réduire l'utilisation qu'elle fait de ces fonds en dehors de l'exploitation.

La relation entre le FDR, BFR, trésorerie nette et son évolution permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise.

1.2. **FDR, BFR et Trésorerie nette** :

La relation qui relie BFR, FDR et Trésorerie est la suivante : Trésorerie = FDR – BFR. La variation de trésorerie dépend de la variation du FDR, qui dépend de la stratégie d'investissement et de financement de l'entreprise, et de la variation du BFR, liée aux conditions de l'exploitation. Le FDR dégagé sert au financement du BFR engendré essentiellement par l'exploitation du BFRE. Le²³ solde est employé en trésorerie positive. Quand il y a insuffisance (BFR>FDR), il faut recourir à des financements à court terme. Aussi peut-on dire que le BFR est le besoin de financement du cycle d'exploitation que l'on estime devoir être couvert par des capitaux permanents. Cependant, il devra être couvert, au moins partiellement, par des ressources stables (FDR).

1.2.1. **FDR** :

Ce sont les emplois stables qui devraient être financés par les ressources durables c'est – à – dire la partie des ressources durables qui concourent au financement des emplois stables. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise et constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important plus grande est cette garantie c'est – à – dire plus le FDR est élevé plus la disponibilité de l'entreprise est importante. Il doit permettre de financer une partie plus ou moins importante du BFR selon l'activité de l'entreprise comme le BFRE qui représente des besoins de financement à caractère permanent et doit être en principe couvert par les ressources stables.

Calcul du FDR :

Haut du bilan : FDR = Ressources stables – Emplois stables
--

Ou Bas du bilan : Actif courant et Trésorerie – Passif courant et Trésorerie

D'où FDR = (ACE + ACHE + AT) – (DE + DHE + PT)

1.2.2. **BFR** :

Le FDR pris isolément n'a aucune signification relative si l'on ne détermine pas le niveau du BFR. Les opérations du cycle d'exploitation (achat, production, vente) ainsi que les opérations hors exploitation donnent naissance à des flux réels de marchandises, de matières et des produits finis ayant pour contrepartie des flux monétaires. Le décalage dans le temps qui existe entre ces deux catégories de flux explique l'existence des créances et des dettes. Le délai qui s'écoule entre l'achat et la revente des marchandises, entre l'achat et l'utilisation des matières premières, entre la production et la vente des produits finis est à l'origine des stocks. Ainsi les opérations d'exploitation génèrent simultanément d'un côté, les ACE ou ACHE qui constituent des emplois donc des besoins de financement et d'autre côté, les DE et DHE qui constituent des ressources de financement.

Comme notre étude se focalise sur le BFR, on le parlera en détail dans la section d'après.

1.2.3. Trésorerie :

C'est la résultante du FDR et du BFR. Elle représente l'excédent (trésorerie positive) ou l'insuffisance (trésorerie négative) des ressources longues disponibles après financement des immobilisations (FDR) sur les besoins de financement nés de l'activité (BFR).

a. Calcul :

Le calcul de trésorerie s'obtient de la façon suivante :

$$T = \text{FDR} - \text{BFR}$$

$$T = \text{FDR} - (\text{BFRE} + \text{BFRHE})$$

$$T = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive} = \text{AT} - \text{PT}$$

$$\text{ES} + \text{ACE} + \text{ACHE} + \text{AT} = \text{RD} + \text{DE} + \text{DHE} + \text{PT}$$

$$\text{AT} - \text{PT} = (\text{RD} + \text{DE} + \text{DHE}) - (\text{ES} + \text{ACE} + \text{ACHE})$$

$$= [(\text{RD} - \text{ES})] - [(\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})]$$

$T = \text{FDR} - \text{BFR}$

b. Appréciation et évolution de la trésorerie :

Quatre cas de figure peuvent se présenter pour l'appréciation de la trésorerie :

- Si $\text{FDR} > \text{BFR}$: cela représente une trésorerie positive ($T > 0$) : il y a à priori un bon équilibre financier induisant une solvabilité correcte. Un excédent de ressources sur le crédit de trésorerie.
- Si $\text{FDR} < \text{BFR}$: cela entraîne une trésorerie négative ($T < 0$) : il y a un déséquilibre financier (surtout si le FDR est négatif) se traduisant par une menace sur la solvabilité. Il y a une insuffisance de ressources, il suffit un crédit bancaire ou une contribution de banque au financement du BFR. Ce déséquilibre, issu de l'inadéquation entre le financement long et les besoins nés de l'exploitation doivent cependant faire l'objet d'une réflexion plus minutieuse.
- Si $\text{FDR} = \text{BFR}$ ce qui entraîne une trésorerie nulle ($T = 0$) : cette trésorerie peut être l'expression d'une gestion financière optimale, dont l'objectif de la trésorerie nulle traduit au mieux les ressources de l'entreprise.
- Si $\text{BFR} < 0 - \text{FDR} < 0$ ce qui peut engendrer une trésorerie positive ($T > 0$) : dans ce cas, l'exploitation dégage des ressources de FDR, ce qui permet à l'entreprise de financer des emplois longs avec des ressources courtes. Cette situation se rencontre notamment dans le secteur de la grande distribution.

c. Origines de problèmes de la trésorerie :

L'origine des problèmes de trésorerie au sein de l'entreprise peut être d'ordre structurel ou d'ordre conjoncturel. Ces problèmes peuvent impliquer le haut du bilan (FDR) ou le bas du bilan (BFR) voire dans certain cas les deux.

c1. Problèmes d'ordre structurel de trésorerie (moyen et long terme) :

Ces problèmes à moyen et long terme sont essentiellement liés à des difficultés dues à

➤ l'insuffisance du FDR qui peut amener des problèmes au niveau de la trésorerie de l'entreprise.

Les causes peuvent être les suivantes :

- un trop fort montant d'investissement : acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles
- investissement financier trop important : prise de contrôle de société, achat de titres de participation
- insuffisance de capitaux permanents dus notamment à :
 - o la faiblesse du capital social
 - o aux sous – endettements à moyen et long terme
 - o la faiblesse des bénéfices mis en réserves
 - o des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise

➤ au financement du BFR dû au décalage induit par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Les causes peuvent être :

- le niveau des stocks trop importants
- les crédits consentis aux clients trop longs
- les crédits accordés par les fournisseurs trop courts

c2. Problèmes d'ordre conjoncturel de trésorerie (court terme) :

Ce sont des problèmes touchant le court terme tel que les fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise qui influent sur les décaissements et les encaissements. Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaine période de l'année
- le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulation des commandes
- le retard ou la défaillance de règlement d'un client qui provoque un manque au niveau des recettes
- les fluctuations de nature complètement aléatoire et imprévisible : guerre, grève, cyclone...

1.2. Le BFR proprement dit :

1.3.1. Généralités :

a. Définition :

Le BFR représente le décalage de [trésorerie](#) provenant de l'activité courante de l'entreprise (l'exploitation). Le besoin en fonds de roulement correspond à la différence entre les besoins et les ressources engendrées par le cycle d'exploitation. Il existe aussi des BFR hors exploitation liés à des opérations de répartition indépendantes du cycle d'exploitation (impôts sur les bénéfices,

dividendes). Les besoins en fonds de roulement (BFR) sont essentiellement des besoins d'exploitation liés directement au cycle d'exploitation de l'entreprise résultant principalement des stocks et des crédits consentis à la clientèle et les ressources d'exploitation proviennent surtout des crédits fournisseurs, des délais de paiement accordés par divers organismes (sécurité sociale, administration fiscale etc.).

Notion à ne pas confondre avec le FDR, le BFR est issu du cycle d'exploitation (ensemble des opérations courantes liées à l'activité courante de l'entreprise). Le décalage, qui existe entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes, engendre un besoin de financement, les délais fournisseurs demeurant généralement insuffisants pour compenser le renouvellement des stocks et les créances clients. C'est ce besoin de financement que l'on appelle besoin en fonds de roulement. Ce BFR peut être en partie ou totalement compensé par le FDR positif, le reste éventuel du BFR devra être financé par des crédits bancaires de trésorerie. Par conséquent, le BFR correspond au financement nécessaire pour assurer l'activité courante et normale de l'entreprise.

b. Enjeux :

Le besoin en fonds de roulement permet de prendre en compte dans les analyses de [flux de trésorerie](#) les clients qui peuvent payer à l'avance ou avec un délai, les fournisseurs qui ne sont pas toujours payés au moment de la livraison. En résumé, le besoin en fonds de roulements résulte des décalages entre les décaissements et encaissements des flux liés à l'activité de l'entreprise.

1.3.2. Formules et types du BFR :

a. Formules :

Le BFR est la différence entre les emplois d'exploitation et les ressources induites par l'activité d'exploitation de l'entreprise.

L'expression simplifiée du BFR est la suivante :

$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$

Pour illustrer cette formule, la figure ci – après est présentée.

STOCK	CREDITS FOURNISSEURS
CREDITS CLIENTS	EMPRUNTS A COURT TERME
	BFR

Source : personnelle

b. Différents types du BFR :

Aussi le BFR se décompose t-il :

- du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) ;

- du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

On peut distinguer BFR d'exploitation et BFR hors exploitation, étant donné que certains éléments de l'équation précédente ne sont pas directement liés à l'exploitation par exemple l'impôt sur les bénéfices etc.

On a : $BFR = \text{Actif courant} - \text{Passif courant}$

Ou encore $BFR = BFRE + BFRHE$

Or, $BFRE = \text{Actif courant d'exploitation} - \text{Passif courant d'exploitation}$

Et $BFRHE = \text{Actif courant hors exploitation} - \text{Passif courant hors exploitation}$.

b1. *Le BFR d'Exploitation (BFRE) :*

Une partie des besoins de financement qui n'est pas financée par les dettes au cycle d'exploitation.

$BFRE = \text{Actif courant d'exploitation} - \text{Dettes courantes}$

Il s'obtient par : $BFRE = \text{Emplois d'Exploitation} - \text{Ressources d'Exploitation}$

Les « emplois d'exploitation » sont les besoins à financer périodiquement au rythme de la rotation du cycle d'exploitation (stocks et encours, avances et acomptes versés pour commande d'exploitation, créances d'exploitation, charges constatées d'avance relatives à l'exploitation). Tandis que les « ressources d'exploitation » sont constituées par les dettes d'exploitation (avances et acomptes reçus sur commande en cours, fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales, produits constatés d'avance relatifs à l'exploitation).

Dans le PCG 2005, le BFRE se définit comme la différence entre :

Actif d'exploitation

- stock et en-cours;
- avances et acomptes versés sur commandes ;
- créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation.

Et Dettes d'exploitation

- avances et acomptes reçus sur commandes en cours ;
- dettes fournisseurs, comptes rattachés (sauf impôt sur les bénéfices).

b2. *Le BFR Hors Exploitation (BFRHE) :*

Le BFRHE représente une partie des besoins non liée directement au CA.

$BFRHE = \text{Actif courant hors exploitation} - \text{Passif courant hors exploitation}$

Le BFR est décomposé en deux parties afin de distinguer les besoins de financement quasi permanents liés à l'activité principale, des autres besoins de financement.

Il correspond au besoin de financement né des opérations hors exploitation à court terme :

$BFRHE = \text{Emplois Hors Exploitation} - \text{Ressources Hors Exploitation}$

Les emplois hors exploitation sont essentiellement constitués par les acomptes d'impôts sur les bénéfices et les créances sur cession d'immobilisation. Quant aux ressources hors exploitation, elles sont composées de dettes sur immobilisations et de dettes fiscales.

Le BFRHE correspond à la différence entre :

- **Besoins hors exploitation** : Les besoins hors exploitation comprennent les actifs courants n'ayant pas de lien direct avec l'exploitation et qui ne peuvent pas être considérés comme de la trésorerie (prêts au personnel ou aux filiales, avances consenties à des fournisseurs d'immobilisations). On lui ajoute les charges constatées d'avance et qui ne sont pas affectées à l'exploitation.
- **Ressources financières hors exploitation** : Les ressources hors exploitation prennent en compte les moyens mis à la disposition de l'entreprise sans lien direct avec l'exploitation normale (dettes non financières telles que les dettes sur immobilisations, le solde de l'impôt sur les sociétés, le montant des dividendes à distribuer...). On lui ajoute les produits constatés d'avance qui ne sont pas affectés à l'exploitation.

1.3.3. Niveau du Besoin en Fonds de Roulement :

Dans certaines activités, le BFR est négatif, cela veut dire que l'activité génère un flux positif de trésorerie. C'est notamment le cas pour les enseignes de la grande distribution qu'on vient de préciser auparavant. Cependant, dans la majorité des entreprises, le BFR est positif, ce qui signifie que l'entreprise doit lever des fonds pour combler le flux négatif généré par le cycle d'exploitation.

Plus globalement, il y a trois cas :

- Le Besoin en Fonds de Roulement est **négatif** : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif courant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (FDR) pour financer d'éventuels besoins à court terme.
- Le Besoin en Fonds de Roulement est **nul** : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif courant suffit à financer l'actif courant.
- Le Besoin en Fonds de Roulement est **positif** : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme ([Fonds de roulement](#)), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...). Le BFR augmente lorsque :
 - certains clients deviennent douteux (allonger le crédit client),
 - le délai de crédit fournisseur diminue (l'entreprise disposera de moins les ressources de financement pour financer les besoins),

- le délai de rotation de stock augmente.

Section 2 : Principes de la trésorerie

2.1. Optimisation du BFR :

En temps de crise comme en période de développement, une entreprise a toujours besoin de cash. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est une traduction directe de la stratégie d'entreprise car c'est la capacité à dégager du cash qui va permettre d'allouer nos ressources de façon efficiente (paiement des fournisseurs, des salariés...) et de continuer à se développer (rachat de concurrents...). Le BFR est donc un indicateur essentiel à suivre et à maîtriser pour la bonne santé financière de l'entreprise.

Des trois leviers de l'optimisation du BFR, le processus fournisseurs est peut-être celui auquel on pense le moins lorsque l'on souhaite améliorer son cash flow par le BFR. Réduire ses stocks ou être payé plus rapidement par ses clients relève, peut-être, d'actions plus évidentes. La réalité n'est pas souvent aussi parfaite et idyllique que cela. De nombreuses entreprises, quelle que soit leur taille, maîtrisent peu ou mal l'ensemble de la chaîne : un grand nombre d'entre elles focalisent leur attention sur les coûts d'achats, sans nécessairement avoir analysé et amélioré le processus jusqu'au décaissement. Or, les gains à générer sont souvent significatifs et rapides.

Il est nécessaire de pouvoir identifier la performance du BFR sur les trois leviers :

- L'amélioration du Cash,
- La minimisation des Coûts,
- L'amélioration de la Relation Clients.

L'élément le plus important n'est donc pas d'identifier les indicateurs de façon exhaustive, mais bien de choisir les plus pertinents selon le contexte et le secteur d'activité :

- Qui est le client payeur ?
- Pourrait – on négocier avec les fournisseurs sur le délai de paiement ?
- Le stock ne s'agit-t-il pas d'un sur stockage ?

2.1.1. Cycle d'exploitation :

La variation du BFR dépend des conditions de l'exploitation. Ainsi, une réduction dans le cycle d'exploitation devra – t – elle se traduire par une réduction du BFRE.

Le tableau ci – dessous sert à mieux illustrer l'optimisation du BFR selon le processus du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il met en évidence que l'on peut réduire le BFR de plusieurs façons :

- réduire les durées de stockage (augmentation de la rotation des stocks) ;
- réduire la durée du processus de production ;

- augmenter le délai de règlement des dettes envers les fournisseurs ;
- réduire le délai de recouvrement des créances sur les clients.

Tableau 2 : Cycle d'exploitation d'une activité industrielle

Livraison de matières premières	Début processus production	Règlement de la facture d'achat des matières premières	Fin du processus production	Livraison produit fini	Règlement de facture de vente produit fini
t0	t1	t2	t3	t4	t5
Durée de stockage matières premières	Durée processus production	Durée de stockage produit fini			
Délai de règlement des dettes envers fournisseurs			Délai de recouvrement des créances sur clients		
		Durée de financement cycle d'exploitation			

Source : http://www.comptanoo.com/Publication/Dossier/D895/bfr_besoin_en_fonds_de_roulement.asp, du 12 octobre 2010.

2.1.2. Evaluation du BFR :

a. Stock nécessaire :

Le volume des stocks dépend du temps durant lequel les matières premières ou les marchandises restent dans l'entreprise.

Prenons l'exemple d'une entreprise X qui fait un chiffre d'affaires annuel de 400 000 UM HT et dont les achats de matières premières représentent 40% des ventes HT. Si on suppose que les matières premières restent en stock pour un délai de 30 jours (sur une année qui en compte 360), alors le stock de matières premières à financer s'élèvera à plus de 13 333 UM ($400\,000 \times 0,40 \times 30 / 360$). De plus, il faudra tenir compte d'un stock d'en-cours de production, dont le montant est fixé à 10 000 UM HT. Aussi, le stock nécessaire à financer s'élève à 23 333 UM HT ($13\,333 + 10\,000$).

b. Crédit consenti aux clients :

Les crédits consentis aux clients, comme ceux accordés aux fournisseurs, se calculent TTC, la TVA étant ajoutée aux factures émises sur les clients.

En prenant l'hypothèse que 50% des clients paient à 60 jours et 50% à 90 jours, le délai moyen de paiement des clients sera de 75 jours ($0,5 \times 60 + 0,5 \times 90$). Si l'on prend en compte un chiffre

d'affaires de 500 000 UM TTC (taux à 19,6%), le compte client devra être financé à hauteur de 104 166 UM TTC ($500\,000 \times 75/360$).

c. Crédit fournisseurs :

Il est limité aux achats de matières premières nécessaires à la réalisation du CA prévu (160 000 UM HT, $400\,000 \times 0.4$) et aux achats correspondant à la constitution de stocks de matières premières (13 333 UM HT) c'est – à – dire aux seuls achats contenus dans les encours et dans les stocks éventuels de produits finis. Le crédit fournisseurs s'élève donc annuellement à 204 693 UM TTC ($160\,000 \times 1.196 + 13\,333$). En supposant que 50% des fournisseurs acceptent d'être réglés à 30 jours et 50% à 60 jours, le délai moyen est de 45 jours ($0,5 \times 30 + 0,5 \times 60$). Si l'on prend en compte un crédit de 204 693 UM TTC, le crédit s'élève en moyenne à 25 586 UM TTC ($204\,693 \times 45/360$).

d. BFR en jours et en pourcentage de CA HT :

On sait que $BFR = Stocks + Clients - Fournisseurs$. Soit, dans notre exemple, un BFR qui s'élève à 101 913 UM ($23\,333 + 104\,166 - 25\,586$). Il est utile de connaître :

- le BFR en jours de CA HT = $101\,913 \times 360 / 400\,000 = 92$ jours
- le BFR en pourcentage du CA HT = $101\,913 / 400\,000 \times 100 = 25$ %

La durée de stockage et la durée du crédit client provoquent des besoins de financement appelés besoins en fonds de roulement. A l'opposé, la durée de crédit fournisseur permet la reconstitution du fonds de roulement.

2.2. Recouvrement :

L'optimisation de trésorerie est un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la durée moyenne de la période de recouvrement, ne serait-ce que de quelques jours, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie d'une entreprise. Dans le but de promouvoir et d'augmenter les ventes, de nombreuses entreprises offrent des modalités de paiement plus généreuses. Or, les modalités de paiement ont un impact important sur la trésorerie puisqu'elles peuvent influencer sur le rendement du compte clients. Il est évident que plus la période de recouvrement des factures n'est longue, plus le solde impayé moyen des comptes clients est élevé. Dans un contexte économique difficile, le trésorier est le plus sollicité par la direction générale et le directeur financier pour aider l'entreprise à surmonter la crise. Ainsi pour optimiser le financement du BFR, il faut :

- Augmenter la visibilité de la trésorerie à court et moyen termes et identifier les moyens d'actions ;
- Repenser la politique de financement du BFR en fonction du contexte (aides gouvernementales, aides à court termes,...) ;
- Piloter le BFR en impliquant les collaborateurs de différentes fonctions dans le programme BFR et en mettant en place des indicateurs.

Pour améliorer le recouvrement, l'entreprise doit avoir une vision exhaustive et juste de la situation du poste clients et des comptes bancaires tels que le montant à recouvrer, l'ancienneté des créances, les impayés, les litiges, les promesses de règlement non tenues.

Le processus de recouvrement doit correspondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise à savoir la rentabilité, le chiffre d'affaires ou la trésorerie pour mettre en place des stratégies de recouvrement. Ces objectifs peuvent évoluer d'année en année selon la stratégie ou la santé financière de l'entreprise. Or, ils jouent un rôle important dans le rattachement hiérarchique de la fonction de recouvrement client sous la responsabilité de la direction commerciale ou de la direction financière. Il est, par conséquent nécessaire de s'accorder sur la stratégie de recouvrement à mettre en œuvre afin d'y allouer les moyens nécessaires (ressources et budget). Dans un premier temps, si on souhaite générer du cash rapidement, il faudra se concentrer sur les créances les plus récentes, par ordre d'importance de la créance ou du client. Dans un deuxième temps, si l'objectif principal est de réduire les risques et d'épurer le poste « clients douteux », il faudra alors se concentrer sur le nettoyage des créances les plus anciennes afin d'assainir la situation. Par ailleurs, on peut également opter pour une combinaison des deux actions, en les cadencant dans le temps. Par conséquent, il est indispensable de mettre en place un processus de recouvrement qui s'adapte au contexte.

Nous avons vu dans la première partie la présentation de la société « CREATION SEN », qui sera étudiée tout au long de la deuxième partie. Nous avons de même présenté des théories sur le BFR et ses caractéristiques afin de faciliter la compréhension des parties qui vont venir. Et dernièrement, on a évoqué les principes de la trésorerie qui vont être étudiés de près dans la partie suivante.

Désormais, nous allons entrer dans la deuxième partie qui concerne l'analyse de la situation existante dans la société pour qu'on puisse constater le diagnostic de cette dernière en se référant aux principes de la trésorerie qui sont avancés précédemment. Dans cette partie suivante, nous allons illustrer en profondeur les trois leviers du BFR d'exploitation et découvrir les faits opérationnels dans la société afin de pouvoir avancer des recommandations qui feront l'objet de la troisième et dernière partie.

PARTIE II :

ANALYSE CRITIQUE

DE LA SITUATION EXISTANTE

L'application rigoureuse des procédures et des techniques en matière de fournisseurs, de clients et des règlements ainsi que la gestion des stocks permettent d'obtenir des informations fiables, cohérentes et de qualité. Ces informations intéressent en premier lieu la direction de l'entreprise, petite ou importante, et les organes de pilotage, de contrôle et de prévision tels que le service de contrôle de gestion et d'audit interne existant dans les grandes entreprises. Les données relatives au chiffre d'affaires, aux achats et à la trésorerie sont des composantes du tableau de bord de l'entreprise.

Dans cette deuxième partie, nous allons évoquer deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons traiter l'optimisation du BFR. Au sujet de ce premier chapitre, on essayera de distinguer les points principaux de l'optimisation du BFR, plus précisément l'optimisation des postes fournisseurs, clients et stocks. Quant au deuxième chapitre, nous verrons l'analyse du poste recouvrement qui a une place importante sur la trésorerie.

Dans les deux chapitres, nous allons tout d'abord présenter des procédures et des méthodes indispensables ; ensuite, nous analyserons les données recueillies auprès de la société, et enfin nous allons décrire les faits, donner leurs causes et leurs conséquences avant de proposer des recommandations pertinentes. Nous tenons à signaler que, pour des raisons strictement confidentielles, nous ne pourrions pas identifier les noms exacts des fournisseurs et des clients dans notre ouvrage. Nous adopterons alors une simple référence pour chaque fournisseur et chaque client tout au long de notre étude.

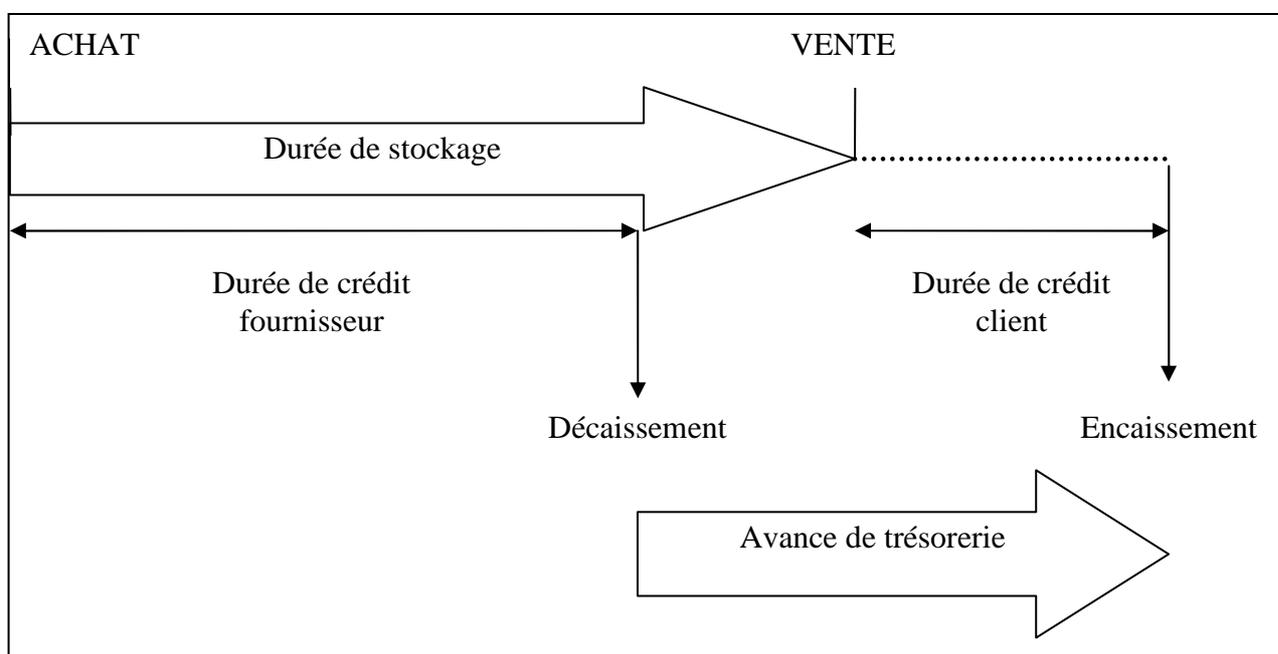
Chapitre 1 : OPTIMISATION DU BFR

Le BFR résulte principalement de la différence entre les stocks et le solde des crédits clients et fournisseurs. On peut donc en déduire que le BFR sera d'autant plus faible que :

- le crédit fournisseur sera plus important ;
- le crédit client sera plus faible ;
- et enfin les stocks seront également plus faibles.

Le schéma ci-après a été élaboré pour mieux expliquer le déroulement du cycle achat jusqu'à l'encaissement pour en tirer les durées engagées ainsi que les rotations tout au long de cette procédure.

Figure 2 : Rotation des stocks et des crédits clients et fournisseurs



Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

D'après cette figure, notre première remarque porte sur le décalage entre le décaissement et l'encaissement qui engendre une avance de trésorerie qui veut dire un besoin en fonds de roulement. Nous arrivons donc à l'idée d'optimiser le BFR en fonction de ses trois leviers principaux : Fournisseurs - Clients et Stocks en maximisant la durée de crédit fournisseur et en minimisant en même temps la durée de crédit client et le coût de stockage.

Dans la première section, nous étudierons les points importants du poste fournisseurs en analysant les faits existants dans la société. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons essayer d'analyser le poste clients et dans la dernière section, nous observerons le poste Stock.

Nous essayerons, dans ce premier chapitre, d'analyser ces trois postes étant donné que ceux-ci assurent l'optimisation du BFR. Pour la démarche, on présentera d'abord quelques principes, puis

on analysera les données accueillies et enfin on fera une conclusion (faits – causes – conséquences) afin de proposer des recommandations.

Section 1 : Fournisseurs

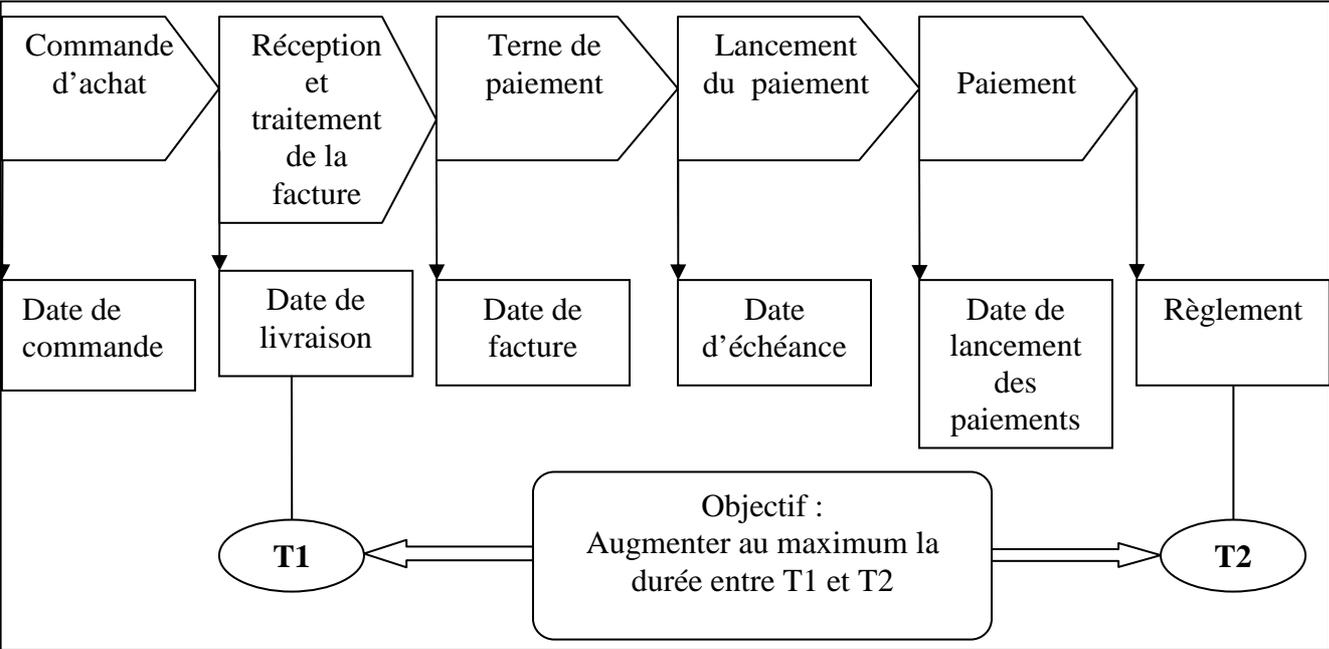
En question de BFR, les entreprises s’intéressent plus au processus clients et stocks et oublient parfois le processus fournisseurs, or ce dernier constitue un point important pour optimiser le cash disponible. En phase de sélection des fournisseurs, l’aptitude à satisfaire aux exigences du contrat et le niveau de risque doivent être évalués. Tout au long de la relation contractuelle, les performances du fournisseur devront être suivies.

1.1. Les points spécifiques du poste fournisseur :

1.1.1. Procédures fournisseurs :

Le processus fournisseurs ne doit pas se focaliser uniquement sur les coûts d’achat. S’intéresser au poste fournisseurs, dans une optique d’optimisation du cash disponible, suppose de travailler en parallèle sur plusieurs axes distincts tels que les relations fournisseurs, les risques encourus, les délais de paiement. La compréhension de la procédure fournisseurs sera facilitée par le schéma suivant qui évoquera les mouvements dès la date de commande jusqu’à la date de paiement pour pouvoir en tirer les points favorables servant à l’optimisation du poste fournisseurs.

Figure 3 : Optimisation du processus fournisseurs



Source : Les Guides SAGE, L'optimisation Durable du BFR, 2010 (par voie internet).

D'après cette figure, il serait préférable de prolonger le plus tard possible la durée entre la date de livraison et la date de paiement. Des tactiques opérationnelles pouvant être bénéfiques à l'entreprise devront être admises :

- au moment de la commande : prix rationnel avec exigence de qualité et d'un délai de livraison selon la nécessité de production
- à la réception de la facture : demande de délai de paiement au minimum de 30 jours
- au terme de l'échéance : faire à l'avance une prévision de paiement à chaque réception de factures
- au lancement de paiement : comparer les documents commerciaux : bon de commande – bon de réception – facture.
- au moment du paiement : exiger une pièce justificative pour toute réserve

On pense souvent que les possibilités de gains s'arrêtent aux négociations de prix. Mais un profil de paiement des factures fournisseurs optimisé (quotidien, hebdomadaire, quatre ou cinq fois par mois,...) peut permettre des gains de cash importants, dans la limite des conditions générales d'achats bien entendu. Ces gains peuvent être significatifs et immédiats si l'organisation du travail et le système informatique le permettent.

A part cela, il faut également tenir compte des risques fournisseurs qui pourraient engendrer des impacts sur les activités ordinaires et sur le plan financier de l'entreprise.

1.1.2. Risques fournisseurs :

Le contrôle des risques fournisseurs est un signe fort de maturité achats. Il s'agit pourtant d'une problématique fondamentale. Pour y remédier, il convient dans un premier temps de les identifier. Si la situation de chaque entreprise est différente, il est néanmoins possible d'identifier quatre grandes catégories de risques :

a. Types de risques :

- les risques opérationnels, directement liés aux biens ou aux services proposés par les fournisseurs, en termes de qualité, coûts et délais. Prenons en considération que lorsque que l'offre d'un fournisseur ne correspond pas aux attentes de la société. Ce sont les risques liés aux fonctionnements de l'entreprise et son activité. Il est clair qu'une faible gestion des risques peut avoir des répercussions sur le prix de revient.
- les risques stratégiques ou financiers, qui concernent la santé financière des prestataires. Le caractère stratégique du fournisseur lui confère, comme le client, un suivi particulier également sur sa santé financière afin d'éviter une insolvabilité l'empêchant d'honorer ses prestations.
- les risques contractuels et légaux, en cas de non-respect des contrats ou de la législation. Ce type de risque peut tomber sur l'entreprise à tout moment. Une entreprise qui est en conflit avec un tiers est dans l'obligation de prévenir les risques juridiques. Tel est le cas d'une entreprise lorsqu'elle n'arrive pas à honorer la dette de ses débiteurs.

- et enfin les risques en termes d'images liés à des aspects éthiques, sociétaux et environnementaux. Il s'agit des risques incorporels de l'entreprise qui ont trait aux valeurs de l'entreprise donc des opinions que les autres se font de l'entreprise : la marque, la propriété intellectuelle de l'entreprise... Si l'image de l'entreprise n'est pas entretenue, les rumeurs risquent de nuire à la réputation de l'entreprise.

b. Fréquence et impact financier :

Une fois les risques identifiés, il faut, dans un second temps, les hiérarchiser. La plupart du temps, deux critères sont utilisés pour établir ce classement : la fréquence et l'impact financier de chaque risque. Le résultat d'une organisation à l'autre peut ainsi se révéler très différent : une entreprise en contact direct avec le consommateur sera très soucieuse de son image quand une PME industrielle portera toute son attention sur les risques opérationnels.

Lorsque l'entreprise a identifié les risques auxquels elle est susceptible d'être exposée, elle doit ensuite mesurer la part de risques qu'elle encourt avec chaque fournisseur. Toutefois, il faut bien être conscient qu'une relation avec un sous-traitant, même le plus solide, présente toujours une part de risques. Il est néanmoins nécessaire de sélectionner les fournisseurs pour lesquels les risques sont effectivement nuls.

Ainsi, une saine appréciation de la valeur fournisseur éclaire l'acheteur. Elle se fonde sur :

- l'esprit commercial du fournisseur : sa souplesse en face des désirs du client ;
- son organisation commerciale, son aptitude à traiter un concours technique ;
- ses possibilités de SAV : sa stabilité, sa solidité financière ;
- sa technicité, garantie de la qualité de ses produits ;
- sa valeur humaine, son respect absolu des engagements contractés (délai de livraison).

1.1.3. Relations fournisseurs :

En quête de performance et de réduction de coûts, les entreprises cherchent de plus en plus à optimiser la relation avec leurs fournisseurs. La mise en place d'indicateurs de qualité de service dans une base fournisseurs y contribue. L'importance d'un fournisseur dépend du budget d'achat que l'entreprise dépense mais également de son caractère stratégique (criticité du produit, rareté, difficulté d'approvisionnement).

Un extrait d'un directeur d'entreprise qui partage son avis à propos de la gestion des relations avec les fournisseurs est relaté ci – après : « *Les fournisseurs sont des partenaires essentiels à manier avec précaution ! Sur la base de conditions contractuelles qui doivent intégrer des termes de paiement en ligne avec le secteur d'activité, il faut payer à l'heure et au bon montant. Pour cela, vérifiez que les factures reflètent bien les termes du contrat. Ensuite, assurez vous de ne pas payer en avance...et pas « trop » en retard non plus afin de ne pas altérer les relations avec les fournisseurs et de minimiser les risques de détérioration de la chaîne d'approvisionnement.* »

1.2. Typologie fournisseurs :

1.2.1. Classification par durée de crédit :

Dans ce paragraphe, nous allons analyser les durées de crédit accordées par les fournisseurs. On a divisé ces durées en trois catégories : Au comptant – 15 jours – 30 jours. Il est à signaler que nous avons déjà mis dans l'annexe IV le tableau avec lequel nous avons puisé les données. Nous avons pris les premiers vingt fournisseurs qui ont de montants d'achat élevés. Ainsi, on va prendre une par une les variables suivantes : Nombre de fournisseurs – Montants d'achat – Type de fournisseurs. Après ces analyses, on présentera un tableau dynamique croisé qui sert à tirer les fournisseurs à qui l'entreprise a plus d'avantage en travaillant avec.

a. Durée de crédit par rapport au nombre de fournisseurs :

On essayera de présenter à l'aide du tableau ci – dessous les pourcentages des fournisseurs selon les durées de crédits - au comptant, délai de 15 jours, délai de 30 jours -. Il est à noter que nous avons dissimulé les noms des fournisseurs exacts pour la sécurité professionnelle de la société. Pour illustrer le tableau, prenons comme exemple le fournisseur F1, dans ce cas, on enregistre que 100% des achats effectués sont payés totalement au comptant. Pour un autre exemple le cas de F18, on a remarqué que les paiements sont effectués après un délai de 15 jours.

Tableau 3 : Durée de crédit en pourcentage par nombre de fournisseurs

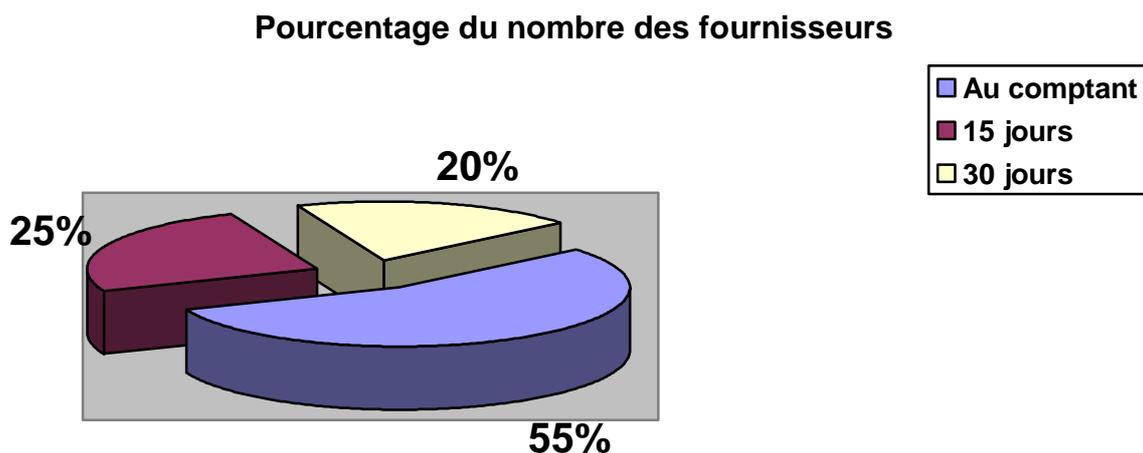
FRNS	Durée de crédit en pourcentage					
	Au comptar	N	15,00	N	30,00	N
F1	100,00	1	0,00		0,00	
F2	100,00	2	0,00		0,00	
F3	100,00	3	0,00		0,00	
F5	100,00	4	0,00		0,00	
F6	100,00	5	0,00		0,00	
F9	100,00	6	0,00		0,00	
F10	100,00	7	0,00		0,00	
F16	100,00	8	0,00		0,00	
F7	99,37	9	0,63		0,00	
F12	97,61	10	2,39		0,00	
F11	64,36	11	35,64		0,00	
F18	0,00		100,00	1	0,00	
F15	0,00		100,00	2	0,00	
F8	31,51		59,58	3	8,92	
F4	31,14		43,48	4	25,38	
F13	0,00		0,00		100,00	1
F19	20,49		9,49		70,02	2
F14	0,00		38,00		62,00	3
F17	13,85		34,64		51,51	4
F20	30,13		26,88		42,99	5

On rapporte dans le tableau ci – après le résumé du tableau précédent.

Durée	Nombre de fournisseurs	Pourcentage
au comptant	11,00	55,00
15 jours	4,00	20,00
30 jours	5,00	25,00
Total	20,00	100,00

Le graphe suivant met en évidence le pourcentage des fournisseurs selon les durées de crédit.

Graphe 1 : Durée de crédit par nombre de fournisseurs



D'après cette figure, on a constaté que :

- 55 % des fournisseurs sont payés au comptant
- 20 % sont payés pour un délai de 15 jours
- 25 % sont payés pour une durée de 30 jours

EN général, une société devrait payer ses fournisseurs au moins 15 jours après la date de livraison. Or, elle paie la moitié de ses fournisseurs au comptant. Donc, cela pourrait engendrer un problème de trésorerie.

b. Durée de crédit par rapport au montant :

Il s'agit de calculer les montants réglés au comptant, dans un délai de 15 et 30 jours.

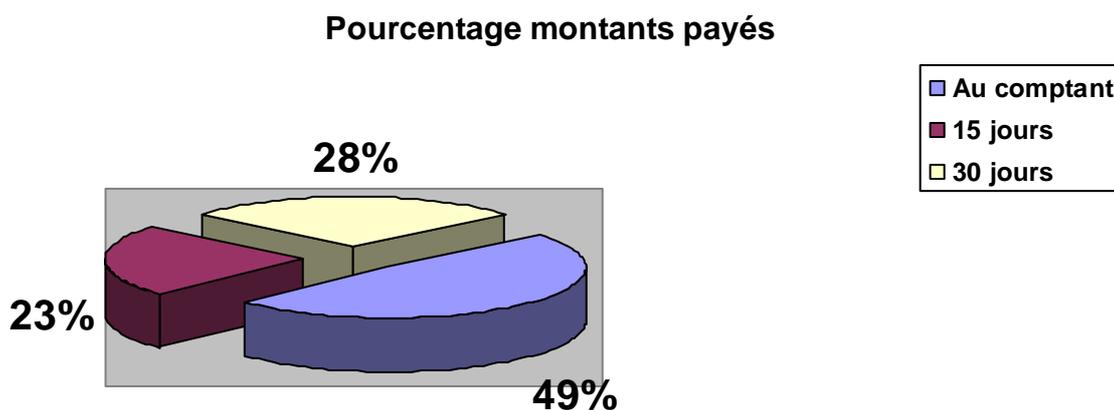
Tableau 4 : Durée de crédit des montants payés

FRNS	Montant total	Au comptant	15	30
F1	2 990 000	2 990 000	0	0
F2	1 432 700	1 432 700	0	0
F3	1 176 282	1 176 282	0	0
F4	6 647 940	2 070 090	2 890 500	1 687 350
F5	1 426 250	1 426 250	0	0
F6	1 002 000	1 002 000	0	0
F7	9 685 650	9 624 850	60 800	0
F8	4 160 120	1 310 800	2 478 400	370 920
F9	1 306 000	1 306 000	0	0
F10	3 502 700	3 502 700	0	0
F11	6 495 800	4 180 800	2 315 000	0
F12	3 012 550	2 940 550	72 000	0
F13	5 352 000	0	0	5 352 000
F14	6 726 600	0	2 556 000	4 170 600
F15	1 754 030	0	1 754 000	30
F16	1 148 500	1 148 500	0	0
F17	7 927 000	1 097 600	2 746 300	4 083 100
F18	1 256 800	0	1 256 800	0
F19	4 766 200	976 600	452 400	3 337 200
F20	5 495 150	1 655 550	1 477 000	2 362 600
TOTAL	77 264 272	37 841 272	18 059 200	21 363 800
Pourcentage	100	48,98	23,37	27,65

On obtient alors :

Durée	Montant	Pourcentage
au comptant	37 841 2	48,
15 jours	18 059 2	23,
30 jours	21 363 8	27,
Total	77 264 2	1

Graphe 2 : Durée de crédit par montants payés



Selon les montants payés, on a constaté que :

- 49 % sont décaissés en cash ;
- 23 % après 15 jours et
- 28 % après 30 jours.

Cela montre également que la société décaisse plus d'argent au comptant. Pourtant, il faut avoir une échéance pour alléger la trésorerie.

c. Durée de crédit par type de fournisseurs :

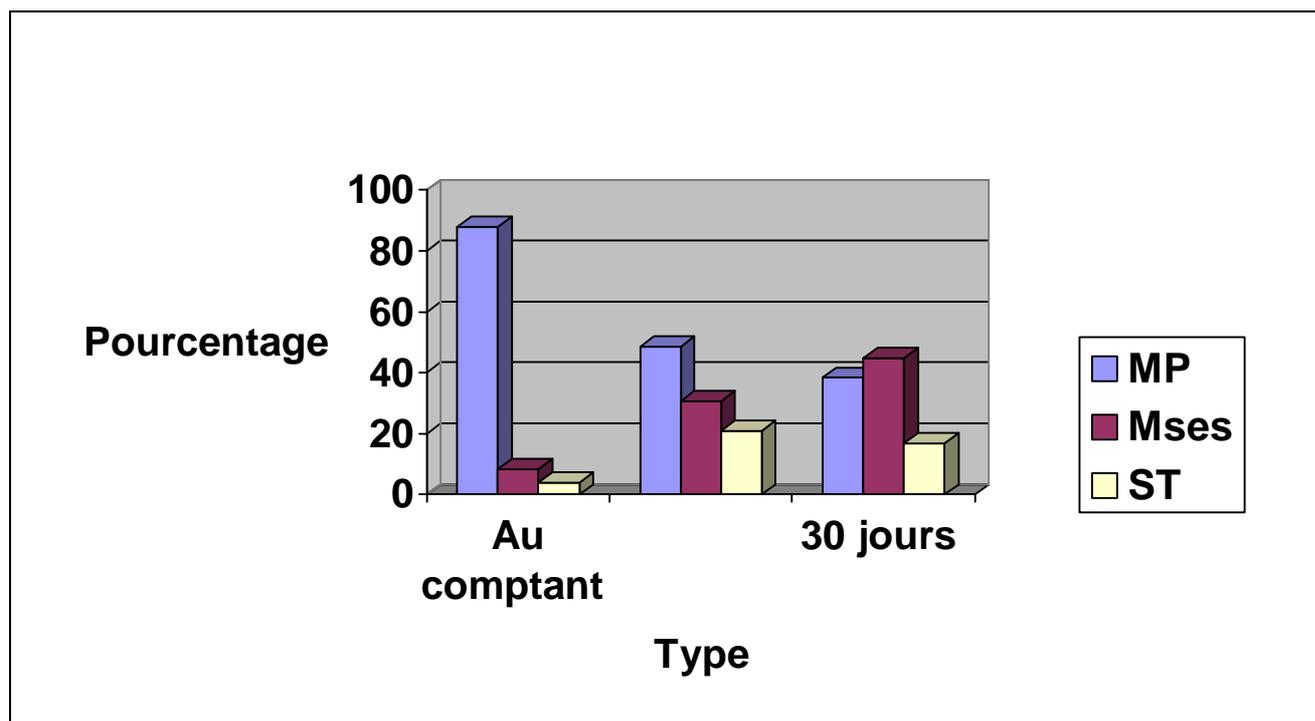
Dans ce point, on va préciser le type de fournisseurs selon les durées de crédit. Le tableau suivant fait ressortir les fournisseurs selon leur type et la durée de crédit

Tableau 5 : Durée de crédit par type de fournisseurs

FRNS	Type d'entrants	Au compta		15,00		30,00	
			%		%		%
F1	MP	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F2	MP	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F3	MP	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F4	MP	31,14	2,62	43,48	9,65	25,38	7,03
F5	MP	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F6	MP	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F7	MP	99,37	8,36	0,63	0,14	0,00	0,00
F10	MP	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F11	MP	64,36	5,42	35,64	7,91	0,00	0,00
F12	MP	97,61	8,21	2,39	0,53	0,00	0,00
F16	MP	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F18	MP	0,00	0,00	100,00	22,19	0,00	0,00
F19	MP	20,49	1,72	9,49	2,11	70,02	19,41
F20	MP	30,13	2,54	26,88	5,96	42,99	11,92
Total MF			87,77		48,48		38,36
F9	Mses	100,00	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00
F13	Mses	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	27,71
F14	Mses	0,00	0,00	38,00	8,43	62,00	17,18
F15	Mses	0,00	0,00	100,00	22,19	0,00	0,00
Total Mse			8,41		30,62		44,90
F8	ST	31,51	2,65	59,58	13,22	8,92	2,47
F17	ST	13,85	1,17	34,64	7,69	51,51	14,28
Total ST			3,82		20,90		16,75
TOTAL	1 188,46	100,00	450,72	100,00	360,82	100,00	

D'après les données dans le tableau ci – dessus, on observe que parmi les types de fournisseurs, ceux des matières premières ont un pourcentage de 87,77% sur les montants au comptant et 48,48% sur le délai de crédit de 15 jours tandis que les fournisseurs de marchandises ont un pourcentage maximum de 44,90% sur le délai de crédit de 30 jours.

Graphe 3 : Durée de crédit par type de fournisseurs



Concernant le paiement au comptant, ce sont les fournisseurs de MP qui occupent la première place. Il en est de même pour le délai de 15 jours. Quant au délai de 30 jours, ce sont les fournisseurs de marchandises qui sont payés souvent dans un délai de 30 jours. Il convient de noter que les fournisseurs de marchandises ont un faible montant par rapport aux deux autres.

d. Tableau dynamique croisé :

En utilisant le tableau dynamique croisé, nous pouvons tirer quel type de fournisseurs seront bénéfiques pour l'entreprise et de prévoir les actions à entreprendre pour dresser la situation de l'entreprise.

Tableau 6 : Tableau dynamique croisé

		Type d'entrants						Montant	
		MP	%	Mses	%	ST	%	Total	%
Durée de crédit	Au comptant	34 126 871	68,20	1 306 000	8,63	2 408 400	19,93	37 841 271	48,9
	%	90,18		3,45		6,36		100,00	
	15 jours	8 524 500	17,04	4 310 000	28,47	5 224 700	43,23	18 059 200	23,3
		47,20		23,87		28,93		100,00	
	30 jours	7 387 150	14,76	9 522 630	62,90	4 454 020	36,85	21 363 800	27,6
	%	34,58		44,57		20,85		100,00	
		50 038 651	100,0	15 138 650	100,0	12 087 150	100,0	77 264 451	100

Pour conclure, nous constatons que parmi les trois types d'entrants, les fournisseurs de MP (90.18%) sont, dans la plupart des cas, payés au comptant (68.20%) avec un montant plus élevé (48.98) par rapport aux autres types. Cette situation est délicate pour la société étant donné qu'avant

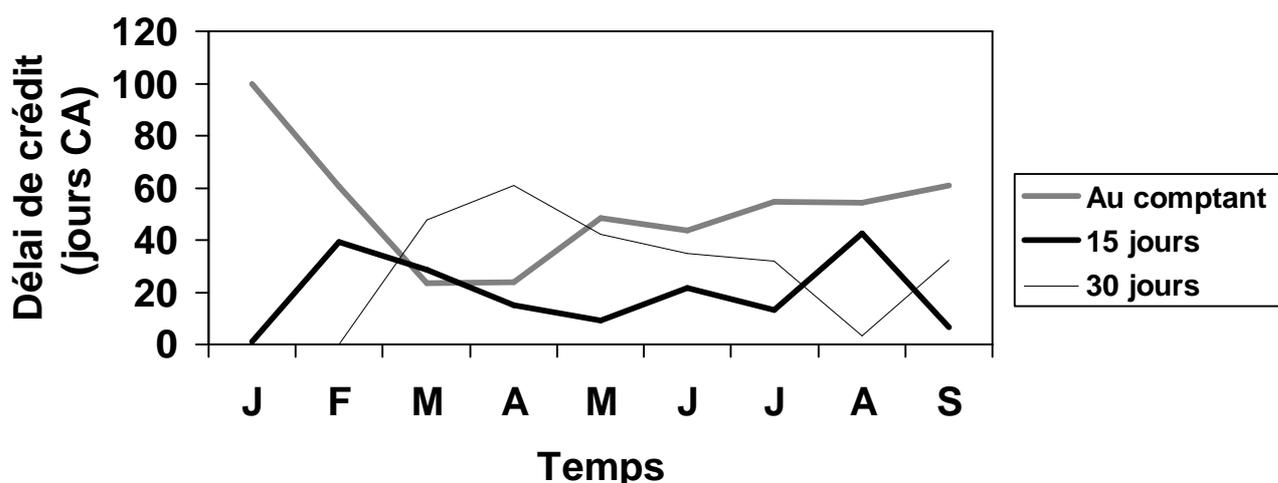
la vente, les MP passent plusieurs étapes notamment le processus de production, la mise en vente. Les coûts y afférents sont multiples (coûts de production, de distribution, de main d'œuvre). Ainsi, tout cela engendre un problème de trésorerie. Or, l'activité principale de la société est la recherche de profit. Il est nécessaire de chercher des actions stratégiques qui pourraient améliorer cette situation notamment la négociation avec les fournisseurs sur le prix, la qualité et surtout le délai de paiement. Sinon, elle devrait planifier son approvisionnement (faire une prévision d'achat) pour réduire les coûts d'achat.

e. Analyse statique du délai de crédits fournisseurs :

Tableau 7 : Durée de crédit mensuel

Durée de crédit	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept
au comptant	98,	60,	23,	23,	48,	43,	54,	54,	61,
15 jours	1,	39,	28,	14,	9,	21,	13,	42,	6,
30 jours	0,	0,	47,	61,	42,	34,	31,	3,	32,
	100,	100,	100,	100,	100,	100,	100,	100,	100,

Graph 4 : Représentation graphique des durées de crédit mensuelles



D'après ce graphe, on remarque que les durées de crédit sont en désordre. Donc il est difficile d'en faire une prévision. D'ailleurs, on observe que la majorité des paiements se fait au comptant (61%). Par conséquent, il est primordial de solliciter une durée de crédit de 30 jours auprès des fournisseurs si possible pour faciliter la prévision de paiement d'autant plus qu'elle pourra planifier ses achats.

1.2.2. Classification selon la consommation :

Tableau 8 : Classification des fournisseurs par méthode ABC

FRNS	N	N %	Montant	M %	M % Cumul	ABC
F17			9 685 650	12,54	12,54	
F8			7 927 000	10,26	22,80	
F19	5,00	25,00 %	6 726 600	8,71	31,50	A = 48,51 %
F11			6 647 940	8,60	40,11	
F14			6 495 800	8,41	48,51	
F10			5 495 150	7,11	55,62	
F20			5 352 000	6,93	62,55	
F13			4 766 200	6,17	68,72	
F4	8,00	40,00 %	4 160 120	5,38	74,10	B = 40,17 %
F7			3 502 700	4,53	78,64	
F12			3 012 550	3,90	82,54	
F1			2 990 000	3,87	86,41	
F15			1 754 000	2,27	88,68	
F2			1 432 700	1,85	90,53	
F5			1 426 250	1,85	92,38	
F9			1 306 000	1,69	94,07	
F18	7,00	35,00 %	1 256 800	1,63	95,69	C = 11,32 %
F3			1 176 282	1,52	97,22	
F16			1 148 500	1,49	98,70	
F6			1 002 000	1,30	100,00	
TOTAL	20,00	100	77 264 242	100,00		

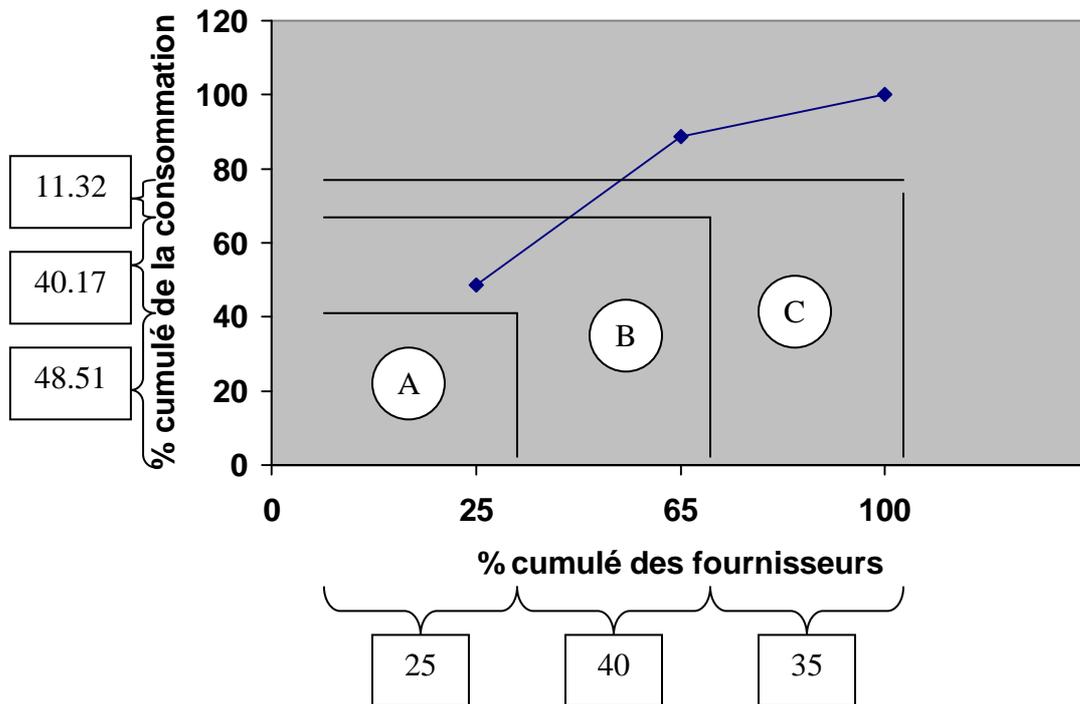
a. Classification selon la méthode ABC :

Les fournisseurs sont classés en trois groupes (A, B, C) :

- Fournisseurs du groupe A : 25 % des fournisseurs représentent 48.51 % des montants d'achat.
- Fournisseurs du groupe B : 40 % des fournisseurs représentent 40.17 % des montants d'achat.
- Fournisseurs du groupe C : 35 % des fournisseurs représentent 11.32 % des montants d'achat.

b. Représentation graphique :

Graph 5 : Méthode ABC



La gestion des fournisseurs du groupe C ne devra pas être traitée de la même façon que les fournisseurs du groupe A.

1.2.3. Importation :

La société « CREATION SEN » importe des matières premières et des marchandises de l'étranger. Mais la fréquence d'achat est rarissime (au moins une seule fois dans l'année) dont le montant est élevé vu que les opérations sont effectuées en devises. Les articles à acheter doivent être de nombreuse quantité.

1.3. Problèmes constatés au niveau des fournisseurs :

Concernant la gestion du crédit fournisseur, elle n'est pas comme elle se doit être. Elle ne permet pas de prévoir le niveau des disponibles à la trésorerie. Cette imperfection est due par les problèmes qui sont :

- non maîtrise du paiement des fournisseurs
- suivi des fiches fournisseurs non à jour
- instabilité des cours de change

Ces problèmes sont abordés dans les points ci – après.

1. 3. 1. Non maîtrise du paiement des fournisseurs :

La société ne pourra plus maîtriser ses paiements du à la pluralité des commandes aux fournisseurs et à l'importance des charges à payer. Or, une commande déclenchée pour l'entreprise équivaut à une somme à payer. La trésorerie de l'entreprise due à celle-ci ne s'affaiblit de manière à ce qu'elle fait toujours face à des paiements de fournisseurs d'autant plus qu'une méthode de prévision de paiement n'est pas encore établie dans la société. La date de paiement n'est pas définie précisément au moment de l'achat, c'est pourquoi les fournisseurs veulent être payés en même temps et cela entraîne un trouble au niveau de la trésorerie étant donné qu'elle n'arrive pas à couvrir tous les fournisseurs simultanément en tenant compte des charges salariales et fiscales.

D'ailleurs, il arrive que le compte de l'entreprise n'est pas encore alimenté ; par contre les fournisseurs exigent d'être payés. Un paiement ne devrait pas être trop retardé pour que la société puisse poursuivre son exploitation normalement. Cette situation signifie que la société se trouve en position de faiblesse devant ses fournisseurs puisque ces derniers sont utiles. Elle ne fait qu'amenuiser petit à petit la situation de trésorerie.

1.3.2. Suivi des fiches fournisseurs non à jour :

La fiche fournisseurs permet de voir les factures et les paiements effectués par la société en en déduisant le solde à payer. Cette fiche est tenue par la direction commerciale pour les fournisseurs sous – traitants et de marchandises et par le responsable de l'approvisionnement pour les matières premières. Des problèmes apparaissent lorsque, soit les factures ne sont pas transmises au responsable de la fiche manque de communication avec le récepteur de biens ou bien le fournisseur ne délivre pas une facture au moment de la réception de marchandises ; soit le responsable financier ne rend pas compte des paiements qu'il a achevé. Par conséquent, le solde à payer des fournisseurs n'est pas mentionné correctement et il y a souvent une différence entre le relevé tenu par le fournisseur lui – même et la fiche de suivi de la société qui emmènera à une confrontation entre les deux parties en vérifiant les factures reçues et les paiements effectués. Cela entraîne une perte de temps pour les deux parties. En fin de compte, le rapprochement des soldes fournisseurs n'est pas effectué de manière périodique. La comptabilité des fournisseurs diffère alors de celle de la société donc les comptes sont faussés. Il est alors évident que le rapprochement des soldes est difficile car la tâche n'était pas effectuée de manière régulière.

1.3.3. Instabilité du cours de change :

On sait que, des fois la monnaie en Ariary se dévalorise et c'est toujours la société importatrice qui supporte la différence. Due à cette instabilité du cours des changes, bien que le montant à payer aux fournisseurs soit en devise, le volume de monnaie en Ariary augmente pour atteindre cette valeur en devise. C'est aussi la cause du déséquilibre car la société ne pratiquant pas pour l'instant des opérations en exportation se sent faible face à ces engagements envers les fournisseurs. On enregistre toujours une perte de change qui alourdit les charges financières de la société.

Ainsi pour optimiser le poste fournisseur, deux bonnes pratiques sont mises en avant. D'un côté, il faut maîtriser le décaissement et cela en prenant en considération d'autres possibilités de gain qui ne proviennent pas forcément des négociations des prix ; en automatisant tous les documents administratifs qui, sous format papier, engendrent des frais supplémentaires d'envoi, de traitement, etc. ; et en prenant en compte les conditions qui permettent à de nombreux fournisseurs d'être payés dans les délais fixés par les parties ; d'autre côté, il faut travailler sur la qualité de la relation fournisseurs à moyen terme en chassant les fournisseurs qui proposent des produits de qualité dans une limite tarifaire, en renforçant la capacité de négociation et en assurant la maîtrise financière des éléments de l'offre (marge, délais et mode de paiements...), etc.

Concernant les risques fournisseurs, il est recommandé, d'abord d'identifier et de hiérarchiser les risques de l'entreprise, ensuite de calculer la part de risques de chaque fournisseur, puis de mettre en place des systèmes d'alerte pour détecter l'existence d'un risque vis-à-vis de tel ou tel fournisseur, et enfin de définir avec chaque fournisseur les mesures correctives à mettre en œuvre en cas de risque trop important.

A propos de l'engagement de dépenses, il faut :

- mesurer l'impact financier de tous les flux participant au cycle d'engagement : pré - engagement, engagement, réception des biens et prestations, contrôle des factures.
- faciliter le travail collaboratif au sein de l'entreprise
- tracer tous les événements et leur suivi administratif
- informer ou alerter en permanence les responsables
- limiter ainsi tout le circuit des documents et automatiser la saisie
- bénéficier naturellement d'une gestion des achats performante, support des flux d'engagements : référencement articles et fournisseurs, conditions tarifaires, contrats d'achat.

Nous allons proposer quelques mesures d'accompagnement dans la troisième partie.

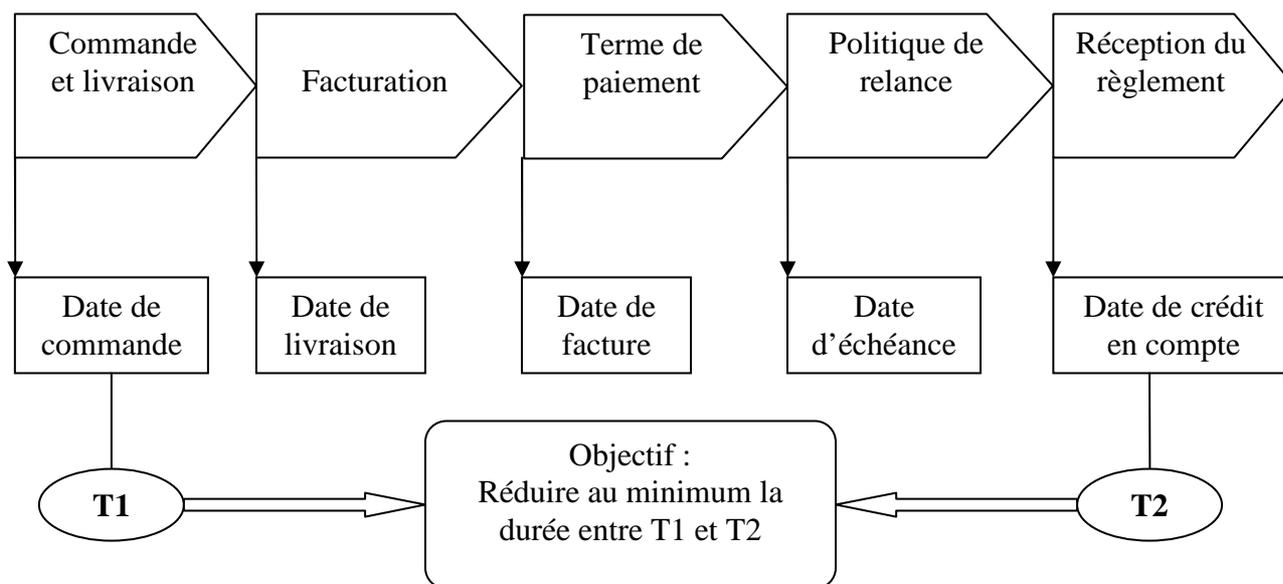
Section 2 : Clients

2.1. Critères d'évaluation du poste clients :

2.1.1. Optimisation du poste clients :

On peut constater à l'aide de la figure suivante la procédure qui devrait être mise en exergue pour optimiser le poste clients.

Figure 4 : Optimisation du processus clients



Source : Les Guides SAGE, *L'optimisation Durable du BFR*, 2010 (par voie internet).

Pour optimiser le poste clients, il faut mettre en exergue les différents points ci – après :

- Commande clients : exiger un acompte avant de lancer la commande
- Livraison : facturer les marchandises livrées
- Terme de règlement : assurer le suivi de règlements
- Relance : contacter le client pour la relance en suivant les procédures selon les circonstances
- Encaissement : prévoir l'encaissement au préalable

Il faut également prendre en considération les risques clients qui peuvent entraîner des problèmes au niveau de la trésorerie.

2.1.2. Risques clients :

Ainsi pour rationaliser et optimiser la gestion du « poste client », trois bonnes pratiques sont proposées dans cette étude :

- Maintenir un bon équilibre entre les grands et les moyens clients pour réduire les risques d'insolvabilité, en plus de bien négocier ses conditions générales en termes de délais et moyens de paiement.
- Optimiser le processus de facturation pour limiter le nombre de litiges.
- Mettre en place un processus de recouvrement qui s'adapte au contexte.

Par ailleurs, il faut calculer préalablement les encours clients pour mesurer sa capacité financière avant d'accepter une nouvelle commande afin de minimiser les risques d'insolvabilité d'un client.

a. *Fixation des en cours clients :*

a1. *Ligne de crédit :*

Le service financier de l'entreprise, en liaison avec les commerciaux, doit fixer un plafond de crédit à accorder à chaque client en fonction de plusieurs critères : volume d'affaire traité, ancienneté des relations, incidents de paiements antérieurs, renseignements obtenus sur la fiabilité du client... Ce plafond est appelé ligne de crédit ; celle – ci correspond au risque minimum que l'entreprise est prête à accepter au niveau de chaque client.

a2. *Encours client :*

A chaque nouvelle opération effectuée avec le client, le total des créances non encore payées ou à venir, appelé en –cours client, est comparé à la ligne de crédit autorisée pour celui – ci. Pour calculer l'en – cours client, il ne suffit pas de consulter le solde de son compte, mais il convient de déterminer la somme des éléments suivants concernant le client :

- Solde du compte individuel
- Factures non échues transmises à une société d'affacturage
- Effet en portefeuille
- Effets escomptés mais non échus
- Commandes acceptée et non encore facturées

L'organisation administrative de l'entreprise doit permettre de connaître à tout moment l'encours client afin de pouvoir évaluer en temps réel la possibilité d'accepter une nouvelle commande d'un client sans dépassement de la ligne de crédit.

a3. *Profil de clients :*

Les clients importants qui génèrent une grande partie du chiffre d'affaires devront être gérés par une personne compétente. De cette façon, on peut réduire les risques d'attrition du chiffre d'affaires grâce à un bon équilibre entre les grands et les moyens clients, et diminuer les risques de crédits en compensant la perte d'un client par le développement des autres. Il est donc réclamé de réduire les risques d'insolvabilité d'un ou plusieurs clients clés passe par un travail quotidien conjoint entre la DAF et la Dir. Co. pour gérer une répartition " saine " entre les clients.

b. Suivi des encaissements :

b1. *Les délais de paiement* :

En plus de la ligne de crédit accordée à chaque client, l'entreprise négocie également avec celui – ci des délais de paiement. Une fois le délai fixé, la surveillance des comptes permet de déceler les retards de paiement, occasionnels ou permanents.

b2. *La balance âgée* :

Pour garantir le suivi des encaissements, l'outil de base efficace est la balance âgée. Elle permet de classer les créances en fonctions de la période écoulée depuis la facturation et du délai de paiement accordé au client.

2.2. **Indicateurs d'optimisation du poste clients** :

Les informations et indicateurs disponibles sur la qualité de la relation clients sont également nombreux mais sont-ils toujours bien exploités ? Il s'agit du nombre de litiges clients, de la qualité des livraisons, du nombre de livraisons en retard... Pour un suivi complet de la performance liée au cash, on doit ajouter les indicateurs de performance des processus et des coûts associés. Et il s'avère essentiel de choisir les bons indicateurs...

2.2.1. **Segmentation** :

Segmenter ses clients pour équilibrer son portefeuille est un moyen pertinent pour optimiser le poste clients. Cette segmentation de portefeuille clients peut se faire par profil : clients importants, clients moyens et petits clients.

Tableau 9 : Catégorie des clients

Nature	Classification	Montant	%	% cumulé
SEN GLORY	Clients importants	164 595 471,	80,	80,
SOCIETE	Clients moyens	21 712 200,	10,	91,
PARTICULIERS	Petits clients	17 066 287,	8,	100,
Total		203 373 958,50		

On va analyser un par un les types de clients figurant dans le tableau ci – dessus.

a. Société « SEN GLORY » :

Premièrement, la société « SEN GLORY » assure la distribution des effets d'habillement et accessoires des corps militaires. Elle représente 80.93 % des montants encaissés de la société « CREATION SEN ». Il est à rappeler que cette dernière se charge de la fabrication exclusive de ces articles et que le mode de vente appliqué est la vente à consignation c'est – à – dire qu'elle livre les articles au SEN GLORY qui s'occupera de la vente. Le règlement se fera hebdomadairement pour les centres (Antananarivo) et mensuellement pour les régions.

En outre, CREATION SEN doit surveiller strictement la vente tant au centre qu'aux provinces pour éviter les fraudes de détournement des sommes à verser.

Il est à noter que les points de vente à Antananarivo sont quasiment bien contrôlés. D'ailleurs ils sont moins nombreux et sont en contact permanent avec la société « CREATION SEN ». Cependant, le problème se pose sur les points de vente qui se situent hors de la capitale. Nous allons présenter le tableau suivant pour pouvoir analyser les problèmes constatés.

Tableau 10 : SI et SF des points de vente aux régions

PV	SI	SF
R1	7 712 300	12 323 200
R2	21 220 900	6 244 800
R3	1 023 800	2 736 100
R4	6 484 380	10 065 280
R5	4 899 800	5 560 800
R6	6 972 800	5 910 000
R7	397 700	1 227 700
R8	8 791 000	4 887 200
R9	648 000	770 000
R10	10 520 400	8 444 500
R11	6 147 000	4 128 000
R12	662 300	662 300
R13	2 812 000	3 568 200
R14	6 410 000	5 841 520
R15	3 065 400	4 277 000
R16	2 779 300	4 431 900
R17	1 580 900	751 500
R18	20 489 100	19 455 600
R19	11 564 500	5 204 200
R20	1 412 700	1 412 700
TOTAL	125 594 280	107 902 500
Montants vendus		17 691 780
Pourcentage		14,09%

D'après ce tableau, on enregistre que les articles vendus en province ne représentent que 14.09% des articles envoyés. Nombreux sont les causes qui peuvent à l'origine de ce problème :

a1. Provenant de la personne responsable du point de vente :

Il se peut que la personne qui est chargée du point de vente soit elle ne déclare pas en totalité le montant de vente qu'elle a réalisé durant le mois vu que le centre ne sait pas constamment l'état de stock exact dû à l'éloignement du lieu soit elle n'est pas capable de liquider le stock plus rapidement alors qu'elle passe toujours des commandes auprès du central.

a2. Provenant du centre :

L'erreur pourrait également venir du centre. Le suivi de stocks de ces points de vente devrait être étudiée et contrôlée périodiquement par le centre. Parfois, elle envoie aveuglément les marchandises sans faire un contrôle. Le centre n'arrive pas à contrôler régulièrement l'état de stock des points de vente à cause de la pluralité de ceux – ci et de l'éloignement.

Enfin, il s'avère nécessaire d'adopter une méthode efficace pour pouvoir maîtriser l'état de stock de chaque point de vente et d'effectuer un inventaire périodique ou inopiné pour éviter le détournement financier et/ou des articles.

b. Sociétés :

Précédemment, nous avons vu que seulement 10.68 % de l'encaissement vient des sociétés. Pourtant, cela devrait être plus élevé étant donné que les articles produits par l'entreprise sont de bonne qualité et à un prix compétitif. Mais le problème se pose sur la stratégie que l'entreprise devra mettre en place. Or, l'étude de marché est une fonction vitale au sein de la direction commerciale. Cette section tient une place importante puisqu'elle sert à exploiter les voies que l'entreprise pourrait emprunter pour saisir des opportunités et à prendre en considération sa clientèle cible afin d'élaborer des stratégies pertinentes pour les attirer.

c. Particuliers :

Ce type de clients sert simplement à satisfaire les usagers qui veulent faire leur commande particulière. Son existence n'a pas d'impacts sur le plan financier de la société étant donné que les montants encaissés sont moins élevés que ceux des autres types. Donc l'objectif de l'entreprise pour ce type de clients n'est que de satisfaire leur commande et de conserver une bonne image de l'entreprise vis – à – vis de son entourage.

d. Administration :

Concernant cette catégorie de clients, nous n'avions pas accès à des informations la concernant. Pourtant, il est essentiel au moins de la décrire. Certes, ce type de client apporte un CA important à l'intérêt de la société mais son encaissement est d'une longue durée qui excède une année. Par ailleurs, les procédures à suivre sont complexes et engendrent des charges (caution de soumission, préparation des dossiers, engagement de fonds pour sur la production). Il faut avoir une forte ressource de financement pour honorer le contrat de partenariat avec.

2.2.2. Méthode 20/80 :

a. Classement des clients selon le montant encaissé :

Les clients seront classés dans l'ordre décroissant du chiffre d'affaires réalisé à l'aide du tableau suivant.

Tableau 11 : Classement selon méthode 20/80 (cf. Tableau C, annexe IV)

Clients	Nombre	Pourcentage	Montant	Pourcentage
C1 - C17	17		173 735 €	85
C18 - C85	68		29 638 €	14
	85		203 373 €	100

b. Catégories des clients :

Les clients peuvent être classés en deux catégories.

b1. *Clients de première catégorie* :

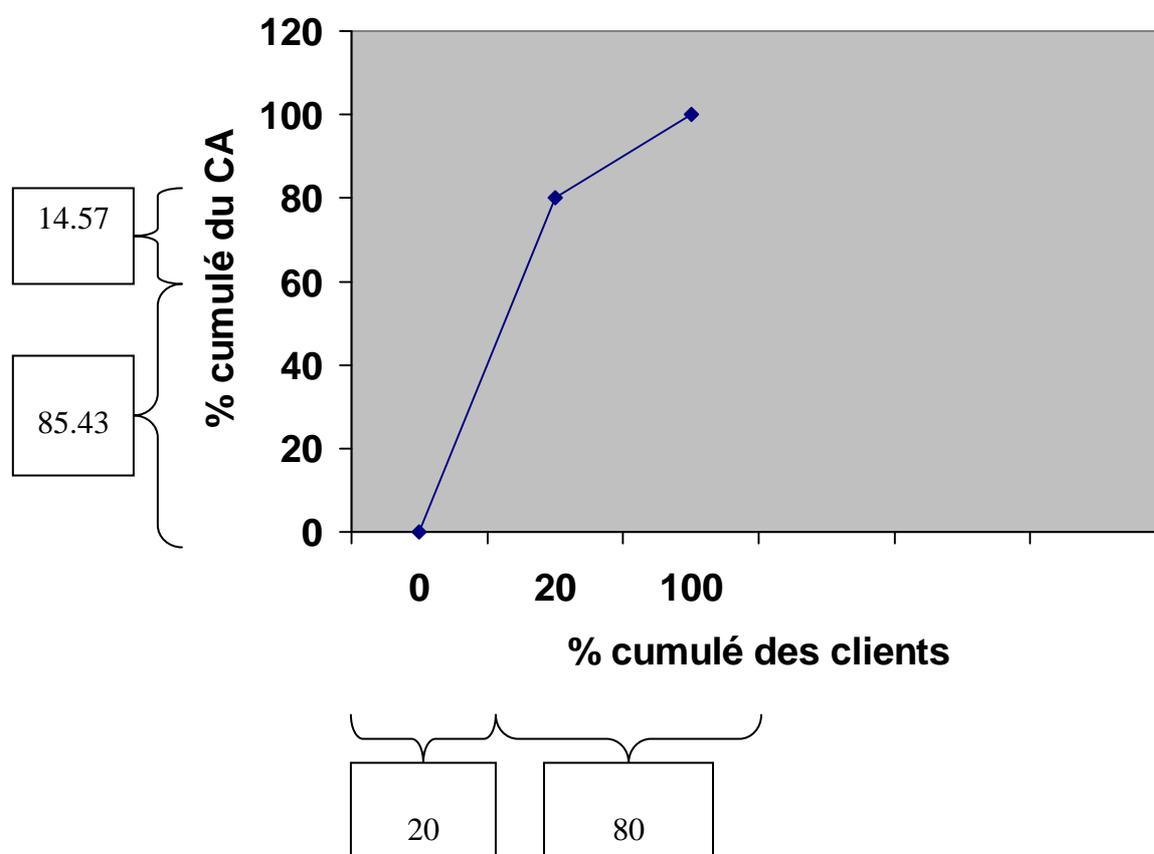
Ce sont les clients C1 – C17, 20% des clients qui représentent 85.43 %. La relation avec ces clients devrait être mise en valeur plus que les clients de la deuxième catégorie.

b2. *Clients de seconde catégorie* :

80% des clients représentent 14.57 % du CA. Il s'agit des clients C18 – C85.

c. Représentation graphique :

Graphe 6 : Méthode 20/80



En obtenant cette classification en deux catégories, on peut s'occuper davantage des clients de première catégorie qui provoquent un CA plus important.

2.3. Problèmes constatés à propos des clients :

2.3.1. Le ralentissement de la vitesse d'encaissement :

Des fois, le client ne paye pas le jour de l'échéance ou parfois le client ne respecte pas les conditions de règlement. Il se peut que le client n'arrive plus à payer la somme ou le fera à des dates plus ultérieures. Dans le cas de la dernière situation, c'est – à – dire le retard de paiement par le client, l'entreprise n'applique aucune pénalité. Et l'argent n'aura donc pas l'occasion de se fructifier à temps.

2.3.2. Suivi de la fiche client non à jour :

C'est le même cas que la fiche de suivi fournisseur précédemment. Mais cette fois ci, il s'agit du suivi des encaissements. Donc si on n'arrive pas à maîtriser les conditions imposées aux clients, l'encaissement n'aura pas lieu.

2.3.3. Les créances non recouvrées :

Concernant les durées de crédit, il n'y a pas beaucoup de contrôles préalables lors de l'accord d'une créance au client. Le service commercial vérifie tout simplement les normes du bon de commande et octroie le crédit à la clientèle, c'est lors du processus de suivi seulement qu'il distingue les clients solvables, les clients douteux et les irrécouvrables. Cela deviendrait une charge pour l'entreprise puisqu'elle doit encombrer sa trésorerie. Cette faille est due par le non maîtrise de la fiche de suivi clients.

En résumé, il est donc nécessaire d'optimiser la trésorerie et bénéficier d'une meilleure image auprès des clients en réduisant les litiges et de prendre rapidement les bonnes décisions pour une gestion efficace du poste client. Maintenir un bon équilibre du portefeuille clients et bien négocier ses conditions générales de vente sont aussi des points pour la rationalisation de trésorerie. Le mode de paiement choisi a également une importance majeure non seulement sur le processus d'encaissement (durée et facilité de lettrage des comptes), mais également sur les processus éventuels en justice (en cas d'insolvabilité) puisque les recours seront plus ou moins aisés selon le support.

Dans la dernière partie, on proposera des méthodes pertinentes pour gérer les mouvements du poste clients.

Section 3 : Stocks

3. 1. Notion de stock :

Les stocks englobent les actifs :

- détenus pour être vendus dans le cours normal de l'activité ;
- en cours de production pour une telle vente ;
- sous forme de matières premières ou de fournitures devant être consommés dans le processus de production, de prestation de service.

Le classement des actifs se fera selon la destination ou selon son usage dans le cadre de l'activité de l'entité.

3. 1. 1. Gestion de stocks :

Gérer les stocks, c'est pouvoir satisfaire la demande interne des ateliers de production, et la demande externe des clients au moment voulu. L'objectif d'une telle gestion ne pourra être atteint

qu'en mettant en action des efforts pour trouver le niveau optimal des stocks. Cette gestion doit permettre d'éviter :

- un stock insuffisant provoquant une rupture de stock (dommageable sur des marchés très concurrentiels car il peut provoquer une perte de clientèle)
- un stock trop important qui engendrerait des coûts de stockage et des coûts financiers trop élevés

A chaque produit sortant des stocks de matières premières ou de produits finis correspond le déclenchement de la production d'un nouveau produit ou l'approvisionnement d'une nouvelle matière première. C'est ce que l'on appelle « la méthode du juste à temps » ou « gestion en flux tendus ». Chaque entrée de nouvelles matières premières ou de produits finis en stockage est ajustée automatiquement à la demande des ateliers ou des clients en sortie de stock.

3. 1. 2. Connaissance de bases :

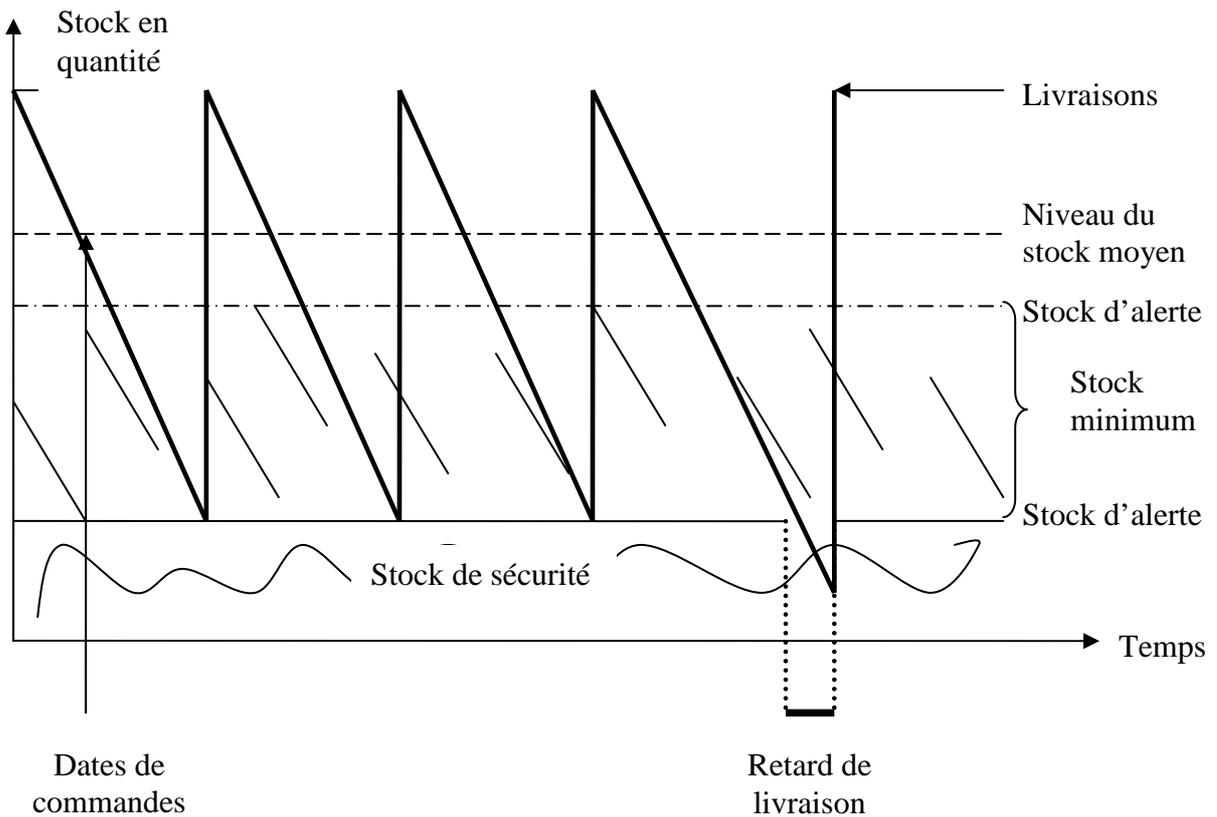
a. Types de stock :

- Matières premières et fournitures (input) : ce sont les matières brutes, produits semi – finis, qui entrent dans la composition des produits finis (tissus, cuirs, boutons, fils, colles, semelles etc.).
- Encours de production : ce sont soit les composants que l'on retrouve aux différentes étapes de fabrication. Ils peuvent être entreposés sur le lieu de vente soit les produits semi – finis qui sont encore en instance de production à cause de rupture de stock nécessaire ou en cas de pluralité de commande, les commandes urgentes sont à priori et le reste doit être en attente.
- Produits finis : Ce sont le produit des fabrications faites par l'entreprise (output). Ce sont les produits extrants du système de production et sont entreposés au magasin en attendant l'expédition.
- Marchandises : Il s'agit des articles complémentaires d'achat en revente pour en tirer une marge bénéficiaire. Plus précisément, ils concernent les produits non fabriqués par la société mais achetés auprès des fournisseurs et revendus à titre de revente.
- Fournitures : ces matières interviennent qu'indirectement dans le processus de fabrication (pièces de rechange...)

b. Catégories de stock :

- Stock minimum : Il sera fonction du délai de réapprovisionnement du fournisseur et de la consommation correspondante et permettra de ne pas descendre sous ce niveau et ainsi d'éviter la rupture de stock.
- Stock de sécurité : Pour des périodes d'augmentation de la production ou des ventes ou pour faire face à un retard de livraison, ce stock est nécessaire. Il permettra de faire face aux ruptures éventuelles et viendra en complément du stock minimum.
- Stock d'alerte : C'est l'indicateur, par excellence, du déclenchement de la commande.
- Stock moyen : Si l'activité de l'entreprise est régulière : $\text{Stock moyen} = (\text{SI} + \text{SF})/2$

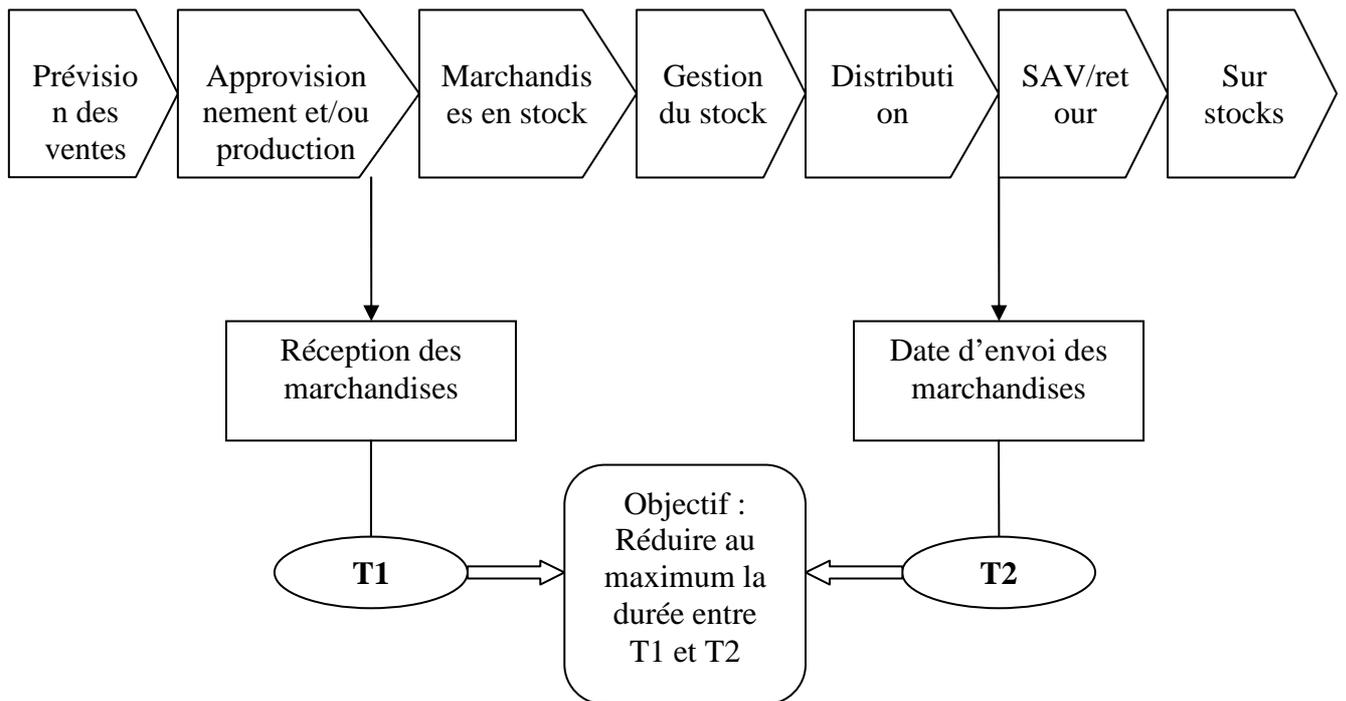
Grappe 7 : Catégorie de stock



3.1.3. Procédure stock :

Réduire les stocks est l'un des objectifs primordiaux de l'entreprise vu les grands coûts qu'ils engendrent. Ci – après un schéma qui montre les mouvements de stocks.

Figure 5 : Optimiser le poste stocks



Source : Les Guides SAGE, L'optimisation Durable du BFR, 2010 (par voie internet).

Comme bonnes pratiques pour optimiser la gestion des stocks, il est nécessaire de :

- rationaliser sa politique d'approvisionnement pour baisser les stocks en prévenant les ventes et en estimant la consommation précise.
- s'assurer que le niveau de stock actuel correspond à la stratégie commerciale de l'entreprise.

3.2. Analyse du levier stocks :

Nous allons analyser la vitesse de rotation de stocks selon les types pour qu'on puisse en déduire la durée de stockage des matières premières, des produits finis et des marchandises.

a. Stock des matières premières :

Coefficient de rotation de stock (r) = consommation des biens durant la période / Stock moyen de la période.

Pour les matières, le coût d'achat des matières consommées = Achats de matières + SI – SF
= 195 368 920 + 20 242 980 – 1 028 401 = 214 583 499

Stock moyen = Stock Initial + Stock Final / 2
= 20 242 980 + 1 028 401 / 2 = 10 635 692

$r = 214\,583\,499 / 10\,635\,692 = 20.18$

Délai moyen de stockage = $360 * 1 / 20.18 = 17.84$ jours

D'après ce calcul, le séjour des matières premières en magasin représente 17 jours. Cette vitesse est assez courte, ce qui explique un manque de suivi des stocks en magasin. Il se pourrait que soit l'entreprise applique la méthode de zéro stock pour ne pas alourdir le niveau de stock soit que la trésorerie ne permet pas de financer son niveau de stock et cela entraînera l'arrêt de certaines commandes.

b. Stocks de produits finis :

Coefficient de rotation de stock (r) = consommation des biens durant la période / Stock moyen de la période.

Pour les produits finis : le coût de production des produits vendus (soit production de la période + stock initial – stock final).

= 308 884 485 + 38 291 736 – 6 791 736 = 340 384 484

Stock moyen = $38\,291\,736 + 6\,791\,736 / 2 = 22\,541\,736$

$R = 340\,384\,484 / 22\,541\,736 = 15.1$

Le temps de renouvellement des stocks de produits en magasin est de 123 jours soit 4 mois. Ce qui est assez long et signifie que la société connaît un problème au niveau de l'écoulement de ses produits. Cela pourrait être à cause de l'insuffisance de publicité et le manque de recherche de nouveau marché (pour l'élargissement de la part de marché et l'accroissement du chiffre d'affaires). Ce problème a une répercussion au niveau des entrées de trésorerie qui vont être limitées.

Cela signifie qu'elle n'applique pas une politique d'approvisionnement efficace sur les marchandises provenant de l'extérieur. Elle les achète dès qu'une opportunité se présente sans tenir compte des besoins en consommation des clients. Elle n'attend même pas que le niveau de stock atteigne le stock d'alerte pour s'approvisionner. Cette situation entraîne aussi une inactivité d'argent.

3.3. Problèmes constatés au niveau de la gestion de stocks :

3.3.1. Non maîtrise de la gestion d'approvisionnement :

La société s'approvisionne toujours en matières premières. Le sur stockage est remarqué sur quelques uns et la rupture sur d'autres. Il est donc possible que le responsable ne maîtrise pas le moment où il doit établir une demande d'achat pour telle ou telle matière. Il n'est pas en mesure de déterminer à quelle date ces matières seront écoulées et à quel moment doit-on établir la commande. D'où à l'arrivée des matières en question, il y a gonflement de stock lorsque ceux qui sont encore présents ne sont pas encore liquidés. Pour ceux qui sont en rupture, la production de certains articles est suspendue. Ces situations devront- être prises en compte car les stocks en étant des liquidités immobilisées et la suspension de la production présentent des impacts négatifs sur la trésorerie de la société.

3.3.2. Inexistence de méthode d'évaluation de stock :

En ce moment, une méthode d'évaluation de stock n'est pas encore adaptée dans la société du fait que les coûts d'achat, de production, de distribution et le coût du revient ne sont pas encore calculés correctement dus à l'inaptitude des personnes responsables et à la pluralité des entrants (matières consommées, fournitures,...) et des extrants (divers produits finis). Donc, il est difficile de fixer un prix de vente à chaque produit finis et de valoriser le coût de stock exact au moment voulu.

3.3.3. Inventaire incohérent et lieu de stockage désorganisé :

Normalement, on doit sortir un inventaire théorique de l'existant à chaque fin de mois et procéder à un inventaire physique à la fin de l'année. En cas de problème de quantité, on doit faire une vérification réelle de certains articles. A ce propos, l'inventaire théorique et l'inventaire physique ne se concordent pas et il y a toujours une grande différence entre les deux et on arrive plus à vérifier où était provoquée l'erreur. Donc, elle se contente du nouvel inventaire sans détecter l'origine de cette différence. Cela est également une charge pour l'entreprise. Alors, il faut faire un inventaire permanent qui sert à calculer l'existant en magasin après chaque entrée et chaque sortie afin de permettre un suivi comptable de stock et de favoriser l'arrêté rapide des situations comptables juridiques. Pour le calcul, on a le choix entre la méthode CUMP ou la méthode FIFO.

Le lieu de stockage n'est pas beaucoup apprécié. Il n'y a pas d'organisation de placements des articles. Or, cela peut engendrer un gain de temps lors d'entrée et de sortie. Il est nécessaire de les

placer par type de stock (matières, premières, produits semi – finis, produits finis, fournitures) et de numéroter les cases de placements (A, B, C, A1, A2,...).

Pour optimiser le stock, l'entreprise devrait avoir l'objectif de les réduire. Chaîne complexe à améliorer, les gains sont souvent moins rapides que pour les clients et les fournisseurs. Pourtant, le stock coûte très cher : comptablement, en surface de stockage, en besoins de manutentions... et les actions à initier peuvent être longues à mettre en œuvre ; mais les gains sont presque toujours significatifs. En effet, un grand nombre de paramètres doit être pris en considération lorsque l'on mène un projet de rationalisation de la gestion des stocks ; il s'agit en fait de mener de front une optimisation du niveau de stock (éventuellement dépôt par dépôt), tout en évitant les ruptures comme le sur stockage ou les stocks dormants (les coûts de destruction de produits obsolètes peuvent parfois être prohibitifs). De plus, les résultats ne se limiteront pas au cash mais auront également un impact sur les coûts. Les chantiers à initier sont non seulement complexes techniquement mais ils comprennent également des actions transversales incluant plusieurs fonctions aux intérêts parfois contradictoires ; par exemple :

- Optimisation des gammes de produits par rapport aux cycles de ventes.
- Fiabilisation des approvisionnements et donc des relations fournisseurs.
- Réduction des coûts de stockage et amélioration du cycle de rotation.
- Revue des processus de livraison.
- Amélioration des prévisions de vente.

Une de meilleures méthodes est la méthode de zéro stock. Il s'agit de la production en continu permettant de lancer la fabrication d'un produit dès que la commande du client intervient. Le but n'étant pas trop de supprimer les stocks (zéro stock) mais de permettre de les réduire le plus possible. Il faut produire de bonnes pièces du premier coup (zéro défaut) et sans trop de paperasses (zéro papier). Le gaspillage étant limité, la productivité des entreprises en est améliorée. Pour que cette méthode ne rencontre pas trop d'inconvénients, il faut regrouper certaines conditions, notamment avoir des sous – traitants dans une zone géographique pas trop éloignée, avoir une diversité de fournisseurs pouvant être sollicités à tous moments avec des tarifs compétitifs, ce qui implique une négociation importante des prix.

Section 4 : Ratios

4. 1. Ratio de liquidité :

L'analyse du risque de faillite s'appuie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance. Elle met en correspondance l'actif et le passif ; pour mener cette analyse, on dispose de deux outils :

- les fonds de roulement
- les ratios de liquidité

On s'intéresse au deuxième mécanisme. Principalement, on retient deux ratios :

4.1.1. Ratio de liquidité générale : Actif courant / Dettes à court terme

Il est normalement supérieur à un an, ce qui équivaut à un fonds de roulement positif. Il permet d'apprécier le degré de couverture des dettes à court terme pour l'actif courant.

4.1.2. Ratio de liquidité réduite : Actif courant – Stock / Dettes à CT

Dans ce ratio, les stocks sont retranchés de l'actif courant car il s'agit de l'actif dont la valeur de réalisation est la moins certaine.

4.2. Ratio fournisseurs et ratio stock :

4.2.1. Ratio fournisseurs :

a. Durée moyenne du crédit fournisseur :

La durée de crédit fournisseurs mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. On obtient :

Durée moyenne du crédit fournisseur exprimé en nombre de jours =	$\frac{\text{Dettes fournisseurs et comptes rattachés}}{\text{Consommation en provenance des tiers TTC (Achats et charges externes TTC)}} \times 360$
--	---

Durée moyenne du crédit fournisseur = $(99\,222\,890 / 249\,368\,920) \times 360 = 143.24$ jours = 4 mois 23 jours

Théoriquement, les fournisseurs accordent en moyenne un crédit de 60 jours. Or, d'après le calcul ci-dessus, elle a 4 mois et 23 jours de durée de crédits fournisseurs, d'où un décalage de 2 mois et 26 jours, presque 3 mois. La cause de ce retard provient du fait que l'entreprise rencontre des problèmes de trésorerie et n'est pas à même de payer ses fournisseurs dans les délais impartis. Cela risque de porter préjudice aux fournisseurs.

b. Valeur du fournisseur par rapport au CA :

En se référant au compte de résultat 2009, on a :

CA = 308 884 485

Achats consommés = 249 368 920

Pourcentage achats consommés = $(249\,368\,920 / 308\,884\,485) * 100 = 80.73\%$

D'après ce calcul, on en a déduit que 80.73% du CA est consacré à la consommation de l'exercice. Ainsi, les fournisseurs occupent 80.73% du CA.

c. Délai moyen de paiement :

Délai moyen des paiements fournisseurs = $(\text{Dettes fournisseurs} / \text{CA}) * 360$

= $(99\,222\,890 / 308\,884\,485) * 360 = 115.64 = 116$ jours

= $116 * 308\,884\,485 / 360 = 99\,529\,445$

Il est à rappeler que la durée moyenne de crédit accordée par les fournisseurs est de 60 jours. Or, on a obtenu un ratio de 116 jours qui veut dire que l'entreprise ne règle ses dettes qu'après 116 jours donc il y a un retard de 56 jours presque deux mois. On peut dire alors que la société a un problème au niveau de la trésorerie puisqu'elle n'a pas pu payer ses dettes dans les délais déterminés.

4.2.2. Le BFR et les Ratios Clients :

Les clients font vivre l'entreprise, pérennisent son existence et financent son BFR. Une des clés pour une bonne gestion de ce dernier réside donc dans l'équilibre du portefeuille clients. Un des leviers d'optimisation de BFR est la réduction de délai de règlement client. Le ratio de rotation des créances clients mesure la liquidité des créances clients. Le rapport du chiffre d'affaire TTC aux Créances Clients est un indicateur de liquidité des clients.

Le ratio de rotation du crédit clients est le nombre de jours de Crédit Client ou le délai moyen de règlement des clients. Il est défini comme le chiffre d'affaires facturé non encaissé, exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires connu sur le terme anglais Days of Sales Outstanding (**DSO**).

Plus les délais de règlements des créances sont longs, plus il sera écoulé de temps entre le moment de la dépense relative aux achats et le moment de l'encaissement du produit de la vente.

$DSO = (\text{Créances Clients} / \text{CA TTC}) * 360$

= $(132\,503\,146 / 308\,884\,485) * 360 = 154.43$ jours = 5 mois 4 jours

En somme, nous avons observé que la durée de crédit des fournisseurs est de 116 jours et celle des clients est de 154 jours. En général, le délai de crédit accordé par le fournisseur devrait être supérieur à celui accordé au client. Ce qui n'est pas le cas ici car ce principe n'est pas respecté.

Pour résoudre ce problème, la société devrait négocier avec les fournisseurs afin qu'ils octroient une durée de crédits de 30 jours et ne pas accorder aux clients un délai de règlement plus de 15 jours.

Chapitre 2 : RECOUVREMENT

Il est indispensable pour les entreprises d'avoir une vision claire des encaissements à venir, de surveiller leur poste clients pour éviter les risques de défaillance et afin d'optimiser leur BFR.

Section 1 : **Notion de recouvrement**

Le contexte actuel et la forte augmentation des défaillances incitent toutes les entreprises à réadapter le processus de recouvrement. La gestion du flux de créances en temps réel, une information immédiate sur les opérations importantes au fur et à mesure de leur traitement dans la journée (virements émis et reçus, règlements, chèques à payer, impayés), permet de prendre des mesures rapides en cas de défaillance d'un ou des clients, de mieux suivre les règlements des clients, d'éviter les risques d'erreur en étant informé immédiatement de l'exécution des ordres et d'être averti des opérations importantes.

1.1. Généralités :

1.1.1. Notion :

Savoir encaisser ses créances est la chaîne la plus complète mais la plus complexe. Le recouvrement est un processus transversal dans l'entreprise qui, lorsqu'il est optimisé, inclut plusieurs départements : financier, commercial, comptable, logistique, facturation... En revanche, lorsqu'il est mal maîtrisé ou que l'implication des autres services n'a pas été réalisée, les conséquences peuvent être désastreuses (cash ne rentrant pas, litiges non résolus, procédures de contentieux, coûts internes des processus...). On ne parlera plus d'un simple processus recouvrement mais d'un processus d'encaissement : "Mon action de recouvrement est terminée si et seulement si la pièce comptable est lettrée" (On verra dans la dernière partie la notion de lettrage). Les interdépendances entre les fonctions et la capacité qu'a l'entreprise à fluidifier ce processus transversal aux intérêts parfois contradictoires, sont donc vitales.

1.1.2. Indicateurs de mesure de la performance du processus de recouvrement :

Les indicateurs de mesure de la performance du processus sont nombreux, mais on rencontre toujours les mêmes tableaux d'analyse d'une entreprise à l'autre. Pour répondre aux contraintes liées à la réglementation et faire face à la conjoncture actuelle, il est crucial d'optimiser et de rationaliser la gestion du poste recouvrement, les enjeux sont nombreux pour l'entreprise :

- réaliser un meilleur suivi pour réduire significativement les factures échues non réglées ;
- diminuer les coûts du crédit client et réduire le risque d'impayés, optimiser la relance client et le traitement des litiges ;
- mieux évaluer et prévoir les besoins en trésorerie ;

- maîtriser les risques de défaillance par une meilleure connaissance des comptes clients ;
- anticiper les litiges, satisfaire et augmenter la fidélisation client ;
- centraliser et partager les informations clients ;
- impliquer et responsabiliser tous les acteurs impactés par le processus de recouvrement.

L'intérêt ne vient pas nécessairement du suivi du « DSO », du « Retard » ou des « Litiges », principes communs à l'ensemble des entreprises, mais plutôt au choix et à la pertinence des indicateurs. Donc, il faut établir des tableaux de bord adaptés. Généralement, le processus crédit recouvrement souffre d'une grande dilution des responsabilités en interne, c'est pour cela qu'une stratégie de recouvrement adaptée à la stratégie de l'entreprise et regroupant tous les services concernés doit être élaborée. Le succès de sa mise en œuvre passera, le plus souvent par la validation du vrai propriétaire de la chaîne, voire la mise en œuvre d'une véritable " culture cash " dans l'entreprise.

1. 2. **Phases de relance** :

1.2.1. **Phase de relance interne** :

Le client n'a pas payé sa facture à la date d'échéance. Lors de cette phase, on effectue les démarches en interne pour que le client honore ses engagements.

1.2.2. **Phase de recouvrement externe** :

Le client n'a pas toujours payé sa facture 30 jours après la date d'échéance. Une action par une tierce personne professionnelle du recouvrement favorise le paiement des impayés.

Le scénario de base se compose de trois lettres successives espacées de 10 à 15 jours :

- La lettre de [mise en recouvrement](#) a pour objet initier le premier contact avec le débiteur et lui signifier l'intervention d'un tiers professionnel du recouvrement. Cette intervention justifie de fait l'ajout de frais de recouvrement en plus des intérêts de retards.
- La lettre de [suivi contentieux](#) souligne la mauvaise volonté du débiteur et lui laisse un dernier délai avant la mise en demeure.
- La lettre de [mise en demeure](#) constitue une sommation de payer et octroie au débiteur un ultime délai pour s'acquitter de sa dette.

1.2.3. **Phase de recouvrement externe judiciaire** :

A l'issue de la mise en demeure, la facture est un impayé constaté. La solution judiciaire est le seul moyen de contraindre votre débiteur pour le paiement de sa facture.

Il est à signaler qu'à Madagascar, dans la plupart des cas, l'entreprise se contente de rester à la première phase et attende tout simplement le moment où le client règle ses dettes en ne mettant pas en valeur les deux dernières phases. Or, ces phases peuvent inciter les clients à liquider leurs règlements nonobstant les coûts engendrés pour les démarches.

1.3. **Coût de recouvrement** :

En théorie, un processus de recouvrement est assez simple et rapide à mettre en place. Il faut initier une liste d'actions afin de recouvrer le " cash " le plus rapidement possible. Mais la réalité peut présenter un visage différent selon le contexte et les modalités de mise en œuvre. Faut-il maintenir une organisation interne ou céder les créances à une société d'affacturage ? Doit – t- on sous-traiter certaines relances ? Comment gérer le recouvrement et par où démarrer en cas de volume important de clients ?

1.3.1. **Personnel supplémentaire** :

Une personne interne de l'entreprise s'occupe du poste recouvrement pour rationaliser l'encaissement rapide des créances. Il a pour mission de :

- prendre en compte le suivi des clients à qui l'entreprise a accepté un délai de crédit ;
- noter les échéances fixées ;
- communiquer les clients avant la date de règlement en lui rappelant la date de règlement prévu dès la date du contrat ;
- relancer les clients en cas de non règlement après le délai accordé ;
- détecter les clients qui sont insolvable et prendre des mesures selon les circonstances.

Cela peut engendrer un coût sur le plan financier de l'entreprise - rémunération de la personne, coût de communication, coût de procédures –. En revanche, cela aide la société à faire rentrer le plus vite possible le cash dont elle a besoin pour son exploitation.

Le crédit clientèle a toujours été un élément important de la stratégie commerciale. Les politiques de crédit à la clientèle prennent donc de plus en plus de place dans la politique commerciale d'une société. Cette dualité a renforcé le besoin de préciser les fonctions et les limites d'un « poste recouvrement », d'assurer mieux la coordination des efforts de la Dir. Co. et de la D.A.F. et de pouvoir contrôler et mesurer les résultats de la politique de la société dans ce domaine. Il est donc chargé d'assurer la liaison entre ces deux directions afin d'un côté, de contrôler et de mesurer les résultats de la politique de la société dans ce domaine et d'autre côté, de maximiser la procédure d'encaissement de ladite société en établissant des procédures de crédit et recouvrement pertinent.

1.3.2. **Moyens externes de recouvrement** :

L'entreprise qui éprouve des difficultés temporaires de trésorerie, peut recourir aux techniques de cessions de créances ou du crédit de mobilisation de ses créances pour assurer l'avance de trésorerie.

a. **Cession des créances** :

La gestion des comptes clients, surtout si ceux – ci sont nombreux, est une fonction à part entière dans l'entreprise et nécessite la maîtrise des problèmes d'ordre financier et juridique qui y sont liés. C'est pourquoi certaines entreprises préfèrent confier cette mission à des organismes

spécialisés, prestataires de service tels que la société d'affacturage par exemple. La loi a également prévu la possibilité de céder ses créances à une banque de manière à pouvoir disposer plus rapidement des fonds.

Affacturage :

Il s'agit d'une cession d'un ensemble de factures émises en contrepartie de numéraire (tout ou partie) auprès d'un établissement financier (différent des banques). L'affacturage consiste à transférer le recouvrement de ses créances commerciales à un organisme spécialisé, la société d'affacturage (ou affactureur) qui assume le risque de non – paiement à l'échéance. L'affactureur rémunère son intervention par l'application de commissions couvrant son travail ainsi que l'avance éventuelle des fonds si ceux – ci sont virés au compte de l'entreprise avant la date d'échéance des créances. Les créances cédées ne sont pas conservées dans le compte 411 : clients, mais virées dans un autre compte « Société d'affacturage », jusqu'au moment du virement des fonds sur le compte bancaire de l'entreprise.

Prenons comme exemple, une société a comme valeur de créances de 500 KUM qui est payable dans 60 jours, elle a confié le recouvrement de celles – ci par une société d'affacturage. Le Factor livre en numéraire J+5 jours $80\% \times 500 = 400$ KUM, alors le coût de l'affacturage est de 100 UM.

L'affacturage sert à garantir une avance de trésorerie pour combler le délai de paiement des clients. Quelques remarques sont citées concernant cette rubrique :

- L'affacturage peut être notifié (transparence pour les clients à recouvrir) ou non notifié (c'est – à – dire confidentiel pour les clients).
- L'affacturage peut être pris en masse (poste client total) ou ligne à ligne (facture par facture).
- Il est important d'avoir quelques belles références clients (supposées solvables de par leur notoriété ou leur taille).
- Il est nécessaire d'analyser les coûts complets incluant les frais divers. (Ex : coût par facture, frais fixes, frais variables...)
- Il est nécessaire d'organiser/anticiper la gestion administrative, comptable, informatique.
- Les factors offrent une prestation complète de services : gestion du poste Clients, recouvrement, relance des encaissements.

b. Mobilisation des créances :

Il s'agit d'un crédit accordé par la banque et garanti par les créances elles – mêmes. Dans tous les cas, il s'agit de transformer en liquidités les créances détenues par l'entreprise avant leur échéance soit par la vente des actifs financiers soit en les utilisant comme assiette d'un crédit. La mobilisation des créances peut prendre différentes formes. Elle fait intervenir le système bancaire.

b1. *Escompte d'un effet de commerce* :

Ce crédit permet à l'entreprise de mobiliser auprès des banques les créances qu'elle possède sur ses clients. Il concerne le financement bancaire contre remise d'un effet de commerce : traite ou billet à ordre. C'est un financement simple et facile à obtenir. Il est à remarquer que la société doit être impérativement réglée par effet de commerce et doit être en possession physique de ces effets de commerce (qui doivent être remis à la banque le plus tôt possible de sa durée de vie). Cette méthode peut être appliquée dans toutes les banques. Par la procédure de l'escompte, le banquier met en effet à la disposition du porteur d'un effet de commerce, les fonds correspondant à celui-ci. Lors de l'escompte d'une traite, la banque retient une commission bancaire (soumise à la TVA) et des intérêts (non soumis à la TVA) calculés sur la durée de l'avance des fonds contre transfert de la créance que le porteur représente.

L'escompte est égal à : $e = xtn / 36000$ supposant que x : valeur nominale, t : taux de l'escompte, n : nombre de jours

La valeur actuelle de l'effet : $x' = x - e$

b2. *Billet à ordre* :

L'entreprise souscrit un billet à ordre de sa banque correspondant à plusieurs créances facturées ; la banque escompte immédiatement ce billet. Les fonds sont portés au débit du compte bancaire de l'entreprise avec, comme contrepartie, un concours bancaire courant.

L'inconvénient du crédit est qu'il prive l'entreprise de liquidité, mais en cas de besoins elle peut se refinancer par les procédés précédents.

Section 2 : Recouvrement au sein de la société

La rubrique recouvrement consiste à suivre les créances accordées. Son suivi analyse la possibilité de rallongement du délai de règlement accordé au client. Le service commercial s'occupe des relances de recouvrement. Cette action de suivi diminue la perte sur créance et permet de comptabiliser la créance client dans le compte qui lui convient. Cette action permet aussi de prévoir tous les encaissements sur ventes et de détecter les clients insolubles par les recouvrements.

2.1. **Analyse de la politique de l'optimisation des créances** :

2.1.1. **Suivi du règlement des clients** :

a. **Négociation du délai de crédit** :

La société doit primordialement négocier avec le client du délai de règlement pour que ceci soit dans une courte période. Donc, il faut inciter le client à régler sa facture dans un délai d'au maximum 15 jours.

Au cas où on arrive à convaincre le client à effectuer son règlement, par exemple après un délai de 10 jours alors qu'il ne règle ses dettes qu'après 30 jours (20 jours de retard), qui en est le responsable ? Par conséquent, il serait mieux d'assurer le suivi des mouvements entre la date de livraison et celle de règlement pour respecter le principe de minimisation du délai de crédit client qui ne doit pas excéder à celui du fournisseur.

b. Emploi hors exploitation des versements reçus :

Il se peut également que les versements ayant été reçus à la date convenue mais de suite décaissés pour des achats ou charges ne correspondent même pas à la vente réalisée (hors exploitation).

2.1.2. Retard de paiement :

a. Retard provenant du client :

Il se peut que les clients n'aient pas encore versé les chèques qu'ils ont accordés à une date prévue.

b. Retard faute des procédures internes :

Il arrive qu'une confusion des tâches arrive dans la société faute du mal définition de chaque fonction de direction surtout entre la Dir. Co. et la DAF. On ne sait plus exactement qui devrait assumer la responsabilité de s'occuper du suivi de recouvrement à cause de l'inexistence d'une procédure claire pour le processus recouvrement.

c. Produits livrés non facturés :

Parfois, certains articles ne sont pas facturés dus à des raisons citées ci – après : soit le contrôle interne n'est pas efficace, l'accès au magasin est autorisé à tous les ouvriers sans exception. Des fraudes peuvent survenir puisqu'il y a un manque de suivi de la part des personnes responsables.

Une étape à ne pas oublier lors d'une livraison est donc l'émission d'une facture correspondante et le supérieur doit être au courant des articles sortis dans le magasin.

2.2. Efficacité du recouvrement :

2.2.1. Efficacité du règlement des clients :

a. Règlement à temps :

Les questions qui se posent c'est que : « Est –ce que les clients règlent à temps leurs dettes ? » et « combien payent à temps ? ».

Avant de préciser les taux de règlements des créances, nous allons tout d'abord apercevoir les taux de crédit accordés aux clients.

Tableau 12 : Echéance accordée aux clients

Créances	Nature	Lieu	Date	Montant	Echéance	Observatio
CR11	particulier	Centre	août	22 000	15	non réglé
CR2	société	Centre	septembre	67 500	15	réglé
CR5	SEN GLORY	Centre	juillet	303 000	15	réglé
CR8	SEN GLORY	Centre	septembre	55 000	15	réglé
CR20	particulier	Centre	juillet	624 000	15	réglé
CR21	particulier	Centre	juillet	95 000	15	réglé
Total des montants ayant une échéance de 15 jo				1 166 500	11,57	
CR1	particulier	Centre	août	198 000	30	non réglé
CR3	particulier	Centre	mai	463 000	30	non réglé
CR7	particulier	Centre	avril	443 100	30	non réglé
CR14	particulier	Centre	juillet	190 000	30	non réglé
CR15	particulier	Est	juin	686 900	30	non réglé
CR18	particulier	Centre	mai	86 000	30	non réglé
CR22	particulier	Centre	mai	295 000	30	non réglé
CR4	SEN GLORY	Centre	août	235 000	30	non réglé
CR6	SEN GLORY	Centre	septembre	240 000	30	non réglé
CR9	SEN GLORY	Centre	juin	745 000	30	non réglé
CR12	SEN GLORY	Centre	septembre	682 500	30	non réglé
CR16	SEN GLORY	Ouest	août	412 500	30	non réglé
CR19	SEN GLORY	Centre	juin	615 800	30	non réglé
CR23	SEN GLORY	Sud	septembre	1 951 500	30	non réglé
CR10	particulier	Est	août	110 000	30	réglé
CR13	particulier	Centre	septembre	214 400	30	réglé
CR17	particulier	Centre	septembre	1 350 000	30	réglé
Total des montants ayant une échéance de 30 jo				8 918 700	88,43	
TOTAL				10 085 200		

Ce tableau nous montre que 11.57 % des montants devront être réglés après 15 jours et 88.43 % dans un délai de 30 jours. Par conséquent, l'encaissement des créances est long. Dans le tableau ci – après, nous allons voir le nombre de clients respectant la durée de règlement accordée.

Tableau 13 : Etat des créances réglées et non réglées

Créance	Nature	Lieu	Date	Montant	Echéance	Observatio
CR1	particulier	Centre	août	198 000	30	non réglé
CR3	particulier	Centre	mai	463 000	30	non réglé
CR7	particulier	Centre	avril	443 100	30	non réglé
CR11	particulier	Centre	août	22 000	15	non réglé
CR14	particulier	Centre	juillet	190 000	30	non réglé
CR15	particulier	Est	juin	686 900	30	non réglé
CR18	particulier	Centre	mai	86 000	30	non réglé
CR22	particulier	Centre	mai	295 000	30	non réglé
CR4	SEN GLORY	Centre	août	235 000	30	non réglé
CR6	SEN GLORY	Centre	septembre	240 000	30	non réglé
CR9	SEN GLORY	Centre	juin	745 000	30	non réglé
CR12	SEN GLORY	Centre	septembre	682 500	30	non réglé
CR16	SEN GLORY	Ouest	août	412 500	30	non réglé
CR19	SEN GLORY	Centre	juin	615 800	30	non réglé
CR23	SEN GLORY	Sud	septembre	1 951 500	30	non réglé
Total montants non rég				7 266 300	72,05	
CR2	société	Centre	septembre	67 500	15	réglé
CR5	SEN GLORY	Centre	juillet	303 000	15	réglé
CR8	SEN GLORY	Centre	septembre	55 000	15	réglé
CR10	particulier	Est	août	110 000	30	réglé
CR13	particulier	Centre	septembre	214 400	30	réglé
CR17	particulier	Centre	septembre	1 350 000	30	réglé
CR20	particulier	Centre	juillet	624 000	15	réglé
CR21	particulier	Centre	juillet	95 000	16	réglé
Total montants rég				2 818 900	27,95	
TOTAL				10 085 200		

D'après ce tableau, on constate que seulement 27.95 % des créanciers règlent leurs dettes au délai accordé et 72.05 % ne le respectent pas.

Tableau 14 : Etat des créances non réglées

Créance	Nature	Lieu	Date	Montant	Echéance	Observatio
CR1	particulier	Centre	août	198 000	30	non réglé
CR3	particulier	Centre	mai	463 000	30	non réglé
CR7	particulier	Centre	avril	443 100	30	non réglé
CR11	particulier	Centre	août	22 000	15	non réglé
CR14	particulier	Centre	juillet	190 000	30	non réglé
CR15	particulier	Est	juin	686 900	30	non réglé
CR18	particulier	Centre	mai	86 000	30	non réglé
CR22	particulier	Centre	mai	295 000	30	non réglé
				2 384 000	32,81	
CR4	SEN GLORY	Centre	août	235 000	30	non réglé
CR6	SEN GLORY	Centre	septembre	240 000	30	non réglé
CR9	SEN GLORY	Centre	juin	745 000	30	non réglé
CR12	SEN GLORY	Centre	septembre	682 500	30	non réglé
CR16	SEN GLORY	Ouest	août	412 500	30	non réglé
CR19	SEN GLORY	Centre	juin	615 800	30	non réglé
CR23	SEN GLORY	Sud	septembre	1 951 500	30	non réglé
				4 882 300	67,19	
Total montants non rég				7 266 300		

Le type de clients « particuliers » représente 32.81 % des montants non réglés tandis que le type « SEN GLORY » représente 67.19 %. En revanche, il est à remarquer que le type « Sociétés » sont réglos.

2.2.2. Procédure de recouvrement et de relance :

La société n'a pas encore défini une procédure effective de recouvrement ni une durée de crédit accordée aux clients prédéterminée.

Est – ce que des relances sont faites au cas où le client ne règle pas ses dettes. Le suivi du règlement des créances est mal traité puisque c'est toujours après une longue durée qu'elle se rend compte qu'un client n'a pas encore effectué son règlement.

2.2.3.

Tableau dynamique croisé :

Tableau 15 : Tableau dynamique croisé du recouvrement

Créances	Montant non réglé		Total non réglé	%	% cumu	Total réglé	Total global
	particulie	sen glory					
CR23		1 951 500	1 951 500	26,86	26,86		1 951 500
CR9		745 000	745 000	10,25	37,11		745 000
CR15	686 900		686 900	9,45	46,56		686 900
CR12		682 500	682 500	9,39	55,96		682 500
CR19		615 800	615 800	8,47	64,43		615 800
CR3	463 000		463 000	6,37	70,80		463 000
CR7	443 100		443 100	6,10	76,90		443 100
CR16		412 500	412 500	5,68	82,58		412 500
CR22	295 000		295 000	4,06	86,64		295 000
CR6		240 000	240 000	3,30	89,94		240 000
CR4		235 000	235 000	3,23	93,17		235 000
CR1	198 000		198 000	2,72	95,90		198 000
CR14	190 000		190 000	2,61	98,51		190 000
CR18	86 000		86 000	1,18	99,70		86 000
CR11	22 000		22 000	0,30	100,00		22 000
CR10				0,00	100,00	110 000	110 000
CR13				0,00	100,00	214 400	214 400
CR17				0,00	100,00	1 350 000	1 350 000
CR2				0,00	100,00	67 500	67 500
CR20				0,00	100,00	624 000	624 000
CR21				0,00	100,00	95 000	95 000
CR5				0,00	100,00	303 000	303 000
CR8				0,00	100,00	55 000	55 000
Total	2 384 000	4 882 300	7 266 300	100,00		2 818 900	10 085 200
			72,05			27,95	100

Il serait donc nécessaire de suivre régulièrement les mouvements de ces clients qui prennent les quatre premiers rangs représentant 55.96 % des créances non réglées à temps.

2. 3. Défaillance au niveau du recouvrement :

2.3.1. Inexistence d'une mise à jour de la balance âgée :

Lors d'une vente à crédit, l'entreprise ne fixe pas souvent une date d'échéance pour l'encaissement. Et si ce délai est mentionné, le suivi du recouvrement est encore plus faible.

2.3.2. Suivi du bon de commande à la facturation :

Il n'existe pas une personne responsable du suivi du bon de commande jusqu'à la livraison. Cela provient de la définition et de la répartition de tâches de chaque personnel.

2.3.2. Recouvrement inachevé :

Inexistence du poste recouvrement : Le poste recouvrement n'est pas encore installé dans l'entreprise. La raison peut être que sa taille ne lui permet pas autant. Nonobstant, c'est un poste important pour une entreprise

2.3.4. Société de recouvrement, cabinet d'avocat ou d'huissier :

Il n'existe pas un cabinet d'avocat ou d'huissier qui collabore avec l'entreprise pour les recouvrements.

En somme, il est recommandé de déterminer à l'avance une durée de crédit plus courte et d'adopter une procédure recouvrement en appliquant les phases de relance étape par étape selon les circonstances. En cas de pluralité et de l'importance des créances à recouvrer, il serait mieux de donner la fonction recouvrement à une société de recouvrement.

Nous avons effectué une analyse critique des postes fournisseurs, clients, stocks et recouvrement existant dans l'entreprise. A partir de cette analyse, nous avons pu vérifier la performance de ces existants. Comme nous pouvons donc constater que les faiblesses détectées sont plus nombreuses, il est convenable d'apporter des propositions d'actions dans la troisième partie pour qu'elle puisse améliorer sa trésorerie en optimisant le BFR.

PARTIE III :

SOLUTIONS PROPOSEES

ET RECOMMANDATIONS

GENERALES

Après avoir identifié et analysé les problèmes concernant le BFR en question et le recouvrement de la société CREATION SEN, nous avons proposé quelques solutions que nous jugeons rentables et préférables pour elle.

Dans ce cas, il serait opportun pour la société de bien organiser primordialement la société en général qui fera l'objet du premier chapitre. En outre, l'optimisation des postes du BFR et le poste recouvrement seraient utiles pour pouvoir mieux améliorer la trésorerie (chapitre 2 et 3). Des recommandations générales seront également suggérées. Et enfin, on essayera de donner des résultats attendus (chapitre 4). Par la suite, nous allons détailler une à une ces chapitres.

Chapitre 1 : ORGANISATION INTERNE

Dans ce premier chapitre, nous allons essayer de donner les remèdes à la société concernant l'organisation générale afin que les dirigeants puissent gérer de manière optimale les activités ordinaires. Ce chapitre sera réservé à l'amélioration de l'organisation interne de la société qui est subdivisé en trois sections. La première section concerne l'amélioration de l'organisation des données qui s'avère indispensable pour assurer le bon déroulement de la société, la deuxième section fait remarquer la maîtrise du système d'informations et dans la troisième section, on proposera à la société d'élaborer des manuels de procédures claires pour chaque fonction. On a remarqué que l'origine de tous ces problèmes cités dans la partie précédente vient de l'insuffisance des informations circulées au sein de la société et de la mauvaise organisation. C'est pour cette raison que nous avons avancé quelques propositions adéquates dans ce chapitre.

Section 1 : Amélioration du système d'informations

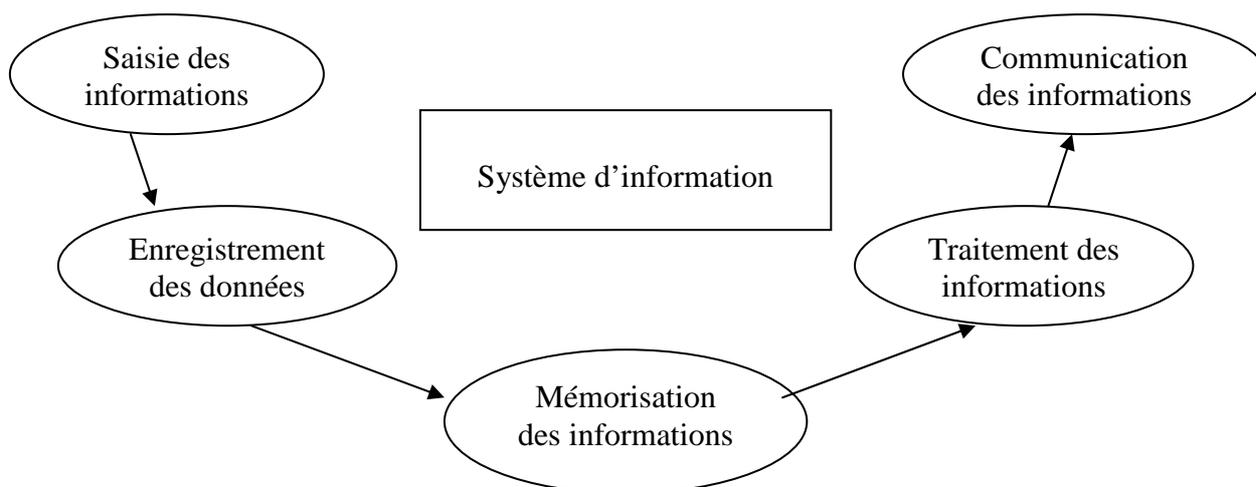
Il est primordial de prendre en considération toutes les informations recueillies auprès de toutes les directions pour qu'elle puisse gérer la société toute entière. Qu'elle soit commerciale, industrielle, artisanale ou prestataire de service, l'entreprise est confrontée au traitement des informations qui lui parviennent ou qui émanent d'elle. Certaines informations concernant son activité comportent des flux réels (arrivée ou sortie de marchandises ou de service), d'autres des flux financiers (paiement et encaissement). Une gestion efficace de l'entreprise nécessite que toutes ces informations soient maîtrisées ; leur connaissance doit être :

- exhaustive : toute information utile doit être repérée ;
- sélective : seules les informations utiles sont traitées ;
- adaptée : les informations doivent être transformées de manière à satisfaire les besoins de l'utilisateur.

Il y a aussi des informations concernant le patrimoine de l'entreprise. Tout événement concernant son évolution entre également dans le cadre de l'information comptable.

Comme nous avons dit que la mise en valeur du système d'informations devrait être une préoccupation de la société, nous allons schématiser le cursus de système d'informations.

Figure 6 : **Système d'informations**



Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

Les informations devraient être traitées dans quatre rubriques qui sont la définition des tâches, optimisation du circuit d'information, la fiabilité des informations, l'optimisation des classements de document.

1.1. La définition des tâches :

D'une part, une tâche bien définie contribue fortement à la bonne exécution des fonctions dans chacun des postes. Les répétitions inutiles des tâches sont à éviter afin d'économiser les temps consacrés à chaque tâche, l'entreprise peut élaborer pour chaque tâche des descriptions écrites. La connaissance des objectifs à atteindre pour chaque tâche aide la personne qui l'exécute à faire une petite évaluation de son travail. Le responsable du travail à exécuter doit également savoir l'acheminement du travail qu'il a effectué, son utilité, son importance afin qu'il ne commet aucune négligence. Ainsi, il y aura responsabilisation du personnel.

D'autre part, chaque fonction de l'entreprise doit être bien définie. L'organigramme de l'entreprise doit permettre de connaître la situation hiérarchique de chacun. Ainsi chacun sait ce qu'il doit faire et à qui il doit rendre compte. Cette définition des postes règle également le problème de court-circuit de l'organisation. On peut aussi établir pour chaque poste un planning de chaque mois, et une matrice à remplir tous les jours et à faire viser par le supérieur hiérarchique pour qu'il puisse suivre l'évolution des travaux effectués. Il aide également à supprimer les répétitions des tâches et à enlever les surplus du personnel dans une fonction ou le manque de personnel dans d'autres. La feuille de travail doit également contenir un calendrier de travail où figure la date des congés, les autorisations de sorties et toutes les façons dont les huit heures de travail ont été utilisées.

1.2. **Optimisation du circuit d'information** :

L'organigramme de l'entreprise doit servir d'aperçu aux postes hiérarchiques de l'entreprise. Les circuits hiérarchiques d'information figurent dans l'organigramme, Ce dernier doit alors être compréhensible et facile à lire. Afin de faciliter la circulation des documents, l'entreprise doit acquérir des matériels informatiques dès que sera possible. En attendant, la liaison interne entre les ordinateurs permet la circulation des informations en temps voulu. La déformation de l'information sera alors évitée.

1.3. **Fiabilité des informations** :

Les enregistrements sans preuve sont inacceptables. Tous les enregistrements effectués doivent correspondre à une pièce justificative. Un système d'information se doit d'être la traduction de la volonté stratégique des dirigeants, et donc être conçu selon un modèle pertinent de contrôle multidimensionnel (stratégique et opérationnel). Toutefois, un système d'information de gestion ne sera efficace que s'il prend en compte des besoins individuels et donc forcément diversifiés par opposition à un système centralisé.

1.4. **Optimisation de classement de documents** :

Les documents devront être numérotés et classés dans des placards après avoir été traités et comptabilisés. Les documents clients sont séparés des documents fournisseur, des documents bancaires. Les documents commerciaux devront être préservés pendant dix ans servant à toutes preuves ultérieures. Enlever les dossiers de la grande table serait un début dans le classement des dossiers. Ensuite, le classement par ordre alphabétique serait un gain de temps lors de la recherche de documents fournisseurs et dossiers clients. Le nombre des placards n'est pas suffisant pour classer tous les documents de l'entreprise. L'entreprise peut classer tous les documents ceux de plus de cinq ans à part. Le classement client est séparé du classement fournisseur et du classement créanciers divers. Si le classement n'est pas possible tous les jours, les utilisateurs des dossiers peuvent consacrer un peu de leur temps chaque semaine pour effectuer le classement des dossiers traités. Ainsi, elle évitera la perte des documents.

Après avoir préconisé des instructions concernant le système d'informations, nous allons maintenant entrer dans la deuxième section qui concerne l'organisation des données.

Section 2 : Amélioration de l'organisation des données

Les propositions suivantes se rapportent surtout sur le l'organisation de présentation des informations servant à des analyses de données pour la prise de décisions. Dans cette section, nous

verrons successivement tous les sous titres qui définissent les spécificités de l'organisation des données telles la qualité de l'information, l'organisation des calculs et la récupération des données.

2.1. **La qualité de l'information** :

Les informations générées par la gestion clients ou fournisseurs sont trop nombreuses pour être exploitées en l'état et nécessitent des retraitements et des analyses, de manière à ne fournir à leurs lecteurs que des indicateurs synthétiques qui peuvent les intéresser. Ainsi, les informations à diffuser doivent présenter plusieurs qualités :

2.1.1. **Le caractère synthétique** :

A partir de données multiples, il faut aboutir à des regroupements judicieux de manière à ne pas perdre le lecteur dans un excès de détails inutiles. (Exemple : l'analyse des ventes par représentant ou par produit est indispensable au directeur commercial mais la direction générale sera plus intéressée par les données globales : vente par familles de produits ou par secteurs géographiques).

2.1.1. **L'exactitude** :

Il faut toujours veiller à respecter les ordres de grandeur. Une donnée prévisionnelle (qui repose forcément sur des hypothèses) calculée à une unité monétaire près, présente forcément un caractère d'inexactitude. A l'opposé, un pourcentage de ventes sans chiffre après la virgule ne sera peut-être pas assez précis.

2.1.2. **La fiabilité** :

Les résultats présentés ne peuvent pas être calculés qu'après vérification des données sur lesquelles ils reposent.

2.1.3. **La clarté de présentation** :

La représentation des informations doit permettre de visualiser immédiatement les éléments les plus importants. On préférera toujours des représentations graphiques ou des tableaux à des textes longs et fastidieux à lire.

2.1.4. **La rapidité d'élaboration et de diffusion** :

La mise à disposition des informations auprès des usagers doit prendre le moins de temps possible ; la bonne gestion d'une entreprise repose en particulier sur les possibilités de réactions les plus rapides possibles ; on parle quelquefois de « réaction en temps réel ».

2.2. **L'organisation des calculs** :

La périodicité de certains calculs dépend du type d'entreprise et des données à traiter. Une entreprise qui travaille en flux tendus a besoin de connaître à tout moment l'état de ses stocks. Une entité qui dépend d'un groupe, doit faire remonter les informations périodiques très rapidement

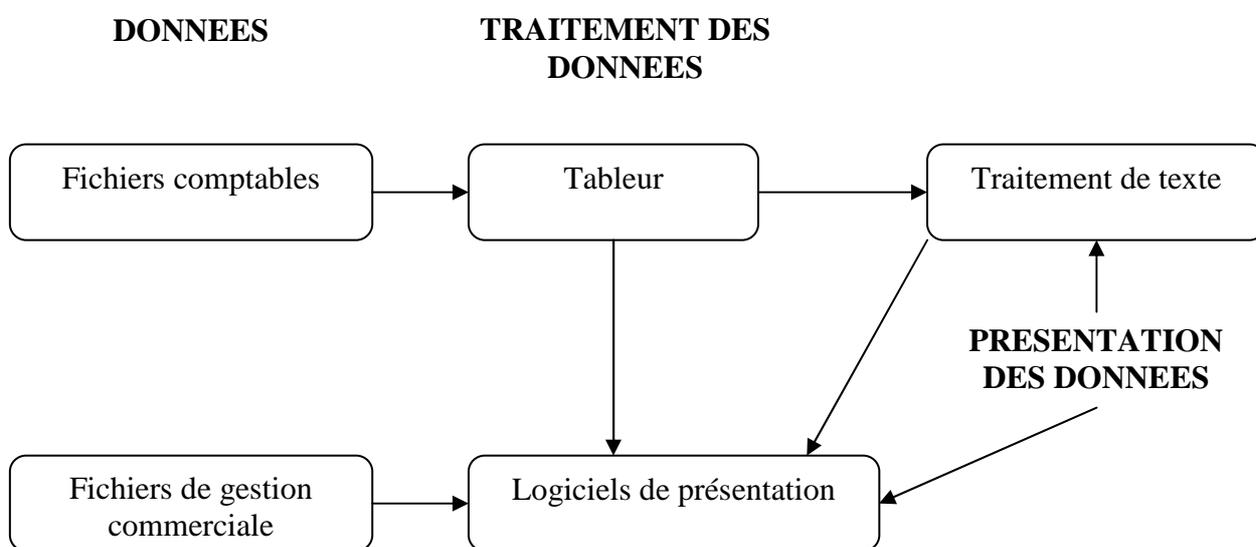
puisqu'elles – ci seront à nouveau retraitées au niveau du supérieur. Les informations à fournir par le service comptable n'ont pas toutes la même périodicité.

- Informations quotidiennes : état de la trésorerie
- Informations hebdomadaires : CA et achats par grandes catégories
- Informations mensuelles : analyse des ventes selon plusieurs critères ; état des stocks ; état des créances
- Informations trimestrielles : statistiques d'achats et de ventes ; statistiques de recouvrements clients ; ratio relatifs aux achats, ventes et stocks
- Informations annuelles : rapport complet sur les opérations de l'exercice

2.3. La récupération des données :

Les données relatives aux achats, aux ventes et aux stocks sont stockées dans les fichiers des logiciels de comptabilité et de gestion commerciale. Ceux – ci permettent parfois de présenter des résultats sous forme de tableaux d'analyse ou de graphiques. Mais, la plupart du temps, il est préférable d'exporter les données de ces logiciels vers des outils de traitement plus faciles à manier et qui permettent de mieux présenter les résultats.

Figure 7 : Traitement des données



Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

Elle pourra donc utiliser des logiciels informatiques entre autres le MS EXCEL, CIEL COMPTA, SAGE qui servent non seulement à récupérer toutes les données recueillies mais également à les analyser périodiquement et pour faciliter la présentation des données.

A partir de ces deux sections précédentes, il est donc essentiel d'entrer dans la section suivante qui s'intitule élaboration des manuels de procédures. Cette proposition aidera la société à atteindre les objectifs fixés par chaque direction et à mesurer son efficacité et sa performance.

Section 3 : **Elaboration des manuels de procédures**

Dans cette section, nous verrons successivement tous les sous titres qui nous aiderons à présenter les caractéristiques d'un manuel de procédures.

3.1. **Définitions** :

Un manuel de procédure constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Il précise en particulier :

- les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs ;
- les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique ;
- les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

Les procédures définies doivent permettre d'assurer la séparation des fonctions maximisant ainsi la sécurité et diminuant toute possibilité de malversations internes ou externes. La procédure représente le **Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Et Pourquoi (QQOQCCP)**. Un manuel de procédures est un ouvrage dans lequel sont définies les procédures permettant d'assurer le contrôle interne d'une organisation. Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

3.2. **Fonctions** :

Le manuel de procédures constitue à cet effet plusieurs référentiels parmi lesquels on peut citer :

- le manuel de procédures est un référentiel de **communication** : Par sa conception, il permet à chaque intervenant ou opérateur d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et responsabilités des opérateurs précédents et suivants et de traiter ainsi les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous
- le manuel de procédures est un référentiel de **formation** : Il constitue en effet un outil de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction qui peuvent ainsi aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.
- le manuel de procédures est un référentiel de **gestion** : Il permet d'avoir une vision globale de tous les aspects de la gestion d'une entreprise et de la totalité des composantes élémentaires de son

système d'informations. Il remplit à cet effet un rôle de planification, de supervision et de contrôle de la délégation de responsabilité du sommet à l'échelon le plus bas de l'organigramme

- le manuel de procédures est un référentiel de **contrôle** : Il aide, dans le diagnostic, l'analyse de l'existant et l'évaluation des procédures de contrôle interne et des documents de gestion produits. L'application des instructions de la Direction Générale et le respect, par chaque opérateur, de sa responsabilité de contrôle et d'exécution des tâches qui lui sont dévolues sera ainsi plus aisée aussi bien pour les organismes de contrôle internes qu'externes.

- le manuel de procédures est un référentiel **d'information de gestion** : Il permet au directeur général, aux directeurs sectoriels et aux différents responsables de structures d'analyser de façon cohérente et homogène tous les résultats et informations qui leur parviendront, de mieux comprendre le circuit qui a produit de tels résultats et informations et d'interpeller, au besoin, directement tout opérateur sur les tâches ou contrôles qu'il a eu à effectuer

3.3. **Objectifs du manuel de procédures** :

3.3.1. **Objet** :

Le manuel de procédures est un document descriptif qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion comptable et administrative. La procédure doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'organisation générale de l'entreprise ?
- Comment les informations de base sont-elles saisies ?
- Comment sont-elles traitées ?
- Comment passe-t-on des informations comptables de base aux documents de synthèse et réciproquement ?
- Comment conserve-t-on la trace des informations de base ?

3.3.2. **Contenu du manuel** :

Le manuel doit contenir au moins les informations suivantes :

- Généralités sur l'entreprise,
- Informations générales (nom, forme, siège social, capital etc...),
- L'organigramme général de l'entreprise,
- Intervenants extérieurs et rôle de chacun.

Si telles sont les suggestions liées à l'organisation au sein de la société. Nous exposerons par la suite nos propositions sur les problèmes liés aux leviers du BFR et au recouvrement dans les chapitres deux et trois de cette troisième partie.

Chapitre 2 : SOLUTIONS PROPOSEES CONCERNANT LES TROIS LEVIERS DU BFR

Comme la gestion des fournisseurs et des clients devrait être régulièrement traitée de la même façon, on pourrait proposer en même temps des solutions qui pourraient appliquer aux fournisseurs et aux clients. Toutefois, leur optimisation est strictement de manière différente.

Section 1 : Solutions proposées à propos du poste Fournisseurs

Cette section nous permet de suggérer quelques méthodes qui servent à optimiser le poste fournisseur à savoir le pointage et le lettrage des comptes dans le premier sous titre et la justification des écarts dans le deuxième.

1.1. Pointage et lettrage des comptes :

Technique indispensable, à renouveler périodiquement, le lettrage des comptes individuels des fournisseurs permet un suivi des paiements par rapprochement avec les facturations. A toute facture doivent correspondre un ou plusieurs paiements ou, à tout paiement doivent correspondre une ou plusieurs factures. Ce pointage au moyen des lettres (ou de chiffres) conduit à isoler tous les mouvements « non lettrée », qui correspondent soit à des montants non encore payés, soit à des erreurs. En un mot, le lettrage consiste à faire coïncider les factures et leur paiement et ainsi à mettre en relief celles qui n'ont pas encore été réglées.

Tous les logiciels de tenue des comptes de tiers offrent cette fonction, mais il n'est pas toujours possible d'atteindre un lettrage optimal, en particulier les libellés des écritures ne sont pas assez explicités ou lorsque les paiements ne mentionnent pas les références des factures payées. Il en est de même lorsqu'on s'applique d'office un escompte de paiement ou envoie des paiements périodiques de correspondant pas forcément aux factures reçues. Nous allons présenter comme exemple le tableau suivant.

Tableau 16 : Compte fournisseur « lettré »

Dates	N° facture	Libellés	L	Débit	Crédit	Solde
01/01		A nouveau	A	1 458.63		1 458.63
07/01		Chèque sur facture 153 – 22	A		578.65	879.98
11/01	154 – 31	Achat de pièces LL	B	758.97		1 638.95
13/01	154 – 41	Achat de pièces LL	B	498.32		2 137.27
14/01		Chèque sur facture 153 – 83	A		879.98	1 257.29
17/01	154 – 75	Achat de pièces JJ	B	539.44		1786.73
20/01		LCR au 38 – 02	B		1 786.73	0
21/01	155 – 75	Achat de pièces LL	C	1 428.64		1 428.64
24/01	155-02	Avoir sur facture 155 – 02	C		64.54	1 364.10
29/01	A155-09	Achat de pièces ST		870.33		2 234.43
31/01	155-21	Chèque sur facture 155 - 02	C		1364.10	870.33

Source : Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

Le lettrage permet de constater que la facture n°A155-09 n'a pas encore été encaissée, il faut donc aller vérifier les conditions de paiement accordées. Les autres factures ne font pas l'objet d'observation ni de recherche, puisqu'elles sont payées à l'échéance.

1. 2. Justification des écarts constatés :

Pour la majeure partie des comptes de tiers, le relevé des montants non lettrés suffit à expliquer le solde de fin de période d'analyse. Mais dans certains cas, en particulier lorsque les relations avec le client ou avec le fournisseur sont très nombreuses, il est nécessaire de prévoir un document d'analyse des écarts en vue de leur justification. Les écarts peuvent être dus à des erreurs de comptabilisation dans l'entreprise ou chez le tiers, à une impossibilité de lettrer correctement le compte, à des escomptes ou à des modifications de prix postérieurs à la facture n'ayant pas entraînés l'émission d'un avoir, à des litiges non résolus. Les erreurs d'enregistrement provoquent l'enregistrement d'écritures de corrections.

Prenons comme exemple le cas ci – après : Analyse des écarts sur le compte fournisseur « X »

Tableau 17 : Justification des écarts d'un fournisseur

Factures	Dates	Montants	Paiement	Ecarts	Observations	Actions
03277	07/03	187.24	0	187.24	Litige sur livraison	Attente service contentieux Vérifier enregistrement
10321	05/10	1469.00	1479.00	-10	Erreur de montant	facture /paiement Etablir facture d'achat
10368	09/10	874.00	847.78	26.22	Escompte 3% appliqué	à déduire sur relevé
	15/10	0	500.00	-500	Avance sur facture 1024 Echéance au 31/10	
10381	18/10	144.36	0	144.26	Echéance au 31/10	81
10421	25/10	2489.2	0	2489.2		

Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

Il est à noter que le pointage et le lettrage des comptes peut s'appliquer également aux comptes clients, pas forcément aux comptes fournisseurs.

Si telles sont les suggestions liées au poste fournisseur. Nous exposerons par la suite des propositions concernant le poste client dans cette deuxième section.

Section 2 : Solutions proposées concernant le poste clients

Dans ce chapitre, nous allons détailler en premier lieu le rapprochement des comptes et le relevé des factures, suivi de relevé des ventes, et clôturée par la balance âgée. Par la suite, nous allons expliquer un par un ces propositions.

2.1. Rapprochement des comptes et relevé des factures :

2.1.1. Le rapprochement des comptes :

Lorsque des écarts restent inexpliqués, même après consultation du service commercial, la seule solution reste de prendre en contact avec le tiers et de lui demander un pointage réciproque des comptes. En cas de désaccord, il faudra prendre tous les documents commerciaux ayant servi de base aux enregistrements comptables et éventuellement en faire parvenir une copie au tiers. Dans certains cas, lors des vérifications de comptabilité, le réviseur consiste à demander au tiers quel est de solde du compte de l'entreprise dans leur comptabilité ou de confirmer le solde qu'on leur indique.

2.1.2. Le relevé des factures :

Lorsque les opérations avec une autre entreprise sont importantes, il est fréquent d'effectuer les règlements à partir d'un relevé périodique des factures. Celui – ci est établi après lettrage des comptes et reprend toutes les sommes non encore payées ou tous les montants correspondants à la

période définie avec le tiers. L'envoi ou la réception des relevés de factures expédiés ne donne lieu à aucune comptabilisation. Lors de la réception des relevés de factures expédiés par les fournisseurs, un pointage des factures mentionnées précèdera toujours la mise en règlement.

2.2. **Relevé des ventes :**

L'analyse des comptes de vente de marchandises, de matières, de produits et de services s'effectue par une subdivision des comptes concernés. Celui – ci peut se baser sur un classement en fonction : des types de biens ou de services, de critères géographiques, des modalités de vente, de critères fiscaux. L'analyse des ventes s'effectue à partir d'un relevé mensuel (de préférence) ou annuel qui comprend les mêmes critères de classification que ceux évoqués précédemment. Il permet d'établir des comparaisons mensuelles ou annuelles, de calculer des taux de progression des ventes ainsi que de repérer les variations erratiques. Ces dernières mettent en évidence des modifications importantes au niveau de la structure des ventes qu'il faudra analyser.

Tableau 20 : Relevé des ventes

Article	Total UM	Zone géographique UM			Circuit de distribution UM			
		Tana	Région	Export	Magasin	Expéditions	Succursales	Représentant
A	122 247	97 251	21 455	3 541	58 745	56 794	4 587	2 121
A en%	100	79.55	17.55	2.90	48.05	46.46	3.75	1.74
B	112 500	112 500	0	0	98 650	13 850	0	0
B en%	100	100	0	0	87.69	12.31	0	0
C	95 456	25 784	34 892	34 780	6 687	38 093	27 896	22 780
C en%	100	27.01	36.55	36.44	7.00	39.91	29.22	23.86

Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

A l'aide de ce tableau, on peut voir le chiffre d'affaires engagé par chaque zone géographique et par chaque type de vente pour qu'on puisse faire des efforts commerciaux selon le pourcentage attribué à chaque type. On peut également cibler les clients qui peuvent améliorer la situation de l'entreprise.

2.3. **Balance âgée :**

La balance âgée est schématisée ci-après.

Tableau 19 : Extrait d'une balance âgée

Code	Nom	Durée de crédit (jour)	Solde en UM	Non échu	Echu			
					1 - 30	30 – 60	60- 90	>90
	NARY	30	2 367.65	2 367.65				
	SOA	8	587.04		587.04			
	SOLO	60	6 478.19	5 265.23			1 212.99	
	MAMY	30	1 546.50	903.25		212.32		430.93

Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

Ce tableau met en évidence les durées de crédit accordées à chaque client et leurs soldes et leurs règlements. Pour le client NARY par exemple, il doit 2 367.65 qui devrait payer dans un délai de 30 jours pourtant il n'a pas encore honoré sa dette envers la société donc il faut prendre des mesures pour récupérer cette créance. On prendra donc des mesures selon la gravité de la situation.

Ainsi l'analyse de la balance âgée permet – t – elle :

- de visualiser les clients qui règlent régulièrement leur compte à la date prévue ;
- de prévoir les encaissements à venir donc de faire une prévision ;
- de détecter les clients qui payent très fréquemment en retard ou encore les créances qui risquent d'être litigieuses ;
- de déceler les clients ayant des retards de paiement mais que l'on continue à livrer ;
- de déterminer les relances à effectuer au client.

Ces propositions citées ci – dessus apporteront une amélioration à l'optimisation du poste client. Nous allons de suite entrer dans la dernière section qui intéresse l'optimisation du poste stock.

Section 3 : Solutions proposées concernant le poste Stocks

Cette troisième et dernière section du deuxième chapitre sera réservée à des remèdes concernant le poste stock qui est subdivisée en trois sous sections : Gestion d'approvisionnement – Suivi des comptes de stock – Périodicité de rotation de stock.

3.1. Gestion d'approvisionnement :

Une gestion des stocks efficace doit inclure les acteurs présents tout au long de la chaîne :

- Prévisions des ventes et de la consommation,
- Point de commandes et des quantités à commander,
- Approvisionnement,
- Réception des marchandises.

Les points clés à prendre en compte dépendent de deux choses : le mode de vente des produits, d'une part et les processus de production et de distribution chez le client d'autre part. Ces derniers peuvent mettre en avant des processus très complexes notamment lorsque les sites d'approvisionnements et de livraisons sont nombreux et éclatés ou si le nombre d'articles à gérer en stocks est important. Les prévisions des ventes et la consommation varient de façon significative, il est primordial de mettre en place un tableau de bord mesurant la pertinence : surstocks, ruptures....

La prévision des approvisionnements consiste à établir une répartition de la fréquence d'achats dans le temps par produit. La programmation ou la budgétisation des approvisionnements exige la tenue des quatre documents :

- budget des commandes
- budget des livraisons
- budgets des consommations
- budget des stocks

Deux cas peuvent se présenter :

- Budgétisation par quantités constantes ou lots constants
- Budgétisation des périodes régulières

La gestion des stocks et ses composantes peuvent être généralisées grâce au modèle de WILSON. L'utilisation de ce modèle va permettre le calcul de la cadence d'approvisionnement la moins coûteuse pour l'entreprise.

Coût total = Coût de passation + Coût de possession = $C_a + C_t$

Coût de passation = Nombre de commandes * Coût de passation unitaire = $N * C_a$

Coût de possession = Stock moyen * Taux de possession = $C/2N * t\% = C_t/2N * 100 = C_t/200N$ en supposant $N > 0$

Calcul du nombre optimal de commandes ou lot économique, c'est – à – dire la cadence d'approvisionnement pour un coût minimum

$200N^2 * C_a = C_t, N^2 = C_t/100C_a,$

$N = \sqrt{C_t/200C_a}$

On prend comme illustration de ces formules l'exemple ci – après :

Stock au 01 janvier 2008 : 200U

Délai d'approvisionnement : 2 mois

Délai de sécurité : 1 mois

Consommation annuelle : 1 000U à 16AR

Coût d'acquisition : 60Ar

Taux de possession : 12% l'an

Prévisions des besoins

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Quantité	120	30	50	50	40	50	80	100	80	100	150	150

Travail à faire :

1 Calculer la cadence optimale d'approvisionnement N

2 établir le programme d'approvisionnement par quantités constantes

3 établir le programme d'approvisionnement par périodes régulières

1) Cadence optimale d'approvisionnement :

$N = \text{racine de } (\text{consommation} * \text{taux de possession}) / (\text{Stock} * \text{coût d'acquisition})$

racine de $(1000 * 16) * 12$ divisé par $(200 * 60)$

$N = 4$

2) Quantité demandée = Consommation / N = $1000 / 4 = 250$

Tableau 20 : Approvisionnement par quantité demandée

Fin du mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Entrée	200	250					250		250		250	
Sortie	120	30	50	50	40	50	80	100	80	100	150	150
Stock théorique	80	50	250	200	160	110	30	180	100	250	100	200
Stock rectifié		300					280		350		350	
Date de commande		décembre					mai		juillet		Sept.	

3) Périodes régulières = $12 / 4 = 3$

livraison par 3 mois : mars, juin, septembre, décembre

Tableau 21 : Approvisionnement par période régulière

Fin du mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Entrée	200			140			260			400		
Sortie	120	30	50	50	40	50	80	100	80	100	150	150
Stock théorique	80	50	0	90	50	0	180	80	0	300	150	0
Date de commande				février			mai			août		

Source : Cours de gestion de trésorerie en 3^e année.

4) Limites du modèle WILSON : Le modèle de WILSON peut s'avérer incompatible avec un certain nombre de contraintes telles que :

- La nature des produits (temps d'écoulement des produits, denrées périssables...);
- La capacité de stockage (en surface et en volume);
- Les contraintes financières;
- Les conditions de transport.

Les résultats du modèle seront donc adaptés à chaque entreprise.

3.2. **Suivi des comptes de stocks** :

3.2.1. **Mise à jour des stocks** :

a. *Tenue d'un inventaire physique des stocks* :

Le suivi des comptes d'achat et de ventes ne permet pas à lui seul de connaître à chaque moment l'état de stock de l'entreprise. Une codification efficace de ces comptes, associée à l'utilisation d'un logiciel de stocks, offre la possibilité d'établir un inventaire permanent des biens stockés. Pour les marchandises, les mouvements physiques de stocks sont accompagnés de flux financiers matérialisés par les factures d'achat et de vente. En revanche, pour les matières premières, seuls les achats donnent lieu à comptabilisation; les sorties de stocks pour la production donnent lieu à l'émission d'un bon de sortie interne à l'entreprise. De même, en ce qui concerne les produits finis, leur entrée en stock à la fin de la chaîne de fabrication entraîne l'émission d'un bon de réception interne. Périodiquement, et au moins une fois par an, l'entreprise est tenue de pratiquer un inventaire physique de ses stocks par comptage. Mais les rapprochements entre les quantités existant réellement en stock et les données obtenues par la comptabilité doivent faire l'objet de contrôles plus fréquents.

b. *Les valorisations des entrées en stocks* :

L'entreprise doit pouvoir à tout moment évaluer la valeur de ses stocks et calculer leur coût. Il comprend tous les coûts pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où il se trouve.

- soit au coût d'acquisition (des marchandises, des matières premières et fournitures) : qui est égal à leur Prix d'achat majoré des frais d'acquisition (Taxe d'importation et droits de douanes, Commissions, frais de transit, frais de transport, Autres charges directes liées à l'achat)
- soit au coût de transformation ou de production qui est égal à la somme du Coût d'acquisition de matières utilisées et des charges de production des biens (Autres approvisionnements consommés : Emballage, Charges directes de production : main d'œuvre, Quotie – part de charges indirectes de production). Il ne peut être défini que par la comptabilité analytique
- soit aux frais généraux et administratifs : directement imputables aux stocks

3. 2. 2. **Méthodes d'évaluation des sorties de stocks** :

Les coûts sont déterminés article par article lorsque ceux – ci sont individualisables (fabrication sur demande, production à l'unité). En revanche, pour les biens fongibles (interchangeables), le coût de sortie est déterminé par application d'un mode de calcul sur la base du

coût moyen pondéré calculé à chaque entrée ou sur une période n'excédant pas la durée moyenne de stockage ou en présumant que les articles existant en stocks sont les derniers entrés.

a. Méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP) :

Après chaque entrée en stock, on recalcule un coût moyen pondéré égal à : (valeur du stock précédent + coût d'acquisition des entrées)/quantité en stock. Ce coût sera utilisé pour valoriser les sorties jusqu'à la prochaine entrée. Plus précisément, $CUMP = (SI + Entrée) \text{ en valeur} / (SI + Entrée) \text{ en quantité}$.

Tableau 22 : Méthode CUMP

Dates	Libellés	Entrée			Sortie			Stocks		
		QE	CUMP	Montant	QS	CUMP	Montant	Q	CUMP	Montant
02/10	En stock	2 000	13	26 000				2 000	13.00	26 000
05/10	Sortie n°1				800	13	10 400	1 200	13.00	15 600
10/10	Sortie n°2				1 100	13	14 300	100	13.00	1 300
15/10	Entrée n°1	110	15	1 650				210	14.05	2 950
18/10	Entrée n°2	20	20	400				230	14.57	3 350
19/10	Sortie n°3				170	14.57	2 476.05	60	14.57	873.95
24/10	Sortie n°4				40	14.57	582.64	20	14.57	291.31
28/10	Entrée n°3	50	18.5	925				70	17.38	1 216.31
30/10	Sortie n°5				10	17.38	173.76	60	17.38	1 042.55

Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

b. Méthode de l'épuisement de stock :

b1. *Premier entré premier sorti (First In First Out) FIFO* :

Les sorties sont valorisées au prix des premières entrées.

Tableau 23 : Méthode FIFO

Dates	Libellés	Entrée			Sortie			Stocks		
		QE	CU	Montan	QS	CUMI	Montan	Q	CU	Montan
02/10	En stock	2 000	13	26 000				2 000	13.00	26 000
05/10	Sortie n°1				800	13	10 400	1 200	13.00	15 600
10/10	Sortie n°2				1 100	13	14 300	100	13.00	1 300
15/10	Entrée n°1	110	15	1 650				100	13	1 300
								110	15	1 650
18/10	Entrée n°2	20	20	400				100	13	1 300
								110	15	1 650
								20	20	400
19/10	Sortie n°3				100	13	1 300	40	15	600
					70	15	1 050	20	20	400
24/10	Sortie n°4				40	15	600	20	20	400
28/10	Entrée n°3	50	18.5	925				20	20	400
								50	18.5	925
30/10	Sortie n°5				10	20	200	10	20	200
								50	18.5	925

88

Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

b2. *Dernier entré premier sorti (Last In First Out) LIFO* :

Les sorties sont valorisées au prix des dernières entrées. Il faut signaler que cette méthode ne figure plus dans le PCG 2005.

On constate que si on prend par exemple la date 24/10, le coût du stock est de 291.31 selon la méthode CUMP, et de 400 selon la méthode LIFO. Donc, selon la méthode choisie le coût de stocks sera plus ou moins élevé. Or, il est préférable de choisir la première méthode.

3.3. Périodicité de rotation de stocks :

Les marchandises, matières et produits stockés, qu'ils soient réglés au comptant ou à crédit, obligent l'entreprise à avancer la trésorerie puisque les montants dépensés ne seront encaissés (avec une marge supplémentaire) que lors des règlements des clients. Plus les stocks sont élevés, plus ces besoins de trésorerie deviennent importants ; ils peuvent obliger l'entreprise à se procurer des moyens de financement à court terme d'un coût élevé.

Un ratio de rotation des stocks permet de définir combien, en moyenne, un stock est renouvelé dans l'année. Il résulte du rapport entre la consommation des biens durant l'année et les biens restant en moyenne en stock durant cette année.

$$\begin{array}{c} \text{Coefficient de rotation de stock (r)} \\ = \\ \frac{\text{Consommation des biens durant la période}}{\text{Stock moyen de la période.}} \end{array}$$

Les consommations de l'année sont calculées différemment selon le type de biens. On retient :

- Pour les marchandises : le coût d'achat des marchandises vendues (soit achats de marchandises + stock initial – stock final)
- Pour les matières : le coût d'achat des matières consommées (soit achats de matières + stock initial – stock final)
- Pour les produits finis : le coût de production des produits vendus (soit production de la période + stock initial – stock final)

Pour calculer le stock moyen, la formule la plus simple est d'estimer que la moyenne de l'année est égale à : (Stock moyen = Stock initial + stock final) / 2

Enfin, il est souvent plus expressif de raisonner sur la durée moyenne de stockage des biens qui est égale à la durée de la période divisée par le coefficient de rotation.

$$\text{Durée moyenne de stockage} = 360 * 1 / r = (\text{Stock moyen}/\text{Consommation}) * 360$$

Prenons un exemple concret pour illustrer cette formule. On suppose une consommation de 1 000 unités dans l'année.

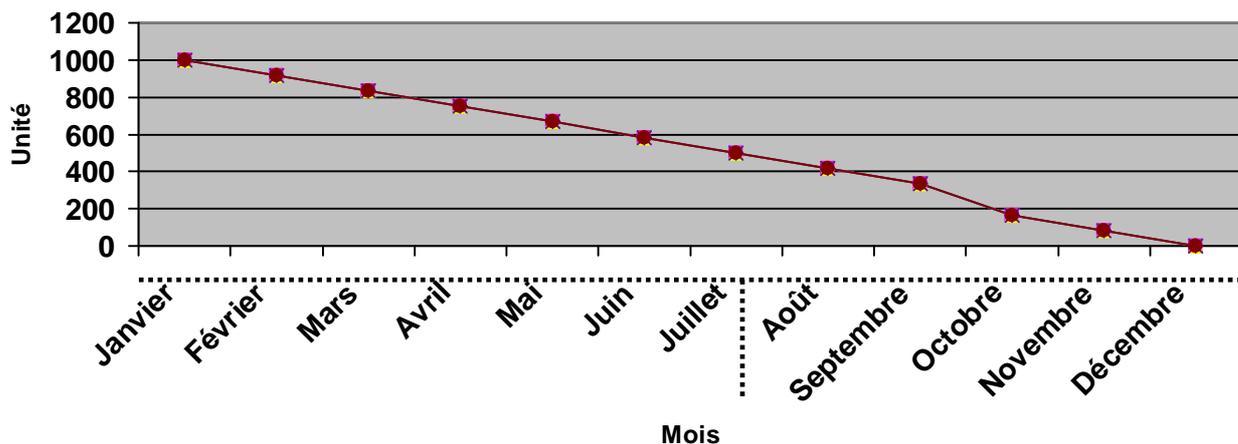
1^{er} cas : L'entreprise s'approvisionne totalement le 1^{er} janvier pour couvrir toute la consommation :

La consommation annuelle est de 1 000.

Le stock moyen est égal à $(1000+0)/2 = 500$,

Ce qui correspond à une durée moyenne de stockage de $360 * 1/2 = 180$ jours. On constate, en effet, qu'un bien est resté en moyenne 180 jours en stock (en supposant une consommation régulière).

Graphe 8 : Rotation de stock (1^{er} cas)



Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

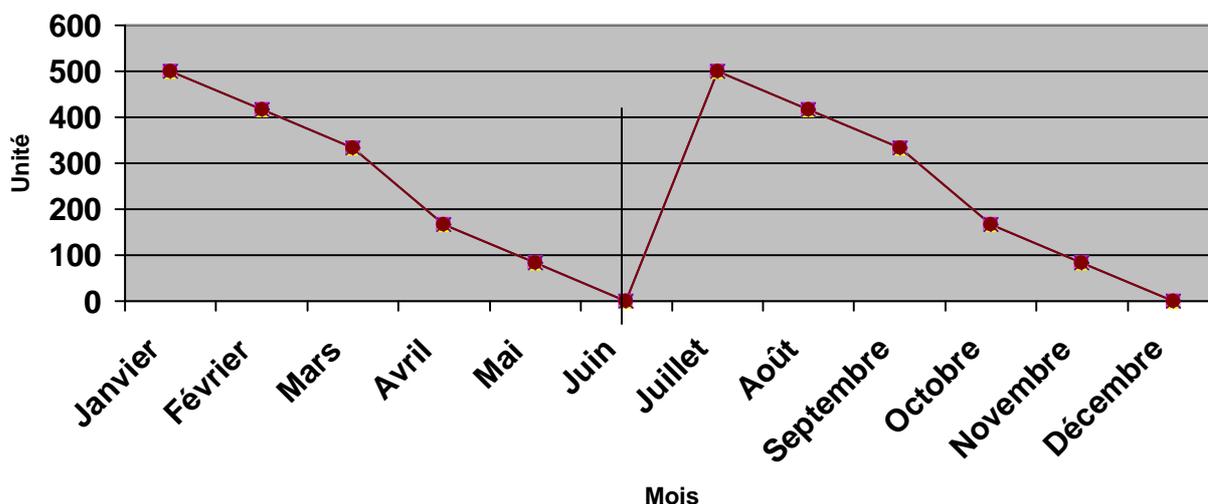
2^e cas : L'entreprise s'approvisionne en deux fois durant l'année: 500 unités le 1^{er} janvier et 500 unités le 1^{er} juillet.

La consommation annuelle est toujours de 1000.

Le stock moyen est égal à $(500+0)/2 = 250$,

D'où un coefficient de rotation des stocks de $1000/250 = 4$, qui correspond à une durée moyenne de stockage de $360 \cdot 1/4 = 90$ jours.

Graphe 9 : Rotation de stock (2^e cas)



Source : Figure tirée de l'ouvrage de CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.

D'après ces deux cas, on a constaté que si on s'approvisionne seulement une fois dans l'année cela entraînera un blocage de fonds puisque la durée de stockage est trop longue voir durant l'année, les stocks restent pendant l'année. Tandis que si on s'approvisionne deux fois dans une année, cette

diminution de coûts de stocks est devenue plus significative. Plus on augmente la fréquence de l'approvisionnement plus le coût de stockage diminue.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons apporté des solutions concernant les trois piliers du BFR. Ces points cités ci – dessus contribuent à l'optimisation du BFR mais il est à remarquer que la mise en valeur des durées de crédits octroyées par les fournisseurs qui devraient être supérieures aux durées les crédits accordées aux clients pour compenser le décalage entre le décaissement et l'encaissement. Ainsi la mise en valeur de la durée de stockage doit être suivie de près.

Par la suite, nous allons proposer des suggestions concernant le recouvrement.

Chapitre 3 : RECOUVREMENT

Section 1 : Différents modes de règlement

1. 1. Les chèques :

Un document par lequel le tireur (titulaire du compte) donne l'ordre au tiré (le banquier) de payer une somme sur document du document au bénéficiaire. Le chèque est un instrument de paiement qui rend exigible à la date de son émission la somme qui y figure. C'est un mandat pur et simple de payer donné par le tireur, titulaire du compte, au tiré, la banque.

1. 2. Le virement :

C'est un ordre du payeur adressé directement à sa banque (le tiré) d'effectuer un transfert de fonds sur le compte du bénéficiaire. Le paiement par carte bancaire nécessite les coordonnées bancaires du payeur. Elles sont saisies et transmises automatiquement à la banque lors du règlement. Le débit peut être immédiat ou différé.

1. 3. Les règlements en espèces :

Ils sont constatés dans les pièces de caisse, documents internes à l'entreprise portant un numéro et incorporant l'objet du règlement.

Section 2 : Suivi du recouvrement

2.1. Un personnel interne :

Il est essentiel d'engager un personnel qui sera apte de suivre régulièrement le processus du recouvrement afin d'optimiser ce poste.

2.2. Société de recouvrement :

Pour se prémunir du risque d'impayé, la société peut demander une garantie d'une société d'assurance crédit. Cette garantie peut être utilisée pour l'ensemble de la facture. Mais cette intervention de la société d'assurance crédit peut également limiter les risques des créances qui présentent un montant important.

Il est à signaler que le choix que la société entreprendra dépend de la taille des activités et des montants en jeu.

Si telles sont les suggestions concernant l'organisation interne, les trois piliers du BFR et le recouvrement. Nous exposerons par la suite nos propositions sur les recommandations générales qui pourront servir à l'amélioration du BFR.

Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS GENERALES

Section 1 : Marketing mix

Ainsi, une entreprise doit tenir compte des actions commerciales suivantes au cours du cycle de vie d'un produit.

Tableau 24 : Actions commerciales et stratégiques

		Lancement	Développement
environnement	croissance de la demande	faible	forte
	concurrence	nul ou faible	faible ou moyenne
	segment du marché potentiel	innovateur	catégorie socioculturelle élevée et moyenne en début de phase et toute fin
Fonction critique		PLANNING	PRODUCTION
action commerciale	sur le produit	mise au point, gamme limitée	pas ou peu de changement, gamme plus large
	sur le prix	écrémage (prix élevé), pénétration (prix bas)	légère baisse, stabilité
	sur la distribution	mise en place du produit, marge élevée	extension du nombre de points de vente
	sur la communication	action pour faire connaître le produit, promotion (essai, prix de lancement)	action encore très soutenue, promotion de la marque
		Maturité	Déclin
environnement	croissance de la demande	variation plus ou moins stable	décroissante
	concurrence	forte	faible ou moyenne
	segment du marché potentiel	très segmenté, demande de remplacement	très spécialisé, segment très spécifique
Fonction critique		MARKETING	FINANCE
action commerciale	sur le produit	différenciation par rapport aux concurrents, élargissement de la gamme, mise au point de nouveaux produits	réduction de la gamme, lancement de nouveaux produits
	sur le prix	forte concurrence puis entente plus ou moins tacite	très variable, selon le produit généralement en diminution
	sur la distribution	Distribution plus sélective	abandons de points de vente
	sur la communication	consolidation de l'image mais dépense en diminution	action de promotion pour écouler les stocks ou amortir le déclin du produit

Source : Cours marketing, 1^{ère} année

Section 2 : Adoption des stratégies

2. 1. Notions de stratégie :

2. 1. 1. Définitions :

La stratégie est une suite de décisions et d'actions au service d'une politique, vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive (savoir – faire différentiel), source d'avantage compétitif et à garantir la compétitivité et la rentabilité à long terme. Il faut comprendre l'environnement pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage et saisir les opportunités internes et externes afin de concevoir et piloter des actions.

C'est un ensemble de décisions prises à l'avance par une entreprise pour une période donnée en vue d'atteindre des objectifs généraux dans un univers concurrentiel, économique, politique et social.

C'est une recherche de voies et moyens pour résoudre les problèmes. Il convient d'une part de rechercher les moyens pour atteindre un objectif donné et d'autre part, de décider d'un choix à travers des combinaisons d'utilisation des ressources.

2.1.2. Décisions stratégiques :

- Où veut – on aller ? de quel secteur d'activités veut – on réaliser ces opérations ? sur quel segment ?
- Comment veut – on concurrencer ? en ayant en vue quel type d'avantage concurrentiel
- Avec quels moyens ? Quelles activités seront privilégiées eu égard aux fonctions de l'entreprise

2.1.3. Démarches stratégiques :

- diagnostiquer la situation
- se rappeler les objectifs de l'entreprise
- orienter les décisions
- axer les décisions suivant certaines spécifications
 - Finalité : rentabilité, efficacité, croissance au service public, satisfaction du consommateur
 - Définition des objectifs : part de marché, CA, taux de rentabilité
 - Définition des stratégies possibles : type de clientèle, type de produits
 - Choix d'une stratégie : compte tenu des ressources limitées de l'entreprise
 - Mise en œuvre de la stratégie : après élaboration des différents plans d'actions
 - Contrôle et action corrective : compte tenu des évolutions de la situation

2.1.4. Axes stratégiques : (économie de formation des travailleurs, économie de temps, développement d'outil matériels

- spécialisation : augmentation sensible de l'efficacité collective et individuelle

- diversification : rentabiliser l'entreprise, choix stratégiques fait par l'entreprise décidant d'ajouter de nouvelles activités à son activité principale
- intégration
- internationalisation

2.2. Planification stratégique :

2.2.1. Objectifs de la planification stratégique :

Les objectifs stratégiques sont la concrétisation à une date donnée des buts généraux et de la finalité de l'entreprise. Ils sont à la fois quantitatifs (taux de rentabilité, part de marché) et qualitatifs car la stratégie consiste à réaliser des changements et à introduire des nouveautés économiques dans lesquelles les aspects qualitatifs prédominent (produits nouveaux, changement d'organisation, fusion, amélioration des services à la clientèle). Les objectifs stratégiques comportent 4 dimensions :

- des axes directeurs : spécialisation
- des trajectoires à suivre : taux de croissance annuel des ventes
- des délais à respecter : plan à 3 ans
- des cibles à atteindre : part de marché de 10%

Plusieurs conditions doivent réunies pour que les objectifs constituent à la performance économique de l'entreprise :

- petit nombre : concentration sur l'essentiel
- simple : exigences de compréhension
- réalisable avec effort : accessibilité
- justifié : adhésion
- accepté : motivation
- quantifié : possibilité de mesure de leur réalisation
- synthétique : application générale à toute l'entreprise
- décomposable en sous – objectifs : ex. : augmentation de la rentabilité de x% = augmentation des ventes y%+baisse des coûts de z%)

2.2.2. Domaines de la planification stratégique :

Le plan stratégique qui relève de la direction commerciale se décompose en plusieurs plans opérationnels qui concernent les diverses fonctions de l'entreprise. Si la planification stratégique est centrée sur les objectifs généraux et les axes de développement, la planification opérationnelle quant à elle se focalise sur les moyens à mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel avec découpage n tranches annuelles. Le plan d'investissement et le plan de financement constituent deux aspects essentiels de la planification opérationnelle.

Bref, les divers objectifs stratégiques de l'entreprise doivent être intégrés dans un ensemble cohérent correspondant au projet de l'entreprise et à la stratégie globale

a. Axe commercial :

- choix des produits : gamme
- choix de la clientèle : segment
- choix de distribution : sélecteur
- choix d'actions commerciales : campagne publicitaires, plan de marchéage

b. Axe financier :

- choix de structures financières
- choix d'emploi de la CAF : dividende ou autofinancement
- choix d'opérations externes : emprunt – crédit bail

c. Axe technique :

- effort de recherche – développement
- orientation de recherche – développement
- choix du niveau de qualité

d. Axe social :

- choix entre recrutement interne ou externe
- objectif de formation et de qualification
- choix concernant la gestion prévisionnelle du personnel
- choix d'intégration et de participation

2.3. Différents type de stratégie :

2.3.1. Statu Quo :

Il s'agit d'analyser la situation en appliquant ce qui était avant.

- tout va bien depuis longtemps
- la situation présente moins de risque à CT
- il est inutile d'envisager d'autres options
- l'environnement est considéré comme stable et il faut rester stable avec
- une trop grande expansion peut conduire à l'inefficience

2.3.2. Domination par les coûts :

Produire plus de quantités à une période déterminée : bâtir une entreprise qui cherche à réduire au minimum les coûts par la recherche de la taille optimale par les contrôles serrés des frais variables et par la diminution des frais fixes.

a. Avantage :

- l'entreprise peut vendre moins chers que ceux des concurrents
- la marge est supérieure à celle des concurrents
- protection contre les rivaux
- grande part de marché : capacité financière

b. Exigences :

- capacité financière, capacité de production
- système de rémunération et de contrôle de la main d'œuvre basé sur des critères quantitatifs
- système de production peu coûteux
- le mode d'organisation et de gestion requis passe par un contrôle serré des coûts, des incitatifs fondés sur l'attente d'objectifs quantitatifs, une distribution rationnelle des responsabilités

2.3.3. Différenciation :

Cette stratégie sert à donner un caractère unique au produit.

- image de marque
- technologie
- excellence du service localisation exceptionnelle
- le caractère unique du produit compense le prix demandé

a. Avantages : protection contre les concurrents

b. Exigences :

- encouragement de la créativité et de l'intuition
- capacité en marketing et en recherche fondamentale
- recrutement d'employés qualifiés et créatifs
- système de rémunération et de contrôle de la main d'œuvre basé sur des critères qualitatifs
- accroissement de la renommée de l'entreprise en matière de qualité et d'avance technologique
- le mode d'organisation et de gestion requis passe par la coordination des fonctions de recherche et de développement ainsi que de commercialisation (marketing), les incitations subjectives plutôt que quantifiées

2.3.4. Focalisation :

Il consiste à se concentrer sur un segment de marché étroit avec une approche basée sur la domination par les coûts ou la différenciation ou sur les 2 façons à maximiser le rapport qualité – prix des clients qui sont généralement en relation de proximité avec l'entreprise pratiquant la focalisation.

a. Avantages : trait à la possibilité de sélectionner les clients

b. Exigence : implique la combinaison des exigences des autres stratégies

2.3.5. Retrait ou dégageement :

C'est la décision de se retirer d'un secteur en abandonnant soit de clientèle, des produits ou les deux

- abandonner l'activité de recherche et de développement
- cesser de fabriquer les produits et vendre de qu'elle a en stock
- restreindre la gamme de produits ou segment de marché

Motifs pour prendre cette décision de retrait

- décisions liées aux manques de rentabilité de l'activité due au renforcement de la concurrence à l'évolution de la demande
- décisions liées à la désuétude du produit
- même si l'activité a une certaine rentabilité. L'entreprise pour augmenter ses chances de réussite peut décider de concentrer son attention sur une portion du marché géographique ou sur une clientèle particulière

Section 3 : Choix de financement

3.1. Le financement interne :

Il faut entendre par financement interne l'ensemble des ressources que l'entreprise peut se procurer de façon autonome. Ces ressources ont essentiellement pour origine l'autofinancement et les cessions d'actifs.

3.1.1. L'autofinancement :

a. CAF :

La capacité d'autofinancement calcule les flux disponibles. Les charges et produits calculés ne sont pas intégrés dans le calcul de la capacité d'autofinancement, il s'agit principalement des amortissements et provisions. Il existe deux méthodes pour calculer la CAF, une additive et l'autre soustractive.

a1. *La méthode additive (par le résultat net)* :

Cette technique part du résultat net avec réintégration de toutes les charges non décaissées et retranchement de tous les produits non encaissés. De plus comme la CAF ne tient compte que des flux de l'activité normale, il faut enlever les éventuelles plus ou moins values sur les cessions d'éléments d'actif (revente des immobilisations).

<p>Résultat net</p> <p>+ Dotations aux amortissements et aux provisions</p> <p>- Reprises sur amortissements et provisions</p> <p>- Quote – part de subvention virée au compte au résultat</p> <p>+ Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés</p> <p>- Produits des éléments d'actif cédés</p> <hr/> <p>= CAF</p>

a2. *La méthode soustractive (par l'E.B.E.) :*

A partir de l'Excédent Brut de l'Exploitation), on retranche toutes les charges décaissées sauf la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés et on ajoute tous les produits de cession. L'E.B.E. ne doit pas être modifié puisque celui – ci n'a tenu compte que des flux décaissés ou encaissés.

E.B.E.

+ Transfert de charges
- Autres charges décaissées
+ Autres produits encaissés
+/- Quote – part d'opération faite en commun
+ Résultat financier (hors amortissements et provisions)
+ Résultat exceptionnel (hors amortissements et provisions et plus ou moins values sur cession)
- Participation des salariés
- Impôts sur les bénéfices
<hr/>
= CAF

3.1.2. **Les cessions d'actifs** :

La vente de certains éléments d'actif peut procurer à l'entreprise des capitaux importants. Il faut distinguer les cessions qui sont la conséquence de la réalisation des nouveaux investissements, de celles qui résultent d'un choix délibéré portant sur la consistance du capital de l'entreprise. La prévision du produit des cessions doit être faite avec prudence car leur vente, qui peut être difficile, dépend des conditions du marché des biens d'occasion et de l'évolution technologique des matériels de remplacement. Il convient de ne pas oublier que les cessions d'actifs amortissables peuvent conduire à modifier le plan d'amortissement initial lorsque les éléments cédés ne sont pas totalement amortis. Par ailleurs, la détermination du régime fiscal des cessions (à court terme ou à long terme) est essentielle pour le calcul de l'impôt.

Chapitre 5 : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS

Les chapitres précédents de la troisième partie ont été réservés aux diverses propositions d'actions et aux recommandations générales. A chaque faiblesse et problème identifié, nous avons proposé des solutions que nous jugeons adéquates pour la société. Le dernier chapitre évoque les résultats et les impacts des solutions proposées.

En appliquant les solutions proposées, les résultats peuvent être aperçus selon les différents points de vue suivants :

- Du point de vue organisationnel
- Du point de vue financier
- Du point de vue social
- Du point de vue économique

Section 1 : Résultats organisationnels

La définition claire de chaque tâche à l'aide de l'élaboration des manuels de procédures permet de faciliter l'exécution des tâches de chaque personnel. Cela permet d'évaluer son efficacité et de le motiver et pour lui – même de savoir ce qu'il doit accomplir. Il facilite la circulation des documents, et surtout des informations descendantes et ascendantes au sein de la société. Chaque direction a chacun ses tâches et ses responsabilités relatives. Donc, il n'y a plus de confusion de tâches. Il y a l'harmonisation des rapports entre les travailleurs de la société. Cette harmonisation aura sans doute comme conséquence une forte motivation du personnel.

Section 2 : Résultats financiers

L'optimisation du BFR lui permet ; d'un côté, d'équilibrer sa situation financière et la trésorerie disponible, en diminuant le niveau d'endettement ; et de l'autre côté, de favoriser sa rentabilité comme le taux de rentabilité des capitaux investis, la capacité d'autofinancement intéressante. Et en cas d'investissement, il sera facile pour la société d'emprunter grâce à sa capacité d'endettement. A ce propos, on peut se référer à l'optimisation de la gestion de stock. La diminution ou même la suppression de la rupture de stock ainsi que le sur stockage dans le magasin permet à l'entreprise d'avoir un cash disponible respectivement en réservant en stock les articles très demandés par les clients pour éviter la perte des clients signifiant diminution du CA et en n'engageant pas trop d'argent sur les stocks dormants (charges financières lourdes).

Section 3 : **Résultats sociaux**

La motivation et le dynamisme du personnel favorisent la performance de la société l'autorisant à réaliser des rendements plus élevés. Alors, une entreprise performante a le pouvoir d'améliorer la vie sociale de ses employés en rendant plus compétitif le niveau salarial et en instaurant plusieurs méthodes d'intéressement de personnel. Ce qui emmène la société à axer ses objectifs vers l'intérêt général. De plus, au niveau national, le bénéfice spectaculaire contribue une capacité d'autofinancement élevé. Elle pourra alors élargir ses activités, sources de la création d'emplois. Enfin, elle pourra fournir des aides humanitaires aux organismes non gouvernementaux, par exemple, aide pour la protection de l'environnement.

Section 4 : **Résultats économiques**

Nous pouvons nous attendre à une amélioration de la rentabilité et à l'augmentation de la part de marché de poursuivre le développement de la société. La possibilité de satisfaire les besoins des clients suite à l'amélioration de la qualité des services offerts aux clients et aussi, la participation de la société à l'amélioration du niveau de vie lié à l'expansion.

La valeur ajoutée plus élevée contribue à une amélioration au niveau du produit intérieur brut (PIB) et rend plus saine la balance des paiements d'un pays. De plus, quand elle arrive à maîtriser sa capacité financière, elle pourra régler régulièrement ses contributions envers l'Etat (paiement des TVA, Impôts sur le revenu et autres charges fiscales).

CONCLUSION GENERALE

La nation, ses citoyens et surtout ses entreprises endurent des conséquences des crises comme l'insuffisance des capitaux investis source de la diminution des profits et de la rude concurrence sur le marché national et international, la puissance des technologies d'information rendant instable l'environnement.

La société doit avoir des outils de gestion performants permettant d'affronter les évolutions probables. Nous avons choisi comme outil de gestion le BFR en optimisant les postes : Fournisseurs – Clients – Stocks et Recouvrement à qui en dépende la trésorerie en facilitant la disponibilité du cash. Il est un moyen sûr pour la gestion financière des entreprises, un moyen permettant de prendre en considération les encaissements à venir et les décaissements à décharger afin d'agir au lieu de subir les troubles de trésorerie au niveau de l'exploitation de l'entreprise.

Concernant la société CREATION SEN, la considération du BFR est encore inadéquate due aux problèmes à différents niveaux : D'abord, l'entreprise rencontre des difficultés sur la gestion des trois leviers qui assurent l'optimisation du BFR, dû au manque d'informations fiables et de réactivité devant les problèmes constatés, et le manque de prévisions mensuelles d'encaissements et de décaissements. Ensuite, au niveau de la réalisation, nous avons heurté les obstacles suivants : le non encaissement des créances et l'importance des avances fournisseurs qui a conduit un déséquilibre entre le crédit client et le crédit fournisseur ainsi que la non maîtrise du niveau de stocks. Enfin, au niveau du recouvrement, des actions de relance sont encore mal adaptées.

Les difficultés sont éprouvées lors de la transmission des données qui retarderaient la détection des dérivés et leurs corrections. Ce qui affaiblit la communication entre le système de direction et de gestion et le système opérationnel.

Nous stipulons qu'elle arrive presque dans la plupart de temps à combler la trésorerie en cas de nécessité (achats, paiement des fournisseurs, charges fiscales et sociales). Et malgré, les difficultés touchant sa disponibilité immédiate, elle a une forte capacité d'autofinancement. Ainsi, pour rendre plus efficace la gestion de cette société, nous essayons d'apporter les remèdes suivants. Premièrement, nous avons proposé pour le poste « Fournisseurs » une forte négociation sur le prix, la quantité, la qualité et surtout la durée de crédit accordée. Il faut également tenir compte attentivement des risques fournisseurs qui peuvent influencer l'exploitation de l'entreprise ainsi que la considération des fournisseurs qui occupent un CA important. Ensuite concernant le poste « Clients », il serait mieux de prendre soin minutieusement les clients qui apportent un CA significatif et de tenir compte des lignes de crédit accordé pour chaque client pour atténuer les risques encourus. Quant au poste « Stock », une gestion optimale du niveau de stocks amoindrira les charges financières de l'entreprise en les valorisant pour ne pas fausser sa situation réelle. Enfin,

pour le recouvrement, nous avons proposé comme solution l'objectif de faire entrer le cash le plus vite possible en respectant toutes les phases de recouvrement.

Ces solutions seront achevées convenablement si les objectifs de l'entreprise sont bien définis en appliquant les moindres méthodes proposées dans le premier chapitre de la dernière partie (balance âgée, manuel de procédure) et en respectant les principes de gestion (crédits fournisseurs>crédits clients, prévisions d'encaissement et de décaissement) et surtout en mettant en relief la circulation de toutes les informations nécessaires à l'analyse financière pour l'amélioration des activités de l'entreprise.

Au niveau du contrôle, l'établissement d'un tableau récapitulatif hebdomadaire ou mensuel selon l'exigence des informations pour chaque centre concerné est conseillé. Ainsi, un contrôle sera fait pour évaluer l'efficacité de chaque centre afin de pouvoir corriger les erreurs et/ou de mener une amélioration sur les actions futures.

Pendant les trois mois de stage de fin d'étude au sein de la société CREATION SEN, nous avons pu étudier de manière pratique les traitements des fournisseurs, des clients et de stocks.

Bref, le stage que nous avons effectué au sein de ladite société nous a été bénéfique car elle nous a permis de mieux comprendre le mécanisme de la gestion. Egalement, de mettre en pratique les connaissances acquises à l'Université. Et nous espérons que le présent mémoire va apporter des solutions pour les entreprises qui veulent rechercher une performance dans leur gestion financière.

Comme tous travaux de recherche, nous essayons de traiter quelques problèmes de la gestion de trésorerie de la société CREATION SEN pour pouvoir la rendre plus performante. Mais nous n'avons pas la prétention de dire que notre recherche et nos propositions sont tout à fait complètes et parfaites. Alors, nous souhaiterons pour d'autres étudiants, le courage de continuer et d'approfondir cette recherche en vue d'améliorer la gestion d'autre société, et pourquoi pas notre pays, face à la nécessité de développement économique.

BIBLIOGRAPHIES

Ouvrages :

- CASSION L., SIEGWART J, VILLAUME A. : *Gestion comptable des opérations commerciales, Processus 1*, 3^e édition, Paris Août 2002.
- Rina Di Iorio, Bernadette Sebbar, Anne Stosser : *Outils de Gestion Commerciale, 1^{ère} et 2^e années*, 1^{ère} édition, France mars 2001, 399 pages.
- CUYAUBERE T., MULLER J., « Contrôle de Gestion – Tome 1 : *La comptabilité analytique* », Edition LA VILLEGUERIN Paris, Juillet 1990, 626 pages.

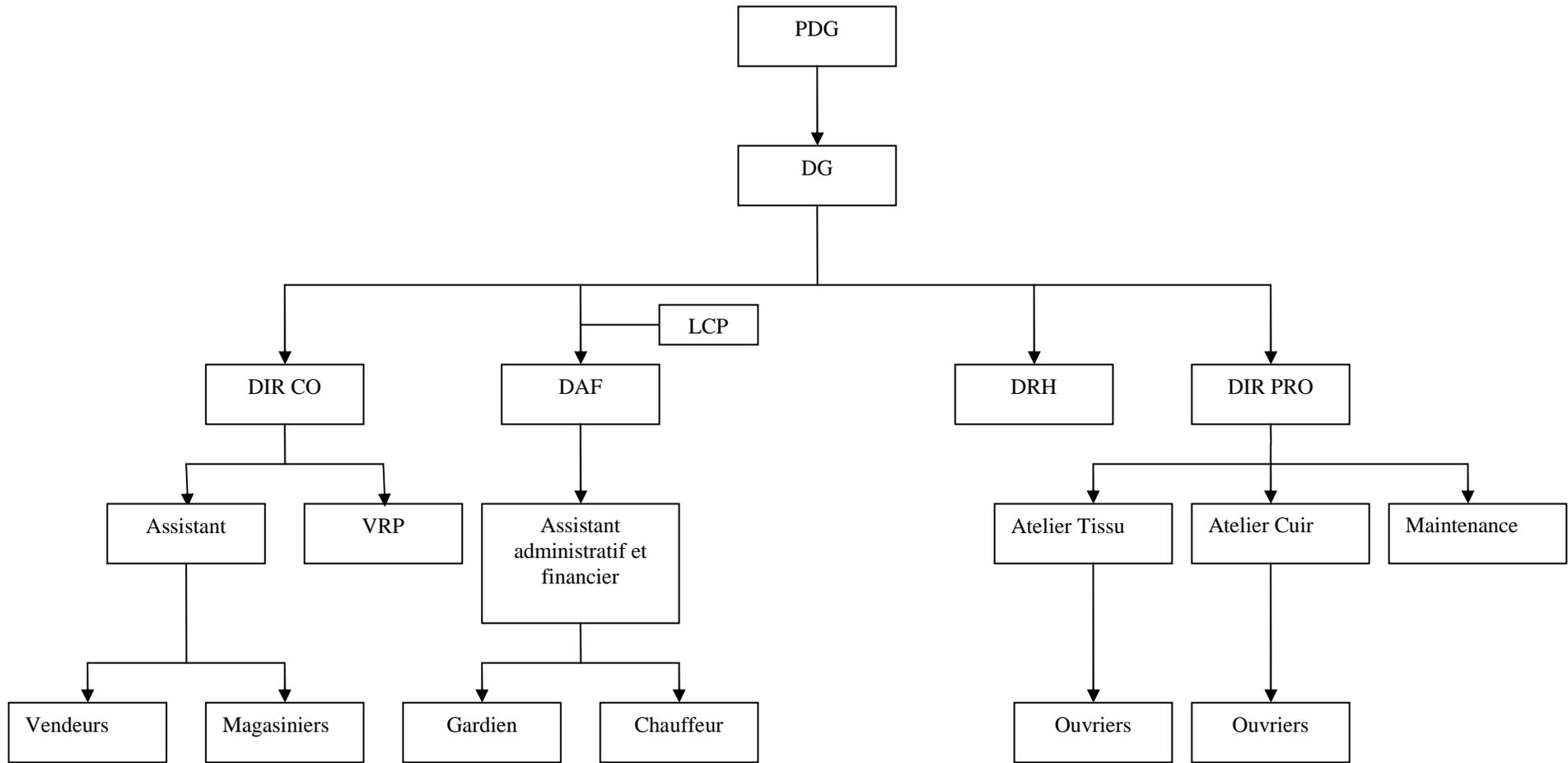
Cours universitaires :

- Cours de « Gestion de trésorerie », Troisième année, Département en Gestion, Université d'Antananarivo
- Cours de « Comptabilité Analytique et d'Exploitation », Troisième année, Département en Gestion, Université d'Antananarivo
- Cours de « Organisation », Troisième année, Département en Gestion, Université d'Antananarivo
- Cours de « Marketing », Première année, Département en Gestion, Université d'Antananarivo

LISTE DES ANNEXES

<u>ANNEXE I</u> : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE CREATION SEN	III
<u>ANNEXE II</u> : BILAN 2007 - 2008 - 2009	IV
<u>ANNEXE III</u> : COMPTE DE RESULTAT 2007 – 2008 – 2009	VI
<u>ANNEXE IV</u> : Types de fournisseurs et de clients.....	VII

ANNEXE I : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE CREATION SEN



Source : Direction des ressources humaines, CREATION SEN.

ANNEXE II : BILAN 2007 - 2008 - 2009

BILAN ACTIF

ANNEE 2007

ANNEE 2008

ANNEE 2009

ACTIF	ANNEE 2007		ANNEE 2008			ANNEE 2009			
	Valeur brute	Amortissement et provision	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement et provision	Valeur nette	Valeur brute	Amortissement et provision	Valeur nette
ACTIFS NON COURANTS									
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES									
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	103 844	-61 031	42 813	109 614	-68 528	41 085	111 206	-75 648	35 558
IMMOBILISATIONS MISES EN CONCESSION									
IMMOBILISATIONS EN COURS	4 870		4 870	4 870		4 870			
IMMOBILISATIONS FINANCIERES									
Prêts et autres immobilisations financières				2 150		2 150	10 147		10 147
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	108 714	-61 031	47 683	116 634	-68 528	48 106	121 354	-75 648	45 705
ACTIS COURANTS									
STOCKS ET EN COURS									II
Matières premières	530		530	22 492		22 492	1 142		1 142
En cours de production									
Produits finis	3 690		3 690	42 546		42 546	7 546		7 546
Marchandises à l'extérieur									
TOTAL STOCKS ET EN COURS	4 220		4 220	65 038		65 038	8 689		8 689
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES									
Clients et autres débiteurs	6 000		6 000	4 000		4 000	130 792		130 792
Impôts									
Autres créances et actifs assimilés	2 882		2 882	141 549		141 549	16 433		16 433
TOTAL CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	8 882		8 882	145 549		145 549	147 226		147 226
Trésorerie et équivalents de trésorerie									
Placements et autres équivalents de trésorerie									
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)	1 764		1 764	73 259		73 259	3 499		3 499
TOTAL ACTIS COURANTS	14 868		14 868	283 847		283 847	159 414		159 414
TOTAL DES ACTIFS	123 582	-61 031	62 551	400 482	-68 528	331 953	280 769	-75 648	205 120

ANNEXE II : BILAN 2007 – 2008 - 2009 (suite)

BILAN PASSIF

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	MONTANT		
	ANNEE 2007	ANNEE 2008	ANNEE 2009
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	4 000	4 000	4 000
Primes et réserves	-4 998		
Ecarts d'évaluation			
Ecart d'équivalence			
Résultat en instance d'affectation			-47 831
Résultat net	9 815	9 021	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		4 817	13 839
TOTAL CAPITAUX PROPRES	8 817	17 839	-29 992
PASSIFS NON COURANTS			
Droits du concédant			
Produits différés : subventions d'investissement			
Imôts différés			
Emprunts et dettes financières			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS			
PASSIFS COURANTS			
Dettes court - terme - partie court terme de dettes long terme			
Fournisseurs et comptes rattachés	13 923	197 040	110 247
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres dettes	39 810	117 074	124 865
Compte de trésorerie (découvert bancaire)			
TOTAL PASSIFS COURANTS	53 733	314 114	235 112
TOTAL DES PASSIFS	62 551	331 953	205 120

ANNEXE III : COMPTE DE RESULTAT 2007 – 2008 – 2009

	ANNEE 2007	ANNEE 2008	ANNEE 2009
Chiffre d'affaires	164 744 942	409 245 730	343 204 984
Production stockée			
Production immobilisée			
I. Production de l'exercice	164 744 942	409 245 730	343 204 984
Achats consommés	90 926 487	266 251 548	217 076 578
Services extérieurs et autres consommations	36 862 671	36 727 155	60 232 214
II. Consommation de l'exercice	127 789 158	302 978 703	277 308 792
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	36 955 784	106 267 027	65 896 192
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
Charges de personnel	13 080 058	63 694 730	70 353 684
Impôts et taxes et versements assimilés	5 238 437	20 740 603	672 600
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	18 637 289	21 831 694	-5 130 092
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles	7 000	1 900 786	30 538 608
Dotations aux amortissements, aux provisions et aux pertes valeur	6 238 600	7 496 951	7 119 403
Reprise sur provisions et pertes de valeurs			
V. RESULTAT OPERATIONNEL	12 391 689	12 433 957	-42 788 103
Produits financiers	912 553	36 557	511
Charges financières	216 332		
VI. RESULTAT FINANCIER	696 221	36 557	511
VII. RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	13 087 910	12 470 514	-42 787 592
Impôts exigibles sur résultats	3 271 977	3 449 016	5 043 556
Impôts différés (Variations)			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	165 657 495	409 282 287	343 205 495
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	155 841 562	400 260 789	391 036 643
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	9 815 932	9 021 498	-47 831 148
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRES	0	0	0
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	9 815 932	9 021 498	-47 831 148

ANNEXE IV : Types de fournisseurs et de clients

Il s'avère utile de citer les différents types de fournisseurs et de clients de la société.

I. Types fournisseurs :

I.1. Par ordre d'importance :

Il existe trois catégories de fournisseurs par ordre d'importance :

I.1.1. Fournisseurs importants :

Ce sont les fournisseurs qui assurent la fourniture des matières premières principales et des marchandises qui sont très demandées par les clients.

I.1.2. Fournisseurs habituels :

Ce sont les entreprises qui procurent à l'entreprise des accessoires nécessaires à la production ainsi que la sous – traitance comme la broderie et la sérigraphie. Le paiement s'effectue partiellement ou au comptant. C'est le cas des matières premières qui sont inséparables des principales comme les colles, fils, doublures, semelles etc.

I.1.3. Fournisseurs passagers :

Ce sont les fournisseurs dont la fréquence d'achat est rare. De ce fait, le paiement est nécessairement au comptant. Il s'agit des matières ou marchandises exceptionnelles qui appartiennent à des commandes occasionnelles.

I.2. Par ordre de nature des entrants :

I.2.1. Fournisseurs des matières premières :

Les matières premières sont destinées à la production de la société.

I.2.2. Fournisseurs sous – traitants :

D'une part, ce sont les entreprises qui fournissent des prestations à l'entreprise (broderie et sérigraphie). D'autre part, en cas de pluralité de commandes, elle fait appel aux autres entreprises collaboratrices pour accomplir une partie de ses commandes.

I.2.3. Fournisseurs de marchandises :

Ce sont des entreprises qui vendent leurs marchandises à l'entreprise pour qu'elle les revende à son tour.

II. Types de clients :

II.1. Administration :

La société conclut des contrats avec l'Etat par la procédure des marchés publics. Comme il s'agit d'un marché public, cela implique que le montant en jeu s'élève a une grande valeur vu l'importance des commandes exigées, donc l'entreprise s'engage à avancer une grosse somme d'argent pour le financement de son exploitation au cas où l'Etat ne paye pas un acompte lors de la passation des commandes. Or, le règlement est trop lent selon la disponibilité du Trésor (à plus d'un an).

II.2. Sociétés :

Ce sont des sociétés ou des organismes qui passent leurs commandes chez « CREATION SEN » pour des confections de vêtements et/ou de chaussures pour leurs salariés (tenues de travail) ou aussi pour des événements occasionnels. La société SEN GLORY fait partie de ces sociétés. En revanche, le mode de vente convenu entre les deux parties s'agit de la vente à consignation qui veut dire que « CREATION SEN » livre les articles au SEN GLORY et au moment fixé ce dernier lui verse sa part sur les articles vendus.

II.3. Particuliers :

C'est la catégorie des personnes individuelles civiles ou militaires qui font leurs commandes selon leur modèle et exigence.

Pour entrer de plus en plus dans le vif du sujet. Nous allons maintenant entrer dans les théories sur le BFR dans le second chapitre de cette première partie.

III. Les catégories de vente :

III. 1. Marchés publics :

La société reçoit les commandes s'agissant d'une quantité importante et durant une durée de livraison prédéfinie par les deux parties, la société livre partiellement les articles commandés suivant des bons de livraisons provisoires. Le règlement est accompli suivant la disponibilité de trésorerie de l'Etat.

III.2. Ventes à consignations :

C'est le cas de la société SEN GLORY qui est destiné uniquement pour la distribution des effets militaires. « CREATION SEN » livre les articles sur une facture au SEN GLORY et ce dernier lui verse le montant des ventes sur factures.

III.3. Ventes sur commande :

Les clients rédigent leurs bons de commande au sein de la société il verse un acompte au profit de « CREATION SEN » pour marquer son engagement envers la commande, le plus souvent 50% de la facture pro forma.

III.4. Ventes directes :

Les clients achètent des articles en réglant la facture au comptant (en espèce ou par chèque).

III.5. Ventes à crédit :

Les clients prennent les articles et ils font leur règlement partiellement.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES GRAPHES	vi
LISTE DES ABREVIATIONS	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : CONSIDERATION GENERALE DE LA RECHERCHE	4
Chapitre 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....	5
<u>Section 1 : Identité et historique</u>	5
1.1. <u>Identité</u>	5
1.2. <u>Historique</u>	5
<u>Section 2 : Activités et missions</u>	6
2.1. <u>Activités</u>	6
2.1.1. <u>Activités principales</u>	6
2.1.2. <u>Activités annexes</u>	6
2.2. <u>Missions</u>	7
<u>Section 3 : Structure organisationnelle</u>	7
3.1. <u>Définition de l’organigramme</u>	7
3.2. <u>Présentation graphique</u>	7
3.3. <u>Explication de l’organigramme</u>	7
3.4. <u>Relations entre la Dir. Co. et la DAF</u>	10
<u>Section 4 : Environnement interne et externe</u>	11
4.1. <u>Environnement interne</u>	12
4.1.1. <u>Entreprises concurrentes</u>	12
4.1.2. <u>Fournisseurs</u>	12
4.1.3. <u>Ménages, clients</u>	12
4.1.4. <u>Banques, institutions financières</u>	12
<u>Figure 1 : L’entreprise et ses partenaires</u>	13
4.2. <u>Environnement externe</u>	14
4.2.1. <u>Environnement politique</u>	14
4.2.2. <u>Environnement économique</u>	14
4.2.3. <u>Environnement social</u>	14
4.2.4. <u>Environnement technologique</u>	14

4.2.5. <u>Environnement juridique</u>	14
a. <i>Cadre légal définissant le statut de l'entreprise</i>	14
b. <i>Cadre légal déterminant les rapports avec les autres entreprises, consommateurs (concurrence, entente, prix)</i>	14
c. <i>Cadre légal fixant certaines règles de gestion courante</i>	14
Section 5 : BFR de la société CREATION SEN	15
5.1. <u>BFR d'exploitation (BFRE)</u>	15
5.1.2. <u>Actifs courants</u>	15
5.1.2. <u>Dettes courantes</u>	16
5.1.3. <u>Calcul du BFRE</u>	16
5.2. <u>BFR hors exploitation (BFRHE)</u>	16
5.2.1. <u>Actif courant hors exploitation</u>	16
5.2.2. <u>Dettes courantes hors exploitation</u>	16
5.2.3. <u>Calcul du BFRHE</u>	16
5.3. <u>Représentation sous forme d'un tableau unique</u>	17
Tableau 1 : BFR durant 2007 – 2008 et 2009	17
5.4. <u>BFR durant les trois années successives</u>	18
Chapitre 2 : THEORIES GENERALES SUR LE BFR	19
Section 1 : Notion du BFR	19
1. 1. <u>Gestion de la trésorerie</u>	19
1.2.2. <u>Mission de la gestion de trésorerie</u>	19
1.1.2. <u>Analyse financière</u>	20
c. <i>Mesure de la rentabilité</i>	20
d. <i>Analyse de l'équilibre financier</i>	21
1.3. <u>FDR, BFR et Trésorerie nette</u>	22
1.2.1. <u>FDR</u>	22
1.2.2. <u>BFR</u>	22
1.2.3. <u>Trésorerie</u>	23
a. <i>Calcul</i>	23
b. <i>Appréciation et évolution de la trésorerie</i>	23
c. <i>Origines de problèmes de la trésorerie</i>	23
c1. <i>Problèmes d'ordre structurel de trésorerie (moyen et long terme)</i>	23
c2. <i>Problèmes d'ordre conjoncturel de trésorerie (court terme)</i>	23
1.3. <u>Le BFR proprement dit</u>	24

1.3.4. <u>Généralités</u>	24
a. <u>Définition</u>	24
b. <u>Enjeux</u>	25
1.3.2. <u>Formules et types du BFR</u>	25
a. <u>Formules</u>	25
b. <u>Différents types du BFR</u>	25
b1. <u>Le BFR d'Exploitation (BFRE)</u>	26
b2. <u>Le BFR Hors Exploitation (BFRHE)</u>	26
1.3.3. <u>Niveau du Besoin en Fonds de Roulement</u>	27
Section 2 : Principes de la trésorerie	28
2.1. <u>Optimisation du BFR</u>	28
2.1.1. <u>Cycle d'exploitation</u>	28
Tableau 2 : Cycle d'exploitation d'une activité industrielle	29
2.1.2. <u>Evaluation du BFR</u>	29
a. <u>stock nécessaire</u>	29
b. <u>crédit consenti aux clients</u>	29
c. <u>Crédit fournisseurs</u>	30
d. <u>BFR en jours et en pourcentage de CA HT</u>	30
2.2. <u>Recouvrement</u>	30
PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE	32
Chapitre 1 : OPTIMISATION DU BFR	33
Figure 2 : Rotation des stocks et des crédits clients et fournisseurs	33
Section 1 : Fournisseurs	34
1.1. <u>Les points spécifiques du poste fournisseur</u>	34
1.1.1. <u>Procédures fournisseurs</u>	34
Figure 3 : Optimisation du processus fournisseurs	34
1.1.2. <u>Risques fournisseurs</u>	35
d. <u>Types de risques</u>	35
e. <u>Fréquence et impact financier</u>	36
1.1.3. <u>Relations fournisseurs</u>	36
1.2. <u>Typologie fournisseurs</u>	37
1.3.1. <u>Classification par durée de crédit</u>	37

e. <i>Durée de crédit par rapport au nombre de fournisseurs</i>	37
Tableau 3 : Durée de crédit en pourcentage par nombre de fournisseurs	37
Graphe 1 : Durée de crédit par nombre de fournisseurs	38
b. <i>Durée de crédit par rapport au montant</i>	38
Tableau 4 : Durée de crédit des montants payés	39
Graphe 2 : Durée de crédit par montants payés	39
c. <i>Durée de crédit par type de fournisseurs</i>	40
Tableau 5 : Durée de crédit par type de fournisseurs	40
Graphe 3 : Durée de crédit par type de fournisseurs	41
d. <i>Tableau dynamique croisé</i>	41
Tableau 6 : Tableau dynamique croisé	41
e. <i>Analyse statique du délai de crédits fournisseurs</i>	42
Tableau 7 : Durée de crédit mensuel	42
Graphe 4 : Représentation graphique des durées de crédit mensuelles	42
1.2.2. <i>Classification selon la consommation</i>	43
Tableau 8 : Classification des fournisseurs par méthode ABC	43
a. <i>Classification selon la méthode ABC</i>	43
b. <i>Représentation graphique</i>	44
Graphe 5 : Méthode ABC	44
1.2.3. <i>Importation</i>	44
1.3. <u>Problèmes constatés au niveau des fournisseurs</u>	44
1.3.1. <i>Non maîtrise du paiement des fournisseurs</i>	45
1.3.2. <i>Suivi des fiches fournisseurs non à jour</i>	45
1.3.3. <i>Instabilité du cours de change</i>	45
Section 2 : Clients	47
2.1. <u>Critères d'évaluation du poste clients</u>	47
2.1.1. <i>Optimisation du poste clients</i>	47
Figure 4 : Optimisation du processus clients	47
2.1.2. <i>Risques clients</i>	47
a. <i>Fixation des en cours clients</i>	48
a1. <i>Ligne de crédit</i>	48
a2. <i>Encours client</i>	48
a3. <i>Profil de clients</i>	48
b. <i>Suivi des encaissements</i>	49
b1. <i>Les délais de paiement</i>	49
b2. <i>La balance âgée</i>	49

2.2. <u>Indicateurs d'optimisation du poste clients</u>	49
2.2.1. <u>Segmentation</u>	49
<u>Tableau 9 : Catégorie des clients</u>	49
a. <i>Société « SEN GLORY »</i>	49
<u>Tableau 10 : SI et SF des points de vente aux régions</u>	50
a1. <i>Provenant de la personne responsable du point de vente</i>	50
a2. <i>Provenant du centre</i>	50
f. <i>Sociétés</i>	51
g. <i>Particuliers</i>	51
h. <i>Administration</i>	51
2.2.2. <u>Méthode 20/80</u>	51
a. <i>Classement des clients selon le montant encaissé</i>	51
<u>Tableau 11 : Classement selon méthode 20/80</u>	51
b. <i>Catégories des clients</i>	52
b1. <i>Clients de première catégorie</i>	52
b2. <i>Clients de seconde catégorie</i>	52
c. <i>Représentation graphique</i>	52
<u>Graphe 6 : Méthode 20/80</u>	52
2.3. <u>Problèmes constatés à propos des clients</u>	52
2.3.1. <u>Le ralentissement de la vitesse d'encaissement</u>	52
2.3.2. <u>Suivi de la fiche client non à jour</u>	53
2.3.3. <u>Les créances non recouvrées</u>	53
<u>Section 3 : Stocks</u>	53
3. 1. <u>Notion de stock</u>	53
3.1.1. <u>Gestion de stocks</u>	53
3.1.2. <u>Connaissance de bases</u>	54
a. <i>Types de stock</i>	54
b. <i>Catégories de stock</i>	54
<u>Graphe 7 : Catégorie de stock</u>	55
3.1.3. <u>Procédure stock</u>	55
<u>Figure 5 : Optimiser le poste stocks</u>	55
3.2. <u>Analyse du levier stocks</u>	56
a. <i>Stock des matières premières</i>	56
b. <i>Stocks de produits finis</i>	56
3.3. <u>Problèmes constatés au niveau de la gestion de stocks</u>	57
3.3.1. <u>Non maîtrise de la gestion d'approvisionnement</u>	57

2.1.2. <u>Retard de paiement</u>	66
a. <i>Retard provenant du client</i>	66
b. <i>Retard faute des procédures internes</i>	66
c. <i>Produits livrés non facturés</i>	66
2.2. <u>Efficacité du recouvrement</u>	66
2.2.1. <u>Efficacité du règlement des clients</u>	66
a. <i>Règlement à temps</i>	66
Tableau 12 : Echéance accordée aux clients	67
Tableau 13 : Etat des créances réglées et non réglées	68
Tableau 14 : Etat des créances non réglées	69
2.2.4. <u>Procédure de recouvrement et de relance</u>	69
2.2.5. <u>Tableau dynamique croisé</u>	70
Tableau 15 : Tableau dynamique croisé du recouvrement	70
2. 3. <u>Défaillance au niveau du recouvrement</u>	70
2.3.3. <u>Inexistence d'une mise à jour de la balance âgée</u>	70
2.3.4. <u>Suivi du bon de commande à la facturation</u>	70
2.3.5. <u>Recouvrement inachevé</u>	71
2.3.6. <u>Société de recouvrement, cabinet d'avocat ou d'huissier</u>	71
PARTIE III : SOLUTIONS PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS GENERALES	72
Chapitre 1 : ORGANISATION INTERNE	73
Section 1 : Amélioration du système d'informations	73
Figure 6 : Système d'informations	74
1.1. <u>La définition des tâches</u>	74
1.2. <u>Optimisation du circuit d'information</u>	75
1.3. <u>Fiabilité des informations</u>	75
1.4. <u>Optimisation de classement de documents</u>	75
Section 2 : Amélioration de l'organisation des données	75
2.1. <u>La qualité de l'information</u>	76
2.1.1. <u>Le caractère synthétique</u>	76
2.1.3. <u>L'exactitude</u>	76
2.1.4. <u>La fiabilité</u>	76
2.1.3. <u>La clarté de présentation</u>	76
2.1.5. <u>La rapidité d'élaboration et de diffusion</u>	76
2.2. <u>L'organisation des calculs</u>	76
2.3. <u>La récupération des données</u>	77

Figure 7 : Traitement des données	77
Section 3 : Elaboration des manuels de procédures	78
3.1. Définitions	78
3.3. Fonctions	78
3.3. Objectifs du manuel de procédures	79
3.3.1. Objet	79
3.3.2. Contenu du manuel	79
Chapitre 2 : SOLUTIONS PROPOSEES CONCERNANT LES TROIS LEVIERS DU BFR	80
Section 1 : Solutions proposées à propos du poste Fournisseurs	80
1.1. Pointage et lettrage des comptes	80
Tableau 18 : Compte fournisseur « lettré »	81
1. 2. Justification des écarts constatés	81
Tableau 19 : Justification des écarts d'un fournisseur	82
Section 2 : Solutions proposées concernant le poste clients	82
2.1. Rapprochement des comptes et relevé des factures	82
2.1.1. Le rapprochement des comptes	82
2.1.2. Le relevé des factures	83
2.2. Relevé des ventes	83
Tableau 20 : Relevé des ventes	83
2.3. Balance âgée	84
Tableau 21 : Extrait d'une balance âgée	84
Section 3 : Solutions proposées concernant le poste Stocks	84
3.1. Gestion d'approvisionnement	85
Tableau 22 : Approvisionnement par quantité demandée	86
Tableau 23 : Approvisionnement par période régulière	86
3.2. Suivi des comptes de stocks	87
3.2.1. Mise à jour des stocks	87
a. Tenue d'un inventaire physique des stocks	87
b. Les valorisations des entrées en stocks	87
3. 2. 2. Méthodes d'évaluation des sorties de stocks	87
a. Méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP)	87
Tableau 22 : Méthode CUMP	88
b. Méthode de l'épuisement de stock	89
b1. Premier entré premier sorti (First In First Out) FIFO :.....	89
Tableau 23 : Méthode FIFO	89
b2. Dernier entré premier sorti (Last In First Out) FIFO	89

3.3. <u>Périodicité de rotation de stocks</u>	90
Graphe 8 : Rotation de stock (1^{er} cas)	91
Graphe 9 : Rotation de stock (2^e cas)	91
Chapitre 3 : RECOUVREMENT	93
<u>Section 1 : Différents modes de règlement</u>	93
1. 1. <u>Les chèques</u>	93
1. 2. <u>Le virement</u>	93
1. 3. <u>Les règlements en espèces</u>	93
<u>Section 2 : Suivi du recouvrement</u>	93
2.1. <u>Un personnel interne</u>	93
2.2. <u>Société de recouvrement</u>	93
Chapitre 4 : RECOMMANDATIONS GENERALES	94
<u>Section 1 : Marketing mix</u>	94
Tableau 24 : Actions commerciales et stratégiques	94
<u>Section 2 : Adoption des stratégies</u>	95
2. 1. <u>Notions de stratégie</u>	95
2. 1. 1. <u>Définitions</u>	95
2.1.2. <u>Décisions stratégiques</u>	95
2.1.3. <u>Démarches stratégiques</u>	95
- 2.1.4. <u>Axes stratégiques</u>	95
2.2. <u>Planification stratégique</u>	96
2.2.1. <u>Objectifs de la planification stratégique</u>	96
2.2.2. <u>Domaines de la planification stratégique</u>	96
e. <u>Axe commercial</u>	97
f. <u>Axe financier</u>	97
g. <u>Axe technique</u>	97
h. <u>Axe social</u>	97
2.3. <u>Différents type de stratégie</u>	97
2.3.1. <u>Statu Quo</u>	97
2.3.2. <u>Domination par les coûts</u>	97
a. <u>Avantage</u>	97
b. <u>Exigences</u>	98
2.3.3. <u>Différenciation</u>	98
a. <u>Avantages</u>	98
b. <u>Exigences</u>	98
2.3.4. <u>Focalisation</u>	98

a. <i>Avantages</i> : trait à la possibilité de sélectionner les clients.....	98
b. <i>Exigence</i> :	98
2.3.5. <u>Retrait ou dégagement</u>	98
Section 3 : Choix de financement	99
3.1. <u>Le financement interne</u>	99
3.1.1. <u>L'autofinancement</u>	99
a. <i>CAF</i>	99
a1. <i>La méthode additive (par le résultat net)</i>	99
a2. <i>La méthode soustractive (par l'E.B.E.)</i>	100
3.1.2. <u>Les cessions d'actifs</u>	100
Chapitre 5 : RESULTATS ATTENDUS ET IMPACTS	101
Section 1 : Résultats organisationnels	101
Section 2 : Résultats financiers	101
Section 3 : Résultats sociaux	102
Section 4 : Résultats économiques	102
CONCLUSION GENERALE	103
BIBLIOGRAPHIES	I
ANNEXES	II
TABLE DES MATIERES	IX