



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF2)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Diagnostic de la gestion de la trésorerie dans le
cadre d'une optimisation cas de Sentel GSM
SENEGAL**

Présenté par :

BENISSAN-B.Gildas-Nam

Dirigé par :

M. KOUASSI Alexis

Responsable de la cellule de
contrôle de gestion au CESAG

Bibliothèque du CESAG



112147

M0092MPCGF12

2

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mon père et ma mère, qu'ils soient remerciés pour le soutien moral, affectif et matériel qu'ils m'ont apporté tout au long de ma formation ;
- ✓ mon frère, qu'il continue à voir à en moi un exemple à suivre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciement s'adressent à :

- ✓ Monsieur KOUASSI, pour la qualité de son encadrement et son entière disponibilité ;
- ✓ Monsieur DIOP Alphonse, trésorier de pour toutes les connaissances pratiques en matière de gestion et de suivi de la trésorerie qu'il m'a inculqué ;
- ✓ l'ensemble du personnel de Sentel GSM pour leur accueil chaleureux au sein de leur entité ;
- ✓ Monsieur DRAME Mamadou pour son soutien et sa disponibilité ;
- ✓ le corps professoral et administratif du CESAG ;
- ✓ tous mes amis pour leur soutien moral.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

BCEAO :	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest.
BFRE :	Besoin en fonds de roulement d'exploitation.
BFRHE :	Besoin en fonds de roulement hors exploitation.
BNC :	Bénéfices non commerciaux.
DAT :	Dépôt à terme.
FRN :	Fonds de roulement net.
GSM:	Global System for Mobile communication.
NASDAQ:	National Association of Securities Dealers Automated Quotations.
OHADA :	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires.
OPCVM :	Organisme de placement collectif en valeurs mobilières.
PGI :	Progiciel de Gestion Intégrée.
SENTEL :	Sénégalaise des Télécommunications.
SI :	Système d'information.
SICAV :	Sociétés d'investissement à capital variable.
SOX :	la loi Sarbanes-Oxley.
SYSCOA :	Système comptable ouest africain.
TA :	Taux actuariel.
TCN :	Titres de créance négociables.
TN :	Trésorerie nette.
TP :	Taux proportionnel.
TVA :	Taxe sur la valeur ajoutée.
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.
VAS :	Value added service.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Plan de financement	16
Tableau 2: Structure du plan de trésorerie.....	20
Tableau 3 : Tableau de rapprochement des flux de trésorerie.....	73
Tableau 4 : Etats de trésorerie	74
Tableau 5 : Etat de trésorerie.....	77

FIGURES

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	49
Figure 2 : Organigramme de Sentel GSM.....	59
Figure 3 : Etat de trésorerie	78

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Plan de trésorerie	96
Annexe 2 : Organigramme	99
Annexe 3 : Plan de financement à 3ans.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS	III
SIGLES ET ABBREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
TABLES DES MATIERES	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE	6
CHAPITRE 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	8
1.1. Soldes essentiels du bilan.....	9
1.1.1 Le fonds de roulement.....	9
1.1.1.1 Détermination du fonds de roulement.....	10
1.1.1.2 Interprétation économique.....	10
1.1.2 Le besoin en fonds de roulement.....	11
1.1.3 Le besoin en fonds de roulement hors exploitation.....	12
1.1.4 La trésorerie.....	13
1.1.4.1 Détermination de la trésorerie	13
1.1.4.2 Les limites de l'approche fonctionnelle	14
1.2. Analyse dynamique en termes de flux	14
1.2.1 Le tableau de financement.....	15
1.2.2 Les limites du tableau de financement	17
1.2.3 Le tableau de trésorerie	18
1.2.4. Les limites du tableau de flux de trésorerie.....	21
1.3..Les moyens d'optimisation	21
1.3.1 Techniques et méthodes de diagnostic de la trésorerie	22
1.3.2. La gestion des flux de trésorerie.....	22
1.3.2.1 Le plan de financement	23
1.3.2.2 Le budget de trésorerie.....	23
1.3.2.3 Suivi permanent des positions de trésorerie	24
1.3.3. Les placements et les emprunts.....	25

CHAPITRE 2 : LES ENJEUX DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET SON OPTIMISATION.....	26
2.1. Les techniques de placement à court terme.....	26
2.1.1 Les placements à court terme et marché des titres de créance négociables (TCN).	26
2.1.2 Placements obligataires, actions et autres supports de placement.....	28
2.1.2.1 L'obligation, titre de créance à long terme.....	28
2.1.2.2 L'action titre de propriété.....	29
2.1.2.2.1 Les actions ordinaires.....	29
2.1.2.2.2 Les actions de préférence.....	30
2.1.2.2.3 Les actions traçantes.....	30
2.1.2.2.4 Les actions à bon de souscription d'action.....	30
2.1.2.2.5 Les stock-options.....	30
2.1.2.3 Les autres supports de placement.....	30
2.1.2.3.1 Les dépôts à terme (DAT).....	31
2.1.2.3.2 Les parts d'OPCVM.....	31
2.2. Les différentes techniques de financement.....	32
2.2.1 Les moyens de financements usuels.....	33
2.2.1.1 Le crédit bancaire.....	33
2.2.1.2 Le crédit spot.....	33
2.2.2 Les autres financements.....	34
2.2.2.1. L'affacturage.....	34
2.2.2.2 Les émissions de titres de créances négociables.....	34
2.3. La gestion du risque de change.....	34
2.3.1 Le risque de change.....	35
2.3.1.1 Définition.....	35
2.3.1.2 La position de change.....	35
2.3.2 Le marché de changes.....	36
2.3.2.1 Définition.....	36
2.3.2.2 Le marché au comptant ou marché spot.....	37
2.3.2.2.1 Définition.....	37
2.3.2.2.2 Désignation des devises.....	37
2.3.2.3 Le marché à terme ou marché « forward ».....	38
2.3.2.3.1 Définition.....	38

2.3.2.3.2 Le cours de change à terme.....	38
2.3.3 La couverture du risque de change.....	38
2.3.3.1 Avances de trésorerie en devises.....	38
2.3.3.2 Les opérations de change à terme.....	39
2.3.3.3 Les options de changes.....	40
2.3.3.3.1 Définition.....	40
2.3.3.3.2 L'exercice de l'option	41
2.3.3.4 les swaps de devises	42
2.4. Les conditions d'optimisation de la trésorerie	43
2.4.1 Les prévisions de trésorerie.....	43
2.4.1.1 La prévision des encaissements.....	43
2.4.1.2 La prévision des décaissements.....	44
2.4.2 La bonne circulation de l'information.....	44
2.4.2.1 L'information interne.....	44
2.4.2.2 L'information externe.....	45
2.4.3 L'utilisation des moyens techniques.....	46
2.4.3.1 La télématique	46
2.4.3.2 L'outil informatique	46
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	48
3.1. Modèle d'analyse et échantillon.....	48
3.1.1. Modèle d'analyse	48
3.1.2 Echantillon.....	49
3.2. Outils et techniques utilisés.....	50
3.2.1 L'entretien ou interview	50
3.2.2 La recherche documentaire	51
3.3. L'analyse des données collectées	51
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE SENTEL GSM	53
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE SENTEL GSM.....	55
4.1. Historique, vision et présentation de Sentel GSM	55
4.1.1 Fiche d'identification de SENTEL GSM.....	55
4.1.2 Historique	56
4.1.3. Visions et stratégies de Sentel GSM.	57
4.2. Structure organisationnelle de SENTEL GSM	59

4.2.1 Organisation générale.....	59
4.2.2. La Direction financière.....	62
4.3. L'environnement de SENTEL GSM.....	65
4.3.1 Environnement économique de Sentel GSM.....	65
4.3.2 Environnement juridique de SENTEL GSM.....	65
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A SENTEL	
GSM.	67
5.1. Organisation de la fonction de trésorier à Sentel GSM.....	68
5.1.1. Les tâches quotidiennes du trésorier.	68
5.1.1.1 Le tableau de bord.....	68
5.1.1.1.1 Le traitement des recettes.....	68
5.1.1.2 Traitement des chèques impayés.....	71
5.1.1.3 Traitement des chèques et ristournes.....	71
5.1.1.4 Le transfert bancaire ou nivellement.....	71
5.1.2 Les autres tâches du trésorier.	72
5.1.2.1 Le rapprochement des prévisions et des réalisations.....	72
5.1.2.2 La modification en rafale ou reporting des prévisions restantes.....	73
5.1.2.3 L'édition des états de trésorerie.....	74
5.2. Les outils de l'optimisation de la trésorerie.....	75
5.3. Impact des procédures internes sur la gestion de la trésorerie à Sentel GSM.....	80
CHAPITRE 6 : OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A SENTEL	
GSM.....	82
6.1. Diagnostic de l'organisation du département de la trésorerie à Sentel GSM.....	82
6.1.1 Diagnostic du département trésorerie.....	82
6.1.2 Diagnostic des outils utilisés.....	84
6.1.3 Diagnostic des procédures internes.....	85
6.1.4 Axes d'amélioration.....	86
6.2. Optimisation par l'organisation structurelle.....	86
6.3. Optimisation par les outils.....	89
6.4. Recommandations.....	90
CONCLUSION GENERALE.....	92
ANNEXES.....	95
BIBLIOGRAPHIE.....	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les profondes mutations technologiques et économiques que connaît actuellement le monde, et qui sont tributaires des effets de la mondialisation, orientent radicalement les modes de financement des entreprises. Désormais, elles sont contraintes à se prémunir non seulement de l'utilisation inefficace des ressources, mais aussi des aléas conjoncturels relatifs à l'acquisition et à l'investissement des capitaux. .

La gestion de la trésorerie a réussi à s'imposer dans la plupart des grandes organisations comme outil de sauvegarde des finances et d'assurance de la liquidité. Une entreprise qui n'arrive plus à respecter ses engagements perd sa solvabilité et sa crédibilité.

Le pilotage dynamique de la trésorerie suppose une capacité d'anticipation sur les flux financiers et une réaction permanente et rapide d'arbitrages visant à maîtriser des charges. L'objectif final étant d'assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Ainsi le rôle du trésorier ne se limite plus à la gestion des flux et des instruments financiers, il doit participer activement à la vie de l'entreprise dans son ensemble.

Cette situation s'est davantage révélée avec la crise économique dans laquelle le monde est entré vers la fin de l'année 2007, et qui a entraîné de grosses difficultés financières pour de nombreuses entreprises. Les enseignements résultant de cette crise ont permis d'établir la vulnérabilité particulière des entreprises exportatrices et importatrices, ainsi que des filiales de grands groupes multinationaux.

La prise de conscience, imputable aux situations de manque de liquidité, a rendu pertinente la nécessité de mobiliser de façon efficiente les capitaux pour le financement des besoins, et celle de maîtriser les flux de trésorerie. Il devient indispensable pour le management de la performance, de diagnostiquer la formation de la trésorerie au cours d'un exercice, de comprendre et de conduire de façon lucide le passage d'une trésorerie à l'autre au cours d'une période d'exploitation.

Pour cause, gérer la trésorerie, c'est assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût. C'est-à-dire faire face en permanence aux échéances tout en maintenant les soldes de trésorerie au minimum en utilisant les crédits les moins chers et les placements les plus rémunérateurs. Il ne suffit plus seulement d'assurer la sécurité et la rentabilité de l'entreprise à n'importe quelle condition, mais il faut aussi garantir un système de trésorerie efficace et efficient.

Dans le champ de la finance, la gestion de trésorerie se rapporte aux flux financiers à court terme, autrement dit concerne les postes du bas de bilan. Or, selon Jack FORGET « La trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. » (FORGET, 2004 : 11).

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise par celle-ci des charges qu'elle engage et des produits engendrés.

L'enjeu est davantage complexe pour les entreprises de téléphonie mobile, qui doivent compter non seulement avec la concurrence et l'évolution technologique, mais aussi avec les exigences des clients. En effet, les contrats d'abonnement prévoient généralement en terme de quantité, un niveau minimum de service à offrir au bout d'une période, quelque soit le niveau de la demande exprimée en aval.

En entreprise les responsables prennent des décisions de gestion en fonction des objectifs fixés et des opérations disponibles sur l'état des opérations. Celles-ci sont exécutées et permettent d'atteindre les résultats. Si les informations sont sincères, suffisantes et actuelles, les décisions pourraient être optimales et les résultats correspondraient aux objectifs. Il semble dès lors utopique d'obtenir des informations parfaites en entreprise et l'anticipation des événements ne s'avère pas toujours réalisable.

Pour pallier à l'imperfection des informations financières, il est nécessaire de disposer un système d'information permettant d'ajuster les dépenses au niveau des ressources disponibles, mais surtout de tirer le meilleur avantage possible. Ce système devrait permettre à la gestion de la trésorerie de donner une réalité financière de l'entreprise concernée afin d'anticiper les tensions de disponibilité de ressources. Bien qu'existant au sein de Sentel GSM il pourrait faire l'objet d'amélioration afin d'éviter les risques auxquels elle s'expose.

En effet, pour atteindre les objectifs établis dans son plan stratégique et ses différents programmes d'actions, Sentel GSM met à la disposition de ses directions des moyens destinés à couvrir leurs besoins. L'exécution de ses programmes d'actions rencontre quelques difficultés au cours de l'exercice :

- l'absence de logiciel de gestion de la trésorerie;
- l'absence d'informations actuelles;
- la difficulté de recouvrement des créances;
- la lourdeur des tâches assignées.

Plusieurs causes sont à la base de cela, il s'agit principalement :

- la mauvaise appréciation du rôle du trésorier dans l'entreprise;
- l'insuffisance d'outils de la trésorerie;
- l'absence de culture de l'optimisation financière;
- l'absence d'un manuel de procédures prenant en compte les réalités de l'entreprise.

Les conséquences inhérentes aux problèmes cités sont nombreuses. Ce sont :

- l'incapacité de Sentel GSM d'atteindre une autonomie financière;
- le renforcement de la dépendance financière vis-à-vis de la société mère;
- la perte de la crédibilité auprès des fournisseurs et des clients;
- la non maîtrise des flux de trésorerie et ainsi une baisse net de son bénéfice.

Dans la recherche de l'optimisation de la trésorerie et de la pérennité de l'entreprise, tous ces facteurs doivent être pris en compte.

La question qui se pose dès lors, au regard de ces conditions souvent contraignantes pour Sentel GSM, est de savoir dans quelle mesure la gestion de sa trésorerie est performante? Si défaillance il y a, quels sont les moyens dont elles disposent pour améliorer la gestion de sa trésorerie? Comment optimiser un système de suivi et de traitement des flux de trésorerie dans une entreprise comme SENTEL GSM ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons effectué un stage académique dans le cadre de nos études de Master en comptabilité et gestion financière, dans le département trésorerie de SENTEL GSM. Nous nous sommes particulièrement familiarisés aux instruments d'optimisation de la trésorerie utilisés à Sentel GSM. D'où le choix de notre thème : « **Diagnostic de la gestion de la trésorerie dans le cadre d'une optimisation : cas de SENTEL GSM** ». L'objectif étant d'analyser les différents outils d'aide à la prise des décisions de chez SENTEL GSM, afin d'orienter la réflexion managériale vers les clés d'une gestion performante de la trésorerie sans pour autant y trouver une solution miracle.

Ce mémoire, dont la méthode est à la fois descriptive et analytique, est structuré en deux grandes parties :

- une partie théorique consacrée à une étude de la trésorerie et des outils qui permettent son optimisation;
- une partie pratique qui sera articulée autour de la gestion de la trésorerie à Sentel GSM, tout en tentant de l'améliorer en faisant des recommandations après en avoir fait son diagnostic.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette première partie constitue en quelque sorte l'état de connaissance générale et théorique.

Notre objectif de faire le diagnostic de la gestion de trésorerie de Sentel GSM, la logique serait d'une part d'étudier ses modes de détermination et d'optimisation. D'autre part, de dégager la méthodologie d'approche dans le but de procéder à son diagnostic et de faire des recommandations pour une meilleure maximalisation.

Plusieurs auteurs tels que KNEIPE (2004 : 135) ont écrit sur la trésorerie et ont proposé des modèles de détermination. La trésorerie peut être déterminée par la manière statique (cycles longs et cycles courts) ou par la méthode dynamique (par les flux). Il faut noter que pendant longtemps l'objectif des entreprises était d'avoir une trésorerie abondante.

De nos jours c'est le concept de « trésorerie zéro » qui est développé. La trésorerie zéro consiste à optimiser le niveau de liquidité de l'entreprise, de manière à ce qu'elle ne soit ni positive (non placé), et ni négative (ne générant pas de frais financiers). L'atteinte d'une trésorerie proche de zéro pousse les entreprises à développer des méthodes d'optimisation. C'est ainsi que nous allons étudier les modes de détermination et d'optimisation de la trésorerie ainsi que le modèle d'analyse.

CHAPITRE 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE

Toute entreprise, quelle que soit son efficacité ou sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de façon conjoncturelle ou structurelle. Le principal problème est qu'à court terme, les entreprises cherchent permanemment à assurer le financement de leur actif circulant.

Ainsi l'analyse de la trésorerie est le préalable nécessaire à son étude approfondie et à son optimisation. L'activité économique de l'entreprise génère des recettes mais aussi des dépenses qui ont un impact sur la trésorerie. Les créances clients, les stocks et les dettes fournisseurs influencent sa situation et par conséquent la solvabilité et la liquidité de toute entreprise.

Mais en réalité quelle est la réelle utilité de la gestion de la trésorerie?

L'économiste KEYNES (1963 : 227) a évoqué trois (03) raisons possibles permettant de disposer d'une trésorerie qui sont :

- des raisons de transaction : elles s'expliquent par le fait que les sociétés effectuent des achats et réalisent des ventes même si certaines de ces opérations se déroulent à crédit ou à terme, elles auront absolument besoin de liquidité. Pour cela, il faut prendre des précautions ;
- des raisons de précaution : la trésorerie n'étant pas une science nulle. Elles ne sont pas à l'abri d'imprévus. Cela se traduit parce que l'on appelle couramment l'épargne ou les prévisions pour couvrir les risques (insolvabilité) ;
- des raisons de spéculation : Il faut une spéculation, lorsqu'une société dispose de fonds importants. Il est intéressant de placer les excédents dans les conditions avantageuses notamment, les dépôts à terme. Outre son utilité, la trésorerie utilise pour sa gestion des moyens techniques.

La trésorerie peut ainsi être déterminée par une étude des équilibres financiers du bas de bilan.

1.1. Soldes essentiels du bilan

Les définitions données au terme trésorerie sont nombreuses. Cette divergence provient du fait que selon les situations, ces définitions tendent à mettre en lumière un aspect ou un autre de la trésorerie. On distinguera deux différentes approches :

- celle de l'analyste qui ne dispose pas de toutes les informations financières de l'entreprise en vertu d'une obligation légale ;
- et celle du trésorier qui détient toutes les informations nécessaires à un diagnostic de taille.

Le SYSCOA définit le bilan comme l'image fidèle du patrimoine à la date à laquelle il a été établi. Son étude est caractérisée par quelques soldes importants.

- le fonds de roulement net (FRN)
 $FRN = \text{Capitaux permanents} - \text{Valeurs immobilisées nettes.}$
- le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)
 $BFRE = (\text{stock} + \text{créance d'exploitation}) - \text{dettes d'exploitation (court terme).}$
- le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)
 $BFRHE = \text{Créances hors exploitation (court terme)} - \text{Dettes hors exploitation (court terme).}$
- la trésorerie nette (TN)
 $TN = (\text{Disponibilités} + \text{Valeurs mobilières}) - \text{Dette bancaires et financière (court terme)}$
 $TN = FR - BFR$

1.1.1 Le fonds de roulement

Vers les années 1930, le concept de fonds de roulement vu le jour sur un commun désir des banquiers de minimiser leurs propres risques dans les opérations de prêts avec leurs clients. Le fonds de roulement est un indicateur du risque de non remboursement et d'insolvabilité de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les entreprises s'efforcent d'avoir un fonds de roulement positif, qui est une condition nécessaire à un bon fonctionnement.

1.1.1.1 Détermination du fonds de roulement

DE LA BRUSLERIE (2002 : 89) définit le fonds de roulement comme étant la différence entre les ressources stables et les emplois stables. Ou du point de vue comptable on a :

$$FR = \text{Ressources stables} - \text{Actif immobilisé net}$$

Le fonds de roulement correspond à des ressources permanentes et a pour objectif de contribuer à financer les actifs circulants (stocks, actifs réalisables et disponibilités) qui sont par nature à court terme. Du fait de leur répétition dans le temps ils prennent l'appellation de besoins permanents et doivent ainsi être financés par des capitaux permanents. Le fonds de roulement peut être assimilé à une marge de sécurité qui assure le bon fonctionnement et l'exploitation de l'entreprise. Cette approche par le haut du bilan du fonds de roulement donne à l'entreprise une idée réelle de sa politique d'investissement et de financement à une période donnée. Cet indicateur peut aussi être calculé par le bas du bilan.

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

Dans ce cas précis le financier vérifie que les montants des actifs à court terme sont suffisants pour régler les dettes à court terme et surtout si l'entreprise dispose d'une marge de sécurité qui représente le fonds de roulement. Dans l'hypothèse opposée, le fonds de roulement aura pour rôle d'atténuer ces effets.

Selon FORGET (2004 :110) « le fonds de roulement net peut se définir comme l'excédent de ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme ».

1.1.1.2 Interprétation économique

Selon COHEN (2001:277) on distingue trois cas de figure, « Un fonds de roulement peut être positif, nul, ou négatif ».

- Le fonds de roulement est positif

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose d'un excédent de ressources stables grâce au fonds de roulement qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

- Le fonds de roulement est nul

Le cas présent, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

Mais si l'équilibre de l'entreprise même semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation, ce qui rend son équilibre financier précaire.

- Le fonds de roulement est négatif

Quand les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle sécurité de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme ce qui fait courir un risque d'insolvabilité. A cet effet, l'entreprise doit accroître ses ressources à long terme et retrouver un fonds de roulement excédentaire.

1.1.2 Le besoin en fonds de roulement

Après l'acquisition des immobilisations indispensables à son activité de production, l'entreprise va devoir financer les besoins liés à son cycle d'exploitation. Il existe en effet un décalage temporel entre d'une part les dépenses engagées par l'entreprise pour produire, et d'autre part, les recettes tirées de la vente des biens ou services produits par l'entreprise.

Selon FORGET (2004 :20) « Le besoin en fonds de roulement correspond au décalage temporel qui existe entre les encaissements liés à la vente de produits et services et les décaissements nécessités par la production de ces mêmes produits et services ».

L'entreprise peut bénéficier parfois de délais de paiement accordés par ses partenaires ce qui lui permet de différer dans le temps le règlement de ses charges. De la même manière, l'entreprise peut être amenée à concéder des délais de paiement à ses clients et enregistre alors les créances-clients qui retardent d'autant la perception par elle des encaisses liées à des ventes réalisées.

Le besoin en fonds de roulement résulte donc des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements des flux liés à l'activité de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement est généralement négatif, contrepartie logique de la vocation de l'entreprise à créer de la valeur ajoutée. Les actifs à court terme doivent anormalement excéder les passifs d'exploitation à court terme. A l'exception de la grande distribution où les paiements se font au comptant, les stocks sont à forte rotation et les crédits fournisseurs sont longs.

1.1.3 Le besoin en fonds de roulement hors exploitation

Selon le SYSCOA, le besoin en fonds de roulement hors exploitation correspond à l'ensemble des actifs et passifs qui n'entrent dans aucune des catégories :

- les comptes de régularisation : charges constatées d'avance, produits constatés d'avance ;
- les actifs fictifs : charges à répartir sur plusieurs exercices, prime de remboursement des obligations ;
- les écarts de conversion : actif et passif.

En toute logique, il conviendrait de dissocier la part des comptes de régularisation imputable au cycle d'exploitation et celle que l'on devrait rattacher au cycle hors exploitation. Il faut y rajouter les dettes et créances rattachées aux immobilisations dont l'échéance est inférieure à un an et les dettes exceptionnelles. Certaines sont récurrentes comme l'impôt sur les sociétés et les dividendes mis en paiement de l'exercice suivant, tandis que d'autres revêtent un caractère exceptionnel.

1.1.4 La trésorerie

Selon LEROY (1999 : 9), « la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Pour connaître la trésorerie disponible il suffit d'additionner le solde des comptes bancaires, comptes courants postaux, caisses situées à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert) ».

Mais la trésorerie d'une entreprise peut aussi se définir comme l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme.

Dans ce cas précis, la trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa trésorerie d'actif et sa trésorerie de passif.

1.1.4.1 Détermination de la trésorerie

Selon POLONIATO (2004 :36) « La trésorerie nette du haut du bilan est égale à la différence entre d'une part les ressources nettes de l'entreprise et d'autre part ses besoins de financement. Tandis qu'au bas du bilan la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de trésorerie et les éléments du passif de trésorerie ».

La trésorerie telle qu'elle vient d'être définie est une notion théorique et abstraite. Il convient de l'examiner pour mieux faire apparaître les éléments de la trésorerie, les postes d'exploitation n'apparaissent que pour leur solde, c'est-à-dire le besoin en fonds de roulement.

Les valeurs de trésorerie, actives et passives, sont des valeurs d'ajustement à court terme et ont donc une grande importance pour la gestion de la trésorerie.

Les actifs de trésorerie sont essentiellement : l'encaisse (les comptes caisse, banque et chèques postaux), les titres de placement, les prêts à moins d'un an et les règlements anticipés aux fournisseurs.

On peut ajouter, mais en émettant des réserves quant à l'initiative laissée au trésorier : le stock volontairement excédentaire et les créances d'exploitation pour la partie qui excède le crédit client normal ;

Les passifs de trésorerie sont essentiellement : les dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations, les dettes vis-à-vis des fournisseurs de marchandises et les comptes en banque qui sont en position de découvert et plus généralement tout financement à court terme non permanent.

La notion traditionnelle de trésorerie, différence entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement, a l'avantage d'être explicative. Par contre, présentant la trésorerie comme un résidu, elle donne une vue incomplète de la gestion financière de l'entreprise.

1.1.4.2 Les limites de l'approche fonctionnelle

De nos jours, les traits caractérisant le comportement financier des entreprises, c'est la place prise par la fonction de trésorerie. Elle se voit confier à la gestion des excédents et des risques de change et de taux, notamment par le choix entre le financement à long ou à court terme. La trésorerie devient de plus en plus autonome.

Pour DE LA BRUSELERIE (2002 : 240), la voie de l'orthodoxie financière conduit à une vision irréaliste de l'équilibre financier pour deux raisons :

- d'une part parce que l'idée selon laquelle une entreprise dont le fonds de roulement est négatif met en cause sa solvabilité. Cet argument se pose sur la précarité à priori supposée des crédits de trésorerie bancaires. Cette analyse ne peut être une référence car on a rencontré plusieurs entreprises qui disposaient de trésorerie structurellement négative sur de longues périodes sans encourir pour autant de risque de faillite ;
- d'autre part la notion de besoin en fonds de roulement d'exploitation est privilégiée alors qu'elle est en réalité biaisée par une estimation minorée de la trésorerie nette.

L'analyse fonctionnelle, fondée sur la relation fondamentale de trésorerie, a fait l'objet de plusieurs critiques. L'information reste intéressante mais pourtant insatisfaisante dans la mesure où, il s'agit d'une mesure à un moment donné sur une situation statistique du bilan.

1.2. Analyse dynamique en termes de flux

Le besoin d'une analyse dynamique des mouvements de flux intervenu au cours de la période, indispensable complément de l'analyse statique, a conduit les praticiens à

proposer, depuis un certain temps, différents tableaux de financement et de flux. Mais l'absence d'une coordination commune, des divergences conceptuelles entre praticiens et des conclusions différentes ont entraîné une abondance de modèles. La distinction entre tableau de financement et tableau de flux est en revanche beaucoup plus délicate à cerner.

1.2.1 Le tableau de financement

Le tableau de financement est partie inhérente des documents prescrits par les praticiens ; le modèle le plus courant dans l'espace UEMOA est celui proposé par le plan comptable SYSCOA.

Selon PAUCHER (1999 : 148) « la relation $TN = FR - BFR$ mérite une attention particulière. L'avancée de la trésorerie doit être non seulement suivie, mais être expliquée pour réaliser un diagnostic sérieux sur la situation de l'entreprise ». Le raisonnement en terme de variation c'est-à-dire en terme de flux, étant particulièrement satisfaisant, la relation précédente sera mise en œuvre elle aussi en terme de variation.

Le processus consiste ensuite à rechercher les éléments déterminants respectivement la variation du FR et du BFR, pour expliquer celle affectant la trésorerie. Ces concepts se dégageant du bilan, il s'agit de mettre en évidence les flux financiers à partir de deux bilans successifs. Le tableau ci-dessous en est une parfaite illustration.

Tableau 1 : Plan de financement

PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS			
	1ère année	2ème année	3ème année
BESOINS (durables)			
Frais d'établissement			
Frais d'enregistrement			
Honoraires			
Dépôt de marque INPI			
Publicité au démarrage			
Droit d'entrée franchise			
Immobilisations incorporelles			
Brevet, licences			
Création site internet			
Logiciel			
Fonds de commerce ou droit au bail			
Immobilisations corporelles			
Travaux / aménagements			
Véhicule			
Mobilier			
Matériel informatique			
Outillage			
Immobilisations financières			
Loyers versés en garantie			
Garanties professionnelles (ex : agent immobilier, transporteur)			
Besoin en fonds de roulement (BFR)			
Constitution			
Accroissement			
Remboursement (emprunts à moyen et long terme)			
Prêt d'honneur			

PCE*			
Prêt bancaire			
Autres prêts			
Rémunération exploitant individuel			
Distribution de dividendes			
TOTAL DES BESOINS	0	0	0
RESSOURCES (durables)			
Capitaux propres			
Capital			
Comptes courants d'associés			
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Primes et subventions			
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)			
Prêt d'honneur			
PCE			
Prêt bancaire			
Autres prêts			
TOTAL DES RESSOURCES	0	0	0
ECART = Total Ressources - Total Besoins	0	0	0

Source : Wikipedia (2007)

1.2.2 Les limites du tableau de financement

Selon VERNIMEN, la limite principale du tableau de financement réside dans les concepts de capacité d'autofinancement et de fonds de roulement fonctionnel qui sont devenus au fil du temps trop comptables. Il pense que la capacité d'autofinancement dépend inéluctablement des choix comptables effectués pour la valorisation des stocks (coût de production plus ou moins large) pour la détermination des dotations aux provisions.

Enfin, le tableau de financement donne l'impression que la capacité d'autofinancement est totalement libre de financer la notion de fonds de roulement fonctionnel, critiquée car faisant artificiellement la distinction entre ce qui est stable et ce qui ne l'est pas. Et le besoin en fonds de roulement certes liquide a un caractère permanent dans le cadre de la continuité de l'exploitation.

HOARAU (2001 : 148) pense à son tour que « le tableau de financement présente des limites liées à l'utilité de la capacité d'autofinancement dans le diagnostic financier. Selon lui :

- la capacité d'autofinancement est un surplus monétaire potentiel qui ne prend pas en considération les décalages de paiement. Il ne devient un flux disponible en trésorerie qu'après encaissement des produits et décaissement des charges contribuant au résultat ;
- la capacité d'autofinancement est une ressource globale de nature composite, comme l'indiquent les éléments composants, dont le détail ne figure pas dans le tableau de financement mais dans un tableau séparé. De ce fait, elle ne permet pas d'apprécier la profitabilité ou la rentabilité des activités de l'entreprise ;
- la capacité d'autofinancement est un indicateur influencé par les politiques fiscales et comptables de l'entreprise.

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

1.2.3 Le tableau de trésorerie

Selon LANGLOIS (2005 : 206), « les tableaux de trésorerie sont des tableaux de financement organisés pour analyser les composantes de la variation de trésorerie constatée pendant l'exercice comptable ». L'évolution de la trésorerie d'un exercice à l'autre, à partir d'un découpage de la vie de l'entreprise en trois fonctions principales : exploitation, investissement et financement.

La variation de trésorerie est vue comme un concept central permettant d'appréhender objectivement le risque de défaillance. La trésorerie mesure d'une manière juste les tensions de solvabilité de l'entreprise.

Les tableaux de financement raisonnent en flux de fonds, les tableaux de trésorerie privilégient les flux de liquidité qui affectent directement la situation de solvabilité. Ils constituent donc à priori un cadre adéquat pour le suivi du risque de défaillance.

BELLIER DELIENNE (2005 : 58) retient les actions suivantes à effectuer hypothèse par hypothèse :

Première hypothèse : Trésorerie suffisamment excédentaire.

- rembourser par anticipation les emprunts à long terme ;
- financer les investissements prévus ;
- effectuer les placements financiers à court terme en utilisant les meilleurs produits possibles, suivant les objectifs de l'entreprise.

Seconde hypothèse : Trésorerie avec un solde négatif.

- effectuer la mobilisation des créances commerciales disponibles ; escompte d'effets négociables ;
- demander et obtenir des crédits bancaires de trésorerie.

Tout comme le budget de trésorerie, le tableau de trésorerie est conçu suivant les différents cycles de l'activité de l'entreprise. On a donc :

- la trésorerie d'exploitation qui fournit la trésorerie dégagée par le cycle d'exploitation de l'entreprise ;
- la trésorerie d'investissement qui donne la trésorerie issue du cycle d'investissement de l'entreprise ;
- la trésorerie de financement qui révèle la trésorerie obtenue du cycle de financement de l'entreprise.

L'élaboration met en évidence des flux illustrant les modes financiers de l'entreprise. Ainsi, on peut aisément voir la contribution de chaque fonction à la variation globale de trésorerie.

Tableau 2: Structure du plan de trésorerie

Plan de trésorerie (en CFA)					
	janvier	Février	mars	avril
ENCAISSEMENTS					
D'exploitation					
Chiffre d'affaires encaissé					
...					
Hors exploitation					
Apport en capital					
Apport en comptes courants d'associés					
Apport à moyen et long terme					
...					
TOTAL (A)					
DECAISSEMENTS					
D'exploitation					
Paiement des achats et sous-traitance					
Loyer					
Assurances					
Fournitures, eau, énergie...					
Autres charges externes					
Salaires bruts					
Charges sociales					
Impôts, taxes et versements assimilés					
Impôts sur les bénéfices					
TVA versée...					
Charges financières					
...					
Hors exploitation					
Immobilisation (investissements)					
Remboursement d'emprunts					
TOTAL (B)					
SOLDE DU MOIS (A-B)					
SOLDE CUMULE					

Source : wikipédia (2007)

1.2.4. Les limites du tableau de flux de trésorerie.

Les tableaux de flux de trésorerie ont fait l'objet de nombreuses critiques, mais ils se situent à un niveau qui correspond aux préoccupations des prêteurs externes. En effet, toutes les opérations de l'entreprise avec l'extérieur se traduisent, avec ou sans décalages, par des flux de trésorerie. Cette fonction conduit à s'interroger sur les conditions de stabilité ou de rupture de l'équilibre des flux.

Selon DE LA BRUSLERIE (2002 : 298), « la critique logique du tableau de variation de trésorerie est la disparition de la notion de trésorerie en tant que lieu et objet de gestion dans l'entreprise. La variation de l'encaisse concentre l'analyse sur le solde disponible même s'il est élargi aux actifs de la trésorerie. Ce qui compte est, en amont la comparaison entre les flux opérationnels de financement et d'investissement. La résultante, l'encaisse est peut être significative. Une logique différente conduit à donner au tableau des flux de trésorerie tout son sens de mise en valeur des mouvements de trésorerie nette de l'entreprise ».

On retiendra que le tableau de variation d'encaisse paraît plus correct à analyser l'équilibre d'exploitation, de financement et d'investissement dans la perspective longue d'une dynamique stratégique. Il permet d'identifier la logique d'une croissance équilibrée. Le tableau de trésorerie nette exprime plus la volonté de suivre la dynamique de solvabilité qui est la préoccupation des prêteurs externes.

1.3..Les moyens d'optimisation

Une bonne gestion repose nécessairement sur une optimisation des flux. Cette optimisation s'opère déjà en amont car l'entreprise doit avoir le souci permanent de gérer les variables du BFR de l'entreprise : les créances clients, les stocks et les crédits fournisseurs. Elle se fait aussi en aval dans la mesure où l'objectif principal à atteindre en gestion de trésorerie est la trésorerie zéro. Cette dernière selon VERNIMMEN vise à une optimisation du niveau de liquidité.

Une gestion efficace du cycle d'exploitation en concertation avec tous les responsables des différents services est une condition nécessaire à la performance du service trésorerie. Toutefois pour parvenir à cette optimisation, aussi faut-il d'abord opérer un diagnostic.

1.3.1 Techniques et méthodes de diagnostic de la trésorerie

Le diagnostic de la trésorerie se base sur une méthodologie, il convient donc de distinguer les objectifs de l'analyse pour isoler les outils employés et la démarche à suivre. Aussi ses buts recherchés conduisent à une analyse autour de la rentabilité et du risque.

Les différentes méthodes utilisées sont :

- le diagnostic tendanciel : il s'effectue nécessairement en tendance sur plusieurs exercices (3 années). Il étudie le passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir. Une évolution en tendance n'a de sens que si les éléments sont à peu près comparables d'une année à l'autre. Ce qui l'exclut si l'entreprise change partiellement d'activité, de conditions d'exploitation, de périmètre de consolidation ;
- le diagnostic comparatif : il consiste à évaluer les principaux soldes et ratios d'une entreprise afin de les comparer à ceux d'entreprises du même secteur. Il s'agit simplement d'un benchmarking. Cependant la notion de secteur reste floue et dépend du niveau de détail choisi, aussi il est important que les informations collectées soient homogènes et que l'échantillon soit représentatif ;

Le diagnostic normatif : il repose sur la comparaison de certains ratios ou soldes de l'entreprise étudiée par rapport à des règles ou normes déterminées à partir d'un vaste échantillon d'entreprises.

Il est important d'en choisir un qui répondrait à nos attentes, en tenant compte des réalités de l'entreprise en question.

Pour les besoins de notre étude, nous avons choisi : le diagnostic normatif. Il répondait le plus à nos attentes et nous permettait d'avoir une vue d'ensemble sur la réglementation de la trésorerie en général afin de la comparer à celle de Sentel GSM.

1.3.2. La gestion des flux de trésorerie

La gestion des flux est l'une des activités essentielles du trésorier. Les prévisions de trésorerie en constituent l'élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la

trésorerie. A partir du plan de financement, élaboré par le directeur financier, sont réalisées des prévisions à court terme et très court terme.

1.3.2.1 Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau de synthèse qui récapitule d'une part l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer et d'autre part l'ensemble des emplois durables prévus.

Selon GAUGIN et CRAMBERT (2005 : 80), ce plan présente un certain nombre d'intérêts puisqu'il s'agit d'un outil pour : assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise, négocier auprès des apporteurs de fonds externes et prévenir des difficultés.

Le plan de financement permet ainsi de vérifier que le financement de l'entreprise sera assuré, les ressources doivent impérativement couvrir les emplois. S'il ressort que les ressources financières sont insuffisantes, il faut revoir les hypothèses initiales sur lesquelles reposent vos prévisions. Le rôle du financier est d'assurer la disponibilité des fonds pour l'entreprise. Il recense pour les périodes à venir les grands emplois de fonds et les ressources nécessaires pour assurer l'équilibre financier.

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

1.3.2.2 Le budget de trésorerie

L'établissement d'un budget de trésorerie donnera une estimation de l'évolution dans le temps de la trésorerie mensuelle et donc des liquidités à placer. C'est un tableau prévisionnel retraçant les dépenses et les recettes escomptées afin d'établir le solde de trésorerie de manière mensuelle.

Le budget de trésorerie est défini par ROUSSELOT et VERDIE (1999 : 99) comme un document qui dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements et de décaissements

sur une période donnée (année). Son objectif principal est d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (mois).

GUEDJ (2000 : 341) aborde dans le même sens en disant que le budget de trésorerie a pour objectif de prévoir, au cours de l'année à venir, le niveau de trésorerie et les variations mensuelles.

Il faut noter que le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, TVA, investissements...). Il est établi à partir des données prévisionnelles. A la fin de chaque mois un solde de trésorerie est dégagé. Bien que facile à réaliser et à manœuvrer, il présente des limites.

Les limites du budget de trésorerie découlent de sa fiabilité qui est directement liée à la qualité de l'information prévisionnelle, de même que le solde qui est mis en évidence dans le budget est un solde net effectif. Ce solde est soit constaté, si les données sont actuelles, soit prévisionnel, si nous regardons l'avenir. Pour mieux optimiser sa trésorerie, le gestionnaire de trésorerie doit effectuer un suivi permanent de ses positions de trésorerie.

1.3.2.3 Suivi permanent des positions de trésorerie

L'objectif de l'entreprise est d'éviter d'avoir une trésorerie oisive. Le suivi quotidien des soldes bancaires est effectué en date de valeur, point de départ des calculs des agios. C'est sur la base de ce suivi que seront prises les décisions financières courantes : opérations d'équilibrage, placement des excédents et mobilisations de financement.

Le gestionnaire de trésorerie doit faire une analyse des soldes en valeur fournis par les échelles d'intérêts bancaires ce qui pourrait lui permettre de détecter les erreurs de gestion. Il doit établir une position réelle par banque, c'est-à-dire noter toutes les opérations dès qu'il en a connaissance sans attendre qu'elles figurent sur le relevé ; pratiquer les équilibrages quotidiens c'est-à-dire transférer les fonds d'une banque à une autre sans décalage de jour, de valeur, ni commission facturée.

1.3.3. Les placements et les emprunts.

Selon SAY (2004 : 518), le gestionnaire de trésorerie peut être dans une situation d'excédent de trésorerie ou de besoin de trésorerie, son objectif qui est d'être proche de la trésorerie zéro fait que, soit il fait des placements en cas d'excédent, ou emprunte dans le cas d'un besoin immédiat. De ce fait, pour mieux optimiser sa trésorerie, il doit recourir aux moyens de placement et de financement à court terme que nous développerons dans ce chapitre. L'enjeu pour le trésorier est de toujours avoir recours au placement ou au financement qui rapporte à l'entreprise le plus d'intérêts ou minimise ses frais.

Il n'existe pas de meilleur placement ou financement, tout dépend du besoin ponctuel de l'entreprise mais aussi des possibilités qui s'offrent à elle.

Conclusion

La gestion de la trésorerie revêt donc un intérêt majeur. Elle permet aux organisations de prévoir et de financer ses activités. Elle requiert aussi tout un ensemble de matières comme : la gestion financière, les techniques financières et la gestion d'entreprise.

L'instabilité économique de ces dernières années a instauré une méfiance au sein des entreprises du fait du nombre croissant des faillites. L'entreprise doit alors se montrer très vigilante en ce qui concerne sa situation financière et s'efforcer de mettre les bonnes conditions et moyens pour optimiser sa trésorerie.

CHAPITRE 2 : LES ENJEUX DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE ET SON OPTIMISATION

L'optimisation de la gestion de la trésorerie est un moyen par lequel une entreprise espère faire rentrer sa créance le plus tôt possible. La réduction de la période de recouvrement, ne serait-ce que de quelques jours, débouchera sur une nette amélioration de la trésorerie d'une entreprise. Pour une meilleure optimisation de la trésorerie, il faut respecter certaines conditions et dans le même temps en avoir les moyens.

Selon FORGET (2004 :20), il faut comprendre la gestion de trésorerie pour l'optimiser, la compréhension nécessite la connaissance des enjeux de la gestion de crédit et l'analyse des équilibres financiers de bas de bilan. L'optimisation quant à elle, est le fait d'anticiper sur les fluctuations de trésorerie, d'utiliser les moyens de paiements les mieux appropriés, de placer les excédents de trésorerie et couvrir le risque de change.

2.1. Les techniques de placement à court terme.

Selon DELAHAYE (2007 : 237), la gestion de la trésorerie s'effectue à court terme, donc les produits de placement à court terme seront privilégiés. Comme observé précédemment, les activités de placement découlent d'une situation d'excédent de trésorerie.

Il existe de nombreuses formules pour placer les excédents de trésorerie. Pendant longtemps les entreprises ne pouvaient utiliser que les dépôts à terme, d'autres formules se sont développées peu à peu, notamment les titres de créances négociables et les placements. Il existe des placements intermédiés effectués grâce, à la médiation des banques. Ils ont la particularité de limiter grandement les risques moyennant une moindre rémunération. Et d'autres placements directs effectués directement sur les marchés financiers, dans ce cas l'entreprise court les risques de tout investisseur.

2.1.1 Les placements à court terme et marché des titres de créance négociables (TCN).

Le marché des TCN est un marché ouvert aux banques et établissements non bancaires qui peuvent émettre, souscrire et négocier des actifs. Il est donc ouvert à tous les agents économiques et aux particuliers.

Les TCN sont des valeurs mobilières, émises par différents emprunteurs, représentant chacune un droit de créance pour une durée déterminée, et dont la nature dépend de l'émetteur. Cette définition autorise les émissions en continu, ce qui permet de différencier les TCN des obligations.

Les TCN sont accessibles à tous et constituent des produits financiers bien adaptés aux besoins des investisseurs et des émetteurs ; ce qui explique par ailleurs leur rapide développement.

Les différents TCN sont tous librement négociables à toute date, et les caractéristiques qui peuvent être données concernant leur durée sont valables au jour de l'émission. Les TCN sont présentés comme suit dans le SYSCOA (2010 : 139) :

- les bons de trésor

Ce sont des titres émis par l'Etat dont les caractéristiques sont les suivantes :

- titres émis par adjudication avec le concours de la BCEAO ;
- échéances : 7, 28, 91, 182, 364 et 728 jours ;
- intérêt précompté avec une base de 360 jours ;
- titres admis en refinancement auprès de la banque centrale ;
- montant minimal 1 000 000 FCFA.

- les certificats de dépôt

Ce sont des titres de dette à court terme émis par les institutions financières, les établissements de crédit, les sociétés d'investissement, les caisses de dépôt et de consignation. Leur objectif est de réaliser des transferts de fonds des entreprises.

Ils présentent les caractéristiques suivantes:

- émis par les établissements de crédit pouvant recevoir des fonds publics et assujettis aux réserves obligatoires ;
- échéances 7 jours à 7ans.

- Les billets de trésorerie

Transposition française du terme anglo-saxon « Commercial Papers », les billets de trésorerie sont des titres de dette, au porteur, émis par les entreprises non financières. Ils présentent les caractéristiques suivantes :

- émis par les entreprises autres que les banques et les établissements financiers ;
- échéance 7 jours à 2 ans.

Ceci suivant des conditions bien précises :

- les entreprises doivent bénéficier d'un accord de classement de la banque centrale ou disposer d'une garantie dont l'opportunité et le montant sont à l'appréciation de la banque centrale ;
- elles doivent disposer des états financiers des trois dernières années, au moins, certifiés par un commissaire aux comptes agréé.

2.1.2 Placements obligataires, actions et autres supports de placement.

Ces différents éléments représentent des titres de créances pour les obligations, et des titres de propriétés pour les actions. Ils ont des caractéristiques différentes et des modalités propres qui permettent leur facile utilisation.

2.1.2.1 L'obligation, titre de créance à long terme.

Selon le SYSCOA (2010 : 145), une obligation est une valeur mobilière de placement, c'est un titre négociable représentant une fraction de créance sur l'émetteur et donnant droit au paiement d'intérêt et au remboursement du capital. Cette catégorie de support regroupe des titres de nature et de caractéristiques très diversifiées. Nous distinguons :

- les obligations d'Etat ;
- les obligations corporate ;
- les obligations à taux fixe ;
- les obligations à taux variable.

Une obligation présente généralement les caractéristiques suivantes :

- valeur nominale : montant sur lequel sont calculés les coupons ou intérêts versés à l'investisseur ;
- taux facial : taux utilisé pour calculer les coupons. Il est fixe dans la zone UEMOA mais peut être variable. Il est inscrit dans le contrat d'émission et sert à désigner l'emprunt.
- prix d'émission : c'est le prix d'émission auquel peut souscrire une obligation sur le marché primaire. Il est en général inférieur au nominal ;
- périodicité du coupon : annuelle, semestrielle ou trimestrielle.
- date de souscription : date de règlement de l'achat par le souscripteur, c'est-à-dire la date à laquelle il est débité ;
- durée de l'emprunt : c'est le temps compris entre la date de jouissance et le dernier remboursement, 3 ans au minimum et 30 ans au maximum
- montant minimal : 500 000 000 FCFA.

Sur le marché secondaire, les obligations sont cotées en prix, en pourcentage de la valeur nominale au pied du coupon.

Comme tout actif financier, la valeur fondamentale d'une obligation est égale à la somme actualisée des flux de revenus et de capital qu'elle procure sur sa durée de vie, c'est-à-dire :

- les intérêts ou coupons à percevoir ;
- le remboursement du capital à l'échéance de l'obligation.

2.1.2.2 L'action titre de propriété

Le SYSCOA (2010 : 153) définit l'action comme un titre de propriété représentant une fraction de capital d'une entreprise. Ce titre donne droit à des rémunérations appelées dividendes et à une participation au pouvoir de décision. Aujourd'hui selon les pays, il existe différentes catégories d'actions.

2.1.2.2.1 Les actions ordinaires

Ce sont des titres négociables qui confèrent des droits d'associés. L'actionnaire possède des droits sur l'entreprise émettrice de ces titres : droit sur la gestion, droit à l'information, droit sur les bénéfices et droit sur l'actif net.

2.1.2.2.2 Les actions de préférence

Ce sont des actions qui confèrent des droits spécifiques à son détenteur : droit de vote double, dividende prioritaire. Elles sont très usitées dans les pays anglo-saxons, comme les « preferredshares » américaines.

2.1.2.2.3 Les actions traçantes

C'est une catégorie d'actions émises par les entreprises exerçant plusieurs activités ; elles sont émises par la société mère mais la performance est indexée sur les résultats d'une filiale, d'une division ou plus généralement, d'un segment d'activité.

2.1.2.2.4 Les actions à bon de souscription d'action

C'est une action ordinaire accompagnée d'un ou plusieurs bons de souscription permettant de souscrire à une action ordinaire, à un prix fixé à l'avance (prix d'exercice) et pendant une période déterminée. Le bon et l'action sont cotés et donc négociables séparément.

2.1.2.2.5 Les stock-options

VERNIMMEN (2009 : 267) les définissent comme un droit d'acheter une certaine quantité d'actions, pendant une période donnée, à un prix fixé contractuellement et à l'avance. Il existe deux types de stock option :

- les options donnant droit à la souscription d'actions ; dans ce cas il y a création d'actions nouvelles ;
- les options donnant droit à l'achat d'actions provenant d'un rachat en bourse.

2.1.2.3 Les autres supports de placement

A part les titres de dette, de propriété et les devises, il est possible d'utiliser d'autres supports de placement, de nature et de composition différents. Il s'agit de dépôts à terme, et de parts d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) etc.

2.1.2.3.1 Les dépôts à terme (DAT)

VERNIMMEN (2009 : 266) définit le DAT comme un placement sur comptabilité bancaire dont la durée varie d'un mois à deux ans. La rémunération, fixée par la banque, est voisine du taux du marché monétaire et varie suivant le montant et la durée du placement.

Il faut signaler que beaucoup de banques acceptent de rémunérer les liquidités sans conditions de durée.

2.1.2.3.2 Les parts d'OPCVM

Les OPCVM sont des organismes qui collectent des fonds auprès des particuliers ou des entreprises et qui réalisent des placements diversifiés sous forme d'acquisition de titres.

Il existe deux catégories d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) et les fonds communs de placement (FCP).

Les SICAV sont des sociétés anonymes ayant pour objet la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Les FCP ne sont pas des sociétés mais des copropriétés de valeurs mobilières, gérées par des établissements de crédit ou des entreprises d'investissement.

2.1.2.3.3 Placements spécifiques

Comme supports de placements, le SYSCOA (2010 : 169) retient :

- les certificats de dépôt négociables

Ils sont émis par les banques en fonction des investisseurs qui contactent les banques émettrices. Autrement dit, le montant et le nombre des certificats sont déterminés à partir des besoins des souscripteurs. En général, les intérêts sont fixes et versés à l'échéance. Les taux proposés sont proches de ceux du marché monétaire

- les billets de trésorerie et les bons à moyen terme négociables.

Les billets de trésorerie et les bons à moyen terme négociables constituent à la fois un moyen de financement et de placement pour les entreprises. Toutefois, il est à noter que la plupart sont détenus par les banques, ce qui exclut les financements interentreprises.

- les prêts interentreprises

Fréquemment des prêts sont consentis à une entreprise par une autre (société mère à sa filiale, société donneuse d'ordre à une entreprise sous-traitante...).

- l'escompte fournisseurs

Cela consiste à renoncer à un crédit moyennant un escompte négocié avec le fournisseur.

2.2. Les différentes techniques de financement.

Sous la pression de la concurrence et de la déréglementation, les banques ont cherché à mieux répondre aux besoins des entreprises. On assiste ainsi à un recul des financements à court terme traditionnels et à un développement des crédits à court terme qualifiés de « globaux ».

Il existe un large éventail de sources de financement à court terme. On peut distinguer les financements d'origine bancaire (exemple : découvert), ou qui font appel au marché des capitaux (vente d'obligations, d'actions). Le coût réel d'un financement à court terme est différent du taux affiché. Dans la plupart des cas, les taux réels sont supérieurs aux taux affichés. Selon Forget (2004 : 9) « Il faut opter pour des concours bancaires à court terme adaptés, calculer les frais bancaires liés aux crédits et gérer la relation banque entreprise ».

Le besoin de trésorerie étant un besoin à court terme, les règles de l'orthodoxie financière réservent leur financement aux seuls concours financiers à court terme. Ce sont les crédits de caisse (découvert, facilité de caisse), les crédits de financement du cycle d'exploitation (escompte, crédit de mobilisation des créances commerciales, l'affacturage et.). En effet la diversité des techniques de financement recouvre deux questions importantes :

- la qualité des garanties que l'emprunteur peut apporter à sa banque ;
- le coût comparé des moyens de financement à court terme.

2.2.1 Les moyens de financements usuels

Il s'agit essentiellement du crédit bancaire et du crédit spot.

2.2.1.1 Le crédit bancaire

Selon Pruchaud (2003 : 59), le crédit bancaire est en général l'opération par laquelle une banque met une somme déterminée à la disposition d'un tiers appelé emprunteur moyennant l'engagement pris par ce dernier de payer au banquier les intérêts convenus, et de le restituer à échéance une somme équivalente à celle qui lui a été fournie.

On distingue :

- les facilités de caisse : il s'agit de pallier des difficultés de trésorerie à courte durée. Cette autorisation ponctuelle de découvert étant généralement accordée dans le cadre de convention de compte pour un débit passager de 15 jours maximum par mois.
- le découvert autorisé répond lui à un besoin de trésorerie mais le montant n'est pas limité. Il permet par exemple de faire la soudure quelques semaines lorsque le compte de l'entreprise est débiteur suite à un décalage de trésorerie ou encore en cas d'utilisation anticipée d'une rentrée de fonds attendue.

2.2.1.2 Le crédit spot

Selon VERNIMMEN (2009 : 512), le crédit spot est un crédit bancaire de courte durée facilement utilisable par tirage successif. Il peut revêtir deux formes :

- émission par l'entreprise d'un ou de plusieurs billets à l'ordre de sa banque qui réalise l'escompte ;
- avance de fonds sans émission de billet à ordre.

Le taux est celui du marché monétaire majoré d'une marge plus ou moins importante négociée avec la banque. La durée d'utilisation varie de dix jours à trois mois. Les intérêts du crédit spot sont souvent précomptés si le taux est fixe.

2.2.2 Les autres financements

Ce sont essentiellement, les financements qui sortent du cadre réglementaire de la banque.

2.2.2.1. L'affacturage

VERNIMMEN (2009 : 520) le définit comme étant une opération par laquelle une entreprise cède des créances commerciales à court terme à une société d'affacturage ou factor qui en assume dès lors la gestion et le recouvrement. L'affacturage s'applique également aux créances étrangères.

Les sociétés d'affacturage sont des établissements de crédit spécialisés, titulaires d'un agrément en tant que sociétés financières. Ce sont généralement des filiales de grandes banques.

Le recours à cette pratique comporte un certain nombre d'avantages :

- l'entreprise est déchargée de la gestion des créances, des opérations de relance et de contentieux qui nécessitent du personnel. Elle peut donc réduire ses coûts internes et simplifier sa comptabilité : elle utilise le compte unique « factor, compte courant » à la place de la multitude des comptes clients habituels ;
- l'entreprise bénéficie de la compétence du factor qui dispose d'un personnel spécialisé et expérimenté ;
- les créances acceptées sont garanties en totalité, alors qu'elles ne le sont que partiellement en cas de recours à une assurance-crédit.

2.2.2.2 Les émissions de titres de créances négociables

Pour les entreprises, autres que les établissements de crédit, il s'agit des billets de trésorerie et des bons à moyens termes négociables.

2.3. La gestion du risque de change

Les entreprises sont confrontées au risque de change, car elles effectuent des opérations d'exportations et d'importations facturées en devises, différentes de celles utilisées pour l'établissement de leurs états financiers, étrangères.

Dans la mesure où les cours de change ne sont pas stables, ces fluctuations peuvent être à l'origine de gains ou pertes plus ou moins importants ; ce qui pousse les entreprises à se poser le problème de la gestion du risque de change.

Diverses techniques sont à la disposition des entreprises pour les aider à se protéger des conséquences défavorables, non voulues, du risque de change.

2.3.1 Le risque de change

Toute entreprise en relation avec l'extérieur redoute l'exposition à l'instabilité des devises qui fait naître un risque de change.

2.3.1.1 Définition

Selon DELAHAYE (2007 : 206), le risque de change est lié aux variations d'une devise par rapport à la monnaie de référence utilisée par l'entreprise. Le risque de change peut être :

- commercial : lorsque les créances et dettes en monnaie étrangère résultent d'opérations ou d'exportations.
- financier : dans le cas d'emprunt ou de prêts libellés en monnaie étrangère.

2.3.1.2 La position de change

Selon DELAHAYE (2007 : 206) C'est la différence, pour une devise donnée, entre :

- les avoirs et créances libellés dans cette devise (y compris les commandes clients)
- les dettes exprimées dans la devise (y compris les commandes fournisseurs).

La position de change permet de connaître le montant exposé au risque de change pour chaque devise utilisée par une entreprise donnée. Deux situations peuvent se rencontrer : la position de change est fermée si les avoirs et engagements sont égaux ce qui signifie qu'il n'y a pas de risque de change. La deuxième, la position est ouverte si les montants des avoirs et engagements ne sont pas égaux, il y'a alors un risque de change sur ce solde.

La position de change ouverte peut être courte ou longue :

- la position courte : les dettes ou montants à livrer sont supérieures aux avoirs ou montants à recevoir.
- la position longue : c'est la situation inverse.

Une entreprise exposée à un risque de change important a intérêt à réduire autant que possible sa position de change de façon à limiter les problèmes liés à la gestion de ce risque. Certaines techniques, qui ne relèvent par ailleurs pas du trésorier, permettent d'atteindre cet objectif.

2.3.2 Le marché de changes.

Les entreprises procèdent à la couverture contre le risque de change sur le marché des changes.

2.3.2.1 Définition

PHILIPPE (2001 : 97) définit le marché des changes comme une place internationale sur laquelle s'effectuent des transactions relatives aux différentes devises.

Les principales devises sont sous le régime de change flexible, c'est-à-dire que le cours de change d'une monnaie varie librement. Le marché des changes ne correspond pas à un lieu physique déterminé. Il se présente sous la forme d'un réseau électronique international. Les échanges se font essentiellement de gré à gré, entre les grandes banques internationales depuis les salles de marché.

Le marché de change comprend deux compartiments : le marché au comptant et le marché à terme.

2.3.2.2 Le marché au comptant ou marché spot

2.3.2.2.1 Définition

Selon VERNIMMEN (2009 : 303), le marché au comptant est le marché des transactions immédiates en devises. En pratique les devises sont livrées deux jours après l'opération. Autrement dit on a :

Date de valeur = Date de négociation + 2jours ouvrés

Les échanges de devises peuvent provenir des transactions commerciales, de transactions financières, de spéculation ou d'interventions des autorités monétaires.

2.3.2.2.2 Désignation des devises

Les devises sont désignées par un code de trois lettres.

Exemple: Japan yen : JPY

United States dollar : USD

Great Britain pound : GBP

Euro : EUR

Canadian dollar : CAD

Les devises sont pour la plupart cotées au « certain », une unité de la monnaie nationale étant exprimée dans les autres devises, avec quatre décimales.

Exemple : 1EUR = 1,3215 USD ou EUR/USD = 1.3215.

Le marché au comptant fonctionne en continu.

2.3.2.3 Le marché à terme ou marché « forward ».

2.3.2.3.1 Définition

Le marché à terme est défini par VERNIMMEN (2010 : 309) comme l'engagement de vendre ou d'acheter à une date future un montant donné de devises à un cours déterminé au départ (cours à terme).

Il permet de fixer aujourd'hui le prix d'achat ou de vente des devises qui seront livrées à une date ultérieure. Les échéances sont standardisées : 7 jours, 1, 2, 3, 6, 12 mois.

2.3.2.3.2 Le cours de change à terme.

Le cours de change à terme est déterminé à partir du cours comptant et du différentiel entre le taux d'intérêt des marchés monétaires des deux devises concernées. Ce calcul est effectué par les banques proposant des devises à terme. Deux situations peuvent se présenter :

Le cours à terme est supérieur au cours comptant. La différence est appelée report.

Cours à terme (futur) = Cours comptant (spot) + Report

Le cours à terme est inférieur au cours comptant. La différence est appelée déport.

Cours à terme (futur) = Cours comptant (spot) – Déport

2.3.3 La couverture du risque de change

Il existe plusieurs moyens de couverture qui permettent aux entreprises de se protéger du risque de change.

2.3.3.1 Avances de trésorerie en devises

L'avance en devise est consentie, selon VERNIMMEN (2009 : 372) par une banque à un exportateur qui doit recevoir ultérieurement un paiement en devises, à un taux d'intérêt basé sur celui du marché de la devise prêtée.

Les banques accordent des avances dans la plupart des grandes devises. Il n'y a pas de durée minimale ; la durée maximale est de deux à trois ans. Le plus souvent, l'avance est consentie pour des périodes allant de 60 à 90 jours.

L'avance de trésorerie en devises permet de couvrir le risque de change, l'avance sera remboursée grâce au règlement du client à l'échéance, et de financer le crédit du client pour la banque.

2.3.3.2 Les opérations de change à terme.

Le change à terme est une opération au comptant qui est différée dans le temps. Selon VUITTON (2008 : 201) Il s'agit d'un accord portant sur l'achat ou la vente d'un montant défini d'une devise contre une autre devise, à un cours de change ferme et définitif.

En revanche, l'échange a lieu à une date plus éloignée qui est dès à présent fixe. L'opération permet de figer immédiatement un cours de change pour une transaction future sans qu'intervienne le moindre flux de trésorerie avant son dénouement.

Le cours à terme est donné par la formule suivante :

$$F(t,T) = St * [1 + i' (T-t) / 360] / [1+i (T-t) / 360]$$

Avec,

F(t,T) : cours à terme à l'instant t à l'échéance T.

St : cours au comptant à l'instant t.

i' : taux d'intérêt sur le marché monétaire de la devise 2.

i : taux d'intérêt sur le marché monétaire de la devise 1.

T-t : nombre de jours avant l'échéance.

En raison du mode d'organisation des marchés il existe un cours à terme acheteur et un cours à terme vendeur : on parle de fourchette du marché.

2.3.3.3 Les options de changes

Les contrats d'options de change sont le plus souvent, négociés de gré à gré avec un établissement bancaire. Mais il existe des contrats standardisés négociés sur des marchés de dérivés organisés.

2.3.3.3.1 Définition

Selon VUITTON (2008 : 203), l'option de change donne à l'acheteur de cette option, le droit, et non l'obligation, moyennant le versement d'une prime, d'acheter ou de revendre des devises, à une échéance et à un prix fixé à l'avance.

La prime est le prix de l'option. Elle constitue la contrepartie du droit acquis ; elle est versée par l'acheteur de l'option (et encaissée par le vendeur) au début de l'opération. En général, elle est exprimée en pourcentage du montant nominal du contrat.

L'échéance est la date marquant la fin de vie de l'option.

Le prix d'exercice : le prix d'achat ou de vente des devises appliqué en cas d'exercice de l'option est déterminé au départ de l'opération.

Il y'a deux types d'options :

- l'option d'achat (CALL) : le droit d'acheter des devises ;
- l'option de vente (PUT) : le droit de vendre des devises.

Pour négocier une option de change il existe deux possibilités :

- le marché de gré à gré

Le contrat d'option est négocié avec une banque, ce qui permet de bénéficier d'un contrat « sur mesure » en termes de montant, de date et de devise. Du fait de leur grande souplesse, les trésoriers optent souvent pour les opérations de gré à gré.

- le marché de devises.

Sur ce marché, sont négociés des contrats standardisés, avec un montant déterminé, des prix d'exercice et des dates d'échéance imposées. Les contrats standardisés de ce type existent sur Euronext, mais que pour certaines devises (USD/EUR et EUR/USD). Pour les autres devises, il faut utiliser le marché de gré à gré.

L'avantage du marché dérivé est que l'option est cotée jusqu'à l'arrivée de la date d'échéance et que par conséquent, l'acheteur a la possibilité de la revendre. Sur le marché de gré à gré, il faut attendre l'échéance pour effectuer le seul choix possible : exercer ou abandonner l'option.

2.3.3.3.2 L'exercice de l'option

L'option est un droit que l'on peut exercer ou non. Elle ne peut être exercée que par l'acheteur. Elle ne le sera que si les conditions lui sont favorables :

- option d'achat : cours de la devise > prix d'exercice ;
- option de vente : cours de la devise < prix d'exercice.

Il existe deux modes d'exercice d'une option :

- *l'option américaine* qui peut être exercée à tout moment jusqu'à l'échéance ;
- *l'option européenne* qui ne peut être exercée qu'à l'échéance.

La plupart des options de changes sont des options européennes.

Situation possible :

USD > prix d'exercice : l'acheteur n'a pas intérêt à exercer son droit. Il vendrait ses dollars au prix d'exercice, c'est-à-dire moins cher que sur le marché des changes. Il abandonne l'option et a versé la prime pour rien.

USD < prix d'exercice : l'acheteur a intérêt à exercer son droit et à vendre ses dollars au prix prévu par le contrat. Il peut réaliser un gain net de prime positif.

Nous venons ainsi de voir les conséquences qui peuvent survenir pour l'acheteur d'une option de change.

Le risque se réalise : l'option est exercée. Grâce à cet exercice, l'acheteur peut bénéficier du prix d'exercice, donc de conditions de vente ou d'achat avantageuses.

Le risque ne se réalise pas : l'acheteur abandonne l'option. Il peut bénéficier de l'évolution favorable de la devise (par exemple d'une hausse du dollar pour cet exportateur). Sa perte est limitée au montant de la prime.

2.3.3.4 les swaps de devises

Le marché des swaps connaît un développement spectaculaire au cours de ces dernières années si bien qu'il constitue aujourd'hui le principal outil de couverture, tant pour les groupes de sociétés que pour les PME.

Selon PRUCHAUD (2003 : 144), un swap de devise permet d'emprunter pour une courte durée une devise et de prêter une autre devise pour un montant équivalent et pour la même durée. Cela consiste à un prêt et emprunt croisés, sur des bases de devises différentes. Les engagements libellés dans deux devises donnent lieu :

- à un échange des principaux (montant nominal) au départ du swap ;
- à des paiements d'intérêts (taux fixe contre taux fixe, taux fixe contre taux variable, taux variable contre taux variable) ;
- à un échange des principaux (montant nominal) à l'échéance du swap.

Il existe deux catégories de swap de devises : le swap cambiste et le swap de devises.

➤ Le swap cambiste

C'est une opération d'échange de deux devises (montant principal seulement sans échange périodique des paiements d'intérêts) à un cours convenu à la date de conclusion du contrat et dénouement de l'opération à un terme convenu d'avance et à un cours également convenu au moment de la conclusion du contrat.

➤ Le swap de devises

C'est un contrat d'échange du service de la dette sur deux montants libellés en différentes monnaies pendant une période convenue. L'échange du principal dans les deux monnaies à la fin de la période s'effectue à un cours de change défini à l'avance.

La gestion de trésorerie constitue, comme nous venons de le constater, une discipline dans laquelle s'entremêlent d'autres matières, non moins importantes, telle que la gestion financière, les techniques financières et la gestion d'entreprise.

2.4. Les conditions d'optimisation de la trésorerie

L'optimisation de la gestion de trésorerie nécessite certaines conditions que sont l'anticipation sur les fluctuations de trésorerie, la bonne circulation de l'information et l'utilisation de moyens techniques.

2.4.1 Les prévisions de trésorerie

Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. En effet gérer la trésorerie de l'entreprise, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux.

Selon FORGET (2004 : 20) « L'horizon de la gestion budgétaire est l'année (durée classique de l'année comptable). Le budget normal de trésorerie représente la première année du plan prévisionnel de financement. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible. L'unité de temps requise pour établir cette catégorie de prévision est le mois, la décade, la journée ».

La prévision de trésorerie comprend la prévision des encaissements et la provision des décaissements.

2.4.1.1 La prévision des encaissements

Selon BARRY (2003 : 122) « La prévision des encaissements met en évidence les recettes toutes taxes comprises provenant des prévisions de ventes, des éléments divers tels que les cessions d'immobilisations, les emprunts, les augmentations de capital ». Il s'agit d'opérations liées au cycle d'exploitation et qui sont les plus importantes en nombre. Les encaissements comprennent : les produits des ventes (encaissements des créances clients,

acomptes), les produits accessoires et les produits de la propriété (redevances, licences, brevets, franchises...).

A cela il faut ajouter, les intérêts et dividendes perçus, l'augmentation de capital, les emprunts, les subventions.

2.4.1.2 La prévision des décaissements

Selon MEUNIER (2007 : 67) il s'agit essentiellement de prévoir les paiements qui donneront lieu à des dépenses ou charges engagées pour le compte de l'entreprise à l'exception des provisions et amortissements. Les décaissements comprennent : les paiements des achats fournisseurs, les paiements des frais généraux, les achats d'actifs, et les impôts et taxes. A cela il faut rajouter les remboursements d'emprunt et les intérêts.

En ce qui concerne la prévision des décaissements, le gestionnaire de la trésorerie doit être attentif aux achats, c'est-à-dire la politique des fournisseurs, aux frais de personnel, aux ventes etc.

2.4.2 La bonne circulation de l'information

L'information est primordiale pour une gestion de trésorerie qui se veut performante. Ainsi le trésorier doit être informé de toutes les décisions prises dans l'entreprise afin d'en tenir compte et de faire bon usage des ressources disponibles.

Selon PHILIPPE (2001 : 85) « Le système d'information peut être défini comme l'ensemble des flux d'information manuelle ou informatisée, l'information étant véhiculée sous forme textuelle, chiffrée, d'image ou de son. Ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur. ».

2.4.2.1 L'information interne

Selon GUEDJ (2000 : 572), le trésorier ne peut pas travailler indépendamment des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des relations privilégiées avec les différents services de l'entreprise qui détiennent des informations sur les flux futurs de trésorerie :

- Direction financière : investissements, dividendes ;
- Service des ventes : paiement des créances clients ;
- Service des achats : règlement des dettes fournisseurs ;
- Service comptable : impôts et taxes à payer, salaires, charges sociales.

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

Les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions dans l'entreprise. Il est donc important voire nécessaire de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier sur la nécessité de faire parvenir en priorité toutes les pièces et informations capables de modifier la trésorerie.

2.4.2.2 L'information externe

Selon WILLIEMS (2008 : 216) L'information externe concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, les fournisseurs, l'Etat, les organismes sociaux. Le trésorier travaille en étroite collaboration avec les banquiers en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des différents mouvements de leurs comptes bancaires.

De même, les banques interviennent si le trésorier souhaite escompter un effet. L'information provenant de la banque est une donnée importante de la trésorerie. Elle prend en compte la connaissance des conditions bancaires. Il faut noter que les modes de paiement sont nombreux et souvent difficiles à appréhender. Souvent des coûts cachés sont évoqués en parlant de rémunération bancaire, raison pour laquelle il faut distinguer : les dates de valeurs, les heures de caisse et les commissions.

- Les jours de valeurs consistent pour le banquier, à créditer les encaissements en valeur un ou plusieurs jours après la date d'opération, à débiter les décaissements un ou plusieurs jours avant la date d'opération.

Selon SION (2003 : 70) « les jours de valeurs constituent un mode de rémunération à part entière dans la mesure où la banque dispose des fonds de l'entreprise les fait fructifier en les prêtant à d'autres ».

- L'heure de caisse, elle correspond à l'heure limite de comptabilisation par les banques des opérations sur les comptes bancaires de leurs clients. Au-delà de cette heure, toute opération est reportée à la date d'opération du lendemain.
- Les commissions, elles correspondent aux prélèvements de la banque fait sur les opérations et sur les comptes. Elles sont de deux formes : les commissions sur opérations et sur mouvement de compte.

2.4.3 L'utilisation des moyens techniques

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

2.4.3.1 La télématique

Selon VUITTON (2008 :283), la gestion de la télématique facilite les liaisons avec les banques. Elle permet d'abord d'avoir à un moment donné la maîtrise des mouvements de fonds qui affectent le compte sans attendre la réception des documents écrits transitant par la poste ou par le guichet de la banque. Ensuite, elle permet d'obtenir les soldes au jour le jour par compte et par banque. Et enfin, elle permet de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgences des décisions à prendre. Elle évite également le risque d'erreur inhérente à toute interrogation par téléphone des services de l'établissement financier.

2.4.3.2 L'outil informatique

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

Conclusion

Le développement de nouveaux instruments de financement-placement offre de nouvelles perspectives pour une meilleure optimisation des flux de trésorerie. De ce fait, on pourrait se demander s'il ne serait pas plus approprié de se limiter à une régulation de l'encaisse au jour le jour à partir de ces instruments.

Mais ses instruments généreraient des coûts supplémentaires qui vont impacter négativement le résultat de gestion de la trésorerie.

De ce fait, le trésorier devra prendre en compte dans son dispositif de gestion des risques les limites liées à chaque type d'instrument.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

La connaissance de la trésorerie et des outils qui permettent de l'optimiser ont fait l'objet d'étude dans les chapitres précédents. Ce chapitre est axé principalement sur le modèle d'analyse conçu à partir de la synthèse des points de vue et position de certains auteurs.

Pour réaliser notre étude nous avons au préalable adopté une démarche méthodologique circonscrite autour de la construction d'un modèle d'analyse, des outils de collectes et d'analyses du résultat.

3.1. Modèle d'analyse et échantillon

Dans cette partie nous exposerons d'une part notre modèle d'analyse et d'autre part nous donnerons une vue d'ensemble de notre échantillon d'analyse.

3.1.1. Modèle d'analyse

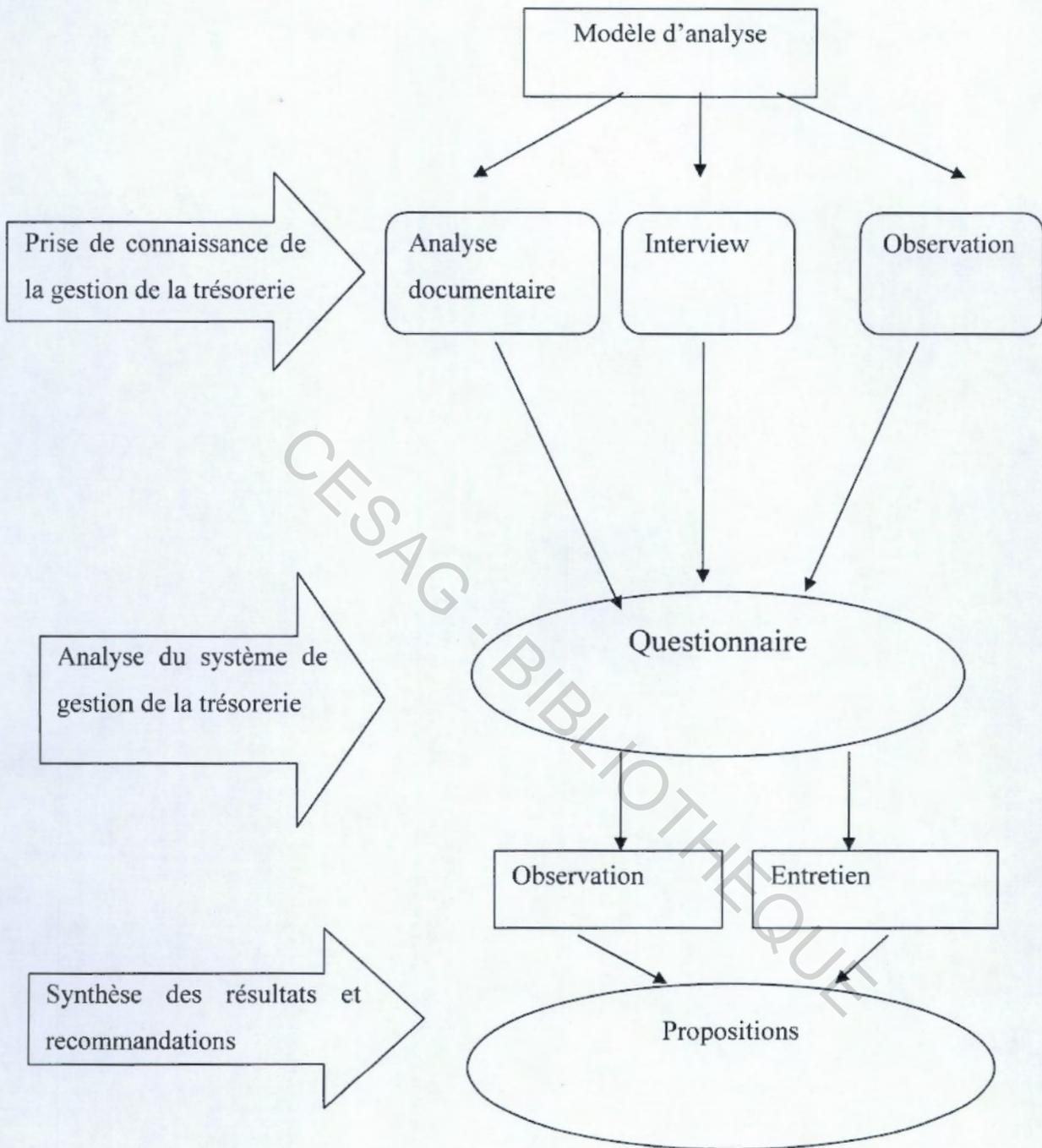
Optimiser le système de trésorerie c'est revoir en amont l'objectif global de l'entreprise défini en termes de résultat.

L'objectif stratégique étant réparti en plan opérationnel pour chaque service. Ce qui sous-entend que l'atteinte de l'objectif global sera possible qu'avec la conjonction des réalisations à tous les niveaux de responsabilité.

A cet instant, la trésorerie se trouve être l'une des bases de réalisation de toutes les prévisions. Le dispositif utilisé pour l'optimisation respecte ainsi l'ordre de résolution des problèmes avec une vision globale sur l'ensemble du processus d'affectation ou de recherche des ressources financières.

L'étude de notre thème étant le diagnostic de la gestion de la trésorerie, notre modèle d'analyse sera réalisé selon la démarche suivante :

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : Nous même.

3.1.2 Echantillon

L'étude, pour sa représentativité, a pris en compte des acteurs actifs dans le secteur de la trésorerie notamment l'Etat et les partenaires financiers à savoir les banques et les sociétés de microcrédit.

3.2. Outils et techniques utilisés

Pour l'appréciation de la gestion de trésorerie de Sentel GSM nous avons collecté des informations à l'aide de techniques telles que : l'interview ou entretien, l'analyse documentaire et les observations sur le terrain.

- L'observation physique : c'est une technique de force probante supérieure permettant de valider une information. Elle consiste à aller sur le terrain voir des réalisations ou suivre un processus. En tant qu'agent sous à Sentel GSM, nous avons pu constater les aspects pratiques de la gestion de la trésorerie. Nous avons aussi constaté le degré d'implication des différents responsables.
- Le rapprochement : C'est une technique de validation permettant de confirmer la véracité d'une information en confrontant deux sources différentes.

3.2.1 L'entretien ou interview

Les interviews sont réalisées auprès des différents responsables des départements de la direction financière. Les informations collectées peuvent être factuelles ou liées à une analyse. L'objectif de l'entretien est d'obtenir de nos interlocuteurs une description de la trésorerie et de son poids au sein de la direction.

Cet outil a été très déterminant dans cette étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources. Les entretiens ont été réalisés avec le trésorier et le directeur financier, mais aussi aux différents responsables des départements de la direction financière.

Ces entretiens sous la forme de questionnaire en face à face ont permis aux entretenus de donner leur point de vue sur :

- l'organisation actuelle de Sentel GSM et l'efficacité de son système de gestion de trésorerie ;
- l'optimisation de la gestion de la trésorerie de Sentel GSM.

Ils nous ont aussi permis d'appréhender les mesures des indicateurs des différentes dimensions de la variable.

3.2.2 La recherche documentaire

Cette recherche a consisté en l'exploitation des ouvrages, mémoires et tout document pouvant faciliter la rédaction de notre travail. Elle a été complétée par les informations issues des états financiers, des budgets de trésorerie et rapports d'activités des années antérieures de SENTEL GSM.

L'exploitation des différents ouvrages qui ont été mis à notre disposition nous a permis d'appréhender la conception de la gestion de la trésorerie de Sentel GSM.

3.3. L'analyse des données collectées

Nous allons par une approche normative confronter les données collectées au modèle d'analyse qui constitue le référentiel dans le cas de notre étude. Dans la pratique de la gestion il existe différentes approches (approche par les flux, approche par le bilan). Nous allons comparer la gestion de la trésorerie à Sentel GSM avec les normes édictées de gestion de trésorerie.

Cette analyse nous permettra de faire ressortir les forces et faiblesses ainsi que les risques encourus. Ainsi nous pourrions proposer quelques axes d'améliorations.

Nous avons étudié les conditions et les moyens d'optimisation de la trésorerie, de même que la méthodologie d'approche adoptée pour pouvoir faire notre diagnostic. Ainsi nous allons procéder au diagnostic de la gestion de trésorerie de Sentel GSM.

Conclusion de la première partie

En définitive il faut admettre que pour faire le diagnostic de la gestion de trésorerie, il faut au préalable étudier la trésorerie. Ainsi nous avons étudié les modes de détermination de la trésorerie, les moyens et les conditions d'optimisations. Par l'approche normative, nous allons procéder au diagnostic de la gestion de trésorerie de Sentel GSM.

Au demeurant, cette première partie nous a instruits sur la trésorerie et son contrôle à travers sa définition, ses composants et son impact.

Il a été aussi question dans cette partie de l'optimisation de la trésorerie en faisant ressortir les moyens dont dispose le trésorier, à savoir placement et financement, pour rapprocher sa trésorerie du concept de base qui est la trésorerie zéro.

Nous avons ensuite mis un accent particulier sur la gestion du risque de change qui est incontournable pour toute entreprise qui entretient des relations avec des clients ou fournisseurs qui utilisent une monnaie différente de celle utilisée par la société.

Nous avons terminé notre partie en décrivant la méthodologie utilisée pour pouvoir aborder la partie pratique de notre analyse à travers le modèle d'analyse et les différentes méthodes de collecte et de traitement des données.

**DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA
GESTION DE LA TRESORERIE DE SENTEL GSM**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette deuxième partie est consacrée à la phase pratique de notre étude ; elle comporte trois chapitres.

Le premier chapitre nous permettra de présenter Sentel GSM, et son système de gestion de la trésorerie.

Le second chapitre nous permettra de faire un diagnostic de la gestion de la trésorerie.

Et le dernier chapitre ressortira les forces et faiblesses de ce système mais aussi proposera des recommandations en vue d'optimiser la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE SENTEL GSM

La Société SENTEL GSM, s'impose sur le marché Sénégalais et même sur le marché sous régional comme l'une des plus grandes entreprises de télécommunication. Dans cette première partie de notre rapport, il sera d'abord question de proposer une présentation générale de SENTEL GSM, par la suite nous décrirons son environnement et ses activités ; et nous présenterons enfin le service Trésorerie.

4.1. Historique, vision et présentation de Sentel GSM

Elle s'articulera autour d'une fiche de présentation de Sentel GSM, de son historique et de ses visions.

4.1.1 Fiche d'identification de SENTEL GSM

La fiche d'identification de Sentel GSM se présente comme suit :

Tableau 3: Fiche de Sentel GSM

Denomination :	SENEGALAISE DES TELECOMMUNICATIONS
Sigle :	SENTEL
Siège Social :	B.P. 146 Dakar, 15, route des Almadies
Téléphone :	221 33 823.04.00/ 221 76 675.44.44
Fax :	221.33 823.18.73
Site web :	www.sentel.sn
Forme juridique :	Société Anonyme (SA)
Capital Social :	60 000 000 FCFA
Actionnaires	Millicom International Cellular:75% Partenaires locaux: 25%
Activités :	Exploitation de réseaux de télécommunication
Effectif du personnel	75 à 100 salariés

Source : Sentel GSM (2010)

4.1.2 Historique

Sentel GSM est le second opérateur au Sénégal. SENTEL est une filiale du groupe Millicom International Cellular (MIC) un des leaders mondiaux de la téléphonie mobile. D'origine suédoise, Millicom a son siège à Luxembourg; Depuis mai 2011, elle est maintenant cotée à la bourse de NASDAQ OMX Stockholm, ce qui l'oblige à se conformer à un certain nombre de principes.

Millicom fournit un service de prépaiement « 3A » :

- accessible : accessible à un grand nombre.
- disponible : disponible partout et tout le temps.
- abordable : à un prix abordable.

La Compagnie est présente dans 16 Opérations (pays) en Afrique: RDC, Sénégal, Ile Maurice, Tchad, Ghana, Tanzanie, Sierra Leone; en Amérique Latine: El Salvador, Guatemala, Honduras, Colombie, Bolivie, Paraguay et en Asie: Sri Lanka, Cambodge et Laos. Aujourd'hui, environs 31 Millions de consommateurs font confiance à Millicom à travers sa marque Tigo.

SENTEL a placé la téléphonie mobile à la portée de tous aussi bien à Dakar qu'à l'intérieur du pays avec une qualité exceptionnelle. Depuis le 8 novembre 2005 SENTEL a changé sa marque commerciale. Ce passage répond à une dynamique du groupe Millicom d'innover en regroupant toutes ses marques sous une même entité: « Tigo ». Elle accompagnait son lancement par des offres technologiques et tarifaires appropriées.

Dans les zones où ils n'ont pas d'agences, ils ont des POS (point of services) environ 85 à travers le Sénégal, constituent des relais et où le client pourra effectuer les mêmes opérations qu'en agence.

Conscients de l'importance du secteur des télécommunications, pour le bien-être des populations et le développement économique du Sénégal, et au vu des enseignements tirés des échecs des pays frontaliers dans le processus de déploiement, l'Etat Sénégalais et Sentel GSM ont manifesté leur intention de poursuivre leur partenariat.

Ainsi, Millicom s'engage à renforcer ses principes et objectifs suivants :

- la nécessité d'optimiser les coûts de gestion du secteur des télécommunications et d'améliorer ses performances et l'efficacité de sa gestion ;
- la nécessité d'accélérer l'accès au téléphone et à l'internet de la population actuellement non desservie ;
- la fourniture d'une puce Sentel GSM au plus grand nombre de clients à un prix raisonnable ;
- la volonté de conforter le rôle du Sénégal en matière de fourniture de réseau dans la région ;
- la nécessité d'assurer l'équilibre financier du secteur, tant dans sa dimension globale que pour chacun de ses opérateurs, afin de rendre possible son développement ;
- le besoin d'optimiser les moyens de financer les investissements du secteur en mettant en place des mécanismes adéquats ;
- la transparence dans la gestion du service concédé et le renforcement des mécanismes propres à l'assurer, notamment par le biais d'un réexamen périodique ;
- la continuité du cadre général de la gestion ;
- l'adéquation du cadre institutionnel pour s'assurer la pérennité et le développement du secteur des télécommunications, moyennant la clarification des missions respectives des entités qui le composent ;

4.1.3. Visions et stratégies de Sentel GSM.

La vision de Sentel et sa stratégie se déclinent en ces concepts de marketing : « Provenprepaid, Mass market distribution and perceived price leadership ».

Les valeurs de l'entreprise sont axées sur les principes de l'intégrité, du respect et de la passion.

Le client étant le sous-bassement de celle-ci, elle est alors basée sur le Business Model « A, A, A. » ou « Triple A » que nous avons expliqué ci-dessus. Ainsi les trois principes majeurs de management, comme support, de cette même stratégie sont : une équipe managériale efficiente et efficace, une organisation à coût réduit, et des synergies opérationnelles.

Et ces principes visent les objectifs ou missions suivants :

- une infrastructure réseau optimale et bien dimensionnée,
- un bon niveau de qualité de service,
- une politique d'investissement focalisée sur la satisfaction de la demande,
- une gestion de proximité des équipes opérationnelles,
- une forte synergie entre les équipes présentes sur le terrain.

Et toujours dans l'optique de satisfaire le client par un management de qualité alliant dynamisme et innovation, Sentel dans un souci de cohérence commerciale, tous ses produits sont regroupés sous une même marque « Tigo ».

Fidèle à sa stratégie de développement, Sentel GSM s'est attachée depuis octobre 2008 à consolider la fidélisation de son parc clientèle en asseyant une politique de proximité par le biais d'ouvertures d'agences commerciales.

Les valeurs qui fondent cette entreprise, consistent à mettre le client au cœur de la stratégie de développement. Ceci nous conduit à inscrire la proximité comme facteur important de rapprochement avec tous nos clients; une condition essentielle pour leur écoute et un élément de réduction sensible des délais de traitement de leur requête.

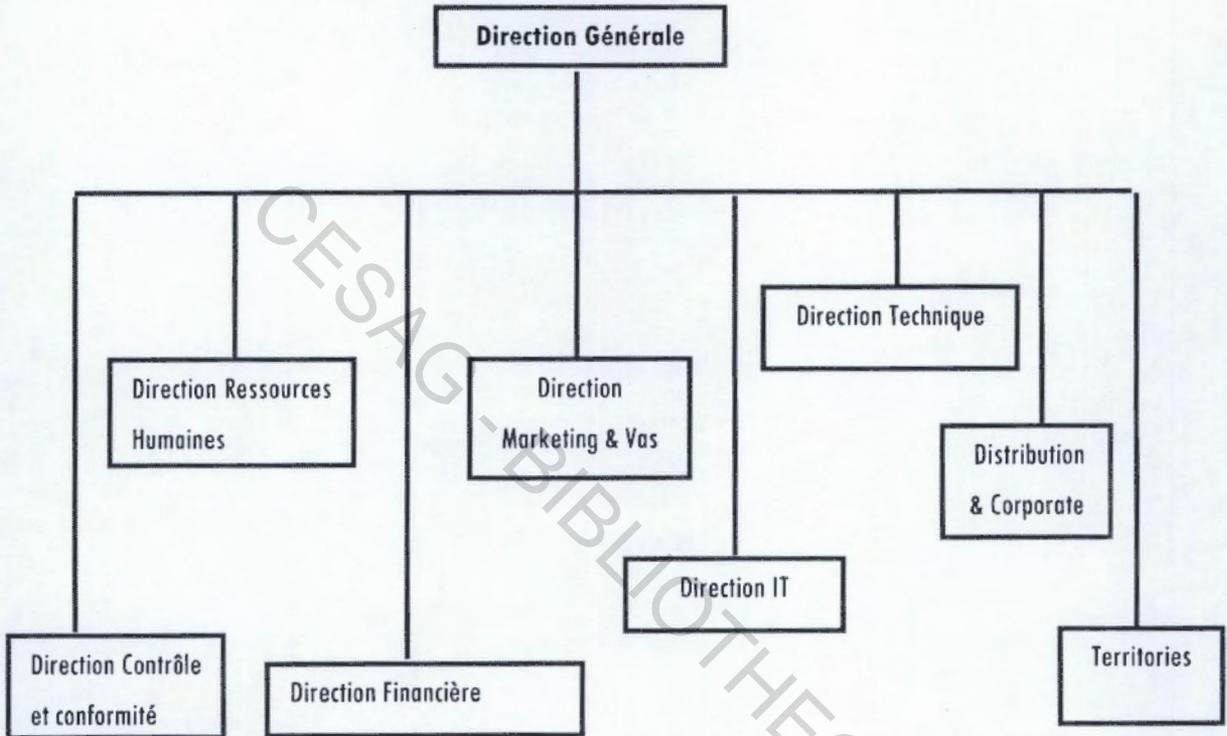
Sentel SA compte aujourd'hui à 15 agences commerciales: (6) à Dakar (Mandela, Bourguiba, Almadies, Pikine, Thiaroye, Parcelles) et (9) en régions : Thies, Mbour, Touba, Kaolack, St Louis, Louga, Ziguinchor, Kolda, Ourosogui .

4.2. Structure organisationnelle de SENTEL GSM

4.2.1 Organisation générale

L'organisation interne de Sentel GSM : organigramme.

Figure 2 : Organigramme de Sentel GSM



Source : Sentel GSM (2010)

Nous allons présenter et indiquer les missions de ces différentes directions :

La Direction Customer Care :

C'est celle qui s'occupe de la clientèle, en matière d'accueil, vente, prestation de service et service après-vente. Elle se centralise plus dans la ville de Dakar à travers les différentes agences réparties un peu partout dans les zones. D'abord pour une meilleure extension du service client et pour être encore et toujours plus proche des clients.

La Direction Distribution :

Elle travaille directement avec les revendeurs grossistes plus précisément les méga DEALERS et met en place la bonne distribution des produits et services aussi bien à Dakar que dans les zones les plus reculées du Sénégal. Le fait que la marque soit aussi visible un peu partout fait partie de leur rôle. Et depuis 6 mois la direction Corporate qui s'occupait du postpaid est rattachée à cette dernière.

La Direction Territoires :

Elle est en étroite collaboration avec la direction de Distribution elle représente la force de vente Directe et indirecte (sales coordinateurs, freelances superviseurs).

La Direction Marketing VAS (Service à valeur Ajoutée):

Elle joue un rôle très important dans l'acquisition, le maintien et la fidélisation des clients et est l'ambassadrice de l'entreprise, elle assure la communication et les promotions de toutes les offres Tigo produits et services

Face à ses deux opérateurs concurrents (orange et expresso), la direction met en place des stratégies sur le marché qui attirent de plus en plus de clients. Plusieurs promotions sont mises en place pour satisfaire aux mieux les clients. Aussi vrai que la stratégie marketing de Tigo est très appréciée néanmoins, elle doit rester sur ses gardes car les offres sont de plus en plus avantageuses des autres côtés.

La Direction Technique :

C'est une direction qui regroupe la Direction des Plateformes et celle des Réseaux. Elle s'occupe aussi de tout ce qui est en rapport avec les supports transmission, radio et énergie. En d'autres termes, elle gère les appels les prix, les recharges, les messages instantanés, la couverture, la gestion des sites dans les régions et un peu partout au Sénégal pour une meilleure couverture des réseaux. Elle gère la supervision du réseau et la qualité de service qui s'y attache. Elle est en relation directe avec la direction du Customer care, la Direction Marketing et VAS. Cette Direction s'occupe aussi du Roll out : c'est-à-dire tout ce qui est en rapport avec les matériaux que nous utilisons dans la construction de nouveaux sites et les matériaux pour une meilleure couverture de réseaux.

La Direction Informatique :

L'outil de travail de Sentel GSM dépend en grande partie de cette direction qui a pour mission de toujours rendre plus performants les outils de travail. Elle travaille en parfaite collaboration avec l'ensemble des directions pour une meilleure utilisation des supports de travail.

La Direction financière

Elle est chargée de tout ce qui est en rapport avec les ressources financières de la société. Elle gère aussi bien les rentrées et les sorties de fonds que la planification des budgets. Elle est répartie en plusieurs services à savoir : la comptabilité des Achats, des stocks, des clients, des fournisseurs, des immobilisations, la comptabilité générale qui centralise toutes les opérations la trésorerie, la fiscalité et le reporting finance.

La Direction des Ressources humaines :

C'est la Direction qui centralise la gestion du personnel dans son ensemble. Elle est chargée d'établir une politique sociale qui peut mettre à l'aise les employés de l'entreprise afin de leur permettre de travailler dans les meilleures conditions possibles.

La Direction du Contrôle et de la Conformité :

Cette Direction supervise et est chargée du respect des procédures mises en place par l'entreprise. Elle contrôle les changements effectués sur les numéros pour voir, si ces derniers respectent les procédures. Elle gère la bonne application des Règles d'or qui régissent le code de déontologie et de bonne conduite de l'ensemble du personnel. Cette conformité dans le respect des règlements intérieurs est une ligne de conduite dictée par la maison mère à savoir Millicom. Dans ces règles de conduite nous pouvons voir les mesures disciplinaires, les mesures d'hygiène et de sécurité dont l'ensemble du personnel est tenu d'en prendre connaissance.

La Direction Générale :

Elle planifie et coordonne l'ensemble des axes de management des différentes directions. Des plans d'actions sont mis en place pour permettre une meilleure gestion de l'entreprise.

4.2.2. La Direction financière.

La direction financière est subdivisée comme suit :

- Département comptabilité des achats :

Ce département a pour rôle de centraliser toutes les demandes d'achats de l'entreprise et à les passer si le besoin est confirmé et s'il est prévu dans le budget. Il lui revient la charge de trouver le fournisseur qui respecte le rapport qualité/prix. Et de le soumettre au service demandeur. Puis il s'assurera que les biens demandés ont été bien reçus par le service demandeur et en bon état.

- Département des stocks :

Ce département a la particularité de ne s'occuper que de la partie technique inhérente à l'activité principale de SENTEL GSM. Il gère tous les équipements et les inventaires afin d'aider à prendre les bonnes décisions : à savoir acheter, prélever du stock etc.

- Département Comptabilité client :

Comme son nom l'indique ce département s'occupe de toutes les relations entre SENTEL GSM et ses différents clients. Elle facture ses clients et passe les écritures relatives à ces opérations, il gère aussi les interconnexions résultant du trafic de ses clients. Par trafic on devrait comprendre les appels entrant et sortant du réseau SENTEL GSM. Lorsqu'un client Tigo appelle ou reçoit un appel un trafic né. Ainsi à travers le monde entier ces appels donnent droit aux différentes compagnies de télécommunication à des sorties mais et aussi des entrées de ressources.

- Département comptabilité fournisseur :

Ce département s'occupe des opérations avec les différents fournisseurs. Il convient avec ces derniers des délais et modalités de règlements et veille à ce que leurs dus soient payés à échéance.

- Département comptabilité immobilisations :

Il comptabilise toutes les entrées et sorties d'immobilisations (capex), se charge du tagging qui est le fait de donner des codes à toutes les immobilisations de la société. Les dépréciations d'immobilisation se font à leur niveau, et il leur revient le rôle d'évaluer le patrimoine de l'entreprise à toute date.

- Département fiscalité :

Ce département gère la relation SENTEL GSM-État du Sénégal à travers tout ce qui a rapport avec la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée) collectée et due. Toutes les factures transitent par ce département où il est en charge de faire les traitements fiscaux nécessaires.

- Département comptabilité générale :

Son rôle est de centraliser toutes les comptabilisations qui ont été faites aux différents départements de la direction financière mais aussi de les contrôler. C'est ce département qui dispose de toutes les informations comptables relatives à la vie de SENTEL GSM.

- Département reporting finance :

Ce département centralise toutes les informations financières et comptables et son objectif final est d'analyser les comptes qui leurs servent de base à l'établissement des rapports mensuels M.M.R. (MillicomMonthly Report) et de les envoyer à la société mère. Pour qu'elle puisse, en cas de besoin, changer de politique.

- Département de la trésorerie

Ce département est composé d'une caissière, de l'« accountantreasurer », du cash accountant, d'un assistant au trésorier qui travaillent sous la supervision du trésorier général.

- la caissière : chargée de faire les paiements en espèce (monnaies locale et étrangère) de rédiger les chèques avant leur validation, elle reçoit aussi les encaissements. Elle a sous sa responsabilité un coffre fort dont elle seule détient le code ;

- l'accountant treasurer : il est chargé de la comptabilisation de toutes les transactions faisant intervenir des flux financiers. il s'occupe aussi des relations avec les fournisseurs par le suivi de leur paiement ;
- le cash accountant : il a la responsabilité de gérer les relations entre l'agence principale et les agences. Il s'occupe de la comptabilisation recettes et des dépenses y afférant. Il est chargé de tous les flux financiers ;
- l'assistant du trésorier : assiste le trésorier dans ses différentes tâches, est chargé du suivi des encaissements à réaliser par les gros clients ou mégadealers, il donne son aval avant leur livraison, effectue les précomptes de TVA ;
- le trésorier général : les différentes tâches étant partagées à la trésorerie, chaque membre s'occupe de son domaine en toute autonomie sous le contrôle et la supervision du trésorier général.

A l'origine, le suivi de la trésorerie consistait à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. La fonction a accru son périmètre d'activité. Le suivi de la trésorerie consiste, à ajuster constamment les recettes aux dépenses courantes de l'entreprise, à vérifier et suivre la bonne application des conditions bancaires. Autrement dit accomplir les opérations permettant à l'entreprise d'équilibrer ses disponibilités et ses sorties.

Ses principales missions sont :

- la supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie du groupe ;
- l'établissement du prévisionnel de la trésorerie, le rapprochement avec le réalisé enregistré par le service comptable ;
- la participation à l'élaboration de stratégie financière de l'entreprise ;
- le suivi et la veille du respect des grands ratios financiers : solvabilité, endettement, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, cash-flow...
- la gestion des relations entreprises et partenaires financiers.

C'est la raison pour laquelle Sentel GSM s'est dotée d'outils performants et efficaces pour le suivi de sa trésorerie. A sa création, un logiciel (SUNVISION) est acquis pour le suivi de la trésorerie et le rapprochement des différents comptes de l'entreprise, et qui permet la comptabilisation des opérations, la gestion des stocks en gros c'est le logiciel à tout faire. C'est un outil qui permet d'avoir une maîtrise globale des flux financiers, une gestion des

liquidités plus efficace à long et moyen terme, la sécurisation et la dématérialisation des transactions avec les partenaires bancaiers.

4.3. L'environnement de SENTEL GSM

Selon Derray etLusseault (2008 : 88), « les entreprises n'existent qu'immergées dans leur milieu de vie et ce milieu est pour chacune, si modeste soit-elle, de plus en plus complexe ». Cette réalité se vérifie bien chez SENTEL GSM qui doit compter avec ses concurrents, s'adapter à l'évolution des besoins des clients et aux nouveaux modes de financement. Elle doit aussi travailler en relation avec d'autres entreprises, s'engager dans des multiples relations de collaboration et de partenariat, et suivre la réglementation en vigueur dans son secteur d'activité. C'est tout ceci qui constitue son environnement. Nous nous limiterons ici à n'en décrire que les aspects économiques et juridiques.

4.3.1 Environnement économique de Sentel GSM

L'environnement économique de SENTEL GSM est constitué d'un marché en amont, d'un marché en aval, et des concurrents.

Le marché en amont est celui de ses approvisionnements en marchandises et services divers. Les biens (puces, cartes de recharges et autres) sont pour la plupart importés de l'étranger alors que les services (électricité, gardiennage, assistance juridique...etc.) sont fournis par des entreprises locales.

Le marché en aval par contre est constitué de ses clients et demandeurs de services divers.

Les concurrents de SENTEL GSM, en dépit de son positionnement depuis plus de 13 ans, sont toutes les entreprises au Sénégal qui évoluent dans l'exploitation des réseaux de télécommunication. On peut citer ORANGE, EXPRESSO etc.

4.3.2 Environnement juridique de SENTEL GSM

SENTEL GSM en tant qu'entreprise s'insère dans la logique de la réglementation commerciale et fiscale en vigueur au Sénégal notamment en matière de conditions d'octroi de la licence d'exploitation, de forme juridique, et de régime fiscal. Elle agit dans le cadre des dispositions des Actes Uniformes de l'OHADA, créée le 17 octobre 1993, par un traité

des États membres, avec pour mission d'harmoniser le droit des affaires en Afrique. Ces dispositions prévoient, pour les sociétés anonymes un capital minimum de 10 millions de francs et la désignation d'un ou plusieurs administrateurs pris parmi les actionnaires.

En matière de gestion, SENTEL GSM dont le régime fiscal est celui du réel, se conforme aux normes de l'OHADA ainsi qu'à celles de l'administration fiscale sénégalaise. Cette dernière fait obligation aux entreprises de tenir leurs comptabilités selon les diverses instructions et règlements édictés par les Actes Uniformes, et de suivre les principes comptables.

Conclusion

Les évolutions rapides et permanentes de l'environnement politique, économique et technologique mondial poussent les entreprises à s'adapter sans délai à ses changements. Que ce soit au niveau de l'environnement externe ou de son organisation interne, Sentel GSM doit maîtriser l'ensemble des mouvements financiers ou non ayant un impact dans sa vie quotidienne. D'où la description de la gestion de la trésorerie au sein de Sentel GSM.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE A SENTEL GSM.

Après avoir pris connaissance avec notre structure d'accueil, ce cinquième chapitre de notre étude sera centré sur l'analyse de l'efficacité de la gestion de la trésorerie.

Dans ce cadre, nous aurons pour objectif essentiel d'examiner les dysfonctionnements susceptibles d'affecter l'équilibre financier de la société Sentel GSM.

Si la trésorerie est un solde résultant de la comparaison entre le Fonds de Roulement (FR) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), sa gestion au meilleur coût dépend en grande partie du choix des ressources financières utilisées pour satisfaire les différents besoins nés des différents cycles d'investissement et d'exploitation.

L'appréciation de l'efficacité de la gestion de la trésorerie tient nécessairement compte des différentes sources de financement adaptées aux besoins de l'entreprise, des prévisions de trésorerie. Malheureusement notre statut de stagiaire ne nous a pas permis d'avoir accès à toutes les données notamment pour ce qui est des horizons de prévisions pour une analyse pertinente de l'efficacité de la gestion de trésorerie.

Notre démarche ne sera pas celle du commissaire aux comptes ayant pour objectif d'émettre une opinion sur la régularité, la sincérité des comptes et l'image fidèle des états financiers. Elle passera surtout par l'appréciation des dispositifs du contrôle interne relatifs à la trésorerie d'où le contrôle des comptes (banques et caisses).

Le contrôle interne, faut-il le rappeler, est selon l'ordre national des experts comptables français « l'ensemble des techniques et procédures de mise en œuvre des tâches de l'entreprise ». Ces techniques et procédures permettent une auto vérification des tâches exécutées afin de limiter d'éventuelles erreurs ou fraudes.

Cette partie décrit la gestion quotidienne de la trésorerie et les résultats de notre analyse de l'efficacité de la gestion de la trésorerie de la société Sentel GSM.

5.1. Organisation de la fonction de trésorier à Sentel GSM

Cette partie se veut une description de la gestion quotidienne de la trésorerie et de prendre connaissance de la fonction de Trésorier, en nous intéressant aux missions qui sont les siennes ainsi que les outils dont il dispose pour gérer au mieux les fonds de sa société.

Pour se faire, nous avons parallèlement à la description des missions du manuel de procédure de la trésorerie, élaboré une grille d'analyse des tâches.

Afin de ne pas alourdir le texte et pour éviter les redites volontaires, nous remplacerons le titre de Trésorier dans certains cas par le pronom personnel « Il ».

5.1.1. Les tâches quotidiennes du trésorier.

Le Trésorier est chargé de traiter toutes les opérations de recettes et de dépenses engagées par l'entreprise. Il a pour rôle d'établir :

- une situation journalière de la trésorerie (tableau de bord) ;
- des nivellements (ordre de virement ou transfert) ;
- un état mensuel des recettes ;
- un état comparatif des recettes annuelles ;
- mensuellement les états de rapprochement bancaires.

5.1.1.1 Le tableau de bord

C'est un tableau qui récapitule par jour les recettes perçues par les différents dépôts, les dépenses engagées et les encours de paiement. Pour disposer de ce tableau, un travail préalable doit être fait à savoir : le traitement des recettes, le traitement des dépenses

5.1.1.1.1 Le traitement des recettes

Chaque jour, les différentes agences de Sentel GSM remettent les brouillards de caisse et les remises de chèques perçus dans leur caisse au Trésorier. A la réception, il contrôle les remises de chèques par rapport à leurs brouillards, et après imputation les remet au Chef Comptable pour validation.

Ensuite, il remet à l'agent de liaison qui est chargé de faire des copies et de les déposer en banque.

A son retour, il renvoie les reçus des remises au Trésorier qui est chargé de les joindre à ses pièces comptables et de retourner les copies des remises et leurs brouillards aux Caissiers. Il prend une feuille pour recenser les remises de chèques et les versements d'espèces par banque, et il fait la sommation des recettes perçues.

Pour ce qui est des traitements provenant des autres dépôts, les différents documents arrivent dans des enveloppes cachetées au service « réception du courrier » qui après enregistrement les remet à la trésorerie. Le Trésorier se charge ensuite de dépouiller les différents documents et de les classer par banque, les reçus de versement pour imputer.

Ajoutons également qu'en fin de semaine, les banques des dépôts procèdent à des nivellements de comptes.

Le Trésorier reçoit un avis de crédit et de débit de la banque et procède directement à l'imputation comptable. Ce travail est réalisé en tenant compte des différentes dates d'opération mais surtout des dates de valeur pour une exhaustivité de leur compte.

On distingue :

- l'état mensuel des recettes :

C'est un état qui récapitule au jour le jour les recettes. A la fin du mois, ce tableau permet d'obtenir les encaissements cumulés (chèques, espèces) ;

- l'état annuel des recettes :

C'est un état comparatif des recettes mensuelles entre deux années successives. A la fin du mois, quand on établit l'état mensuel, on rentre le montant des recettes perçues et on compare par rapport à l'année précédente.

- les états de rapprochements bancaires :

Ce sont des états établis chaque mois par le Trésorier. Pour les effectuer, il récupère le relevé bancaire du mois concerné des comptes et il tire le grand livre de la banque pour SENTEL GSM pour comparer les écritures en suspens.

C'est le rapprochement entre les écritures passées dans les comptes de l'entreprise. Il ressort que des corrections sont à faire soit par Sentel GSM soit par la banque. En d'autres termes, l'état de rapprochement permet une bonne vision de toutes les écritures passées.

5.1.1.1.2 Le traitement des dépenses

Elles sont constituées par les différents règlements effectués aux fournisseurs locaux et étrangers, les impôts, les salaires, les dividendes, les frais bancaires et les agios.

- Les fournisseurs :

Le Trésorier reçoit les règlements effectués aux différents fournisseurs et procède aux dépouillements. Il classe les chèques joints à l'extraction pour imputer et remet les factures au comptable fournisseur.

- Les impôts :

Les impôts sont payés à échéance et se composent essentiellement de la TVA, ACOMPTE SUR IMF, RUTEL, BNC.

- Les salaires :

À la fin du mois, le Trésorier reçoit les ordres de virement de salaires et procède à la comptabilisation.

- Les dividendes :

Aux paiements des dividendes des actionnaires, le Trésorier reçoit une lettre chèque pour imputer.

- Les frais bancaires

La Banque prélève souvent des frais lors des opérations bancaires; lorsque la banque envoie un avis de débit, le trésorier est chargé de passer les écritures.

Après avoir imputé les opérations du jour, il classe les imputations par banque dans différentes chemises, puis il établit le tableau de bord.

5.1.1.2 Traitement des chèques impayés

Souvent les clients émettent des chèques sans provision et la banque avise la société par fax. A la réception du fax, le Trésorier avise le service commercial et attend le retour de l'original pour comptabiliser et imputer aux clients les frais d'impayés.

5.1.1.3 Traitement des chèques et ristournes

Souvent les ristournes octroyées aux clients sont réglées par chèques bancaires. A la réception, le Trésorier est chargé de faire passer l'écriture comptable.

5.1.1.4 Le transfert bancaire ou nivellement

En gestion de la trésorerie, les réalisations bancaires sont constituées par l'ensemble des mouvements effectués dans les comptes bancaires au niveau de la banque. En effet, tous les ordres d'encaissement et de décaissement ordonnés par l'entreprise ne se dénouent pas en même temps. Quoiqu'il en soit la banque retrace tous les jours sur le relevé de comptes de l'entreprise les mouvements effectués : nous parlons alors de réalisations bancaires.

Le suivi de la trésorerie exige une intégration journalière des mouvements ou réalisations de la veille. Ces réalisations peuvent être prises en compte : soit par une intégration du fichier reçu des moyens de Communications Bancaires (télématique) soit par une saisie directe du relevé de compte bancaire.

Après consultation, le trésorier peut ordonner de faire des nivellements, en fonction des disponibilités et des échéances de paiement.

Il existe deux types de nivellement :

- le nivellement normal : C'est celui établi par la banque de façon automatique. Il consiste en un virement, tous les 20 du mois, des comptes d'encaissements vers le compte principal (compte capable d'effectuer encaissements et décaissements à la fois) ;
- le nivellement pour correction de soldes débiteurs : Il s'agit généralement d'alimenter, à partir des comptes principaux, les comptes accréditifs (comptes destinés aux dépenses de fonctionnement des directions régionales).

Le Trésorier prépare donc un ordre de virement. Après contrôle des supérieurs, il reçoit un ordre de virement et photocopie pour imputer dans les comptes de Sentel GSM.

5.1.2 Les autres tâches du trésorier.

Il s'agit essentiellement des rapprochements entre prévision et réalisation mais aussi des ajustements effectués sur le reste des prévisions après rapprochement.

5.1.2.1 Le rapprochement des prévisions et des réalisations

Le rapprochement n'est rien d'autre que l'élimination d'une prévision qui passe à une réalisation. Suite à la prise en charge dans le tableau, d'une part de l'ensemble des réalisations bancaires et d'autre part de l'ensemble des prévisions d'encaissement et de décaissement, un travail de rapprochement de ces données devra être fait.

Effectué mensuellement, le rapprochement manuel qui est fait seul à partir de critères définis et paramétrés qui permettent de rapprocher une prévision d'une réalisation. Les critères de rapprochement automatiques souvent retenus sont résumés après une extraction du compte du fournisseur dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Tableau de rapprochement des flux de trésorerie

FLUX DE TRESORERIE	CRITERES DE RAPPROCHEMENT
Chèques émis	Montant-N°CHQ
Virements émis	Montant-Référence du Virement
Versements espèces	Montant -N°Bordereau
Remises CHQ	Montant et N°Bordereau
Remises Traités	Montant-Référence Traités
Diverses Recettes	Montant
Diverses Dépenses	Montant

Source : Sentel (2010)

Les diverses recettes et les diverses dépenses permettent de rapprocher les écritures sans références précises. Le rapprochement manuel des prévisions et des réalisations qui est fait par l'acteur. L'utilisation du rapprochement manuel s'explique par la diversité et la complexité de certaines écritures bancaires, et surtout par un souci de contrôle par n'importe quel acteur.

Par exemple pour les ordres de transfert ou les virements émis, la banque peut passer à la fois le nominal plus les frais alors que la prévision ne prend en compte que le nominal.

Dans ce cas, il est nécessaire de saisir les frais et commissions réalisés et de rapprocher manuellement cette prévision.

5.1.2.2 La modification en rafale ou reporting des prévisions restantes

Le rapprochement entre les prévisions et les réalisations permet de faire passer certaines écritures du statut de prévision au statut de réalisation : ce qui change complètement la situation de la trésorerie (forecast). Cependant, toutes les prévisions ne passent pas forcément en réalisation. Il faut alors procéder tous les jours au reporting des prévisions restantes par une modification en rafale ; le fait de modifier plusieurs fois le reporting porte le nom de reforecast.

5.1.2.3 L'édition des états de trésorerie

Une extraction du logiciel des différents comptes de Sentel GSM permet de réaliser des états de trésorerie avant arbitrage. Ils reflètent la situation de l'entreprise après confrontation entre les prévisions et les réalisations à une date donnée au jour le jour et qui permet à la Direction de prendre des décisions nécessaires. Ces dernières peuvent être des virements d'équilibrage de compte à compte, de placement, de mise à disposition de fonds, des ordres de transfert, de toutes autres décisions financières pouvant impacter la trésorerie.

Le tableau ci-dessous en est une parfaite illustration et est l'œuvre du trésorier qui l'organise selon ses besoins.

Tableau 4 : Etats de trésorerie

Banque	semaine du 25 au 30 juillet 2011			
	BAS	CITIBANK	BRM	TOTAL
Total solde initial	2 108 139 428	573 322 036	1 170 915 080	3 852 376 544
Effet à recevoir				-
Total à recevoir				-
Total recettes	400 000 000			400 000 000
Total dépenses	81 186 989	526 425 081	305 645 683	913 257 753
Solde avant décision	318 813 011	- 526 425 081	- 305 645 683	- 513 257 753
Décisions recettes	-			-
Décisions dépenses	-			-
Solde final	2 426 952 439	46 896 955	865 269 397	3 339 118 791

Source : Sentel GSM (2011)

Cette situation de trésorerie concerne la Banque Atlantique, la Citibank et la BRM et elle montre un excédent de trésorerie **de 3 339 118 791** au 30/07/11. Cette situation de trésorerie excédentaire est valable presque pour toutes les banques de Sentel GSM.

Nous constatons à Sentel GSM que la trésorerie est gérée très rigoureusement. Chaque matin les recettes de la veille en espèces sont déposées avec les chèques et les traites. Les responsables financiers, en s'appuyant sur la situation de la trésorerie, font l'allocation des chèques et des traites dans les différents comptes bancaires de l'entreprise. Nous sommes chargés de remplir les bordereaux de chèques et d'effets que nous donnons au courtier après enregistrement pour les déposer à la banque.

Le gestionnaire de la trésorerie fait le suivi des différents mouvements sur les comptes. Il obtient la situation de trésorerie à travers un tableau réalisé sur le logiciel EXCEL sur lequel il rassemble les soldes des différentes banques de la société. Ensuite, Il lui suffit juste d'intégrer les prévisions sur les effets à recevoir, sur les divers encaissements, sur les effets à payer et les divers décaissements de même que les réalisations. Suite à cela il réussit à produire un état de trésorerie.

5.2. Les outils de l'optimisation de la trésorerie

Compte tenu de l'importance des tâches confiées au département de la trésorerie et des suivis journaliers qu'impose la gestion de la trésorerie, un certain nombre d'outils sont mis à sa disposition pour l'accomplissement de sa mission.

SENTEL GSM investit dans le secteur de l'informatique car il permet de gagner en temps et constitue un gage de sécurité dans la mesure où les procédures sont sécurisées. En plus de l'outil informatique qui est devenu quasiment incontournable pour la gestion de la trésorerie d'une entreprise, les outils dont dispose la trésorerie pour l'optimiser sont :

- Le logiciel SUNVISION : c'est un logiciel comptable qui permet la saisie quotidienne des écritures dans des journaux, le suivi et la mise à jour des comptes mouvementés. Il sert aussi à la mise en œuvre et le suivi des états obligatoires comme les journaux, le grand livre et les balances. Au niveau de la trésorerie c'est ce logiciel que le département utilise pour faire toutes les comptabilisations de flux financier. Il a la particularité d'être multifonctionnel, et on peut effectuer des

extractions de données, qui serviront aux départements demandeurs. C'est sur cela que le trésorier se basera pour faire les prévisions.

- Le tableur Microsoft Excel : il permet au trésorier de confectionner, après avoir réalisé des extractions, des tableaux. Ces derniers contiennent des données liées entre elles par des calculs tels que prévisions de décaissement et d'encaissement, les états de trésorerie.
- Les banques en ligne : de nombreuses banques offrent ce service qui permet au trésorier d'avoir l'information bancaire en temps réel, et d'avoir une situation exacte de sa trésorerie.

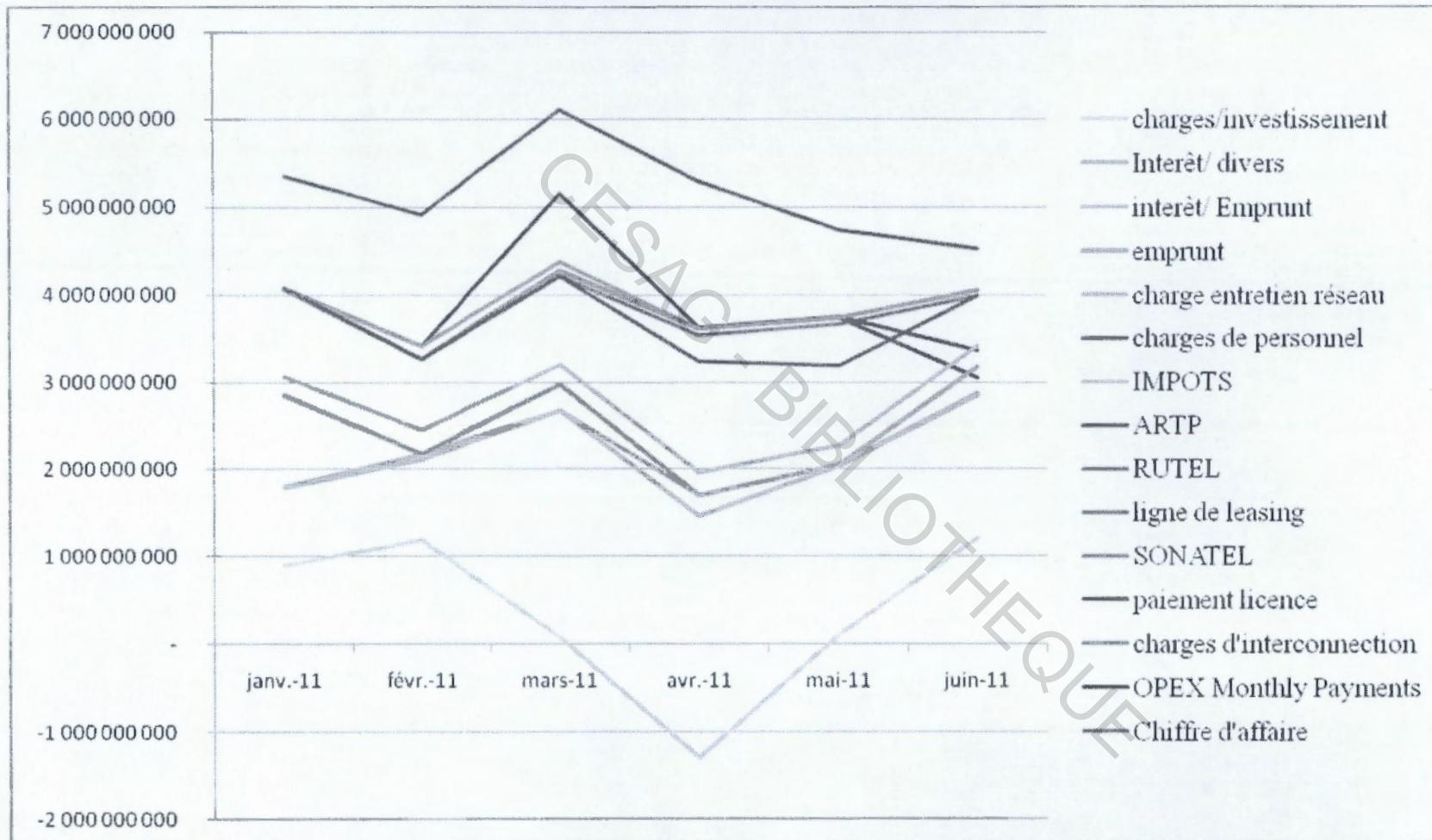
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5 : Etat de trésorerie

Rubriques	janv-11	févr-11	mars-11	avr-11	mai-11	juin-11
Chiffre d'affaire	5 351 949 394	4 913 684 315	6 105 554 799	5 294 243 389	4 733 691 299	4 526 628 790
OPEX Paiement	- 1 283 973 763	- 1 506 923 512	- 957 866 571	- 1 676 905 836	- 990 909 793	- 1 171 314 051
charges d'interco.	-	-	772 727 858	-	-	304 750 511
paiement licence	-	- 140 278 786	94 899 601	-	-	-
SONATEL	-	-	-	-	-	1 006 167 083
ligne de leasing	-	-	-	-	-	-
RUTEL	-	-	71 188 578	73 267 233	77 722 128	70 624 333
ARTP	-	-	-	300 000 240	476 078 961	-
IMPOTS	- 10 13 144 101	- 8 17 970 253	- 10 15 339 222	- 12 80 945 496	- 9 13 460 033	- 578 455 635
charges de personnel	- 209 219 017	- 277 241 039	- 219 325 867	- 267 926 881	- 229 495 458	- 233 869 112
charge entretien	-	-	-	-	-	-
emprunt	- 1 054 980 000	-	292 500 000	-	-	295 750 000
intêrêt/ Emprunt	- 9 481 984	- 63 201 287	- 13 735 810	238 559 450	15 663 629	30 326 294
Intêrêt/ divers	-	-	-	-	-	-
charges / invest.	- 889 177 559	- 918 797 093	- 2 599 590 398	- 2 751 862 080	- 192 133 131	- 1 638 985 140
Flux de trésorerie	891 972 970	1 189 272 345	68 380 894	- 1 295 223 827	109 028 166	1 208 720 797

Source : Sentel GSM (2011)

Figure 3 : Etat de trésorerie



Source : Sentel GSM (2011)

Les flux dégagés durant la période étudiée sont presque tous positifs avec un pic maximum au mois de Juin qui affiche un flux net de 1 208 720 797 FCFA. Mais au mois d'avril on constate un flux négatif qui atteint 1295 223 827 FCFA ce qui représente en valeur absolue plus du maximum de flux généré dans un mois malgré un chiffre d'affaire record de 6milliards.

Du point de vue croissance, on constate que les résultats obtenus nous confortent dans la position que ce mois reste le plus prolifique avec une croissance de près de 1000 points (exactement 1009% par rapport au mois précédant). Et le mois d'avril une croissance à la baisse de près de 2000 points.

Cette baisse de régime pourrait s'expliquer par le fait que c'est durant cette période que les impôts sur la pub et les BNC sont payés. Il faudrait aussi signaler que c'est à ce même moment que le budget est voté et les investissements sont déclenchés. En effet, on a pu constater que plus de 5 milliards investis durant les mois de mars et d'avril ayant pour conséquence de faire baisser considérablement le flux net du mois de mars.

Les intérêts sur les emprunts ont été multipliés par 100 au mois d'avril ce qui pourrait s'expliquer par le fait que le trésorier avait anticipé les dépenses de ce mois en réalisant un emprunt considérable pour atténuer ses effets.

Durant cette période, Sentel GSM avait pour objectif principal de restructurer l'ensemble de son réseau endommagé par les fortes pluies de l'année précédente. Et malgré les gros investissements réalisés, les échéances de paiement des impôts l'entreprise a su gérer de manière efficiente les fonds mis à sa disposition.

Et c'est cela que l'on recherche chez un trésorier, pouvoir se projeter dans le futur. Avoir une vision claire des recettes et dépenses afin de pouvoir maximiser les bénéfices, mais aussi de limiter les pertes par les emprunts.

Notre description de la gestion quotidienne de la trésorerie de SENTEL GSM est loin d'être exhaustive.

Elle permet juste d'avoir une idée globale des tâches incombant au Trésorier et des outils dont il dispose pour mener à bien sa mission. Mais qui oriente ses choix ? Quel est son référentiel ?

5.3. Impact des procédures internes sur la gestion de la trésorerie à Sentel GSM.

Du fait que la société mère, MILLICOM, soit cotée à la bourse du NASDAQ, elle respecte un nombre important de conditions qui tendent tous à la fiabilité et la sécurité de l'information financière. C'est ainsi que toutes les filiales du groupe se sont vues imposer les mêmes conditions. Et leurs procédures internes furent taillées sur ce modèle.

L'une des plus importantes est « la loi Sarbanes-Oxley » qui rend les dirigeants pénalement responsables des comptes publiés tout en assurant l'indépendance des auditeurs. Cette loi « SOX » balise toutes les parcelles de l'entreprise du directeur général au simple technicien, tout est pris en considération.

Des contrôles SOX, dont la périodicité (journalière, hebdomadaire,...annuelle) varient en fonction de l'importance et de l'objectif visé, sont réalisés. Ces contrôles n'ont pas pour objectif de surveiller le personnel mais plutôt de l'aider et de l'orienter dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes.

Le département de la trésorerie s'est vu charger de faire des contrôles afin de vérifier l'exactitude des données qu'il traite. Par exemple un simple rapprochement entre le relevé bancaire, une extraction dans SUNVISION des comptes clients afin de vérifier que toutes les recettes provenant de la vente à ces clients ont été comptabilisées. Quelques contrôles sont réalisés à leur niveau afin d'optimiser la gestion.

Ainsi dans cette même logique, le département a l'obligation de faire des reporting trimestriels sur les états de trésorerie actuels des prévisions d'encaissement et de décaissement et de les envoyer à la société mère afin qu'elle implémente la stratégie à suivre.

Le Manuel de Procédure de Sentel GSM impose à tous les services détenteurs d'informations relatives aux flux de trésorerie de le transmettre au gestionnaire de trésorerie.

De plus, le gestionnaire de trésorerie reçoit automatiquement les opérations enregistrées dans le logiciel de comptabilité ce qui lui permet de construire un circuit d'information fiable.

Nous avons constaté qu'il est en relation permanente avec des institutions financières qui travaillent avec la société de même qu'avec les organismes sociaux.

Comme nous l'avions expliqué précédemment, Sentel GSM a en son sein des procédures internes qui lui sont propres. Cependant c'est la loi SOX qui reste son référentiel de base.

Que nous a révélé notre diagnostic ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE A SENTEL GSM

Selon COUCOUREUX, CUYAUBERE et MULLER (2004 : 54), « la performance est la réalisation des objectifs que s'est fixés l'organisation. Elle ne se définit pas seulement par l'obtention des résultats quantitatifs, mais également par l'optimisation des moyens mis en œuvre dans toutes les dimensions ».

Cette définition de la performance est celle que nous adoptons dans notre démarche, dans la mesure où elle intègre les notions de résultats, se ramenant ainsi à l'efficacité, et la notion d'optimisation des moyens qui renvoie à l'efficience. Pour le fonctionnement des entreprises, la trésorerie est en même temps un moyen et un indicateur.

La gestion de la trésorerie à Sentel GSM que nous venons de présenter peut faire l'objet de quelques observations et critiques. Ce chapitre sera consacré à l'appréciation du système de trésorerie mis en place au sein de Sentel GSM dans l'optique de son optimisation. Cette appréciation fera ressortir les forces et les faiblesses de chaque aspect de la trésorerie. Mais elle ne se limitera pas là, il s'agira de faire des recommandations sur les dispositifs qui pourraient être mis en place pour améliorer la gestion de la trésorerie à Sentel GSM.

Trois points ont retenu notre attention : L'organisation, les outils et le financement de la trésorerie.

6.1. Diagnostic de l'organisation du département de la trésorerie à Sentel GSM.

Nous allons procéder par un diagnostic du département de la trésorerie à travers ses méthodes de travail, les outils utilisés et ses procédures internes.

6.1.1 Diagnostic du département trésorerie

La gestion de la trésorerie à Sentel GSM présente quatre atouts favorables que sont :

- la motivation et la compétence du personnel : le personnel est recruté selon des critères précis. Les entretiens d'embauches sont réalisés dans les locaux mais sont retransmis en direct par vidéoconférence à la société mère. Les deux partis

choisissent ensemble le meilleur candidat, celui qui saurait mieux les représenter. L'entreprise permet à son personnel de faire des formations complémentaires, à ses frais, si nécessaires ;

- l'utilisation de la planification à moyen terme : elle représente le « maillon fort » du système de trésorerie de l'entreprise. Toute l'activité est planifiée sur au moins trois années. Cette planification se traduit par des plans et objectifs opérationnels chaque année. elle représente une référence pour l'élaboration des tableaux de bord ;
- les relations privilégiées du trésorier avec ses banques : il réussit à négocier d'excellentes conditions bancaires ce qui réduit considérablement les frais financiers tout en maximisant les revenus ;
- la force de négociation en ce qui concerne les délais fournisseurs et clients : les fournisseurs sont payés à 30 jours fin de mois alors que 60% de leurs clients payent avant de consommer le produit ce qui leur donne un large éventail de manœuvre.

La gestion de la trésorerie devant participer à l'atteinte des objectifs, présente quelques failles tant dans sa conception que dans sa pratique. Dans la perspective de son optimisation, l'analyse documentaire complétée par les observations pratiques et les entretiens réalisés nous ont permis de déceler certaines faiblesses que sont :

- l'excès de surveillance de la société mère (Millicom) : 60% des responsables interrogés pense que leur forte implication constitue un frein au bon accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Ils sont soumis à des contrôles en permanence et envoient des reporting chaque semaine à la tutelle ;
- l'absence de coordination des tâches du trésorier : il est en charge de la gestion de la trésorerie et celle du budget sous l'autorité du DFC. Les observations menées révèlent en pratique une absence de coordination entre ses différentes fonctions. L'une est souvent privilégiée au détriment de l'autre selon les périodes. Cette absence de complémentarité ne permet pas une gestion optimale de la trésorerie ;
- la part considérable des provisions pour perte : bien que la majorité de ses clients payent avant consommation, il n'en reste pas moins que Sentel GSM n'arrive pas à recouvrer toutes ses créances au niveau de ses grossistes. Ce phénomène s'explique par le fait qu'elle accorde des crédits assez importants à ses grossistes sans garantie conséquente ;

- le manque d'ouverture sur l'international : alors que 40% de son revenu provient de l'extérieur, elle dispose que de deux comptes à l'étranger. Le manque à gagner se traduit dans ce cas par le fait que l'entreprise est obligée de payer des frais supplémentaires.

6.1.2 Diagnostic des outils utilisés

La méthode de travail représente un atout indéniable pour l'optimisation de la trésorerie de Sentel GSM. C'est une force imputable aux procédures de gestion des flux de trésorerie appliquées par le personnel et au bon niveau de conduite des projets.

L'utilisation efficace du logiciel comptable, par les extractions réalisées et combinées à des tableaux de bord qui permettent au trésorier de faire son état prévisionnel et de présenter des états de trésorerie fiables.

Sentel GSM investit énormément dans le secteur informatique, elle tente de réussir le pari qu'elle s'est lancé avec une politique zéro papier ce qui aurait pour conséquence d'alléger les tâches de tout un chacun.

Suite à l'analyse des données recueillies, il ressort que l'insuffisance des outils de la gestion de la trésorerie constitue un frein considérable à son optimisation. Ainsi on détecte à ce niveau :

- l'absence d'outil de suivi de la trésorerie précis : il est laissé à l'appréciation du trésorier de faire le suivi selon le tableau qu'il aura élaboré. Souvent certaines ambiguïtés sont décelées quant à leur interprétation. Certains responsables éprouvent quelques difficultés à interpréter les tableaux présentés. En effet le trésorier les réalise en fonction de ses besoins ;
- l'inadaptation du logiciel comptable : bien que permettant de réaliser des états de trésorerie de qualité suite à des extractions, le logiciel ne les construit pas. Le trésorier y consacre un temps important ;
- la non incorporation du tableur Excel : les informations données présentent le risque d'être faussées par la non prise en compte de certaines données. Surtout il ne peut être utilisé que par un seul utilisateur et n'est pas actualisé.

6.1.3 Diagnostic des procédures internes.

Les différentes procédures mises en place à Sentel GSM permettent de verrouiller l'information à différents niveaux. Au département de la trésorerie elles permettent la séparation des tâches, la conduite à suivre par le trésorier lorsqu'il rencontre un problème d'ordre éthique ou professionnel.

Elles donnent la possibilité au trésorier de s'auto contrôler et d'apporter les corrections nécessaires en cas de besoin et cela quotidiennement par la tenue des contrôles SOX. Elles permettent donc de fiabiliser toutes les informations relatives au flux de trésorerie.

Une séparation de la fonction d'ordonnateur et de comptable ce principe consacre l'un des piliers du contrôle interne et est inscrit dans les procédures SOX (la séparation des fonctions incompatibles). Seul le responsable du centre d'activité après visa du Directeur Général ordonne une dépense ou une recette. Le pouvoir de comptabilisation de ces opérations est confié uniquement au département de la trésorerie afin d'assurer leur bon contrôle.

Les procédures de Sentel GSM accordent une plus grande importance aux règles de décaissements. Il s'agit d'une gestion rigoureuse des ressources disponibles et qui marginalise les règles relatives aux décaissements. Cela conduit inévitablement à des tensions potentielles de trésorerie. En effet, pour gérer les ressources, il faut pouvoir les créer et surtout les encaisser. Ainsi, il apparaît que cette conception de la gestion de la trésorerie actuelle constitue la faiblesse majeure dans l'optique d'une optimisation.

Aussi elles ne préconisent pas une séparation de fonction entre la gestion de la trésorerie et la gestion du budget. Le trésorier se voit confier la lourde tâche d'effectuer le suivi du budget.

Ces facteurs de succès que nous avons évoqués et bien d'autres encore n'épuisent cependant pas les perspectives d'efficacité ; et les facteurs non exploités par Sentel GSM peuvent révéler quelques faiblesses de son système d'optimisation de la trésorerie.

6.1.4 Axes d'amélioration

Sentel GSM a mis un dispositif important pour optimiser sa trésorerie. Cependant on a remarqué qu'il n'a pas été suffisant dans tous les domaines. Ainsi on a constaté que :

- bien que le trésorier produise des états de trésorerie de qualité à l'aide du logiciel comptable associé à des tableaux de bord, il n'arrive pas à en avoir un suivi en temps réel ;
- Sentel GSM ne profite pas suffisamment de son ouverture sur l'international, le fait est qu'elle dispose de très peu de comptes à l'étranger alors que près de 40% de son revenu provient de l'extérieur ;
- le trésorier ne dispose pas en temps réel de toutes les informations dont il a besoin pour le traitement des informations financières. Les transactions effectuées à travers le Sénégal ne sont pas toujours traitées en temps réel ;
- le tableur Excel n'est pas incorporé, l'information peut être biaisée par la non prise en compte de certaines données mais surtout il ne peut être utilisé que par un seul utilisateur et n'est pas actualisé en temps réel ;
- la part considérable des provisions pour perte qui provient du fait que certains clients de Sentel GSM ne paient pas à échéance leur dû.
- La séparation des tâches au département de la trésorerie qui se traduit par une lourdeur du travail.

Tous ces axes d'amélioration que nous avons cités, s'expriment en termes de manque à gagner et donc d'opportunités à saisir. La performance actuelle de la trésorerie de Sentel GSM n'est pas négligeable. Mais, nul ne l'ignore, toute entreprise pour rester compétitive aujourd'hui est sommée de générer et d'entretenir la croissance de sa performance. C'est dans cette optique que nous ébauchons quelques propositions et essayons de mettre en évidence l'intérêt de l'optimisation de la trésorerie pour la performance d'une entreprise. Optimisation qui peut passer par une organisation structurelle mais aussi par les outils.

6.2. Optimisation par l'organisation structurelle

Avant de penser à mettre en place des outils pour optimiser la gestion de la trésorerie de Sentel GSM il faudrait que l'organisation soit en mesure de la contenir ; c'est ce qui explique que le capital humain soit au cœur des préoccupations des dirigeants.

Optimiser la gestion de la trésorerie, c'est la tourner vers une stratégie de maîtrise des dépenses et de maximalisation des ressources financières afin d'assurer une trésorerie liquide, permanente, disponible et capable de financer ses besoins.

L'organisation a pour objectif de faciliter la circulation des flux et ainsi d'atteindre des objectifs déterminés. La circulation des flux sera améliorée s'il n'y a pas de déformation de ceux-ci et s'il est possible de les accélérer. Pour limiter la déformation, il faut augmenter le niveau d'uniformisation de ce qui encadre le flux (gestion de base de données, procédures, systèmes anti-erreurs...) ou la flexibilité de l'organisation. Pour optimiser la gestion de la trésorerie, il faut mettre en œuvre les synergies existantes au sein de l'organisation.

Il est possible de distinguer quatre types de synergies :

- La maintenabilité : la capacité à corriger et modifier simplement la structure de l'organisation, et même, parfois, la possibilité de modifier celle-ci en cours d'utilisation ;
- la mutualisation : capacité à identifier un service rendu de l'organisation et à l'utiliser dans plusieurs contextes ;
- la scalabilité : capacité de l'organisation à pouvoir grossir par un changement d'échelle, c'est-à-dire de supporter des volumes plus importants de traitements sans remettre en cause l'architecture sous-jacente ;
- la résilience : est la capacité d'une organisation à continuer de fonctionner en cas de panne.

Il est donc possible de juger la qualité d'une organisation par divers indicateurs de flexibilité (ou d'uniformisation, de mise sous tension...) et des synergies du capital immatériel selon les perspectives de l'organisation. Ils sont indispensables à la construction de la stratégie de l'organisation et permettent ainsi de lier les théories des organisations avec sa pratique sur le terrain. La stratégie d'une organisation doit en effet tenir compte impérativement de toutes les dimensions qui la constituent pour être valide.

La gestion de trésorerie repose sur la structure organisationnelle de l'entreprise. Dans le cadre de son optimisation, Sentel GSM devrait adopter une organisation qui optimise sa fonction financière et ses autres fonctions. Aussi le souci de limitation des responsabilités,

dont certaines sont incompatibles, nous conduit à proposer pour l'amélioration de sa trésorerie la réorganisation suivante :

- création d'un poste de gestionnaire du budget : cette séparation de fonction aura pour conséquence d'apporter plus de dynamisme et de transparence. Ce dirigeant sera doté d'une grande autonomie vis-à-vis de l'ensemble des responsables et sera rattaché à la direction générale ;
- création d'un service de recouvrement : elle se chargera de mettre sur pied les procédures adaptées. Elle coordonnera les actions devant aboutir au recouvrement des créances de Sentel GSM en collaboration avec les responsables des services concernés. Ce service devrait augmenter considérablement le chiffre d'affaires de l'entreprise en réduisant le montant important des provisions pour perte ;
- ouverture de son portefeuille vers l'extérieur : dans le cadre d'une optimisation il serait important qu'elle ouvre au moins deux nouveaux comptes bancaires pour réduire ses coûts. Mais surtout laisser plus d'autonomie au trésorier en ce qui concerne les placements des excédents de trésorerie ;
- création d'un portail web : une entreprise du standing de Sentel GSM devrait en disposer. Il permettra à ses membres d'interagir entre eux et surtout de comprendre les différentes décisions prises ;

Nous proposerons aussi à l'entreprise d'améliorer les procédures des encaissements. Elles doivent être modifiées et adaptées à une gestion qui optimise la trésorerie. Elles seront axées autour des points suivants :

- tous les encaissements reçus doivent donner lieu à l'émission d'un reçu à l'attention de la partie versante ;
- le point récapitulatif des encaissements doit être établi en fin de journée ;
- les encaissements doivent être saisis immédiatement ;
- tous les encaissements doivent être effectués en FCFA.

Il s'agit d'une amélioration du système qui doit ouvrir sur une nouvelle orientation. Une gestion de la trésorerie optimale se traduit aussi par mise à la disposition des outils adaptés aux agents concernés.

6.3. Optimisation par les outils

Le département de la trésorerie de Sentel GSM dispose actuellement d'outils développés sur tableur pour sa gestion qui permettent de :

- collecter des informations fiables, sécurisées, cohérentes et en temps utile ;
- maintenir des tableaux de bord et fournir des états pour la prise de décision ;
- gérer la préparation de l'exécution budgétaire ;
- préparer les états financiers, et faciliter le travail d'audit en retraçant correctement le circuit des dépenses.

Bien que couvrant les besoins de traitement de l'information financière, ces tableurs ne constituent pas en eux même des canaux d'informations. En effet, nous recommanderons à Sentel GSM l'acquisition d'un logiciel de gestion de la trésorerie. Il permettra au trésorier de puiser l'information provenant des SI des autres départements pour en donner une interprétation financière. Il aura pour avantage des gains de temps dans le traitement de l'information financière.

Mieux SENTEL GSM devrait acquérir un progiciel de gestion intégré. Un PGI intègre les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise: gestion de production, gestion commerciale, logistique, ressources humaines, comptabilité, trésorerie, contrôle de gestion.

A l'aide d'un système unifié, les utilisateurs de différents départements travailleront dans un environnement applicatif identique qui repose sur une base de données unique. Ce modèle permet d'assurer l'intégrité des données, la non-redondance de l'information, ainsi que la réduction des temps de traitement.

Il sera interfacé avec le tableur Excel ce qui permettra à plusieurs utilisateurs d'y accéder au même moment et il sera mis à jour automatiquement. Le trésorier n'aura plus besoin de faire des extractions à un moment donné. Ses états de trésorerie seront actualisés à tout moment. Ce qui représente un énorme gain en temps. Mais sa particularité est qu'il permettra à la société mère d'avoir une vue d'ensemble de l'entreprise et elle n'aura plus besoin d'envoyer des reportings car ils seront disponibles sur la plateforme à laquelle ils auront accès.

Nous avons procédé au diagnostic de la gestion de la trésorerie de Sentel GSM dans le cadre de son optimisation. Après avoir diagnostiqué l'optimisation en son sein nous avons mis en exergue certains axes qu'elle devrait prendre en considération pour une gestion optimale de la trésorerie.

6.4. Recommandations

Au regard des limites que rencontre Sentel GSM pour l'optimisation de sa trésorerie, nous suggérerons à :

- la Direction Générale de :
 - donner plus d'autonomie à la direction financière en lui déléguant des responsabilités spécifiques, des objectifs précis, tout en mettant à sa disposition des moyens permettant de les atteindre ;
 - acheter un progiciel de gestion intégré ;
 - la création à la direction financière d'un service recouvrement ;
 - à l'ensemble du personnel, nous l'exhorterions à redoubler d'effort et à améliorer de manière continue la qualité de ses services, et donc des produits.

- trésorier :
 - une plus grande maîtrise qui devient une nécessité absolue dans ce contexte actuel ;
 - la mise en place d'outils de gestion adaptés ;
 - d'envisager les différentes alternatives en terme de placement qui peuvent s'offrir à lui.

Conclusion de la deuxième partie

Le diagnostic de la gestion de la trésorerie de Sentel GSM a révélé quelques inadaptations au projet d'optimisation.

Pour pallier cette insuffisance, il revient à la Direction Générale de prendre certaines décisions visant à donner à Sentel GSM un nouveau visage de management, celui prenant en compte les recommandations que nous avons émises. Il ouvrira un nouveau champ d'espérance et de motivation tout en lui enlevant une lourdeur actuelle dans la répartition des responsabilités.

Ces décisions doivent concerner :

- la réorganisation au sein du département trésorerie ;
- la création d'un service recouvrement ;
- l'achat d'un progiciel de gestion intégré ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce mémoire, rappelons qu'il était question pour nous, de faire un diagnostic de la gestion de la trésorerie de Sentel GSM, pour optimiser la gestion de sa trésorerie. Une préoccupation qui s'est voulue pratique et empirique, dans la mesure où nous nous sommes appuyés sur le cas d'une société de téléphonie mobile, SENTEL GSM.

Nous y avons effectué notre stage académique de trois mois et avons participé activement aux traitements des opérations de trésorerie (rapprochements bancaires, reconstitution des arrêtés de compte, imputations comptables des opérations...). Ce qui nous a permis, en plus de nous familiariser aux techniques d'optimisation de la trésorerie. Mais aussi de mesurer son importance pour le management de la performance en entreprise et de procéder à une analyse de son système de gestion. Cette dernière nous a permis de déceler ses forces et faiblesses mais aussi de faire des recommandations.

SENTEL GSM est l'un des plus grands acteurs du secteur sénégalais des télécommunications. Elle participe à l'activité économique nationale, non seulement par ses métiers ordinaires, mais aussi par la prestation des services, en tant que filiale du groupe MILICOM (MIC Policy). La diversité des services qu'elle offre fait d'elle une génératrice d'emploi dans plusieurs corps de métiers. Et son organisation de type fonctionnel la présente, à notre avis, comme un terrain fertile d'expérimentation des techniques et des outils théoriques de gestion.

L'optimisation de la gestion de la trésorerie chez SENTEL GSM, en dehors des impératifs génériques, est soumise à une contrainte majeure :

- elle ne dispose pas d'un logiciel intégré de gestion de la trésorerie ce qui ne facilite pas les tâches assignées au département de la trésorerie;
- elle rencontre des difficultés à recouvrer ses créances clients ;
- et compte tenu de la politique prudentielle du groupe, elle n'est pas autorisée à faire des placements financiers sur ses excédents.

Toutes ces contraintes ramènent la question de l'optimisation de la trésorerie à celle de la recherche des meilleurs financements possibles pour l'apurement de ses besoins d'exploitations. Elle fait donc appel aux concours bancaires et aux crédits de financements d'exploitation pour répondre à cette préoccupation.

Nous pensons cependant que les contraintes qui orientent la gestion de la trésorerie chez SENTEL GSM, peuvent faire objet de négociation avec pour effet de détendre considérablement les pressions de trésorerie. Une renégociation des modalités de règlement des fournisseurs pourrait réorienter les préoccupations d'optimisation à la faveur de l'entreprise. Elle devrait se munir d'un logiciel de gestion de la trésorerie qui aurait pour effet de sécuriser l'information financière mais surtout de la fiabiliser.

Ce séjour en entreprise nous aura permis de découvrir la trésorerie sur toutes ses formes. Nous avons étudié son mode de détermination et sa maximalisation. Aussi, nous avons pu nous rendre compte que l'optimisation de la gestion de la trésorerie conduit nécessairement à l'assainissement du financement de l'entreprise. La finalité de toute cette étude aboutit à une meilleure évaluation de la performance même du management en général.

Nous restons convaincus que malgré les limites que comportent notre étude, les responsables de l'entreprise prendront en compte nos recommandations. Ces dernières contribuent à l'amélioration de la gestion de la trésorerie à Sentel GSM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

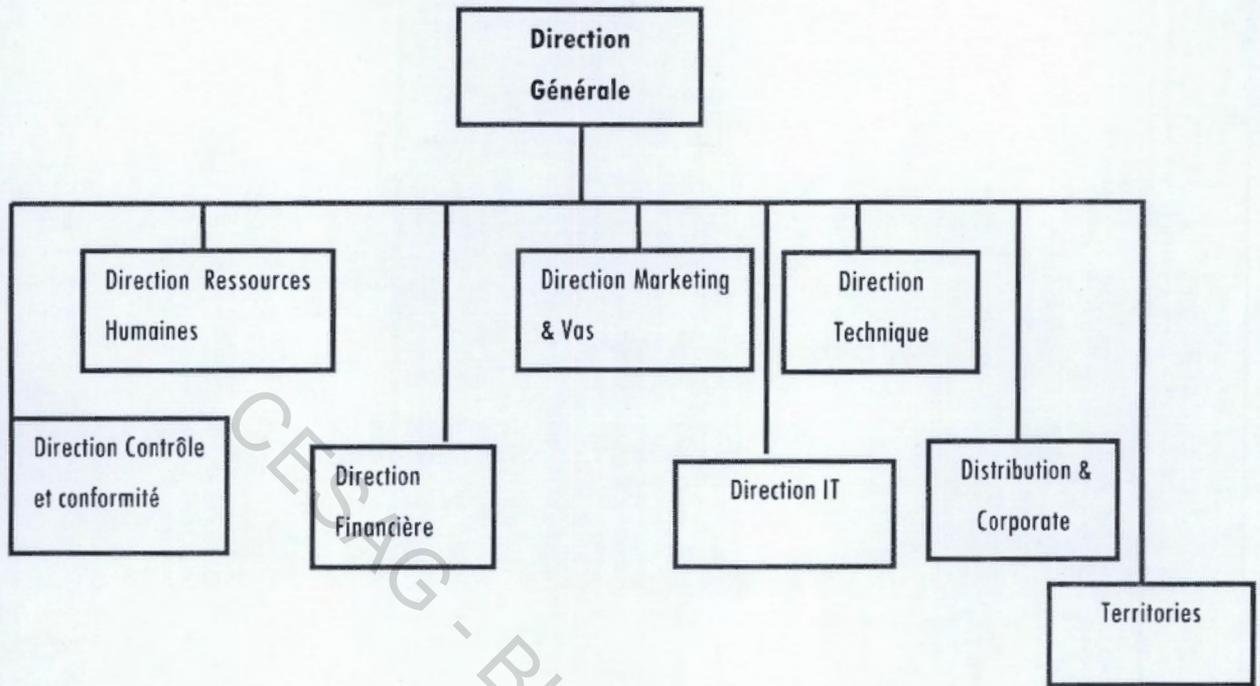
ANNEXES

Annexe 1 : Plan de trésorerie

	1er mois	2è mois	3è mois	4è mois	5è mois	6è mois	7è mois	8è mois	9è mois	10è mois	11è mois	12è mois
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. ENCAISSEMENTS												
2 A. D'exploitation												
Chiffre d'affaires encaissé												
.....												
2 B. Hors exploitation												
Apport en capital												
Apports en comptes courants d'associés												
Subventions												
Prêt d'honneur												
Emprunts à moyen et long terme (PCE + prêt bancaire +)												
.....												
A. TOTAL ENCAISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. DECAISSEMENTS												
2 A. D'exploitation												
Achat de marchandises												
Sous-traitance												
Eau												
Electricité												
Fournitures d'entretien												

Création site internet													
Logiciels...													
Travaux / aménagements													
Véhicule													
Mobilier													
Matériel informatique...													
Garanties sur loyers													
Garanties professionnelles													
Remboursement d'emprunts													
B. TOTAL DECAISSEMENTS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. SOLDE DU MOIS = A-B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. SOLDE DE FIN DE MOIS = 1 + 4	0												

Annexe 2 : Organigramme



Annexe 3 : Plan de financement à 3ans

PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANS			
	1ère année	2ème année	3ème année
BESOINS (durables)			
Frais d'établissement			
<i>Frais d'enregistrement</i>			
<i>Honoraires</i>			
<i>Dépôt de marque INPI</i>			
<i>Publicité au démarrage</i>			
<i>Droit d'entrée franchise</i>			
Immobilisations incorporelles			
<i>Brevet, licences</i>			
<i>Création site internet</i>			
<i>Logiciel</i>			
<i>Fonds de commerce ou droit au bail</i>			
Immobilisations corporelles			
<i>Travaux / aménagements</i>			
<i>Véhicule</i>			
<i>Mobilier</i>			
<i>Matériel informatique</i>			
<i>Outillage</i>			
Immobilisations financières			
<i>Loyers versés en garantie</i>			
<i>Garanties professionnelles</i>			
<i>(ex : agent immobilier, transporteur)</i>			
Besoin en fonds de roulement (BFR)			
<i>Constitution</i>			
<i>Accroissement</i>			
Remboursement (emprunts à moyen et long terme)			
<i>Prêt d'honneur</i>			
<i>PCE*</i>			
<i>Prêt bancaire</i>			
<i>Autres prêts</i>			
Rémunération exploitant individuel			
Distribution de dividendes			
TOTAL DES BESOINS	0	0	0
RESSOURCES (durables)			

Capitaux propres			
<i>Capital</i>			
<i>Comptes courants d'associés</i>			
<i>Capacité d'autofinancement (CAF)</i>			
<i>Primes et subventions</i>			
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)			
<i>Prêt d'honneur</i>			
<i>PCE</i>			
<i>Prêt bancaire</i>			
<i>Autres prêts</i>			
TOTAL DES RESSOURCES	0	0	0
ECART = Total Ressources - Total Besoins	0	0	0

ESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Alain Derray et Alain Lusseault (2008), *Management de l'entreprise*, 208p.
2. ALBOUY Michel, DOMINGOTavella (2002), *Quantitative Methods in Derivatives Pricing*, John Wiley & Sons, 305p.
3. ASCHEINBROICH Yves, POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier (1997), *La trésorerie de l'entreprise*, Paris édition DUNOD, 564p.
4. BARRY Eichengreen (2003), *globalizing capital*, Paperback, 122p.
5. COHEN Elie (2001), *le cycle du millenaire*, Babelio, 127p.
6. DE LA BRUSLERIE Hubert (2002), *Analyse Financière : Information Financière et Diagnostic*. Paris DUNOD, 130p.
7. DE SOTO Hernando (2005), *Le Mystère du capital : Pourquoi le capitalisme triomphe en Occident et échoue partout ailleurs [« The Mystery of Capital »]*, Flammarion, 330p.
8. DELAHAYE Jacqueline et Florence (2007), *monnaie et finance*, Dunod, 280p.
9. DELIENNE Annie Bellier (2005), *Gestion de trésorerie*, Economica, 336p.
10. DEPALLENS Georges (2003), *gestion financière de l'entreprise*, Editions Broche, 559p.
11. DI FILIPPO Gabriele, BOUVERET (2009), *Les marchés financiers sont-ils efficients ? L'exemple du marché des changes*, 211p.
12. FORGET Jack (2004), *Gestion de la trésorerie*, Paris CHIRAT, 239p.
13. GAUGIN et CRAMBERT (2005), *Gestion de la trésorerie*, Paris Dunod, 559p.
14. GUEDJ Norbert (2000), « *Finance d'entreprise : les règles du jeu* »; Paris Edition d'organisation, 559p.
15. HOARAU Christopher (2008), *maitriser le diagnostic financier*, Broché, 288p.
16. KEYNES Maynard (1963), *la théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot Parution, 489p.
17. KNEIPE Philippe (2004), *Trésorerie et finance d'entreprise*, De Boeck Supérieur, 135p.
18. L'ordre national des experts comptables français (2010), Bricard, 254p.
19. LANGLOIS Georges (2005), *contrôle et gestion budgétaire*, Broche, 137p.
20. LANGLOS et MOLLET (2004), *analyse comptable et financière*, Foucher, 175p.

21. LAURENT Philippe (2001), *stratégie financière et gestion financière*, gazette des communes, 261p.
22. LEROY Michel (1999), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*. Paris Edition d'organisation, 832p.
23. MEUNIER Henri (2007), *La trésorerie des entreprises : Plans de trésorerie, Plans de financement*. Paris, DUNOD, 67p.
24. MORDOH Jean Luc(2009), *Affacturage version 3eme mi-temps*, Books on Demand, 228p.
25. PAUCHER Pierre (1999), *mesure de la performance financière de l'entreprise*, DunodParis, 531p.
26. PRUCHAUD Jean (2003), *évolution des outils de trésorerie*, Scientifique, 59p.
27. ROUSSELOT et VERDIE (1999), *optimiser sa trésorerie*, Dunod, 439p.
28. SAY Jean-Baptiste (2004), *Cours complet d'économie politique pratique*, Blanqui, 298p.
29. SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation Bancaire*, Paris DUNOD, 297p.
30. SYSCOA (2010), édition comptable et juridique.
31. VERNIMMEN Pierre (2009), *Finance d'entreprise*, DALLOZ, 402p.
32. VUITTON Patrick (20088), *finance d'entreprise*, Reuters, 325p.
33. WILLIEMSE Eric (2008), *système d'information et de gestion*, Foucher, 571p.

Webographie :

www.google.com

www.wikipedia.com

www.vernimmen.net