



**MASTÈRE EN BANQUE ET FINANCE**  
**MASTER IN BANKING AND FINANCE**  
**(MBF 2)**

**OPTION : *marchés financiers et finance***  
***d'entreprise***

## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**Thème :**

**CONTRIBUTION A L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A  
LA SENELEC (SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE)**

***Présenté par : IBRAHIMA THIAW***



***Directeur de mémoire***

**M. ALIOUNE CAMARA**

***Maître de stage***

**IBRAHIMA BA**

**Trésorier de la SENELEC**

## ***REMERCIEMENTS***

*Je voudrais adresser mes sincères remerciements*

A la directrice financière et comptable de la SENELEC pour nous avoir donné l'opportunité d'effectuer ce stage dans la dite société,

Au chef du département finance pour son engagement à nous mettre dans de bonnes conditions de travail,

Au chef du service de la trésorerie pour sa franche collaboration et sa disponibilité,

A tous les agents du service de la trésorerie pour leur collaboration et leur sympathie à notre égard,

A tous les agents de la SENELEC (de la direction comme des centrales),

A monsieur Alioune CAMARA pour sa disponibilité, ses remarques et suggestions,

A tous les professeurs intervenants et aux partenaires du mastère,

A tout le personnel du CESAG (professeurs, agents en service à la bibliothèque et des autres services),

A mes camarades de promotion qui ont développé un esprit de famille et de solidarité remarquable,

A ma famille pour son soutien moral et financier sans lequel il me serait difficile d'en arriver là,

A tous mes amis pour leurs soutiens et encouragements,

## TABLE DES MATIERES

<b>Introduction</b> .....	3
<b>Chapitre 1 : La trésorerie à partir du cycle d'exploitation</b> .....	6
I Origine des problèmes de trésorerie.....	6
I.1 Problèmes structurels de trésorerie.....	6
I.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	7
II Détermination de la trésorerie par le bilan.....	7
II.1 Retraitements préalables.....	7
II.2 Détermination du Fonds De Roulement (FDR).....	8
II.2.1 Détermination du Besoin en fonds de roulement (BFR).....	8
II.2.1.1 Définition.....	8
II.2.1.2 Décomposition du BFR.....	8
II.3 La trésorerie.....	9
III La situation de trésorerie par l'analyse (méthode) des flux.....	10
<b>Chapitre 2: Gestion prévisionnelle de trésorerie</b> .....	13
I Objet.....	13
II Plan de trésorerie à horizons multiples.....	14
II.1 Encaissement du budget de trésorerie.....	15
II.2 Décaissements du budget de trésorerie.....	15
II.3 Etablir le solde en valeur.....	15
III La gestion de trésorerie au jour le jour.....	16
<b>Chapitre 3: Incidences sur la gestion de trésorerie des financements bancaires</b> .....	18
I Les principales conditions bancaires.....	18
I.1 Le taux d'intérêt.....	18
I.2 Les commissions fixes.....	18
I.3 Les jours de valeur.....	19
II La négociation des conditions bancaires.....	20
II.1 Contraintes du banquier et nécessité de l'informer.....	20
II.2 La négociation.....	20
III Le contrôle des conditions bancaires.....	21
III.1 Contrôle du relevé de compte bancaire.....	21
III.2 Le contrôle de l'échelle d'intérêt.....	22
<b>Chapitre 4: Présentation de la SENELEC</b> .....	25
I Historique.....	25
II Organisation.....	26
II.1 Présentation de la direction financière et comptable.....	26
II.2 Le service de trésorerie.....	27
III Les ressources humaines.....	28
<b>Chapitre 5: Analyse de la situation de trésorerie</b> .....	29
I Organisation de la gestion de trésorerie à la Sénélec.....	29
II Application de la méthode comptable.....	29
II.1 Méthodologie suivie.....	29
II.2 Résultats et interprétation.....	30
II.3 Limites de la méthode.....	31
<b>Chapitre 6: Améliorer la trésorerie par une maîtrise des décaissements</b> .....	33
I Problématique.....	33
II Méthodologie.....	34
III Interprétation des résultats.....	34
<b>Chapitre 7: Gestion de trésorerie et contrôle des conditions bancaires à la SENELEC</b> .....	43
I Gestion de la trésorerie au quotidien.....	43
I.1 Les conditions bancaires.....	43
I.2 Vérification des conditions bancaires.....	44
I.3 La gestion des comptes bancaires.....	47
I.4 Limite dans la gestion des comptes.....	48
II Diagnostic de la trésorerie.....	52
<b>Conclusion et recommandations</b> .....	55

# INTRODUCTION

La Sénélec est une entreprise publique qui jouit du monopole de la distribution et du transport de l'électricité au Sénégal, la production ayant été, quant à elle, libéralisée depuis quelques années, est actuellement ouverte aux opérateurs privés. L'usage de l'électricité étant généralisé dans les populations urbaines du pays en forte croissance (usage domestique) et dans tous les secteurs de l'activité économique (usage professionnel), les enjeux financiers sont particulièrement importants. En effet les paiements de factures d'électricité génèrent des entrées massives de liquidités (92 Mds de francs CFA en 2000, 102 Mds en 2001 et 121 Mds en 2002), mais dans le même temps, l'approvisionnement en produits pétroliers pour les besoins de l'exploitation et les investissements occasionnent des sorties de liquidités tout aussi importantes.

De ce fait la gestion de la trésorerie revêt un caractère important, voire sensible en raison de son impact direct sur les objectifs financiers (rentabilité, solvabilité etc.) et par conséquent sur la pérennité de l'entreprise elle-même.

## **Objet de l'étude**

Ce mémoire a pour objet d'étudier, d'une part comment on peut améliorer la trésorerie d'une entreprise par une maîtrise des flux de recettes et de dépenses, d'autre part l'impact des modes de financements sur sa rentabilité. Ces financements sont soumis à des conditions, faisant parfois l'objet de négociation, dont la non application est préjudiciable à l'entreprise. La Sénélec servira de cadre pour cette étude.

## **Intérêt de l'étude**

L'étude que nous avons eu à mener revêt d'autant plus d'intérêt que la Sénélec fait face depuis quelques années à des difficultés de trésorerie persistantes qui obèrent sa profitabilité en raison notamment d'un recours permanent à l'endettement souvent à des coûts élevés. Pour une société qui n'est pas en situation de concurrence, c'est un paradoxe qui mérite que l'on analyse de plus près les causes de ces déficits de trésorerie et de voir dans quelle mesure il serait possible d'améliorer la gestion de la trésorerie.

## **Démarche**

Pour mener cette étude, nous avons analysé le problème sous deux angles. Nous avons, dans un premier temps, procédé à une étude basée sur des données statistiques portant sur la période de 2000 à 2002 pour mieux cerner la nature, l'origine et l'ampleur des déficits de trésorerie. La démarche suivie est la suivante :

- Nous tenterons d'abord de calculer la trésorerie par la méthode comptable à partir des bilans des trois dernières années, lesquels ont subi un certain nombre de retraitements préalables.
- La détermination des causes ayant généré la situation de trésorerie décrite précédemment étant difficile par la méthode comptable, nous avons ensuite étudié la série mensuelle des flux d'entrée et de sortie de liquidités à partir de documents extra comptables ainsi que

les soldes de trésorerie générés. Les éléments ayant le plus pesé sur les soldes mensuels de trésorerie par leur caractère imprévisible, ont été identifiés, ce qui a permis en « corrigeant » leurs effets par l'usage de moyennes mobiles d'aboutir à une situation de trésorerie meilleure. D'une situation de trésorerie fortement dégradée (5,32 Mds FCFA) on serait parvenu à une situation moins problématique si une approche plus méthodique avait été utilisée dans la détermination par exemple des besoins d'approvisionnement en sources d'énergie (pétrole).

L'objectif de la gestion de trésorerie étant entre autres de minimiser les frais financiers, dans un deuxième temps nous avons étudié les conditions de financement de ces déficits de trésorerie pour voir dans quelle mesure des économies auraient pu être réalisées. Cette étude a été menée à partir de l'examen des conditions qui sont appliquées à la SENELEC par les banques de la place. Là encore, nous avons pu observer que des économies de frais financiers étaient réalisables en veillant à l'application correcte des conditions bancaires négociées (exactitude des dates de valeurs et des taux appliqués).

### **Délimitation**

Notre étude présente toutefois des limites en ce que :

- l'étude des conditions bancaires s'est limitée au financement à court terme et aux instruments de paiement à l'exclusion des moyens de paiement internationaux.
- La gestion des risques de change, partie intégrante de la gestion de la trésorerie, n'a pas été abordée car la durée de notre stage ne nous a pas permis de cerner tous les contours du problème.
- Pour des questions de disponibilité de l'information (profils de l'actif et du passif) nous n'avons pas pu aborder la gestion actif/passif a proprement parlé (adossement des flux par maturités). Cette étude nous aurait permis de mieux cerner l'incidence des impasses de liquidité dans les problèmes de trésorerie de la SENELEC.

### **Plan**

Le plan du mémoire se présente comme suit:

- Dans une première partie, une revue de littérature nous permettra de présenter les concepts de base et les méthodes utilisées comme supports théoriques
- Dans la seconde partie nous procéderons, après une brève présentation de la société, à l'application des méthodes retenues pour gérer la trésorerie. Nous étudierons successivement :
  - la situation de la trésorerie à partir des bilans et comptes de résultat
  - la série historique des flux de liquidités à partir des états mensuel de recettes et dépenses
  - le contrôle de l'application des conditions bancaires
- Nous terminerons par des recommandations et propositions qui nous semble indispensables pour une bonne gestion de trésorerie à la SENELEC.

**PREMIERE PARTIE**

**Concepts, définitions et approche théorique  
de la gestion de trésorerie**

## CHAPITRE I : LA TRESORERIE A PARTIR DU CYCLE D'EXPLOITATION

Toute entreprise, quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle. Ce problème peut survenir car, à court terme, l'entreprise doit de manière permanente chercher à assurer le financement de son actif circulant (stocks, crédits accordés aux clients, créances diverses). La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Sous ensemble de la gestion financière, elle en est une des composante principales : de la survie à court terme dépend la possibilité pour l'entreprise de faire aboutir les opérations stratégiques sur le plan industriel et commercial et de répondre ainsi aux objectifs qu'elle s'est fixés.

### I Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on peut trouver des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Ces problèmes peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux.

#### I.1 Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut occasionner des problèmes de trésorerie. Les principales causes de ces problèmes sont les suivantes :

- un trop fort montant d'investissements réalisés sous forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles sans financement adéquat;
- une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
  - à une faiblesse du capital social de la société ;
  - au sous endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
  - à la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
  - à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise

Il convient dans ces cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restaurant le haut de bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des bénéfices.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas de bilan afin de restaurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise.

## **1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements). Les principales causes identifiables sont les suivantes entre autres :

- des fluctuations trop importantes de certaines dépenses.
- le retard ou la défaillance de règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement

Les solutions à ces problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne par exemple, soit de recourir à des problèmes techniques tels l'affacturage etc....

## **II Détermination de la trésorerie par le bilan**

L'analyse statique consiste en une lecture du bilan orientée vers l'étude de la structure ou de la situation financière de l'entreprise. Celle-ci est définie par P. CONSO (Gestion financière de l'entreprise/ed : Dunod) comme « aptitude de l'entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité ». La solvabilité est l'aptitude de l'entreprise à effectuer sans interruption des règlements impératifs qui résultent :

- D'engagements antérieurs contractés
- D'opérations courantes dont le règlement conditionne la poursuite de l'activité (exemple : règlement des salaires.
- De règlements obligatoires (exemple les impôts à payer)

L'analyse de l'équilibre financier et de la solvabilité de l'entreprise est menée à l'aide de trois indicateurs :

- Le fonds de roulement (FDR)
- Le besoin en fonds de roulement (BFR)
- La trésorerie

### **II.1 Retraitements préalables**

Ces différents indicateurs doivent être calculés après un certain nombre de retraitements qui visent à éliminer tous les éléments de bilan qui ne correspondent pas réellement à des flux de liquidités (passage du bilan comptable au bilan financier) :

- 1) Elimination des non valeurs que sont :
  - le capital souscrit non appelé
  - les frais d'établissement
  - les charges à répartir
  - les primes de remboursement des obligations
  - les écarts de conversion

- 2) Immobilisations acquises en crédit bail à ajouter dans les actifs de l'entreprise ;
- 3) effets escomptés non échus à réintégrer à l'actif dans les effets à recevoir et au passif dans les concours de trésorerie.
- 4) emprunts et dettes financières : extraire les dettes à court terme c'est-à-dire les crédits de trésorerie
- 5) détection des concours de trésorerie déguisés : les dettes à court terme dont l'origine se trouve dans l'exploitation courante de l'entreprise et dont l'ancienneté traduit une situation de besoin de trésorerie doivent être reclasser dans concours de trésorerie.
- 6) élimination de l'effet des réévaluations : si une réévaluation est intervenue au cours de la période étudiée il convient d'éliminer ses effets sur l'actif brut, l'amortissement et les fonds propres.
- 7) comptes courant d'associés : si les bilans présentent des comptes courants d'associé pour des significatifs et stables ils peuvent être considérés comme des ressources propres.

## **II.2 Détermination du Fonds De Roulement (FDR)**

L'entreprise doit maintenir un « matelas de sécurité » entre les ressources et les emplois à un an afin de tenir compte des risques inhérents à son activité (dépréciation des stocks, non paiement d'un client, baisse des ventes, pertes d'exploitation réduisant brutalement les capitaux propres) alors que l'endettement n'est pas susceptible des même réductions de valeur.

Vu par le haut de bilan le Fonds de roulement (FDR) est le solde entre les ressources à plus d'un an dites stables et les immobilisations. Positif, il traduit un excédent des premières sur les secondes. Négatif il permet de constater que les immobilisations sont financées par des ressources de trésorerie.

$$\text{FDR} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{IMMOBILISATIONS NETTES}$$

### **II.2.1 Détermination du Besoin en fonds de roulement (BFR)**

#### **II.2.1.1 Définition**

Le besoin en fonds de roulement résulte du crédit interentreprises, crédit nécessaire à la vie des affaires dans la mesure où il reste à niveau raisonnable. Il correspond aux besoins qu'entraîne le déroulement permanent du cycle achats /production/ventes. Réaliser une activité et donc dégager fondamentalement du chiffre d'affaires oblige les entreprises à disposer de moyens économiques dont il faut financer la détention.

Certains de ces cycles d'activité sont liés à l'exploitation (activité courante) de l'entreprise ; d'autres, au contraire sont issues d'opérations hors exploitation, qui sont donc hors métier courant de l'entreprise.

#### **II.2.1.2 Décomposition du BFR**

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

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

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitations (clients et autres créances d'exploitation)}$$

-Dettes d'exploitation (fournisseurs, organismes sociaux, etc.)

Cette composante est de loin la plus importante en valeur.

- 2) Le BFR hors exploitation ou BFRHE : Besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation (autres créances : acompte IS)}$$

-Passif circulant hors exploitation (autres dettes : état, IS, etc.)

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

### **II.3 La trésorerie**

Elle représente l'excédent (si trésorerie positive) ou l'insuffisance (si trésorerie négative) des ressources longues disponibles après le financement des immobilisations (le FDR) sur les besoins de financement de l'activité (BFR).

$$\text{TRESORERIE} = \text{FDR} - \text{BFR}.$$

Le tableau ci-dessous retrace pas à pas le mode de détermination de la trésorerie

	N-2	N-1	NL
Capitaux propres			
+dividendes à verser			
+dettes bancaires et financières à plus d'un an			
= Ressources stables			
-Immobilisations nettes			
= <b>Fonds de Roulement (A)</b>			
Stocks			
+Encours clients et autres créances d'exploitation			
-Encours fournisseurs et autres dettes d'exploitation			
+Besoin en fonds de roulement hors exploitation			
= <b>Besoin en fonds de roulement (B)</b>			
<b>Trésorerie (A-B)</b>			

### III La situation de trésorerie par l'analyse (méthode) des flux

Le tableau d'analyse de la trésorerie, par ailleurs préconisé par une nouvelle norme de l'Internationale Accounting Standards Committee (IASC), et qui a tendance à se substituer à tous les autres tableaux nous paraît plus approprié « Guy Richardson / Analyse financière ».

#### Tableau de la variation des flux de liquidités: (cf page suivante)

La situation de trésorerie est considéré comme un indicateur central pour l'analyse financière : une entreprise qui génère régulièrement une trésorerie importante est, en même temps, solvable et apte à assurer son développement. Le tableau est basé sur un découpage des flux en trois grandes fonctions :

## Tableau de variation des flux de liquidités

### *Opérations*

#### **EXPLOITATION**

Excédent brut d'exploitation

+ autres produits encaissables (sauf produits de cessions)

- autres charges décaissables

= Capacité d'autofinancement

- Variation du Besoin en fonds de roulement

= « **A** » **TRESORERIE DEGAGEE PAR L'EXPLOITATION**

#### **INVESTISSEMENTS :**

- Acquisitions d'immobilisations corp. et incorp. + CAR

+ Cession d'immobilisations corp. et incorp.

+ Subvention d'équipement

- Acquisitions d'immobilisations financières

+ Cessions d'immobilisations financières

= « **B** » **TRESORERIE DUE A L'INVESTISSEMENT**

#### **FINANCEMENT :**

+ Augmentation du capital

+ Augmentation des dettes financières

- Remboursements des dettes financières

- Dividendes

= « **C** » **TRESORERIE DUE AU FINANCEMENT**

**VARIATION DE LA TRESORERIE = A+B+C**

#### a) L'exploitation

Il faut donner à ce terme un sens large ; cette partie reprend en effet, l'ensemble des opérations courantes figurant dans le compte de résultat (sauf les cessions) et aboutit au calcul de la trésorerie disponible au niveau de la CAF.

#### b) L'investissement

Les opérations d'investissement sont considérées nettes des opérations de cession. Elles sont à l'origine d'un besoin de trésorerie ; en situation d'investissement, le solde dégagé à ce niveau est négatif.

#### c) Le financement

Le troisième solde est la résultante de tous les flux liés au financement durable (ce qui exclut les concours bancaires). Les distributions de dividendes sont considérés comme un financement en moins.

Présentée sur plusieurs années, ce tableau permet de connaître les politiques d'investissement et de financement suivies, le degré de couverture des emplois par l'autofinancement. Le regroupement des flux en trois grandes fonctions constitue un cadre pratique pour l'établissement des prévisions

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : GESTION PREVISIONNELLE DE TRESORERIE

### I Objet

La mission principale de la gestion de la trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Ce qui différencie la gestion de la trésorerie (prise de décisions) du diagnostic financier (analyse et constat) , c'est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle.

Au-delà du seul souci du trésorier, celui qui occupe en permanence la bonne gestion de tout entreprise c'est le souci de son insertion, de son maintien et de son développement en environnement instable ; autrement dit, son aptitude à anticiper et à maîtriser son avenir en :

- prévoyant les événements au lieu de les subir ;
- se dotant d'une ligne de conduite au lieu de procéder au coup par coup ;
- en passant d'un système de résultats constatés à un système de résultats programmés.

Ce système permanent est largement sous entendu dans le déroulement de la procédure de prévision (figure suivante)

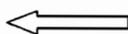
**Etude prospective de l'environnement**  
(besoins nouveaux, potentialités des marchés, évolution technologique....)

**Etude critique de l'entreprise**  
(points forts, points faibles, capacités techniques....)

**Elaboration d'une stratégie**  
(assurer la survie, le développement, la prospérité)

**Objectifs généraux**  
(horizon moyen terme 3 à 5 ans)

**Budget**  
(Horizon annuel)



**Mise en place des moyens**  
(Humains, techniques, organisationnels...)

La procédure budgétaire de l'entreprise devient le reflet de la volonté de structurer la démarche d'anticipation de l'avenir qui se traduira toujours in fine par l'évolution du solde de trésorerie de l'entreprise.

## II Plan de trésorerie à horizons multiples

L'objet du plan d'investissement et de financement est de prévoir pour chaque année (sur un horizon de trois à cinq ans) les besoins d'investissements et d'identifier les sources de financement les plus adaptées en terme de montant, de durée et de coût. Cette prévision permet d'assurer un équilibre à long terme de l'entreprise. Se pose ensuite le problème de l'équilibre au sein de chacune des années. Ainsi la prévision de trésorerie doit être menée à deux niveaux différents :

- au niveau du budget de trésorerie, qui est une synthèse de l'ensemble des encaissements et décaissements prévisionnels sur un horizon d'un an
- au niveau du solde en valeur, dont l'objectif est d'anticiper aussi précisément que possible la situation quotidienne de la trésorerie sur les trois mois à venir. Ce solde constitue véritablement le document de travail du trésorier, à partir duquel ce dernier va prendre des décisions de placement, financement et équilibrage des comptes.

Le tableau suivant confronte les objectifs et moyens de ces deux prévisions.

	Solde en valeur	Budget de trésorerie
Objectifs	Connaître précisément le solde quotidien du compte Sur les trois prochains mois.	Estimer les soldes mensuels sur les 12 prochains mois.
Pour quelles actions ?	-Prendre des décisions de financement et de placement -Equilibrer les différents comptes bancaires Vérifier le solde en valeur communiqué par la banque	-Négocier les conditions des crédits CT nécessaires. -Négocier les conditions d'éventuels placements -Gérer les risques des taux des financement/placements futurs.
	↓ <b>Optimiser la gestion des liquidités de l'entreprise</b>	↓ <b>Prévoir et gérer les risques de faillite et de taux</b>
Moyens	-Saisie quotidienne des opérations prévues encaissement et décaissement -Ajustement quotidien des réalisations/prévisions	Elaboration des différents budgets (achats, ventes, TVA), puis établissement du budget final

Il est nécessaire d'établir d'abord un budget avant mise en place des financements à court terme ; on décide ensuite des financements à court terme nécessaires pour établir le budget final.

## **II.1 Encaissements du budget de trésorerie**

Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds (à la date effective d'encaissement) et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. On y trouve les éléments suivants :

- les ventes : ils représentent la partie la plus importante ; mais ce qu'il faut retenir c'est qu'il faut raisonner en terme de flux monétaires réellement encaissés au cours de la période.
- les autres recettes : d'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes des ventes. Il en est ainsi des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisations et toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise.

## **II.2 Décaissements du budget de trésorerie**

Ils correspondent aux différentes charges décaissées (à la date effective de décaissement) du compte de résultat (achats, services extérieurs, etc.), classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation :

- les dépenses relatives aux achats (matières premières, autres approvisionnements, marchandises etc.
- les autres dépenses d'exploitations décaissées du compte de résultat (salaires et traitement, charges sociales, frais de transport etc.)
- les dépenses hors exploitation (investissements nouveaux, remboursement d'emprunts etc.)

Notons cependant que toutes les dépenses et toutes les recettes assujetties à la TVA doivent être considérés pour leur montant TTC.

## **II.3 Etablir le solde en valeur**

Il est important pour le trésorier de raisonner en date de valeur qui est la date à partir de laquelle les intérêts sont calculés.

**Illustration :** Différence entre le solde comptable (optique de surveillance de la solvabilité) et le solde en valeur (optique de rentabilisation de la fonction trésorerie)

Le 5 juin, le solde de trésorerie est de 5 millions de francs. Du 5 au 25 juin la comptabilité enregistre les mouvements suivants.

	Montants	Date d'opération	Date de valeur
Remise de chèques hors place	10 000 000	10-juin	17-juin
Païement effets domiciliés	15 000 000	12-juin	11-juin
Virements reçus	7 500 000	20-juin	21-juin

Le tableau suivant met en évidence la différence de l'évolution des soldes comptables par rapport aux soldes en valeur.

Dates	Solde comptable	Solde en valeur
05-juin	5 000 000	5 000 000
10-juin	15 000 000	5 000 000
11-juin	15 000 000	- 10 000 000
12-juin	-	- 10 000 000
17-juin	-	-
20-juin	7 500 000	-
21-juin	7 500 000	7 500 000

La détermination du solde en valeur reste tout de même soumis à des difficultés car le trésorier ne connaît pas toujours avec précision les dates des futures opérations. Ces incertitudes varient suivant les moyens de paiement utilisés (il n'est pas possible par exemple de savoir quand le fournisseur présentera son chèque à la banque). Cette difficulté peut être levée partiellement en utilisant la loi d'éclatement qui consiste à voir pour une date de remise de chèques le jour J la fréquence de la présentation. Exemple 24% à la date J+4 ; 33% à la date J +5, ainsi de suite. On retient ainsi ses dates de présentation pour appliquer les jours de valeur et faire la prévision du solde en valeur, solde à partir duquel le trésorier prend ses décisions.

Ce solde prévisionnel est quotidiennement ajusté par la saisie des réalisations obtenues des banques ou des services comptables.

### III La gestion de trésorerie au jour le jour

La gestion de trésorerie au jour le jour a pour objet de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits à court terme. Cet objectif passe par la recherche de la trésorerie zéro. Ce concept revient à éviter le surcoût dû :

- au sous équilibre : soit la différence entre le taux du découvert et le taux d'un crédit mobilisable.
- au suréquilibre : soit le coût de surmobilisation d'un crédit ou le coût d'opportunité d'un sous placement.

Des décisions qualifiées d'équilibrage de la trésorerie au jour le jour sont ainsi prises par le trésorier pour atteindre ses objectifs. Trois étapes interviennent successivement dans la recherche de cet équilibrage.

- La répartition des opérations entre banques : l'objectif est d'orienter les encaissements et décaissements de manière à obtenir des soldes en valeur en équilibre au jour le jour. Dans cet exercice il faut essayer de tirer un meilleur profit des conditions bancaires en affectant chaque mouvement à la banque qui la traite aux meilleures conditions, en respectant les avantages de la spécialisation des banques, en concentrant le maximum d'opérations sur le minimum de banque.
- les virements de compte à compte entre banque : l'objectif ici est de ramener les fonds excédentaires de banques à solde en valeur créditeur vers les banques à solde en valeur débiteur. Cette décision doit intégrer le coût de l'opération, composé de la commission et des jours de valeur
- le recours aux crédits (en cas de déficit de trésorerie) ou le placement des surplus (en cas d'excédent de trésorerie) : si la trésorerie est globalement déséquilibrée, le trésorier doit chercher à atteindre l'objectif de trésorerie zéro par l'utilisation des crédits de financements (soldes débiteurs), le placement des surplus (soldes créditeurs) ou la combinaison des deux.

## **CHAPITRE 3 : INCIDENCES SUR LA GESTION DE TRESORERIE DES FINANCEMENTS BANCAIRES**

La gestion de la trésorerie a connu un très fort développement ces dernières années. Parallèlement à ce développement de la fonction gestion de la trésorerie, les banques devenues de plus en plus concurrentes offrent différents produits qui permettent aux trésoriers de faire face à leurs besoins. Qu'il s'agisse d'un besoin à financer ou d'un excédent à placer les entreprises ont toujours à arbitrer entre différentes banques et différents produits suivant la nature des besoins et des conditions bancaires qui font l'objet de négociation et nécessitent un contrôle permanent.

### **I Les principales conditions bancaires**

Une des premières actions que doit entreprendre un trésorier au moment de sa prise de fonction est le recensement des conditions bancaires qui s'appliquent à l'ensemble des mouvements et des financements. Il peut paraître surprenant qu'une entreprise ne connaisse pas précisément le prix des prestations qui lui sont facturées par les banquiers. La rémunération des services bancaires fait intervenir trois composantes : le taux d'intérêt, les commissions, les frais forfaitaires, les servitudes (ramassage de fonds livraison courrier) et les jours de valeur.

#### **1.1 Le taux d'intérêt**

La rémunération des crédits à court terme est basée sur un taux d'intérêt composé de deux paramètres : le taux de référence et les marges (ou majoration).

Le taux de référence est le taux directeur minimum appliqué pour la facturation des agios et intérêts. Il peut être le taux de base bancaire (TBB), le taux du marché monétaire, le taux d'escompte de la banque centrale, les taux basés sur le marché à terme ou sur le marché obligataire. Les commissions sont quant à elles plutôt liées à la crédibilité de l'entreprise, à sa solvabilité et à sa notoriété.

#### **1.2 Les commissions fixes**

Outres les commissions assises sur les opérations bancaires, la rémunération des services bancaires est assise sur les commissions de compte ou commission de mouvement et la commission de plus fort découvert (CPFD).

Il faut noter que ces commissions peuvent être proportionnelles.

### ➤ **les commissions de mouvements**

En dehors des frais fixes prélevés par la banque pour certaines opérations (frais d'encaissement sur effet de commerce, commission de change), la couverture du coût induit par la manipulation des instrument de paiement est assurée par la facturation aux entreprises d'une commission assise sur l'ensemble des mouvements débiteurs que généré l'activité de l'entreprise. Si l'exonération des mouvements débiteurs sur agios et les tombés de billets renouvelés est automatique, celle concernant les virements bancaires fait l'objet d'une négociation.

### ➤ **la commission de plus fort découvert**

Elle est calculé pour chaque mois sur le plus fort découvert du mois .Ainsi pour chaque trimestre la commission est calculée sur la somme des trois découverts les plus élevés.

### ➤ **La commission de dépassement** (du découvert autorisé) :

Pour éviter d'être pénalisé par des incidents de gestion de trésorerie en de date de valeur, l'entreprise peut négocier deux niveaux de taux de découvert auprès de son banquier : un taux conventionnel à la hauteur de la ligne de crédit négociée et un taux supérieur pour tout dépassement du découvert autorisé.

### ➤ **Les commissions de service bancaires :**

Ces commissions couvrent les frais de tenu de compte, les frais liés au montage de dossier de crédit, les frais de télématiques et les frais de recherche et de renseignement. Elles sont très importantes pour les banques qui souvent font des concessions sur les taux d'intérêt à cause de la concurrence pour compenser le manque à gagner sur les taux des commissions.

## **1.3 Les jours de valeur**

La notion de jour de valeur se définit comme le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération (mouvements créditeurs : recettes) ou retrancher (mouvements débiteurs : dépenses) pour connaître la date appelée date de valeur à partir de laquelle une opération porte intérêt. Les positions en date de valeur servent ainsi à décompter chaque trimestre les intérêts débiteurs et la commission de plus fort découvert. Les jours de valeur donnent naissance au float, source de profit pour la banque ; le float relatif à une opération de crédit correspond au volume de fonds à la disposition de la banque et qu'elle peut placer entre la date d'opération et la date de crédit en valeur dans les comptes de l'entreprise. La date de valeur est déterminée à partir de la date d'opération c'est dire celle du jour à laquelle l'opération a été effectuée à la banque.

La date de compensation correspond à la date à laquelle les banques reconnaissent entre elles les opérations de leurs clients respectifs. Elle détermine de façon certaine la date d'opération d'un chèque émis. Le lieu de compensation peut être :

Sur place : lorsque la banque de l'émetteur et celle du bénéficiaire sont domiciliées sur la même place de compensation

Hors place dans le cas où les domiciliations ne sont pas sur la même place de compensation.

Sur caisse lorsqu'il s'agit de la même agence.

## **II La négociation des conditions bancaires**

Avant d'entreprendre toute négociation avec les banques il est bien de connaître les contraintes qui pèsent sur elles. Cela permet d'éviter des contrariétés lors du déroulement des négociations.

### **II.1 Contraintes du banquier et nécessité de l'informer**

L'importance de la clientèle de banque garantit à celle-ci à la fois la quantité des dépôts gérés, mais aussi celle des prêts consentis, sources des gains financiers pour la banque. Dans ces conditions la banque se doit de maintenir, voir d'améliorer sa rentabilité globale en optimisant son produit net bancaire (PNB) constitués des intérêts sur capitaux prêtés, du float (écart entre date de mise à disposition et date d'opération) et les nombreuses commissions facturées. Ainsi le banquier doit gérer deux objectifs ; d'une part des objectifs quantitatifs de production (des volumes d'activité de crédit mais aussi de dépôts gérés) et d'autre part des objectifs qualitatifs (potentiel de CA TTC du client susceptible de transiter sur les comptes bancaires.

Un aspect important dans les relations avec son banquier est de ne pas le laisser se poser des questions. Il est donc nécessaire d'anticiper ces dernières par l'apport d'une information passée et à venir abondante et pertinente. L'information doit couvrir tous les éléments de nature économiques et financiers susceptibles de lui permettre un jugement objectif et réaliste sur son client.

### **II.2 La négociation**

Si toutes les conditions bancaires sont négociables, il ne faut tout de même pas demander à ses banquiers l'impossible. Il faut que l'entreprise prenne le soin d'identifier clairement ses objectifs sachant que le chiffre d'affaires et l'image de l'entreprise jouent un rôle important dans la négociation. Dans tous les cas, que la négociation porte sur les taux ou sur les conditions de date de valeur, il faut se concentrer sur les opérations les plus couramment utilisées par l'entreprise. Il faut également veiller à quantifier l'enjeu financier de la négociation. Il serait en effet dommage de risquer une crispation des relations bancaires pour des montants parfois négligeables.

Il est toujours préférable de commencer la négociation par la banque la plus favorable à l'entreprise et d'amener les autres banques à s'aligner.

### **III Le contrôle des conditions bancaires**

#### **III.1 Contrôle du relevé de compte bancaire**

Les pièces indispensables au contrôle sont :

- le calendrier bancaire : chaque année un calendrier bancaire est arrêté par les banques fixant les jours ouvrés ainsi que les jours de compensation entre banques ; tout trésorier se doit de l'obtenir auprès de son banquier ;
- la catégorie des conditions bancaires négociées pour chacune des banques ;
- les relevés de compte bancaire ;
- les tickets d'agios ;
- les échelles d'intérêts.

Il est conseillé de les contrôler au jour le jour et ce contrôle doit porter sur :

- la date d'opération : il est essentiel d'en contrôler l'exactitude et de rejeter tout retard dû à des délais de saisie de la banque
- la date de valeur :
- les mouvements exonérés de commission de compte : En général tous les mouvements de débit sont soumis à la commission de compte sauf les retours d'impayés, les prélèvements de frais bancaires, les virements de trésorerie dans la même société, les écritures de régularisation de date de valeur, etc.

Les opérations exonérées de commissions de compte sont toujours signalées par une lettre ou une étoile face au montant sur les extraits de compte.

#### **➤ Comment calculer les économies réalisées ?**

Sur les erreurs de dates de valeur et de commission de compte l'économie réalisée est égale au montant en cause multiplié par le nombre de jours erronés, multiplié par le taux (en principe le taux de découvert) puis divisé par 36000.

#### **➤ Exemple**

Virement de trésorerie de la banque A vers la banque B de 3000000 en valeur compensée du 16 juin.

Sur le relevé de compte de la banque on voit apparaître :

Débit du compte : 3000000 ; date de valeur 16 juin.

Sur le relevé de compte de la banque B on voit apparaître :

Crédit de compte : 3000000 ; date d'opération 16/06 et date de valeur le 17/06

Vues les conditions négociées on constate que :

La banque A a omis d'exonérer la commission de mouvement

La banque B a crédité le compte avec un jour de retard.

Economies réalisées :

commission de mouvement (banque A)

$$3000000 * 0,025\% = 750$$

date de valeur

$$3000000 * 11,95 * 1/36000 = 995$$

### **III.2 Le contrôle de l'échelle d'intérêt**

L'échelle d'intérêt est un relevé bancaire classé par date de valeur en mouvements et en soldes journaliers. Elle est établie en général en fin de trimestre. Elle commence au dernier jour du trimestre précédent et se termine à l'avant dernier jour du trimestre en cours. Le contrôle de l'échelle d'intérêt implique les contrôles faits quotidiennement à partir du relevé de compte bancaire ; l'échelle sert uniquement à vérifier le ticket d'agios : montants prélevés, taux de base appliqué, commission de découvert, commission de compte, commission de dépassement etc.

#### **➤ Les étapes de calcul des intérêts débiteurs**

Les opérations de débit et de crédit sont classées chronologiquement par date de valeur. L'échelle reprend toutes les opérations classées par date de valeur, la somme algébrique des opérations de débit et de crédit donnant ainsi un solde net journalier, soit débiteur soit créditeur. Les banques calculent les intérêts débiteurs à partir des nombres débiteurs.

- Le nombre débiteur correspond au solde débiteur, multiplié par le nombre de jours pendant lesquels celui-ci est resté inchangé.
- Puis le résultat obtenu est divisé par cent.
- L'intérêt débiteur est égal au nombre débiteur multiplié par le taux d'intérêt et divisé par 360.

#### **L'assiette de la commission de compte**

Cette commission est appliquée aux entreprises et porte sur les mouvements au débit du compte courant. Certains mouvements sont cependant exonérés de cette commission tels les mouvements d'arrêté de compte, les écritures de régularisation etc.

CESAO BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**la gestion de trésorerie à**  
**la Senelec**

## CHAPITRE 4 PRESENTATION DE LA SENELEC.

### I Historique.

La société nationale d'électricité (Sénélec) est issue de la fusion de la société de patrimoine Electricité du Sénégal (EDS) et de la société chargée de l'exploitation des ouvrages, société sénégalaise de distribution d'énergie électrique Sénélec.

La première décennie qui a suivie la création de la société a permis la mise en œuvre du premier projet du secteur de électrique destiné à l'accroissement des infrastructures de la nouvelle société. Entre la date de création et 2001 le renforcement du parc de production et des réseaux de transport et de distribution s'est effectué progressivement avec l'accroissement des ventes de d'énergie de 604 à 1295 GWH. Dans cette même période la pointe de son réseau passe de 40 à 260 MW et la puissance installée de 184 à 408 MW. Cela s'est traduit par une augmentation de la clientèle de 159000 à 431532 abonnés. Sur les trois dernières années le nombre d'abonnés a évolué comme suit :

Clientèle	31 / 12 / 1999	31 / 12 / 2000	31 / 12 / 2001
Basse tension	368150	397548	430516
Moyenne tension	955	982	1013
Haute tension	3	3	3
Total	369108	398533	431532

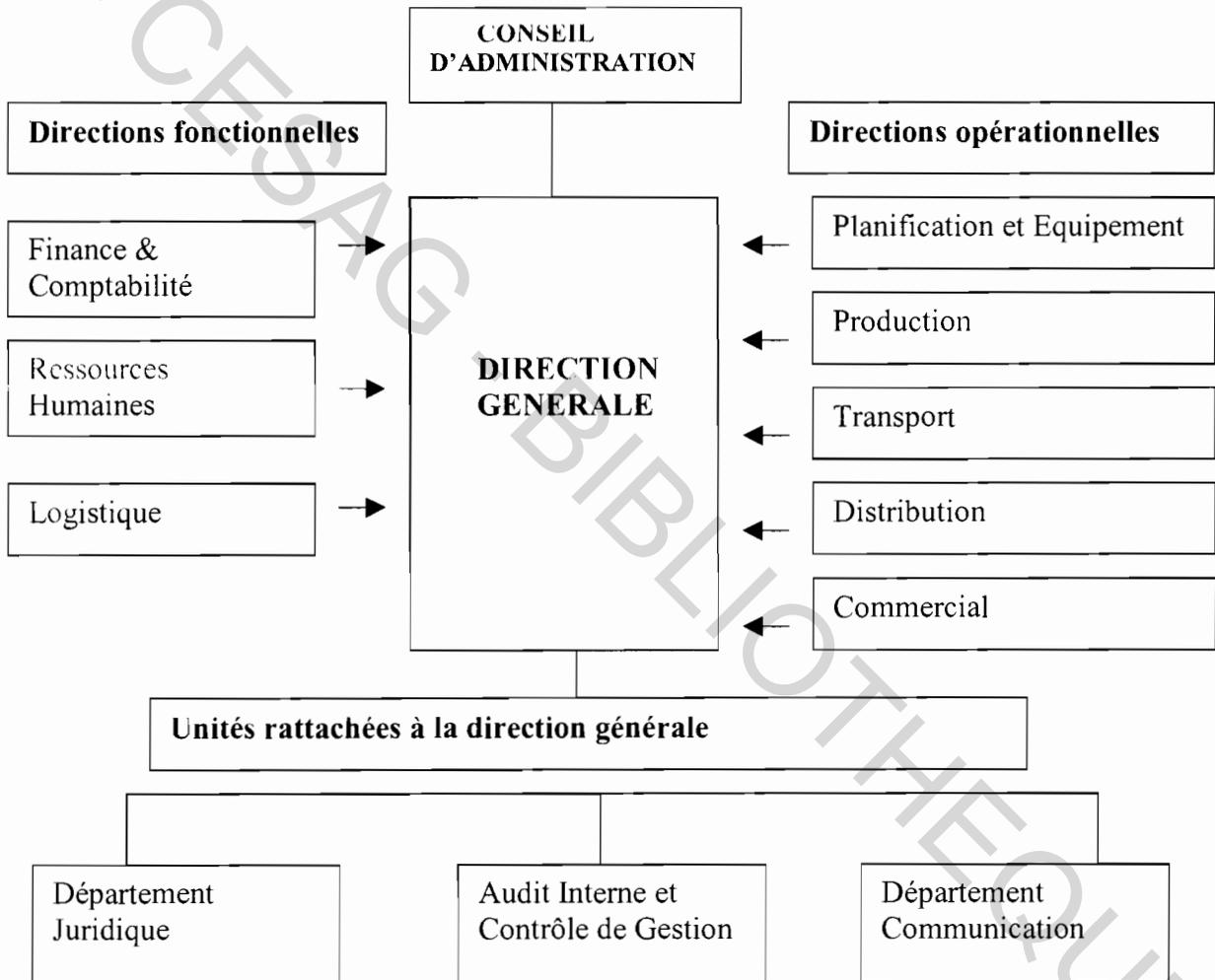
Depuis 1984 un décret confère à la Sénélec le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité. Dans le cadre de la réforme du secteur de l'énergie, le gouvernement avait décidé en janvier 1998, d'une ouverture du capital au public, pour régler le problème des délestages connus récemment par le Sénégal. Ainsi la société est transformée en société anonyme et le 31 mars 1999 le capital est ouvert à un partenaire stratégique : Hydro Québec et Elyo.

Face aux difficultés persistantes dans la distribution de l'électricité, le gouvernement décide de rompre avec ses partenaires. Après une concertation entre l'état et ces derniers, la rupture est consommée le 21 septembre 2000 et l'état sénégalais redevient l'unique actionnaire de la Sénélec. Actuellement l'état est à la recherche de nouveaux partenaires.

De par son chiffre d'affaire et de son capital, la Sénélec est l'une des plus grande société du Sénégal. Cependant les résultats enregistrés ces dernières années ainsi que la qualité du service fourni ont considérablement « terni » son image.

	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires	90,5 Mds	98,48 Mds	112,84 Mds
résultats	-13,96 Mds	5,04 Mds	-0,89 Mds

## II Organisation



### II.1 Présentation de la direction financière et comptable.

La direction financière et comptable est responsable de l'enregistrement exhaustif et exact dans les délais raisonnables, de toutes les transactions comptables et financières de la Sénélec. Elle analyse et justifie régulièrement les soldes des comptes significatifs de l'entreprise. Elle est chargée, entre autres fonctions, de l'établissement, selon la réglementation et les normes professionnelles, des états financiers de l'exercice, de la gestion rigoureuse de la trésorerie et du

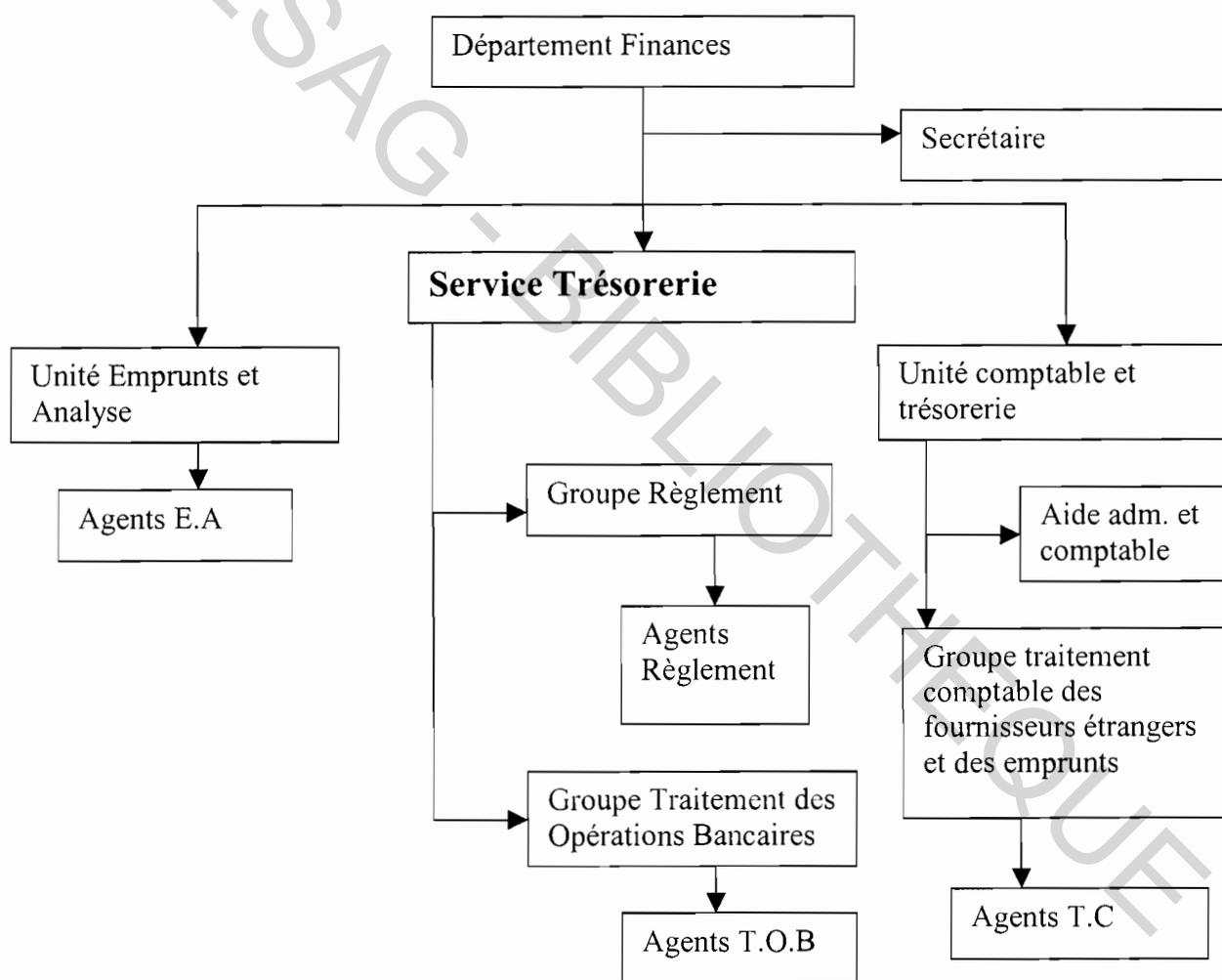
contrôle de gestion. Elle a également pour mission la recherche et la mobilisation des meilleures sources de financement pour les investissements, en relation avec la direction de la planification et de l'équipement. Elle a aussi en charge le Business plan et les études financières.

## II.2 Le service de trésorerie

Le service de la trésorerie dépend du département finance et assure la gestion de la trésorerie de façon à répondre adéquatement aux besoins financiers d'exploitation et d'investissement au coût optimal. Il est dirigé par un trésorier qui assure avec les agents du service :

- La gestion prévisionnelle de la trésorerie ;
- Le traitement et le suivi des opérations bancaires
- La gestion des règlements.

### Organigramme du département des finances



### III Les ressources humaines.

Le personnel permanent de la Sénélec qui comprenait 1730 agents en 1999, en compte 1756 en 2001 dont respectivement 215 contre 257 cadres. Le personnel est réparti comme suit :

Qualification	1999	2000	2001
Cadres supérieurs, techniciens supérieurs et cadres moyens	215	243	257
Techniciens, agents de maîtrise et ouvriers qualifiés	896	947	966
Employés, manœuvres, ouvriers et apprentis	619	536	533
total	1730	1726	1756

## CHAPITRE 5 : ANALYSE DE LA SITUATION DE TRESORERIE

Dans ce chapitre nous allons dans un premier temps, à partir des bilans retraités des trois dernières années, mettre en évidence la situation de trésorerie de la Sénélec, puis nous procéderons à l'analyse et à l'interprétation des résultats obtenus.

### I Organisation de la gestion de trésorerie à la Sénélec

La trésorerie est gérée par un service au sein du Département Finance. Ce service est chargé de répondre de façon adéquate aux besoins de liquidités et de placement de la société à travers trois fonctions principales : la gestion des comptes ouverts auprès des banques de la place, le règlement de fournisseurs et la comptabilité.

- La gestion des comptes : En amont de la gestion des comptes il y a la collecte et l'exploitation des chèques. Elle consiste ici à faire la saisie des mouvements en prévisionnel, de rapprocher les soldes prévisionnels aux soldes réels obtenus via minitel, de procéder aux nivellements nécessaires et de dresser des états de trésorerie qui donnent une prévision sur un horizon de quatre jours. Ces états servent de base de décision au trésorier et à la direction financière pour la prise de décisions.
- Le règlement consiste en la remise de chèques aux fournisseurs et il s'effectue deux fois par semaine.
- Un service comptable rattaché à l'unité de trésorerie est chargé des écritures comptables des règlements et des rapprochements bancaires.

Ces fonctions occupent la majeure partie du temps des agents du service. Il faut noter que la fréquence de l'émission des chèques n'est pas de nature à faciliter les prévisions. Quant au suivi budgétaire, il se limite à remplacer dans le budget les données mensuelles prévisionnelles par les données réelles dès ces dernières sont disponibles et à constater les écarts, des actions correctives pour inverser la tendance ne sont point mener. Ces écarts sont favorisés par les problèmes coordinations des engagements de dépenses et des flux de recettes du fait d'un déficit de communication entre les autres services et le service de trésorerie. Ce dernier souvent considéré par les premiers comme ayant à charge de trouver les financements nécessaires quels que soient les coûts que cela peut occasionner.

### II Application de la méthode comptable

#### II.1 Méthodologie suivie

A partir des bilans historiques, en utilisant la méthode comptable, on va déterminer la situation de la trésorerie telle que décrite dans le chapitre 1.

Auparavant des retraitements ont été opérés avant de calculer le FDR et le BFR de chaque exercice. Ils ont pour objet d'éliminer les non valeurs c'est-à-dire les éléments qui gonflent l'actif mais qui dans la

réalité ne correspondent pas à des flux d'entrée ou de sortie de trésorerie. Dans le cas présent, il s'agit des frais d'établissement et des écarts de conversion. Ainsi nous avons dû :

- Retraiter les frais d'établissement de l'actif immobilisé et des fonds propres
- Procéder à une compensation des écarts de conversion actifs et passifs. Toutefois, dans la mesure où les écarts actifs ont été supérieurs aux écarts de conversion passifs, l'excédent a été retranché des fonds propres.

Les résultats des retraitements effectués figurent en annexes (annexes 1).

## **II.2 Résultats et interprétation**

Le tableau 1 ci-dessous représente la situation de la trésorerie sur la période 2000 à 2002 :

On s'aperçoit que sur les trois années la société a accumulé des déséquilibres avec un déficit cumulé de 23,2 Mds au 31 décembre 2002.

La structure du bilan fait apparaître une insuffisance du FDR (qui est négatif en 2000) face à un BFR qui augmente très vite.

Ce constat suggère qu'une des origines du problème de trésorerie de la SENELEC est d'ordre structurel, d'autant que sur 3 années consécutivement la situation de trésorerie est fortement déficitaire.

De même, après une forte augmentation des ressources stables en 2001 (recapitalisation par l'Etat), on note une légère baisse en 2002 (2,4%). Dans le même temps les immobilisations connaissent une hausse sensible en 2001 (26,31%) avant de baisser légèrement en 2002 (2,07%). Ainsi l'augmentation des ressources n'a pas ainsi permis de juguler le déséquilibre structurel du haut de bilan.

A cela s'ajoute d'autres causes plutôt conjoncturelles:

- Ampleur des décaissements pour l'achat de produits pétroliers ;
- Le décalage entre les flux de recettes et les flux de dépenses ;
- Le montant élevé des factures impayées (compte client trop élevé), ce qui dénote un manque de performance du service chargé du recouvrement des factures ;
- Les consommations non facturées (vols branchements clandestins) ;
- le processus de facturation qui est assez long et se déroule comme suit :

- La facturation porte sur 60 jours de consommation
- Il faut ensuite 15 jours pour la relève et la facturation
- Le client a ensuite 35 jours à partir de la date de facturation pour régler sa facture. Soit au total 110 jours alors que le délai fournisseur est de 60 jours fin de mois et 30 jours pour les pétroliers qui sont les plus importants.

Tableau 1 :

Année	2000	2001	2002
Capitaux propres	18 269 268 961	73 021 482 407	72 222 638 515
Dette à MLT	83 260 608 366	77 722 309 313	74 841 621 003
<b>Ressources stables (A)</b>	<b>101 529 877 327</b>	<b>150 743 791 720</b>	<b>147 064 259 518</b>
Variation		49 213 914 393	-3 679 532 202
<b>Immobilisations nettes (B)</b>	<b>110 883 863 426</b>	<b>140 061 107 533</b>	<b>137 167 705 111</b>
Variation		29 177 244 107	-2 893 402 422
<b>Fonds de Roulement (C) = (A - B)</b>	<b>-9 353 986 099</b>	<b>10 682 684 187</b>	<b>9 896 554 407</b>
<b>Y</b>		<b>20 036 670 286</b>	<b>-786 129 780</b>
<b>variation (%)</b>		<b>214,20%</b>	<b>-7,36%</b>
Actif circulant (D)	41 880 279 766	52 027 192 160	64 776 413 288
Passif circulant (E)	41 392 018 650	35 332 497 211	47 534 254 628
<b>Besoin en Fonds de Roulement (F) = (D - E)</b>	<b>488 261 116</b>	<b>16 694 694 949</b>	<b>17 242 158 660</b>
<b>Variation</b>		<b>16 206 433 833</b>	<b>547 463 711</b>
<b>variation (%)</b>		<b>3319,21%</b>	<b>3,28%</b>
<b>Trésorerie (G) = (C - F)</b>	<b>-9 842 247 215</b>	<b>-6 012 010 762</b>	<b>-7 345 604 253</b>
Variation		3 830 236 453	-1 333 593 491
Trésorerie active	3 664 428 536	2 282 605 600	7 289 061 069
Trésorerie passive	13 506 675 751	8 294 616 362	14 634 665 322
<b>Trésorerie = (trésor. Actif - trésor. Passif)</b>	<b>-9 842 247 215</b>	<b>-6 012 010 762</b>	<b>-7 345 604 253</b>
<b>Cumul</b>		<b>-15 854 257 977</b>	<b>-23 199 862 230</b>

### II.3 Limites de la méthode

Cette analyse présente cependant plusieurs limites :

- Elle permet de mesurer la situation de la trésorerie mais ne permet de situer l'origine des déficits dans le cycle d'exploitation. Donc les prises de décisions entre deux dates de production du bilan s'avèrent impossible.
- Pour mener une gestion de trésorerie par le bilan (gestion actif / passif) il faut que des bilans soient produits à intervalle de temps très court (une semaine au maximum) pour évaluer

l'impact des décisions quotidiennes sur la situation de la trésorerie ; alors dans le cas présent le délai de production de ces documents est assez long.

- Cette méthode ne permet pas une gestion prévisionnelle car les bilans produits reposent sur des données passées et non sur des valeurs projetées.

De même, les données nécessaires à l'application de la méthode de variation des flux de liquidités n'ont pas été disponibles pour nous permettre d'apprécier la situation de trésorerie par la méthode des variations des flux de liquidités (cf. chapitre 1)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE 6 : AMELIORER LA TRESORERIE PAR UNE MAITRISE DES DECAISSEMENTS

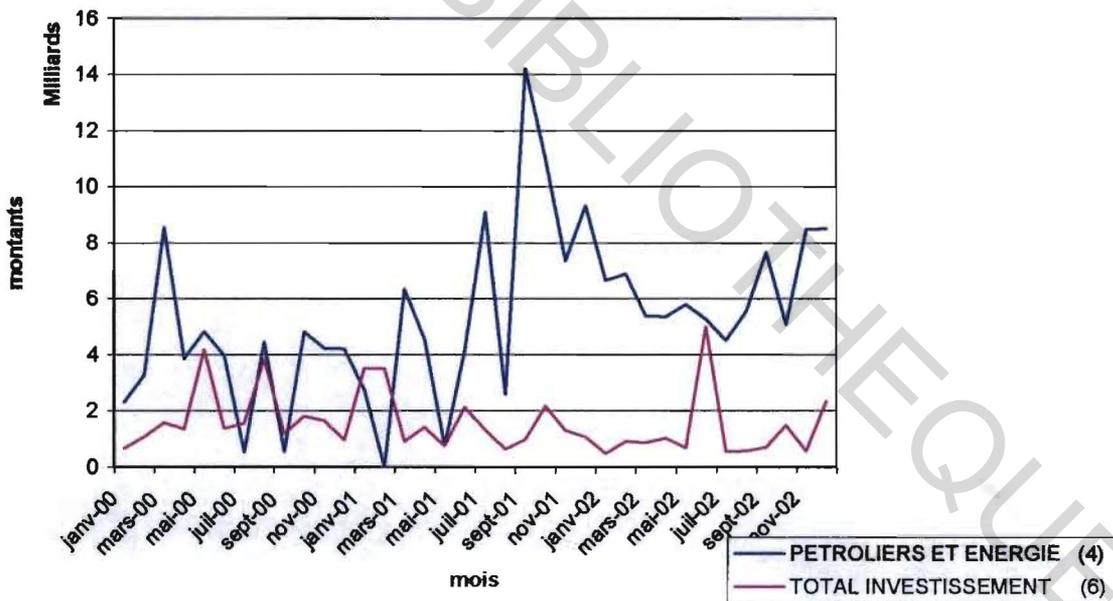
## I Problématique

Dans le chapitre précédent, nous avons pu déterminer la situation de trésorerie de la Senelec par l'approche bilantielle et observer la persistance des tensions de trésorerie sur les trois dernières années. Les limites de cette approche ont également été relevées notamment en ce qu'elle ne permet pas de situer clairement les causes des difficultés de trésorerie.

Dans le présent chapitre, après avoir identifié les causes du problème de trésorerie, nous proposons une méthode pour améliorer la gestion et atténuer l'ampleur du problème à l'avenir. Nous avons ainsi, dans un premier temps et sur la base des séries statistiques disponibles sur les recettes et les dépenses de 2000 à 2002, observé que le problème provenait de la non maîtrise de certains éléments dans le cycle d'exploitation. Il s'agit notamment des approvisionnements et des investissements.

Le **graphique 1** ci-dessous qui retrace l'évolution mensuelle des dépenses d'approvisionnement et d'investissements, renseigne également sur le caractère très volatile de ces dernières et la nature des perturbations qu'elles occasionnent dans la gestion de la trésorerie.

graphique 1: évolution des approvisionnements et des investissements



Il paraît dès lors évident que ces deux éléments doivent faire l'objet d'un traitement séparé visant à réduire voire neutraliser leurs effets sur la situation de trésorerie. C'est à cela que nous procédons en proposant les retraitements ci-après. L'impact sur la situation de trésorerie est mesuré par la suite par simulation rétrospective sur les données historiques.

## II Méthodologie

Dans un premier temps nous avons calculé les **soldes mensuels** par la différence entre les recettes courantes et les dépenses courantes (hors financements). Les recettes non commerciales n'ont été prises en compte en raison de leur caractère imprévisible. De même, les dépenses (certains types d'impôts) qui n'ont pas un caractère récurrent et dont les montants sont faibles par rapport aux sommes en jeu ont été négligés. Les soldes ainsi déterminés nous permettent de vérifier si les dépenses d'exploitation sont couvertes par les recettes issues de l'exploitation.

Dans un deuxième temps, nous avons exclu les dépenses d'approvisionnement en produits pétroliers et les investissements en raison de leur caractère volatile et de leur impact décisif sur les soldes précédemment calculés.

Dans un troisième temps, afin d'atténuer la volatilité des dépenses d'approvisionnements en produits pétroliers, nous faisons l'hypothèse qu'elles ont suivi une moyenne mobile trimestrielle, ce qui signifie qu'une décision a été arrêtée pour qu'à chaque mois, on se réfère aux trois mois qui ont précédé pour déterminer la valeur du montant à allouer au prochain décaissement relatif à l'approvisionnement en produits pétroliers. Nous testons cette hypothèse pour voir dans quelle mesure elle permet d'améliorer la situation de trésorerie.

## III Interprétation des résultats

### 1) *la situation réelle de la trésorerie*

Le tableau suivant résume la situation réelle de la trésorerie lorsque toutes les dépenses et toutes les recettes sont prises en compte sans exception.

On observe que les flux de trésorerie sortants occasionnés par les dépenses ont évolué plus vite que les recettes sur toute la période de référence conduisant à un déficit de trésorerie d'exploitation cumulé à presque -27 Mds de FCFA en Décembre 2002.

**recettes totales-dépenses totales (milliards de francs)**

	janv-00	févr-00	mars-00	avr-00	mai-00	juin-00	juil-00	août-00	sept-00	oct-00	nov-00	déc-00
Recettes	7 190	8 655	6 522	6 956	8 205	7 695	7 540	9 175	8 084	10 666	9 803	7 926
Dépenses	7 546	8 484	15 946	10 410	15 276	11 167	4 988	13 640	5 394	10 448	10 066	10 208
Rec-dép	-357	172	-9 424	-3 455	-7 071	-3 473	2 552	-4 465	2 690	218	-263	-2 282
cumul rec-dép	-357	-185	-9 609	-13 064	-20 135	-23 607	-21 055	-25 520	-22 830	-22 612	-22 875	-25 157

	janv-01	févr-01	mars-01	avr-01	mai-01	juin-01	juil-01	août-01	sept-01	oct-01	nov-01	déc-01
Recettes	10 688	6 848	9 440	7 767	7 669	9 846	14 266	8 478	43 905	10 260	9 062	10 863
Dépenses	8 397	7 294	13 023	9 453	6 203	8 633	13 229	7 750	20 593	25 817	12 711	14 235
Rec-dép	2 291	-446	-3 582	-1 686	1 466	1 212	1 036	728	23 312	-15 556	-3 649	-3 371
cumu rec-dép	-22 866	-23 312	-26 895	-28 581	-27 114	-25 902	-24 866	-24 137	-825	-16 382	-20 031	-23 402

	janv-02	févr-02	mars-02	avr-02	mai-02	juin-02	juil-02	août-02	sept-02	oct-02	nov-02	déc-02
Recettes	11 099	9 490	12 433	9 719	8 637	13 765	10 933	10 615	10 476	15 214	10 874	10 111
Dépenses	9 599	10 792	9 428	8 655	10 119	13 118	10 102	10 229	12 394	14 986	12 631	14 853
Rec-dép	1 500	-1 302	3 005	1 064	-1 482	648	831	386	-1 919	229	-1 757	-4 743
cumu rec-dép	-21 902	-23 204	-20 199	-19 135	-20 618	-19 970	-19 139	-18 753	-20 672	-20 443	-22 200	-26 943

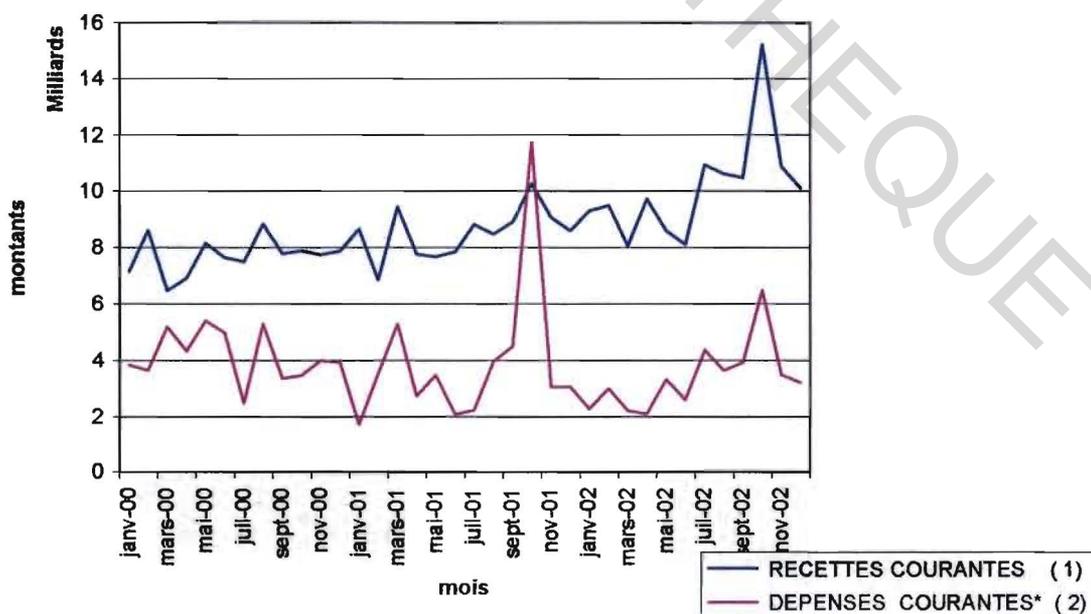
Il ressort de cette présentation au mois le mois, que le déficit de trésorerie est d'ordre structurel confirmant ce qui avait déjà démontré par la méthode comptable au chapitre 4.

Le tableau détaillé par postes de flux de recettes et de dépenses nous a permis de voir le rôle déterminant des approvisionnements en produits pétroliers et des dépenses d'investissements dans les difficultés de trésorerie de la SENELEC. Nous avons isolé ces deux postes pour voir quelle a été la situation de trésorerie sans ces deux facteurs.

2) *Situation hors approvisionnements et investissements.*

Les résultats figurant au **tableau 2a** suivant et le **graphique 2** mettent en évidence une situation de trésorerie plutôt bonne, abstraction faite des deux facteurs susmentionnés.

**graphique 2: Comparaison recettes/dépenses courantes**



En effet, on constate que les recettes courantes excèdent largement et de façon quasi-systématique

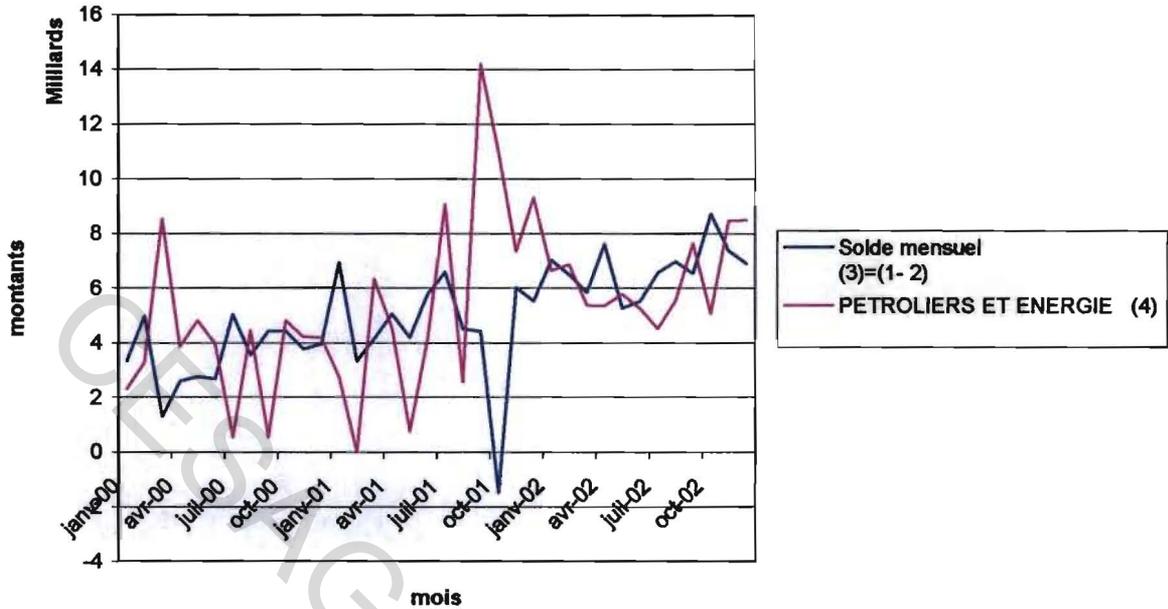
les dépenses courantes hors approvisionnements et investissements. Toutefois, dès que ces derniers sont pris en compte la trésorerie devient déficitaire au mois le mois allant jusqu'à atteindre un creux de 19,7 Mds en décembre 2001. Le caractère fluctuant des approvisionnements (comme le montre le graphique 3)

a eu des impacts négatifs sur la trésorerie.

Tableau 2a (en milliards de francs)

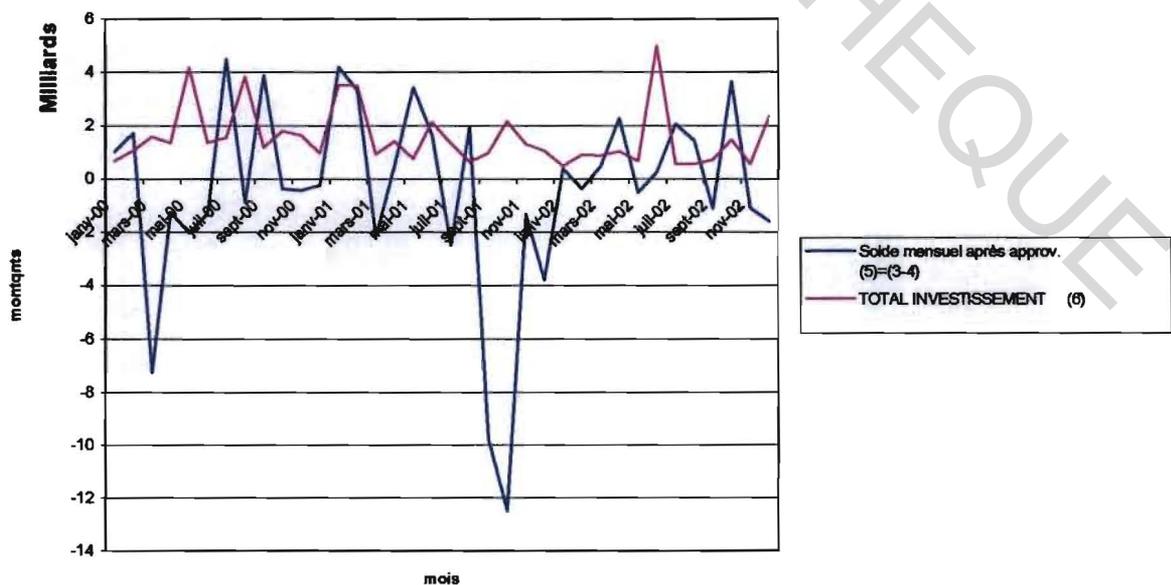
	janv-00	févr-00	mars-00	avr-00	mai-00	juin-00	juil-00	août-00	sept-00	oct-00	nov-00	déc-00
RECETTES COURANTES (1)	7,2	8,6	6,5	6,9	8,1	7,6	7,5	8,8	7,8	7,9	7,7	7,9
DEPENSES COURANTES* (2)	3,8	3,6	5,2	4,3	5,4	5,0	2,5	5,3	3,3	3,4	4,0	3,9
<b>soldes mensuels (3)=(1-2)</b>	3,3	5,0	1,3	2,6	2,8	2,7	5,0	3,5	4,4	4,4	3,8	3,9
<b>CUMUL</b>	3,3	8,3	9,6	12,2	14,9	17,6	22,6	26,2	30,6	35,0	38,8	42,7
PETROLIERS ET ENERGIE (4)	2,3	3,3	8,5	3,8	4,8	4,0	0,5	4,4	0,5	4,8	4,2	4,2
CUMUL pétroliers et énergie	2,3	5,6	14,1	18,0	22,8	26,7	27,3	31,7	32,2	37,1	41,3	45,5
<b>soldes mensuels après approv(5)=(3-4)</b>	1,0	1,7	-7,3	-1,3	-2,0	-1,3	4,5	-0,9	3,9	-0,4	-0,4	-0,3
<b>CUMUL</b>	1,0	2,7	-4,5	-5,8	-7,8	-9,1	-4,6	-5,5	-1,7	-2,0	-2,5	-2,7
	janv-01	févr-01	mars-01	avr-01	mai-01	juin-01	juil-01	août-01	sept-01	oct-01	nov-01	déc-01
RECETTES COURANTES (1)	8,6	6,8	9,4	7,8	7,7	7,8	8,8	8,5	8,9	10,3	9,1	8,6
DEPENSES COURANTES* (2)	1,7	3,5	5,3	2,7	3,5	2,1	2,2	4,0	4,5	11,7	3,0	3,1
<b>soldes mensuels (3)=(1-2)</b>	6,9	3,3	4,2	5,0	4,2	5,8	6,6	4,5	4,4	-1,5	6,0	5,5
<b>CUMUL</b>	49,7	53,0	57,1	62,2	66,4	72,2	78,7	83,3	87,7	86,2	92,2	97,7
PETROLIERS ET ENERGIE (4)	2,7	0,0	6,3	4,5	0,8	4,1	9,1	2,6	14,2	11,0	7,4	9,3
CUMUL pétroliers et énergie	48,2	48,2	54,5	59,1	59,9	64,0	73,1	75,6	89,8	100,8	108,2	117,5
<b>soldes mensuels après approv (5)=(3-4)</b>	4,2	3,3	-2,2	0,5	3,4	1,7	-2,5	1,9	-9,8	-12,5	-1,3	-3,8
<b>CUMUL</b>	1,5	4,8	2,6	3,1	6,5	8,2	5,7	7,6	-2,2	-14,6	-16,0	-19,8
	janv-02	févr-02	mars-02	avr-02	mai-02	juin-02	juil-02	août-02	sept-02	oct-02	nov-02	déc-02
RECETTES COURANTES (1)	9,3	9,5	8,0	9,7	8,6	8,1	10,9	10,6	10,5	15,2	10,9	10,1
DEPENSES COURANTES* (2)	2,3	3,0	2,2	2,1	3,3	2,6	4,4	3,6	3,9	6,5	3,5	3,2
<b>soldes mensuels (3)=(1-2)</b>	7,0	6,5	5,8	7,6	5,3	5,5	6,6	7,0	6,6	8,7	7,4	6,9
<b>CUMUL</b>	104,8	111,3	117,1	124,7	130,0	135,5	142,1	149,1	155,7	164,4	171,8	178,7
PETROLIERS ET ENERGIE (4)	6,7	6,9	5,4	5,4	5,8	5,3	4,5	5,5	7,7	5,1	8,5	8,5
CUMUL pétroliers et énergie	124,2	131,0	136,4	141,8	147,6	152,8	157,4	162,9	170,6	175,6	184,1	192,6
<b>soldes mensuels après approv.(5)=(3-4)</b>	0,4	-0,4	0,5	2,3	-0,5	0,3	2,0	1,4	-1,1	3,6	-1,1	-1,6
<b>CUMUL</b>	-19,4	-19,8	-19,3	-17,0	-17,5	-17,3	-15,2	-13,8	14,9	-11,3	-12,4	-14,0

graphique 3: Comparaison soldes mensuels / dépenses d'approvisionnement



En principe, une gestion rigoureuse de la trésorerie aurait nécessité que les dépenses d'investissement soient engagées en fonction de la trésorerie prévue et accumulée dans cette perspective, le recours au financement externe devant se faire de façon ponctuelle en complément. La réalité a été toute autre puisque les dépenses d'investissement n'ont pratiquement jamais été synchronisées aux flux de recettes encaissées ou anticipées à très court terme (comme en atteste le graphique 4). Ceci a contribué pour beaucoup à la dégradation régulière de la situation de la trésorerie.

graphique 4: solde mensuel après approvisionnement / dépenses d'investissement



L'importance des dépenses d'investissement ajoutée aux déficits résultant des dépenses

d'approvisionnement fait apparaître des besoins de financement élevés. Les financements à LMT obtenu pour faire face à ces besoins se sont souvent révélés trop faibles par rapport aux besoins. La faiblesse des financements obtenus par rapport aux besoins traduit les difficultés que rencontre l'entreprise pour se faire financer par les banques et souvent dans de telles conditions les crédits sont accordés uniquement sur la base des domiciliations de créances.

Les soldes mensuels sont calculés ici sur la base des recettes d'exploitation courantes et dépenses d'exploitations courantes, les approvisionnements faisant l'objet de traitement particulier. Le tableau suivant donne l'évolution de la trésorerie

Tableau (en milliards de francs)

	janv-00	févr-00	mars-00	avr-00	mai-00	juin-00	juil-00	août-00	sept-00	oct-00	nov-00	déc-00
RECETTES COURANTES (1)	7,2	8,6	6,5	6,9	8,1	7,6	7,5	8,8	7,8	7,9	7,7	7,9
DEPENSES COURANTES* (2)	3,8	3,6	5,2	4,3	5,4	5,0	2,5	5,3	3,3	3,4	4,0	3,9
<b>soldes mensuels (3)=(1-2)</b>	<b>3,3</b>	<b>5,0</b>	<b>1,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>5,0</b>	<b>3,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>
<b>CUMUL</b>	3,3	8,3	9,6	12,2	14,9	17,6	22,6	26,2	30,6	35,0	38,8	42,7

	janv-01	févr-01	mars-01	avr-01	mai-01	juin-01	juil-01	août-01	sept-01	oct-01	nov-01	déc-01
RECETTES COURANTES (1)	8,6	6,8	9,4	7,8	7,7	7,8	8,8	8,5	8,9	10,3	9,1	8,6
DEPENSES COURANTES* (2)	1,7	3,5	5,3	2,7	3,5	2,1	2,2	4,0	4,5	11,7	3,0	3,1
<b>soldes mensuels (3)=(1-2)</b>	<b>6,9</b>	<b>3,3</b>	<b>4,2</b>	<b>5,0</b>	<b>4,2</b>	<b>5,8</b>	<b>6,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>-1,5</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>
<b>CUMUL</b>	49,7	53,0	57,1	62,2	66,4	72,2	78,7	83,3	87,7	86,2	92,2	97,7

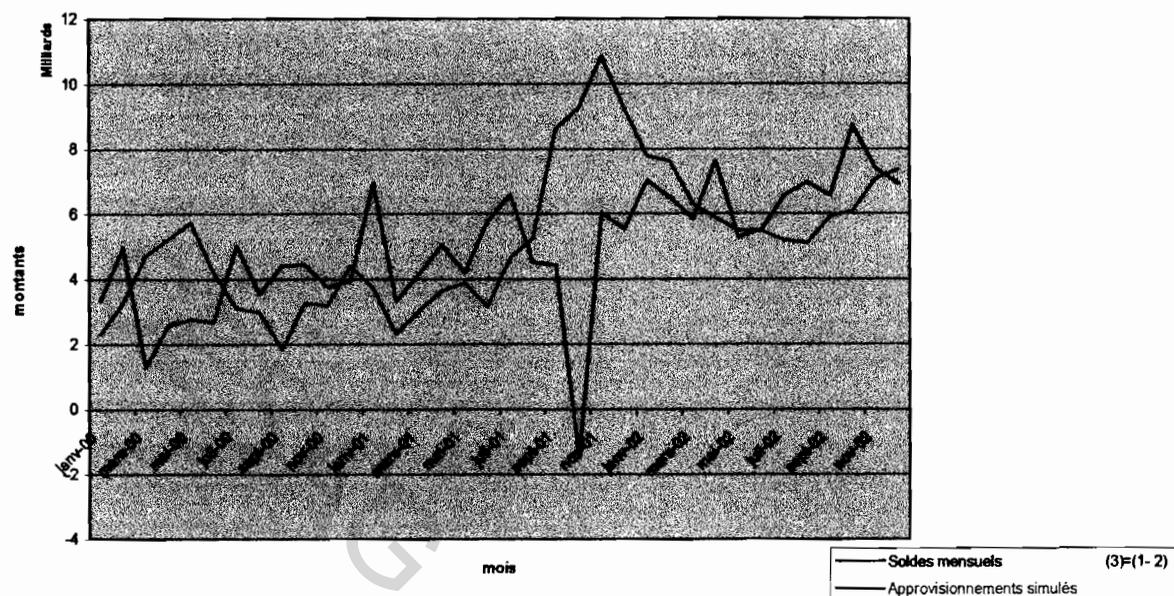
	janv-02	févr-02	mars-02	avr-02	mai-02	juin-02	juil-02	août-02	sept-02	oct-02	nov-02	déc-02
RECETTES COURANTES (1)	9,3	9,5	8,0	9,7	8,6	8,1	10,9	10,6	10,5	15,2	10,9	10,1
DEPENSES COURANTES* (2)	2,3	3,0	2,2	2,1	3,3	2,6	4,4	3,6	3,9	6,5	3,5	3,2
<b>soldes mensuels (3)=(1-2)</b>	<b>7,0</b>	<b>6,5</b>	<b>5,8</b>	<b>7,6</b>	<b>5,3</b>	<b>5,5</b>	<b>6,6</b>	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>	<b>8,7</b>	<b>7,4</b>	<b>6,9</b>
<b>CUMUL</b>	104,8	111,3	117,1	124,7	130,0	135,5	142,1	149,1	155,7	164,4	171,8	178,7

Les soldes mensuels largement positifs attestent du poids des approvisionnements et des investissements sur la trésorerie et de la nécessité de maîtriser leur évolution ; ce qui pourrait améliorer la rentabilité de l'exploitation.

### 3) Situation simulée de la trésorerie avec hypothèse sur les approvisionnements

Avec un décalage de 3 mois au début de la période de référence, nous avons remplacé les dépenses d'approvisionnements mensuelles par leurs moyennes mobiles trimestrielles. Les résultats obtenus sont retracés dans le tableau 3 (annexe 3) et par le graphique 5 ci dessous.

graphique 5: comparaison soldes mensuels/approvisionnements simulés



Les soldes mensuels ainsi calculés après les approvisionnements comparés à ceux calculés sans la simulation montrent l'impact de leur fluctuation sur la trésorerie ainsi la réduction des dettes (et des intérêts qui y sont rattachés) qui peut être faite avec cette méthode. Le tableau suivant compare les soldes mensuels après approvisionnement suivant les deux méthodes.

comparaison soldes mensuels / soldes mensuel simulé en millions

	janv.-00	févr.-00	mars-00	avr.-00	mai-00	juin-00	juil.-00	août-00	sept.-00	oct.-00	nov.-00	déc.-00
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	1 028	1 699	-7 256	-1 259	-2 049	-1 301	4 499	906	3 883	-377	449	-251
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	1 028	1 699	-3 419	-2 634	-2 974	-1 536	1 929	557	2 583	1 167	574	-458
ECARTS MENSUELS	0	0	3 837	-1 375	-925	-235	-2 570	1 463	-1 299	1 543	1 023	-207
ECARTS MENSUELS CUMULES	0	0	3 837	2 462	1 537	1 301	1 269	194	-1 105	438	1 461	1 254
	janv.-01	févr.-01	mars-01	avr.-01	mai-01	juin-01	juil.-01	août-01	sept.-01	oct.-01	nov.-01	déc.-01
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	4 193	3 325	2 190	500	3 433	1 655	-2 497	1 945	-9 780	-12 488	-1 337	-3 790
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	3 220	1 012	1 125	1 417	310	2 632	1 934	-744	-4 201	-10 742	-4 831	-3 694
ECARTS MENSUELS	973	-2 313	3 314	917	-3 123	977	4 431	-2 689	5 578	1 746	3 494	96
ECARTS MENSUELS CUMULES	281	-2 032	1 282	2 199	924	53	4 484	1 795	7 374	9 120	5 626	5 722
	janv.-02	févr.-02	mars-02	avr.-02	mai-02	juin-02	juil.-02	août-02	sept.-02	oct.-02	nov.-02	déc.-02
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	379	-370	466	2 272	516	254	2 050	1 436	-1 108	3 649	-1 098	-1 596
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	-748	-1 110	458	1 757	-231	47	1 378	1 869	646	2 634	312	-447
ECARTS MENSUELS	-1 127	-740	924	-515	285	-207	-672	433	1 754	-1 015	1 410	1 149
ECARTS MENSUELS CUMULES	4 595	3 855	2 931	2 416	2 702	2 495	1 823	2 256	4 010	2 995	4 405	5 554

L'écart cumulé de 5,554 Mds constitue des économies qui pouvaient être faites sur les dépenses d'approvisionnement si on avait maîtrisé leur évolution.

#### 4) Situation après financement

##### a) situation réelle

a) *situation réelle*

Le tableau suivant retrace la situation réelle de la trésorerie après que la société ait obtenu des financements externes. Les financements comprennent des prêts à LMT (auprès des banques ou du trésor) et d'autres financements tels subventions, les certificats de détaxes etc. Ces différents éléments sont repris dans le tableau 2b (annexe 2).

Après avoir calculé les soldes après approvisionnements, nous avons déduit les dépenses d'investissement avant d'ajouter les financements obtenus pour avoir les soldes besoins/Excédent de financement du tableau. Toutefois les dépenses d'investissements n'ont fait l'objet du même traitement que les dépenses d'approvisionnements car elles n'ont pas la même nature.

L'insuffisance des liquidités issue de l'exploitation est atténuée par les financements obtenus par la société mais ceux-ci ne couvrent pas la totalité des besoins et le solde après financement est déficitaire de 5.32 Mds (on a un besoin de financement).

**situation de la trésorerie après financement (en millions)**

	janv.-00	févr.-00	mars-00	avr.-00	mai-00	juin-00	juil.-00	août-00	sept.-00	oct.-00	nov.-00	déc.-00
Besoin/Exced. Après financ.	396	691	-8 776	-2 552	-6 161	-2 602	3 008	-4 377	3 018	619	-24	-1 144
Solde cumulé	396	1 086	-7 690	-10 241	-16 402	-19 005	-15 997	-20 374	-17 356	-16 737	-16 761	-17 905
	janv-01	févr-01	mars-01	avr-01	mai-01	juin-01	juil-01	août-01	sept-01	oct-01	nov-01	déc-01
Besoin/Exced. Après financ.	2 722	-184	-3 111	-907	2 672	1 528	1 621	1 310	24 248	-14 658	-2 642	-2 575
Solde cumulé	-15 183	-15 366	-18 477	-19 384	-16 712	-15 184	-13 563	-12 254	11 994	-2 664	-5 306	-7 881
	janv-02	févr-02	mars-02	avr-02	mai-02	juin-02	juil-02	août-02	sept-02	oct-02	nov-02	déc-02
Besoin/Exced. Après financ.	1 690	-1 283	3 982	1 240	-1 139	924	1 495	873	-1 823	2 175	-1 657	-3 921
Solde cumulé	-6 191	-7 474	-3 492	-2 252	-3 391	-2 466	-971	-99	-1 921	254	-1 403	-5 324

b) *situation simulée*

Le tableau suivant donne le même solde que le tableau précédent (situation réelle) mais avec une simulation des dépenses d'approvisionnement. D'un déficit de plus de 5 Mds (situation réelle) on passe à un excédent de 230 millions (avec la simulation). Ce résultat démontre de la pertinence de la méthode et de l'intérêt qu'il y a à maîtriser l'évolution des dépenses de manière générales et des dépenses d'approvisionnement en particulier

**situation simulée de la trésorerie après financement (en milliards)**

	janv-00	févr-00	mars-00	avr-00	mai-00	juin-00	juil-00	août-00	sept-00	oct-00	nov-00	déc-00
besoins/excédents après financ simulés	0,40	0,69	-4,94	-3,93	-7,09	-2,84	0,44	-2,91	1,72	2,16	1,00	-1,35
cumul	0,40	1,09	-3,85	-7,78	-14,87	-17,70	-17,27	-20,18	-18,46	-16,30	-15,30	-16,65
	janv-01	févr-01	mars-01	avr-01	mai-01	juin-01	juil-01	août-01	sept-01	oct-01	nov-01	déc-01
besoins/excédents après financ simulés	1,75	-2,50	0,20	0,01	-0,45	2,50	6,05	-1,38	29,83	-12,91	-6,14	-2,48
cumul	-14,90	-17,40	-17,20	-17,18	-17,64	-15,13	-9,08	-10,46	19,37	6,46	0,32	-2,16
	janv-02	févr-02	mars-02	avr-02	mai-02	juin-02	juil-02	août-02	sept-02	oct-02	nov-02	déc-02
besoins/excédents après financ simulés	0,56	-2,02	3,06	0,73	-0,85	0,72	0,82	1,31	-0,07	1,16	-0,25	-2,77
cumul	-1,60	-3,62	-0,56	0,16	-0,69	0,03	0,85	2,16	2,09	3,25	3,00	0,23

Le tableau de synthèse regroupe et compare les différents soldes calculés selon les deux méthodes.

### Tableau de synthèse

	janv.-00	févr.-00	mars-00	avr.-00	mai-00	juin-00
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	1 027 706 200	1 698 650 666	-7 255 534 784	-1 259 030 565	-2 048 897 989	-1 300 846 877
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	1 027 706 200	1 698 650 666	-3 418 601 762	-2 634 271 250	-2 973 982 234	-1 536 331 543
ECARTS MENSUELS	0	0	3 836 933 022	-1 375 240 685	-925 084 245	-235 484 666
ECARTS MENSUELS CUMULES	0	0	3 836 933 022	2 461 692 337	1 536 608 092	1 301 123 426
BESOINS/EXCEDENTS DE RESSOURCES AVANT FINANCEMENTS	359 738 518	637 802 680	-8 839 019 747	-2 604 843 999	-6 221 860 301	-2 658 256 160
BESOINS/EXCED. DE RESS. SIMULES AVANT FINANCEMENTS	359 738 518	637 802 680	-5 002 086 725	-3 980 084 684	-7 146 944 546	-2 893 740 826
ECARTS	0	0	3 836 933 022	-1 375 240 685	925 084 245	-235 484 666
CUMUL	0	0	3 836 933 022	2 461 692 337	1 536 608 092	1 301 123 426
TOTAL FINANCEMENT	35 786 829	52 951 026	62 840 810	53 293 156	61 042 587	55 887 382
CUMUL	35 786 829	88 737 855	151 578 665	204 871 821	265 914 408	321 801 790
	janv.-01	févr.-01	mars-01	avr.-01	mai-01	juin-01
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	4 192 748 090	3 324 754 502	-2 189 840 378	499 767 975	3 433 023 718	1 655 118 991
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	3 220 055 015	1 011 694 488	1 124 540 185	1 416 860 951	309 886 934	2 631 898 042
ECARTS MENSUELS	-972 693 075	-2 313 060 014	3 314 380 563	917 092 976	-3 123 136 784	976 779 051
ECARTS MENSUELS CUMULES	281 067 134	-2 031 992 880	1 282 387 683	2 199 480 659	-923 656 124	53 122 927
BESOINS/EXCEDENTS DE RESSOURCES AVANT FINANCEMENTS	675 994 377	-183 546 417	-3 111 056 577	-906 581 459	2 671 776 066	-472 021 141
BESOINS/EXCED. DE RESS. SIMULES AVANT FINANCEMENTS	-296 698 698	-2 496 606 431	203 323 986	10 511 517	-451 360 718	504 757 910
ECARTS	-972 693 075	-2 313 060 014	3 314 380 563	917 092 976	-3 123 136 784	976 779 051
CUMUL	281 067 134	-2 031 992 880	1 282 387 683	2 199 480 659	-923 656 124	53 122 927
TOTAL FINANCEMENT	2 046 265 608	0	0	0	0	2 000 000 000
CUMUL	7 998 384 744	7 998 384 744	7 998 384 744	7 998 384 744	7 998 384 744	9 998 384 744
	janv.-02	févr.-02	mars-02	avr.-02	mai-02	juin-02
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	378 531 269	-370 060 974	466 346 135	2 271 814 481	-516 162 030	254 026 341
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	-748 485 854	-1 110 282 561	-457 658 794	1 757 220 775	-230 922 735	47 311 066
ECARTS MENSUELS	-1 127 017 123	-740 221 587	-924 004 929	-514 593 706	285 239 295	-206 715 275
ECARTS MENSUELS CUMULES	4 595 153 109	3 854 931 522	2 930 926 593	2 416 332 888	2 701 572 182	2 494 856 907
BESOINS/EXCEDENTS DE RESSOURCES AVANT FINANCEMENTS	-111 191 340	-1 284 025 434	-403 855 455	1 239 565 688	-1 189 409 575	-4 736 986 956
BESOINS/EXCED. DE RESS. SIMULES AVANT FINANCEMENTS	-1 238 208 463	-2 024 247 021	-1 327 860 384	724 971 982	-904 170 280	-4 943 702 231
ECARTS	-1 127 017 123	-740 221 587	-924 004 929	-514 593 706	285 239 295	-206 715 275
CUMUL	4 595 153 109	3 854 931 522	2 930 926 593	2 416 332 888	2 701 572 182	2 494 856 907
TOTAL FINANCEMENT	1 801 194 916	940 943	4 385 700 885	414 517	50 630 368	5 661 420 618
CUMUL	54 524 095 053	54 525 035 996	58 910 736 881	58 911 151 398	58 961 781 766	64 623 202 384

Tableau de synthèse (suite)

	juil.-00	août-00	sept.-00	oct.-00	nov.-00	déc.-00
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	4 499 468 703	-906 165 098	3 882 569 091	-376 723 606	-448 513 108	-250 583 720
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	1 929 399 154	557 063 847	2 583 183 215	1 166 504 632	574 440 610	-457 902 411
ECARTS MENSUELS	-2 570 069 549	1 463 228 945	-1 299 385 876	1 543 228 238	1 022 953 718	-207 318 691
ECARTS MENSUELS CUMULES	-1 268 946 123	194 282 821	-1 105 103 055	438 125 183	1 461 078 901	1 253 760 209
BESOINS/EXCEDENTS DE RESSOURCES AVANT FINANCEMENTS	2 959 414 027	-4 736 035 415	2 702 762 454	-2 168 582 047	-2 084 031 366	-1 204 322 747
BESOINS/EXCED. DE RESS. SIMULES AVANT FINANCEMENTS	389 344 478	-3 272 806 470	1 403 376 578	-625 353 809	-1 061 077 648	-1 411 641 438
ECARTS	-2 570 069 549	1 463 228 945	-1 299 385 876	1 543 228 238	1 022 953 718	-207 318 691
CUMUL	-1 268 946 123	194 282 821	-1 105 103 055	438 125 183	1 461 078 901	1 253 760 209
TOTAL FINANCEMENT	48 225 517	359 185 639	315 139 304	2 787 766 886	2 060 000 000	60 000 000
CUMUL	370 027 307	729 212 946	1 044 352 250	3 832 119 136	5 892 119 136	5 952 119 136
	juil.-01	août-01	sept.-01	oct.-01	nov.-01	déc.-01
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	-2 496 821 242	1 944 671 824	-9 779 668 117	-12 488 380 194	-1 337 004 592	-3 790 087 720
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	1 934 063 945	-743 875 473	-4 201 322 305	-10 741 969 764	-4 830 911 670	-3 694 227 468
ECARTS MENSUELS	4 430 885 187	-2 688 547 297	5 578 345 812	1 746 410 430	-3 493 907 078	95 860 252
ECARTS MENSUELS CUMULES	4 484 008 114	1 795 460 817	7 373 806 629	9 120 217 058	5 626 309 980	5 722 170 232
BESOINS/EXCEDENTS DE RESSOURCES AVANT FINANCEMENTS	-3 826 399 129	1 309 534 157	-10 751 897 540	-14 658 230 921	-2 642 454 981	-4 851 678 721
BESOINS/EXCED. DE RESS. SIMULES AVANT FINANCEMENTS	604 486 058	-1 379 013 140	-5 173 551 728	-12 911 820 491	-6 136 362 059	-4 755 818 469
ECARTS	4 430 885 187	-2 688 547 297	5 578 345 812	1 746 410 430	-3 493 907 078	95 860 252
CUMUL	4 484 008 114	1 795 460 817	7 373 806 629	9 120 217 058	5 626 309 980	5 722 170 232
TOTAL FINANCEMENT	5 447 477 480	0	35 000 000 000	0	0	2 277 037 913
CUMUL	15 445 862 224	15 445 862 224	50 445 862 224	50 445 862 224	50 445 862 224	52 722 900 137
	juil.-02	août-02	sept.-02	oct.-02	nov.-02	déc.-02
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. (5)=(3-4)	2 049 699 513	1 436 140 452	-1 108 150 468	3 649 063 444	-1 098 473 099	-1 595 971 700
SOLDES MENSUELS APRES APPROV. SIMULES (5)=(3-4)	1 378 181 418	1 869 076 042	645 767 815	2 633 765 393	311 702 589	447 307 671
ECARTS MENSUELS	-671 518 095	432 935 590	1 753 918 283	-1 015 298 051	1 410 175 688	1 148 664 029
ECARTS MENSUELS CUMULES	1 823 338 812	2 256 274 402	4 010 192 685	2 994 894 634	4 405 070 322	5 553 734 351
BESOINS/EXCEDENTS DE RESSOURCES AVANT FINANCEMENTS	1 493 313 447	871 503 015	-1 823 377 217	2 174 995 582	-1 659 025 200	-3 921 042 141
BESOINS/EXCED. DE RESS. SIMULES AVANT FINANCEMENTS	821 795 352	1 304 438 605	-69 458 934	1 159 697 531	-248 849 512	-2 772 378 112
ECARTS	-671 518 095	432 935 590	1 753 918 283	-1 015 298 051	1 410 175 688	1 148 664 029
CUMUL	1 823 338 812	2 256 274 402	4 010 192 685	2 994 894 634	4 405 070 322	5 553 734 351
TOTAL FINANCEMENT	1 867 785	1 254 586	713 951	0	2 465 261	0
CUMUL	64 625 070 169	64 626 324 755	64 627 038 706	64 627 038 706	64 629 503 967	64 629 503 967

## CHAPITRE 7: GESTION DE TRESORERIE ET CONTROLE DES CONDITIONS BANCAIRES A LA SENELEC

Pour faire face aux besoins de liquidités, le service de trésorerie du fait de l'insuffisance de ses ressources fait de façon presque systématique recourt au découvert bancaire. La société a négocié avec ses banquiers des conditions pour amoindrir les coûts de financement. Après une présentation des conditions applicables aux différentes opérations de trésorerie nous allons en vérifier l'application effective par les banques.

### I Gestion de la trésorerie au quotidien

#### I.1 Les conditions bancaires

Nous rappelons ici que les conditions se rapportent aux instruments de paiement (sauf les instruments de paiement internationaux) ainsi qu'aux moyens de financement à court terme (découvert bancaire surtout). Les conditions relatives aux emprunts à long et moyen terme sont donc exclues.

Par condition bancaire nous entendons les conditions de taux, les dates de valeur ainsi que les différentes commissions appliquées par les banques.

##### *Conditions négociées*

En effet la SENELEC de par sa taille et de son volume d'activité est en position de force pour négocier avec ses partenaires bancaires des conditions de traitement favorables. Le tableau suivant résume certaines conditions qui ont été négociées avec certaines banques et fait apparaître de grandes disparités d'une banque à l'autre.

##### Taux du découvert

	TBB	MAJORATION	TAUX DECOUV
BICIS	9,50%	4%	13,50%
CLS	9%	3,25%	12,25%
CITI	8%	6%	14,00%
SGBS	9%	1,50%	10,50%
CBAO			
BIS			
ECOBANK	8%	10%	18%
BOA			
BST	8%	1,50%	9,50%

##### Commissions

Csions compte	CPFD
0,025%	(1/12)%
0,025% à 0,125%	(1/24)%
Néant	(1/24)%
0,025%	0,06%
Néant	(1/24)%
Néant	Néant

Date valeur :      Encaissements

Date valeur Décaissement

	Espèces	Chq/C	Chq/P	CHHPB	CHHPN	VIRT
BICIS		J+1	J+2	J+8	J+15	J+1
CLS		J				J+1
CITI						
SGBS	J+1	J+1	J+2	J+15	J+25	J+1
CBAO						
BIS						
ECOBANK	J+1	J+1	J+1	J+2	J+2	J+1
BOA						
BST	J	J	J+1	J+15	J+25	

	Retrait chq	virement
BICIS	J-1	J-1
CLS	J-1	J-1
CITI		
SGBS	J-1	J-1
CBAO		
BIS		
ECOBANK	J-1	J-1
BOA		
BST	J-1	J-1

Mais la négociation des conditions ne garantit pas un coût de traitement favorable si la société ne vérifie pas elle-même l'application des conditions ainsi obtenues.

## 1.2 Vérification des conditions bancaires.

La vérification s'effectue à deux niveaux :

- de façon quotidienne sur la base des bordereaux de versement et des avis d'opération ; afin de s'assurer que les mouvements sont effectués à bonne date. Ces mêmes vérifications peuvent être faites mensuellement sur la base des relevés bancaires.
- De façon trimestrielle sur la base des échelles d'intérêts ; et il s'agit ici de s'assurer de l'application des taux de découvert négociés, des taux de commission etc.

Nous avons pu constater que la Sénélec perdait assez d'argent par le seul fait de ne pas regarder de près les agios qui lui sont facturés.

### Contrôle sur la base des relevés et évaluation de l'impact

#### Contrôle des dates de valeurs

Bank	Nature de l'opération	Montant	Cond négocié	Cond appl	Enjeux financiers	
					Calculs	Résultat
CLS	Remise de chq du 20/03/03	50 000 000	J	J+1	$50000000 * 0,1225/360$	17 013,89
	Remise de chq du 27/03/03	100 000 000	J	J+1	$100000000 * 0,1225/360$	34 027,78
	Remise de chq du 28/03/03	200 000 000	J	J+1	$200000000 * 0,1225/360$	69 444,44
<b>SOUS TOTAL CLS 03/2003</b>						<b>120 486,11</b>
BICIS	Remise de chq/c du 09/05/03	500 759 698	J+1	J+	$500759698 * 0,135 * 2/360$	375 569,77
	Remise de chq/c du 14/05/03	222 855 138	J+1	J+	$222855138 * 0,135/360$	83 570,68
	Retrait de chq du 16/05/03	517 108 137	J-1	J-2	$517108137 * 0,135/360$	193 915,55
<b>SOUS TOTAL BICIS 05/2003</b>						<b>653 056,00</b>
<b>TOTAL 03/2003</b>						<b>773 542,11</b>

Cette somme de 770000 francs paraît dérisoire pour la taille de la société, mais il s'agit d'une vérification sur quelques gros montants, sur un mois et pour deux banques seulement. D'où l'intérêt de procéder à des contrôles réguliers.

Le contrôle effectué à partir des échelles d'intérêt se révèle cependant plus synthétique car après la vérification des dates de valeur il y a aussi les taux et différentes commissions.

**Tableaux de contrôle des échelles d'intérêts de la SGBS**

<b>CONTRÔLE CONDITIONS BANK SGBS 1 TRIMESTRE 2003</b>			<b>MONTANTS</b>
<b><u>INTERETS DEBITEURS</u></b>			
		<i>Tx appliqué</i>	12,00%
<b>Valeur nombre</b>	<b>35 221 987 051</b>		11 740 662,35
		<i>Tx négocié</i>	10,50%
			10 273 079,56
		<b><i>Supplément / intérêts débiteurs</i></b>	<b>1 467 582,79</b>
<b><u>COMMISSIONS DE MOUVEMENTS</u></b>			
		<i>Taux appliqué</i>	0,06%
<b>Montants soumis</b>	<b>10 772 494 904</b>		6 463 496,94
		<i>Taux négocié</i>	0,025%
			2 693 123,73
		<b><i>Supplément / cions de mouvements</i></b>	<b>3 770 373,22</b>
<b><u>COMMISSIONS DE DECOUVERT</u></b>			
		<i>Taux appliqué</i>	0,08%
<b>Montants soumis</b>	<b>2 588 042 471</b>		2 070 433,98
		<i>Taux négocié</i>	0,06%
			1 552 825,48
		<b><i>Supplément / cions de découvert</i></b>	<b>517 608,49</b>
<b><u>FRAIS FIXES DE GESTION</u></b>			
		Montant facturé	45 000,00
		Montant négocié	24 000,00
		<b>Supplément / frais généraux</b>	<b>21 000,00</b>
<b><u>TOTAL AGIOS INDUS 1TRIM 2003</u></b>			
		<b>Total supplément HTOB</b>	<b>5 776 564,50</b>
		TOB (taux tob = 17%)	17%
			982 015,97
		<b>TOTAL SUPPLEMENT AGIOS</b>	<b>6 758 580,47</b>

CONTRÔLE CONDITIONS DE BANK  
SGBS 2 TRIMESTRE 2003

				MONTANTS
<b>INTERETS DEBITEURS</b>				
Valeur nombre	46783783326	Tx appliqué	0,12	15594594,44
		Tx négocié	0,105	13645270,14
		Supplément / intérêts débiteurs		1949324,305
<b>COMMISSIONS DE MOUVEMENTS</b>				
Montants soumis	13552983346	Taux appliqué	0,0006	8131790,008
		Taux négocié	0,00025	3388245,837
		Supplément / cions de mouvements		4743544,171
<b>COMMISSIONS DE DECOUVERT</b>				
Montants soumis	3522121914	Taux appliqué	0,0008	2817697,531
		Taux négocié	0,0006	2113273,148
		Supplément / cions de découvert		704424,3828
<b>COMMISSIONS DE DEPASSEMENT</b>				
		Montant appliqué		4454
Nbre débiteur (pénali	155877285	Taux négocié	0,00125	541,2405729
		Supplément / commissions de dépassement		3912,759427
<b>FRAIS FIXE DE GESTION</b>				
		Montant facturé		45000
		Montant négocié		24000
		Supplément / frais de gestion		21000
<b>TOTAL AGIOS INDUS 2 TRIM 2003</b>				
		Total supplément HTOB		7422205,619
		TOB (taux tob = 17%)	0,17	1261774,955
		<b>TOTAL SUPPLEMENTS AGIOS</b>		<b>8683980,574</b>

Sur le semestre on obtient le résultat suivant :

**Cumul des agios indus au premier semestre 2003 (SGBS)**

<b>SUPPLEMENT AGIOS PREMIER TRIMESTRE</b>	<b>6 758 580</b>
<b>SUPPLEMENT AGIOS DEUXIEME TRIMESTRE</b>	<b>8 683 981</b>
<b>TOTAL SUPPLEMENT AGIOS DU PREMIER SEMESTRE</b>	<b>15 442 560</b>

Les mêmes calculs effectués au niveau du Crédit Lyonnais Sénégal donnent les résultats suivants (voir annexes 4 pour les détails) :

- procéder à des nivellements
- préparer des états de trésorerie (base des décisions)

A Dakar l'exploitation des chèques est centralisée au siège social. Ainsi il est effectué un ramassage des chèques tous les jours et l'exploitation est faite au niveau de la trésorerie. Ces chèques sont ensuite saisis dans le logiciel de gestion de trésorerie dans le but d'obtenir une vue prévisionnelle de la trésorerie. Cette saisie est faite pour chaque banque selon ses conditions de date de valeur. La situation réelle des comptes est obtenue chaque matin à partir d'un tirage sur minitel. Les chèques saisis en prévisionnels et déjà crédités par la banque sont ainsi éliminés des prévisions.

Par contre les paiements par chèques dans les régions ne sont pris en compte dans les prévisions. Les agences s'occupent de la remise à l'encaissement et la situation réelle les prend directement en compte.

En ce qui concerne les dépenses, les engagements sont centralisés et tous les chèques émis sont pris compte dans la prévision à tout les niveaux (chèques émis non signés, chèques signés non remis, etc. ; et là aussi des rapprochements sont par rapport à la situation réelle.

Ce qu'il faut noter que ce mode de gestion ne permet pas d'avoir un horizon prévisionnel qui dépasse quatre jours. Les nivellements sont fait sur la base de la connaissance des soldes réels et des prévisions de mouvements sur telle ou telle banque.

Pour ce qui est des espèces leur collecte est externalisée et elles ne sont pas non plus pris compte dans les prévisions mais sont directement passés en réels après qu'elles aient été passées par la banque.

#### ***1.4 Limite dans la gestion des comptes.***

La première remarque est qu'avec un horizon prévisionnel de 4 jours on risque de subir les événements car on ne dispose pas de temps pour mettre en place une politique de financement adéquate. Ceci explique peut être le recours systématique au découvert bancaire.

La centralisation de l'exploitation des chèques allonge la durée qui s'écoule entre la date de règlement des clients et celle de présentation des chèques à l'encaissement ; ce qui augmente les agios en cas de découvert. En faisant une étude statistique sur cette durée sur une banque on trouve une durée moyenne de six jours (compte non tenu des jours de valeur); ce qui nous paraît excessif.

### Etude de la durée moyenne d'un chèque

Date rglt clt	Date opérat	D	N	D*N	Montants	Date rglt clt	Date opérat	D	N	D*N	Montants	Date rgl clt	Date opérat	D	N	D*N	Montants
								201	1828		37 871 382				517	3707	169 392 880
25/4/03	5/5/03	10	5	50	2 531 813	30/4/03	9/5/03	9	2	18	319 620	14/5/03	21/5/03	7	2	14	954 670
25/4/03	5/5/03	10	6	60	1 831 776	30/4/03	12/5/03	12	4	48	42 531	14/5/03	21/5/03	7	4	28	342 589
25/4/03	5/5/03	10	1	10	97 190	30/4/03	12/5/03	12	3	36	150 522	14/5/03	21/5/03	7	1	7	29 470
25/4/03	5/5/03	10	6	60	1 068 132	30/4/03	16/5/03	16	1	16	20 422	14/5/03	21/5/03	7	2	14	1 113 410
25/4/03	6/5/03	11	4	44	940 835	6/5/03	8/5/03	2	19	38	13 255 383	14/5/03	26/5/03	12	5	60	1 228 137
25/4/03	6/5/03	11	4	44	330 426	6/5/03	9/5/03	3	7	21	3 536 586	16/5/03	20/5/03	4	1	4	73 250
25/4/03	6/5/03	11	6	66	271 690	6/5/03	12/5/03	6	5	30	331 782	16/5/03	20/5/03	4	1	4	438 000
25/4/03	6/5/03	11	1	11	72 610	6/5/03	13/5/03	7	1	7	35 240	16/5/03	21/5/03	5	14	70	3 605 189
25/4/03	6/5/03	11	1	11	50 610	6/5/03	16/5/03	10	6	60	251 212	16/5/03	21/5/03	5	2	10	192 987
26/4/03	5/5/03	9	4	36	401 860	6/5/03	16/5/03	10	5	50	2 461 424	16/5/03	21/5/03	5	5	25	144 610
26/4/03	6/5/03	10	1	10	45 710	6/5/03	22/5/03	16	2	32	130 860	16/5/03	21/5/03	5	3	15	280 550
26/4/03	8/5/03	12	1	12	37 240	5/5/03	8/5/03	3	15	45	9 062 222	16/5/03	21/5/03	5	2	10	85 672
28/4/03	5/5/03	7	8	56	409 980	5/5/03	8/5/03	3	2	6	222 714	16/5/03	26/5/03	10	3	30	243 250
28/4/03	5/5/03	7	1	7	64 342	5/5/03	9/5/03	4	3	12	275 044	16/5/03	26/5/03	10	7	70	515 530
28/4/03	6/5/03	8	9	72	599 368	5/5/03	9/5/03	4	3	12	79 889	17/5/03	20/5/03	3	8	24	1 356 624
28/4/03	6/5/03	8	2	16	104 610	5/5/03	12/5/03	7	5	35	450 330	17/5/03	21/5/03	4	5	20	260 255
28/4/03	6/5/03	8	1	8	45 320	5/5/03	13/5/03	8	1	8	49 850	17/5/03	26/5/03	9	1	9	32 150
28/4/03	6/5/03	8	1	8	99 660	5/5/03	16/5/03	11	5	55	274 530	19/5/03	21/5/03	2	15	30	8 454 480
28/4/03	6/5/03	8	1	8	590 020	7/5/03	9/5/03	2	5	10	6 437 052	19/5/03	21/5/03	2	12	24	3 518 173
28/4/03	8/5/03	10	4	40	265 966	7/5/03	9/5/03	2	29	58	15 911 854	19/5/03	26/5/03	7	6	42	221 320
24/4/03	5/5/03	11	9	99	993 784	7/5/03	9/5/03	2	1	2	2 695 550	19/5/03	26/5/03	7	8	56	914 677
24/4/03	6/5/03	12	2	24	38 140	7/5/03	16/5/03	9	4	36	5 058 251	19/5/03	28/5/03	9	10	90	529 092
24/4/03	6/5/03	12	2	24	95 242	7/5/03	16/5/03	9	5	45	346 100	19/5/03	27/5/03	8	4	32	543 008
24/4/03	6/5/03	12	8	96	568 610	7/5/03	16/5/03	9	5	45	234 550	19/5/03	27/5/03	8	3	24	75 130
24/4/03	6/5/03	12	6	72	5 183 497	7/5/03	16/5/03	9	2	18	21 896 348	19/5/03	27/5/03	8	1	8	41 630
24/4/03	6/5/03	12	1	12	43 150	7/5/03	16/5/03	9	3	27	297 042	20/5/03	23/5/03	3	17	51	1 852 951
24/4/03	12/5/03	18	1	18	34 530	7/5/03	21/5/03	14	2	28	1 085 530	20/5/03	22/5/03	2	1	2	325 291
29/4/03	5/5/03	6	12	72	975 374	7/5/03	21/5/03	14	4	56	66 550	20/5/03	26/5/03	6	11	66	576 292
29/4/03	5/5/03	6	2	12	1 391 904	8/5/03	12/5/03	4	14	56	3 992 412	20/5/03	27/5/03	7	3	21	58 110
29/4/03	6/5/03	7	2	14	114 100	8/5/03	13/5/03	5	4	20	16 403 029	20/5/03	27/5/03	7	3	21	636 950
29/4/03	8/5/03	9	2	18	1 213 276	8/5/03	13/5/03	5	2	10	75 510	20/5/03	27/5/03	7	2	14	38 770
29/4/03	8/5/03	9	6	54	561 594	8/5/03	16/5/03	8	3	24	855 720	20/5/03	27/5/03	7	1	7	34 412
29/4/03	9/5/03	10	2	20	154 938	8/5/03	16/5/03	8	3	24	192 330	20/5/03	30/5/03	10	5	50	144 030
23/4/03	5/5/03	12	5	60	339 470	8/5/03	16/5/03	8	4	32	237 866	20/5/03	30/5/03	10	2	20	2 858 038
23/4/03	5/5/03	12	1	12	1 060 434	8/5/03	16/5/03	8	1	8	43 880	21/5/03	26/5/03	5	23	115	14 638 310

19/4/03	5/5/03	16	1	16	30 670	8/5/03	16/5/03	8	4	32	222 120	21/5/03	26/5/03	5	87	435	27 750 302
22/4/03	5/5/03	13	4	52	179 590	8/5/03	21/5/03	13	2	26	194 294	21/5/03	26/5/03	5	5	25	249 960
22/4/03	5/5/03	13	1	13	32 120	10/5/03	13/5/03	3	2	6	287 960	21/5/03	26/5/03	5	1	5	17 690
17/4/03	5/5/03	18	3	54	123 510	10/5/03	16/5/03	6	1	6	417 519	21/5/03	27/5/03	6	5	30	289 740
16/4/03	6/5/03	20	1	20	132 880	10/5/03	21/5/03	11	2	22	381 372	21/5/03	27/5/03	6	4	24	32 416
15/4/03	6/5/03	21	1	21	35 960	10/5/03	21/5/03	11	1	11	99 340	21/5/03	30/5/03	9	10	90	1 323 610
18/4/03	6/5/03	18	1	18	191 640	10/5/03	21/5/03	11	1	11	55 750	22/5/03	26/5/03	4	8	32	624 834
2/5/03	6/5/03	4	12	48	1 557 102	12/5/03	16/5/03	4	17	68	1 273 582	22/5/03	26/5/03	4	3	12	93 648 555
2/5/03	8/5/03	6	2	12	73 140	12/5/03	16/5/03	4	21	84	6 659 866	22/5/03	27/5/03	5	2	10	98 790
2/5/03	8/5/03	6	5	30	2 440 663	12/5/03	19/5/03	7	5	35	157 664	22/5/03	27/5/03	5	1	5	126 082
2/5/03	9/5/03	7	2	14	12 180	12/5/03	21/5/03	9	6	54	367 480	22/5/03	27/5/03	5	2	10	52 202
2/5/03	9/5/03	7	4	28	863 173	12/5/03	21/5/03	9	2	18	448 940	23/5/03	27/5/03	4	20	80	3 243 364
2/5/03	12/5/03	10	9	90	713 510	13/5/03	16/5/03	3	2	6	194 119	23/5/03	27/5/03	4	2	8	28 982
2/5/03	16/5/03	14	1	14	22 000	13/5/03	19/5/03	6	25	150	1 643 050	23/5/03	27/5/03	4	1	4	386 330
3/5/03	6/5/03	3	2	6	1 745 972	13/5/03	19/5/03	6	5	30	136 865	23/5/03	30/5/03	7	4	28	170 302
3/5/03	8/5/03	5	3	15	447 820	13/5/03	21/5/03	8	1	8	24 050	24/5/03	27/5/03	3	3	9	128 930
3/5/03	9/5/03	6	4	24	125 390	13/5/03	21/5/03	8	1	8	29 660	24/5/03	27/5/03	3	3	9	155 920
3/5/03	12/5/03	9	2	18	3 632 137	13/5/03	21/5/03	8	1	8	42 410	24/5/03	30/5/03	6	3	18	965 874
30/4/03	6/5/03	6	11	66	2 493 884	13/5/03	21/5/03	8	3	24	52 970	26/5/03	28/5/03	2	1	2	24 780
30/4/03	8/5/03	8	1	8	10 300	13/5/03	26/5/03	13	4	52	441 820	26/5/03	30/5/03	4	14	56	2 204 246
30/4/03	8/5/03	8	2	16	82 300	14/5/03	19/5/03	5	5	25	962 940	27/5/03	30/5/03	3	5	15	1 079 355
30/4/03	9/5/03	9	1	9	298 240	14/5/03	19/5/03	5	4	20	328 180	27/5/03	30/5/03	3	21	63	10 810 131
						14/5/03	21/5/03	7	4	28	291 252	27/5/03	30/5/03	3	5	15	335 572
						14/5/03	21/5/03	7	17	119	10 028 560						
<b>Totaux</b>		<b>201</b>	<b>1 828</b>	<b>37 871 382</b>		<b>Totaux</b>		<b>517</b>	<b>3 707</b>	<b>169 392 880</b>		<b>Totaux</b>		<b>920</b>	<b>5 779</b>	<b>359 497 854</b>	

Durée moyen. d'un chèque= 6,28

Il apparaît ainsi l'important de réduire, à défaut de pouvoir l'éliminer, cette durée. L'évaluation de l'impact d'une réduction est consignée dans le tableau suivant :

<u>Impact d'une réduction du délai d'encaissement des chèques</u>			
réduire la durée	montant	Intérêts (taux découvert = 10,5%) calculs	montants
		390758.54	$(390758 \cdot 4 \cdot 10,5\%) / 360$
4 jours	359 497 854,00	$(359497854 \cdot 4 \cdot 10,5\%) / 360$	<b>419 414,16</b>
	1 078 493 562,00	$(1078493562 \cdot 4 \cdot 10,5\%) / 360$	<b>1 258 242,49</b>
<b>NB:</b>	<b>1078493562 =</b>	<b>359497854 * 3</b>	

Une économie d'un million pour un trimestre est négligeable pour une société de la taille de la Sénélec mais ce qu'il ne faut pas perdre de vue c'est qu'une seule banque est ici concernée et elle est loin d'être la première banque de la société (en 2002 la part du chiffre d'affaires ayant transité par la CBAO a représenté 9,58% du chiffre d'affaires total). La réduction passe par une sensibilisation de tous ceux qui sont impliqués dans le circuit du coût de tout retard dans l'encaissement des chèques. Le système d'information permettant d'avoir à temps réel les paiements par type d'instrument un contact journalier avec les agences permet d'accélérer le ramassage et ainsi de gagner du temps. Même si l'on remarque les chèques de petit montants font jusqu'à plus de dix jours, ce qu'il faut noter c'est que ramenés à l'ensemble des banques ils peuvent atteindre des sommes considérables. Par ailleurs ce long délai pourrait expliquer entre autres les chèques impayés.

Sur les 120 Mds de chiffre d'affaires réalisé en 2002 49,5 Mds ont été perçus sous forme de chèque ; soit 41,26%. Ainsi chaque jour gagné dans la collecte et l'exploitation des chèques fait gagner des économies considérables. L'externalisation du ramassage, comme la collecte des espèces, serait à notre avis une solution à explorer. Les sommes en jeu sont si importants que les confier à une banque donne des raisons d'exiger des conditions de date de valeur intéressantes. Il est important de remarquer qu'il vaut mieux obtenir une date de valeur J + 2 et mettre au maximum deux jours pour récupérer ses chèques qu'obtenir une date de valeur J et mettre six jours pour les récupérer. En plus de l'économie de temps et des conditions en jour de valeur meilleures, avoir comme interlocuteur une seule banque pour ces types d'opération faciliterait beaucoup la gestion des comptes bancaires et la prévision des soldes réelles.

**Exemple :** 3 jours gagnés dans la collecte permettront d'économiser :

$$49\,500\,000\,000 \cdot 3 \cdot 10,5\% / 360 = 43\,312\,000$$

L'appréciation de ces économies doit tenir compte du coût du contrat ainsi que des économies sur les frais qui étaient engagés pour la collecte et l'exploitation des chèques.

## **II Diagnostic de la trésorerie (avec la méthode de la banque fictive)**

A ce niveau il s'agit de faire jouer la concurrence entre les banques pour choisir avec laquelle faire le maximum d'opérations. Le principe de la méthode consiste à considérer que la société n'a qu'une seule banque, celle qui accorde les meilleures conditions. Pour une période donnée les échelles d'intérêts sont tous ramenées à une seule qui sert de base de calcul des agios. Nous avons fait ce diagnostic à partir des échelles d'intérêt de deux banques (SGBS et CLS) et avons appliqué le taux de découvert le plus favorable pour faire ressortir les économies théoriques que l'on peut réaliser. (cf. tableau page suivante).

Ainsi si toutes les opérations avaient été effectuées avec la banque sénégal tunisienne qui offre les meilleures conditions en terme de taux de découvert et de commissions (pas de commissions de plus fort découvert, ni de commission de mouvement) un gain substantiel serait réalisé.

En réalité on sait qu'il n'est pas possible de procéder de la sorte car le niveau du taux de découvert ne détermine pas à lui tout seul le choix d'une banque, mais cette méthode nous indique qu'on peut tirer un meilleur profit des relations avec les banques si le volume des affaires avec ces dernières est bien répartie en tenant compte des conditions accordées à l'entreprise ; ces conditions concernant aussi bien les taux et commissions que les dates de valeur.

En 2002 la part de la BST dans le chiffre d'affaire a représenté 1,53% alors que cette banque offre les meilleures conditions en terme de taux, et exonère les commissions de mouvements et de dépassement.

## ECHELLE D'INTERETS DE LA BANQUE FICTIVE

Date de	Solde en valeur		BANK FICTIVE	Date de	Solde en valeur		BANK FICTIVE
	SGBS	CLS	Solde débiteur		report	SGBS	CLS
31/03/2003	11 381 731	1 363 454 958	1374836689				<b>61364597609</b>
01/04/2003	-522 810 228	1 346 602 457	823792229	14/05/2003	105 461 704	759 511 245	864972949
02/04/2003	-659 362 416	1 242 942 516	583580100	15/05/2003	105 375 554	759 511 245	864886799
03/04/2003	-770 721 407	1 242 942 516	472221109	16/05/2003	-48 067 589	759 511 245	711443656
04/04/2003	-770 721 407	1 242 942 516	472221109	17/05/2003	-48 067 589	759 511 245	711443656
05/04/2003	-770 721 407	1 242 942 516	472221109	18/05/2003	-48 067 589	759 511 245	711443656
06/04/2003	-770 721 407	1 242 942 516	472221109	19/05/2003	918 041 549	724 961 033	1643002582
07/04/2003	-783 102 122	1 240 074 775	456972653	20/05/2003	776 986 995	720 800 779	1497787774
08/04/2003	-531 712 465	1 205 073 059	673360594	21/05/2003	658 597 921	709 790 026	1368387947
09/04/2003	468 845 286	1 204 903 639	1673748925	22/05/2003	595 343 343	1 093 117 926	1688461269
10/04/2003	172 240 874	1 196 308 934	1368549808	23/05/2003	680 486 693	1 093 117 926	1773604619
11/04/2003	71 537 270	1 154 152 614	1225689884	24/05/2003	680 486 693	1 093 117 926	1773604619
12/04/2003	71 537 270	1 154 152 614	1225689884	25/05/2003	680 486 693	1 093 117 926	1773604619
13/04/2003	71 537 270	1 154 152 614	1225689884	26/05/2003	566 792 705	1 071 439 364	1638232069
14/04/2003	-19 152 092	1 151 165 254	1132013162	27/05/2003	423 085 987	1 076 328 044	1499414031
15/04/2003	47 571 863	1 112 193 426	1159765289	28/05/2003	1 279 387 643	1 065 119 669	2344507312
16/04/2003	-289 772 026	1 112 193 426	822421400	29/05/2003	1 279 387 643	1 065 119 669	2344507312
17/04/2003	821 705 172	1 103 655 775	1925360947	30/05/2003	1 081 402 704	1 041 016 084	2122418788
18/04/2003	826 004 612	1 103 655 775	1929660387	31/05/2003	1 081 402 704	1 057 753 036	2139155740
19/04/2003	826 004 612	1 103 655 775	1929660387	01/06/2003	1 081 402 704	1 057 753 036	2139155740
20/04/2003	826 004 612	1 103 655 775	1929660387	02/06/2003	959 617 695	1 052 968 866	2012586561
21/04/2003	825 972 930	1 103 655 775	1929628705	03/06/2003	1 155 877 285	969 628 943	2125506228
22/04/2003	536 720 514	1 094 413 840	1631134354	04/06/2003	999 837 123	953 222 745	1953059868
23/04/2003	354 334 619	1 090 942 566	1445277185	05/06/2003	863 268 729	948 618 206	1811886935
24/04/2003	182 797 410	1 053 117 509	1235914919	06/06/2003	775 463 598	895 799 057	1671262655
25/04/2003	330 690 357	1 053 117 509	1383807866	07/06/2003	775 463 598	895 799 057	1671262655
26/04/2003	330 690 357	1 053 117 509	1383807866	08/06/2003	775 463 598	895 799 057	1671262655
27/04/2003	330 690 357	1 053 117 509	1383807866	09/06/2003	775 463 598	895 799 057	1671262655
28/04/2003	282 143 859	1 013 602 578	1295746437	10/06/2003	758 727 785	884 869 312	1643597097
29/04/2003	861 306 744	1 132 204 880	1993511624	11/06/2003	737 281 632	878 679 418	1615961050
30/04/2003	1 086 856 986	1 107 358 226	2194215212	12/06/2003	487 380 063	877 814 443	1365194506
01/05/2003	1 086 856 986	1 107 358 226	2194215212	13/06/2003	467 683 626	820 243 488	1287927114
02/05/2003	833 344 145	1 107 358 226	1940702371	14/06/2003	506 472 698	820 243 488	1326716186
03/05/2003	833 344 145	1 107 358 226	1940702371	15/06/2003	506 472 698	820 243 488	1326716186
04/05/2003	833 344 145	1 107 358 226	1940702371	16/06/2003	379 760 028	794 402 059	1174162087
05/05/2003	1 159 094 232	1 106 929 036	2266023268	17/06/2003	160 516 541	787 556 657	948073198
06/05/2003	922 681 519	893 395 850	1816077369	18/06/2003	896 209 581	787 156 197	1683365778
07/05/2003	909 899 128	893 395 850	1803294978	19/06/2003	587 117 198	749 027 927	1336145125
08/05/2003	756 196 361	893 395 850	1649592211	20/06/2003	500 339 117	728 418 305	1228757422
09/05/2003	624 860 310	834 836 279	1459696589	21/06/2003	500 339 117	728 418 305	1228757422
10/05/2003	624 860 310	834 836 279	1459696589	22/06/2003	500 339 117	728 418 305	1228757422
11/05/2003	674 467 119	834 836 279	1509303398	23/06/2003	640 546 319	703 358 914	1343905233
12/05/2003	353 937 099	801 065 263	1155002362	24/06/2003	519 538 107	701 374 412	1220912519
13/05/2003	230 573 287	772 826 154	1003399441	25/06/2003	380 441 749	689 741 264	1070183013
			61364597609	26/06/2003	-2 703 450 154	677 289 255	
				27/06/2003	-702 201 495	826 716 540	124515045
				28/06/2003	-624 988 010	826 716 540	201728530
				29/06/2003	-624 988 010	826 716 540	201728530
				30/06/2003	-750 514 321	826 716 540	76202219
							<b>127 196 028 640</b>

Intérêts débiteurs =	33 565 619	
TOB (17%*33565619) =	5 706 155	
<b>Total agios (théoriques)</b>		<b>39 271 774</b>
Agios sur SGBS 2T03 =	31 792 149	
Agios sur CLS 2T03 =	36 961 967	
<b>Total agios payés 2T03 =</b>		<b>68 754 116</b>
<b>Economie d'agios théorique)</b>		<b>29 482 342</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce stage de trois mois effectué au sein de la direction financière et comptable de la Sénélec nous a permis de bien appréhender la réalité d'une des plus grandes entreprises du Sénégal. Même si elle est confrontée à des difficultés financières persistantes la situation n'est tout de même pas insurmontable.

Le principal problème qu'est la synchronisation des recettes et dépenses (particulièrement les dépenses d'approvisionnement et d'investissement) a eu des impacts considérables sur la trésorerie de la société. Le mode de financement choisi pour une part importante du déficit a considérablement augmenté les frais financiers qui ont ainsi grevés la rentabilité de la société.

Par ailleurs l'organisation de l'encaissement des chèques, qui s'est révélée être une source de perte de temps et l'absence de contrôle des conditions bancaires appliquées à la société ont fait supporté à la société des agios qu'elle aurait pu éviter. Le tableau suivant résume les économies réalisables sur frais financiers à différents niveaux :

Types d'action	économies réalisables	commentaires
contrôle de l'application des conditions de banque	<b>19 202 271</b>	Ce résultat concerne deux banques sur un semestre. Si le contrôle est généralisé les économies seront plus importantes
meilleure répartitions des opérations entre banques	<b>29 482 342</b>	Cette économie concerne deux banques pour un trimestre. Appliquée à toutes les banques, cette méthode va donner des économies même si on sait que le taux n'est le seul critère de choix d'une banque.
maitrise des approvisionnements	<b>5 550 000 000</b>	Ces emprunts pouvaient être évités et les intérêts qui y sont rattachés
maitrise de l'encaissement des chèques	<b>3 à 4 jours</b>	Par une externalisation du service ou une meilleure gestion on peut baisser sensiblement la durée de l'encaissement.

Ainsi la situation de la trésorerie pourrait bien être améliorée si un certain nombre d'actions sont initiées concernant notamment:

- L'organisation
- Les approvisionnements et les investissements
- Le recouvrement des créances
- La réduction du nombre de banque
- L'externalisation du ramassage des chèques
- La systématisation du contrôle de l'application des conditions bancaires
- La connexion du service de la trésorerie au réseau informatique
- Une meilleure communication entre le service de trésorerie et les autres services
- Donner plus d'importance à la gestion prévisionnelle

### **1) Organisation :**

Le service de la trésorerie est très souvent mis devant les faits accomplis en ce sens qu'au moment de prendre des engagements qui auront des conséquences sur la trésorerie, il n'est pas consulté. Ainsi il est tenu de faire face à l'échéance même si cela va aggraver la situation de la trésorerie. Une coordination de tous les services concernés avec la trésorerie, permettrait une meilleure prise en compte de la situation réelle avant tout engagement et éviter les tensions de la trésorerie.

### **2) Approvisionnements et Investissements**

C'est sans doute l'un des axes sur lesquels il faut agir. Les fluctuations des approvisionnements et des investissements ont été les principales sources du déséquilibre. A défaut de pouvoir adosser les approvisionnements aux flux de recettes du fait de leur rôle dans l'exploitation il est nécessaire de maîtriser leur évolution.

Pour ce qui est des dépenses d'investissements, lorsqu'elles ne sont de nature à perturber l'exploitation, elles doivent être reportées toutes les fois que la situation de la trésorerie n'est pas favorable.

### **3) Recouvrement des créances**

Quelles que soient les mesures prises, si la société ne recouvre pas ses créances échues, qui représentent une part importante du BFR, celles-ci seront vaines.

### **4) Réduire le nombre de banques**

La Sénélec entretient des relations d'affaires avec toutes les banques de la place. On ne saurait dire que la société a profité de la concurrence pour bénéficier de conditions privilégiées. La gestion des comptes s'en trouve plus complexe et la prévision de trésorerie plus difficile. Regrouper l'essentielle des opérations entre le plus petit nombre faciliterait beaucoup la gestion et permettrait une meilleure prévision. Mais il faudrait que dans ce cas que le service de trésorerie dispose de tous les moyens nécessaires pour des prévisions précises et une maîtrise parfaite des flux et qu'il parvienne à instaurer un climat de confiance avec les banques.

### **5) Externaliser le ramassage des chèques**

Le ramassage et l'exploitation des chèques prennent parfois du temps considérable. En plus de cela le délai qui s'écoule entre la date de règlement des clients et la présentation à l'encaissement est anormalement élevée. Confier le ramassage des chèques à une banque permettra de gagner du temps et imposer des conditions de date valeur très favorable. En plus des conditions de date de valeur les services de la banque doivent inclure une information rapide comme le niveau des impayés après chaque collecte.

### **6) Systématiser le contrôle des conditions bancaires**

La société a négocié des conditions avec ses banquiers mais s'est peu soucier de l'application de ces conditions. Il en a résulté qu'elle a supporté des frais indus qui ont ainsi contribué à aggraver la

situation financière. Il est donc important que la vérification soit systématique avec les relevés d'abord et ensuite en fin de trimestre les échelles d'intérêt.

#### **7) Connexion de la trésorerie au réseau informatique (oracle)**

Le service de la trésorerie ayant à charge la gestion des flux de recettes et dépenses il nous a paru paradoxal que ce service ne puisse pas suivre comme d'autres en temps réel les règlements dans les différentes agences. Il est alors nécessaire que la connexion soit faite afin d'améliorer le niveau d'information du service. Cette connexion permettra d'alimenter la base de donnée du service de trésorerie et d'éclairer les prises de décisions.

#### **8) Une meilleure communication entre le service de trésorerie et les autres services**

Beaucoup d'engagements sont pris sans que la situation de la trésorerie ne permette de les respecter. Cette absence de communication contribue à mettre de la pression sur une situation bien précaire. Et parfois le service est perçu comme ayant à charge de trouver les financements et donc il n'y a pas besoin de le consulter. Une correction de cette erreur contribuerait pour beaucoup à bonne organisation de la gestion de la trésorerie.

#### **9) Plus d'importance pour la gestion prévisionnelle**

L'horizon prévisionnel de quatre jours obtenu à partir des états de trésorerie nous paraît trop court. Des études statistiques sur les chèques peuvent permettre une prévision des soldes en date de valeur sur une période plus longue.

La gestion budgétaire doit également servir à déclencher des actions visant à rétablir les équilibres.

## Liste des annexes

### Annexe 1

- a) Bilan retraité actif
- b) Bilan retraité passif

**Annexe 2** Tableau 2b : Situation de la trésorerie après financement

**Annexe 3** Contrôle des conditions bancaires appliquées par le CLS

- a) Premier trimestre 2003
- b) Deuxième trimestre 2003
- c) Cumul premier semestre

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 1**  
**a) Bilan retraité:actif**

Postes de l'actif	Année 2000			Année 2001			Année 2002		
	valeurs nettes comptables	retraitements comptables	valeurs financières	valeurs nettes comptables	retraitements comptables	valeurs financières	valeurs nettes comptables	retraitements comptables	valeurs financières
<b>immobilisations nettes</b>	<b>122 121 114 267</b>	<b>-11 237 250 841</b>	<b>110 883 863 426</b>	<b>151 126 281 313</b>	<b>-11 065 173 780</b>	<b>140 061 107 533</b>	<b>151 212 960 872</b>	<b>-14 045 255 761</b>	<b>137 167 705 111</b>
frais établist et charges à répartir	11 237 250 841	-11 237 250 841	0	11 065 173 780	-11 065 173 780	0	14 045 255 761	-14 045 255 761	0
primes de remboursement	0	0	0	0	0	0	0	0	0
frais de recherche développem	0	0	0	0	0	0	0	0	0
brevets, licences, logiciels	80 338 494	0	80 338 494	155 971 262	0	155 971 262	139 194 417	0	139 194 417
fonds commercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
autres immobilisat incorporelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0
terrains	477 728 339	0	477 728 339	210 471 228	0	210 471 228	210 471 228	0	210 471 228
batiments	20 557 193 383	0	20 557 193 383	12 681 427 021	0	12 681 427 021	10 333 006 762	0	10 333 006 762
installations et agencements	66 164 545 086	0	66 164 545 086	87 538 896 959	0	87 538 896 959	79 693 027 993	0	79 693 027 993
matériel	21 371 710 299	0	21 371 710 299	35 056 342 294	0	35 056 342 294	42 381 477 916	0	42 381 477 916
matériel de transport	1 272 927 095	0	1 272 927 095	1 802 484 928	0	1 802 484 928	1 601 027 768	0	1 601 027 768
avances et acompte/immob	663 201 322	0	663 201 322	2 309 297 515	0	2 309 297 515	2 590 725 935	0	2 590 725 935
titres de participation	52 326 755	0	52 326 755	71 910 530	0	71 910 530	71 910 530	0	71 910 530
autres immobilisation financ.	243 892 653	0	243 892 653	234 305 796	0	234 305 796	146 862 562	0	146 862 562
écarts de conversion-actif									
<b>actif circulant</b>	<b>41 880 279 766</b>	<b>0</b>	<b>41 880 279 766</b>	<b>52 027 192 160</b>	<b>0</b>	<b>52 027 192 160</b>	<b>64 776 413 288</b>	<b>0</b>	<b>64 776 413 288</b>
actif circulant HAO	86 488	0	86 488	0	0	0	0	0	0
marchandises	0	0	0	0	0	0	0	0	0
matières premières et autre appro	6 697 322 390	0	6 697 322 390	4 371 427 009	0	4 371 427 009	3 463 312 776	0	3 463 312 776
en-cours	0	0	0	0	0	0	0	0	0
produits fabriqués	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fournisseurs, avances versées	185 006 221	0	185 006 221	179 349 639	0	179 349 639	411 027 386	0	411 027 386
clients	29 677 934 887	0	29 677 934 887	36 567 095 251	0	36 567 095 251	39 721 275 062	0	39 721 275 062
autres créances	5 319 929 780	0	5 319 929 780	10 909 320 261	0	10 909 320 261	21 180 798 064	0	21 180 798 064
<b>trésorerie actif</b>	<b>3 664 428 536</b>	<b>0</b>	<b>3 664 428 536</b>	<b>2 282 605 600</b>	<b>0</b>	<b>2 282 605 600</b>	<b>7 289 061 069</b>	<b>0</b>	<b>7 289 061 069</b>
titres de placement	630 589 366	0	630 589 366	0	0	0	0	0	0
valeurs à encaisser	223 053 128	0	223 053 128	50 886 423	0	50 886 423	235 421 208	0	235 421 208
banques, chq postaux, caisse	2 810 786 042	0	2 810 786 042	2 231 719 177	0	2 231 719 177	7 053 639 861	0	7 053 639 861
écarts de conversion-actif	5 282 391 501	-5 282 391 501	0	5 789 009 197	-5 789 009 197	0	1 334 973 366	-1 334 973 366	0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>172 948 214 070</b>	<b>-16 519 642 342</b>	<b>156 428 571 728</b>	<b>211 225 088 270</b>	<b>-16 854 182 977</b>	<b>194 370 905 293</b>	<b>224 613 408 595</b>	<b>-15 380 229 127</b>	<b>209 233 179 468</b>

**ANNEXE 1**  
**b) Bilan retraité: passif**

PASSIF	Année 2000			Année 2001			Année 2002		
	valeurs nettes	retraitements	valeurs	valeurs nettes	retraitements	valeurs	valeurs nettes	retraitements	valeurs
	comptables	comptables	financières	comptables	comptables	financières	comptables	comptables	financières
<b>Ressources stables</b>	<b>117 998 677 726</b>	<b>-16 468 800 399</b>	<b>101 529 877 327</b>	<b>167 548 944 616</b>	<b>-16 805 152 896</b>	<b>150 743 791 720</b>	<b>162 259 026 423</b>	<b>-15 194 766 905</b>	<b>147 064 259 518</b>
<b>capitaux propres</b>	<b>34 738 069 360</b>	<b>-16 468 800 399</b>	<b>18 269 268 961</b>	<b>89 826 635 303</b>	<b>-16 805 152 896</b>	<b>73 021 482 407</b>	<b>87 417 405 420</b>	<b>-15 194 766 905</b>	<b>72 222 638 515</b>
capital	79 433 850 000	0	79 433 850 000	119 433 850 000	0	119 433 850 000	119 433 850 000	0	119 433 850 000
action., capital non appelé		0	0		0	0	0	0	0
primes d'apport, d'émiss., de fusion	13 367 065 163	0	13 367 065 163	13 367 065 163	0	13 367 065 163	13 367 065 163	0	13 367 065 163
écart de réévaluation	947 920 034	0	947 920 034	947 920 034	0	947 920 034	947 920 034	0	947 920 034
réserves indisponibles	55 687 108 165	0	55 687 108 165	55 687 108 165	0	55 687 108 165	55 687 108 165	0	55 687 108 165
réserves libres		0	0	7 224 586 134	0	7 224 586 134	7 224 586 134	0	7 224 586 134
report à nouveau	-124 022 003 024	0	-124 022 003 024	-137 991 059 696	0	-137 991 059 696	-132 947 481 841	0	-132 947 481 841
résultat net de l'exercice	-13 969 056 672	0	-13 969 056 672	5 043 577 855	0	5 043 577 855	-890 674 938	0	-890 674 938
subvention d'investissement	23 293 185 694	0	23 293 185 694	26 113 587 648	0	26 113 587 648	24 595 032 703	0	24 595 032 703
provisions réglementées, fonds ass		0	0		0	0		0	0
écart de conversion-passif		0	0		0	0		0	0
(écart conv actif) -(écart de conv-passif)		-5 231 549 558	-5 231 549 558		-5 739 979 116	-5 739 979 116		-1 149 511 144	-1 149 511 144
élimination frais d'établissement		-11 237 250 841	-11 237 250 841		-11 065 173 780	-11 065 173 780		-14 045 255 761	-14 045 255 761
<b>dettes financières &amp; ressources ass</b>	<b>83 260 608 366</b>		<b>83 260 608 366</b>	<b>77 722 309 313</b>	<b>0</b>	<b>77 722 309 313</b>	<b>74 841 621 003</b>	<b>0</b>	<b>74 841 621 003</b>
emprunts	61 788 593 548	0	61 788 593 548	59 358 584 298	0	59 358 584 298	55 987 913 607	0	55 987 913 607
dettes de crédit bail & contrats ass	422 598 401	0	422 598 401	185 278 678	0	185 278 678	0	0	0
dettes financières diverses	9 761 711 481	0	9 761 711 481	8 841 476 112	0	8 841 476 112	10 070 552 019	0	10 070 552 019
provisions financ pr risques, charge	11 287 704 936	0	11 287 704 936	9 336 970 225	0	9 336 970 225	8 783 155 377	0	8 783 155 377
<b>passif circulant</b>	<b>41 392 018 650</b>	<b>0</b>	<b>41 392 018 650</b>	<b>35 332 497 211</b>	<b>0</b>	<b>35 332 497 211</b>	<b>47 534 254 628</b>	<b>0</b>	<b>47 534 254 628</b>
dettes circulantes, ressour ass HAO	5 546 295 704	0	5 546 295 704	4 506 012 104	0	4 506 012 104	4 988 213 880	0	4 988 213 880
clients, avances reçues	156 528 586	0	156 528 586	182 423 631	0	182 423 631	253 783 250	0	253 783 250
fournisseurs d'exploitation	26 390 044 592	0	26 390 044 592	22 247 298 020	0	22 247 298 020	27 727 785 514	0	27 727 785 514
dettes fiscales	1 869 652 582	0	1 869 652 582	3 061 825 767	0	3 061 825 767	7 900 726 299	0	7 900 726 299
dettes sociales	2 301 837 763	0	2 301 837 763	1 681 838 231	0	1 681 838 231	2 205 810 963	0	2 205 810 963
autres dettes	4 888 842 693	0	4 888 842 693	3 292 631 190	0	3 292 631 190	4 097 466 454	0	4 097 466 454
risques provisionnés	238 816 730	0	238 816 730	360 468 268	0	360 468 268	360 468 268	0	360 468 268
<b>trésorerie passif</b>	<b>13 506 675 751</b>	<b>0</b>	<b>13 506 675 751</b>	<b>8 294 616 362</b>	<b>0</b>	<b>8 294 616 362</b>	<b>14 634 665 322</b>	<b>0</b>	<b>14 634 665 322</b>
banques, crédit d'escompte							0	0	0
banques, crédit de trésorerie	5 200 000 000	0	5 200 000 000		0		5 700 000 000	0	5 700 000 000
banques, découverts	8 306 675 751	0	8 306 675 751	8 294 616 362	0	8 294 616 362	8 934 665 322	0	8 934 665 322
écart de conversion-passif	50 841 943	-50 841 943	0	49 030 081	-49 030 081	0	185 462 222	-185 462 222	0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>172 948 214 070</b>	<b>-16 519 642 342</b>	<b>156 428 571 728</b>	<b>211 225 088 270</b>	<b>-16 854 182 977</b>	<b>194 370 905 293</b>	<b>224 613 408 595</b>	<b>-15 380 229 127</b>	<b>209 233 179 468</b>

## Annexe 2

Tableau 2b: situation de la trésorerie après financement

	janv-00	févr-00	mars-00	avr-00	mai-00	juin-00	juil-00	août-00	sept-00	oct-00	nov-00	déc-00
<b>soldes mensuels après approv.</b>	1,0	1,7	-7,3	-1,3	-2,0	-1,3	4,5	-0,9	3,9	-0,4	-0,4	-0,3
<b>CUMUL</b>	1,0	2,7	-4,5	-5,8	-7,8	-9,1	-4,6	-5,5	-1,7	-2,0	-2,5	-2,7
TOTAL INVESTISSEMENT	0,7	1,1	1,6	1,3	4,2	1,4	1,5	3,8	1,2	1,8	1,6	1,0
<b>CUMUL investissements</b>	0,7	1,7	3,3	4,7	8,8	10,2	11,7	15,6	16,7	18,5	20,2	21,1
<b>besoins/excédents ressource. Avant financ.</b>	0,4	0,6	-8,8	-2,6	-6,2	-2,7	3,0	-4,7	2,7	-2,2	-2,1	-1,2
<b>CUMUL</b>	0,4	1,0	-7,8	-10,4	-16,7	-19,3	-16,4	-21,1	-18,4	-20,6	-22,7	-23,9
Financement à LMT		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0
Autres financements	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,4	0,3	2,8	0,1	0,1
<b>besoins/excédents ressource. après financ.</b>	0,4	0,7	-8,8	-2,6	-6,2	-2,6	3,0	-4,4	3,0	0,6	0,0	-1,1
<b>Cumul</b>	0,4	1,1	-7,7	-10,2	-16,4	-19,0	-16,0	-20,4	-17,4	-16,7	-16,8	-17,9
	janv-01	févr-01	mars-01	avr-01	mai-01	juin-01	juil-01	août-01	sept-01	oct-01	nov-01	déc-01
<b>soldes mensuels après approv</b>	4,2	3,3	-2,2	0,5	3,4	1,7	-2,5	1,9	-9,8	-12,5	-1,3	-3,8
<b>CUMUL</b>	1,5	4,8	2,6	-3,1	6,5	8,2	5,7	7,6	-2,2	-14,6	-16,0	-19,8
TOTAL INVESTISSEMENT	3,5	3,5	0,9	1,4	0,8	2,1	1,3	0,6	1,0	2,2	1,3	1,1
<b>CUMUL investissements</b>	24,6	28,1	29,1	30,5	31,2	33,4	34,7	35,3	36,3	38,5	39,8	40,8
<b>besoins/excédents ressource. Avant financ.</b>	0,7	-0,2	-3,1	-0,9	2,7	-0,5	-3,8	1,3	-10,8	-14,7	-2,6	-4,9
<b>CUMUL</b>	-23,2	0,0	-3,1	-4,0	-1,3	-1,8	-5,6	-4,3	-15,1	-29,7	-32,4	-37,2
Financement à LMT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	5,0	0,0	35,0	0,0	0,0	0,0
Autres financements	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
<b>besoins/excédents ressource. après financ.</b>	2,7	-0,2	-3,1	-0,9	2,7	1,5	1,6	1,3	24,2	-14,7	-2,6	-2,6
<b>Cumul</b>	-15,2	-15,4	-18,5	-19,4	-16,7	-15,2	-13,6	-12,3	12,0	-2,7	-5,3	-7,9
	janv-02	févr-02	mars-02	avr-02	mai-02	juin-02	juil-02	août-02	sept-02	oct-02	nov-02	déc-02
<b>soldes mensuels après approv.</b>	0,4	-0,4	0,5	2,3	-0,5	0,3	2,0	1,4	-1,1	3,6	-1,1	-1,6
<b>CUMUL</b>	-19,4	-19,8	-19,3	-17,0	-17,5	-17,3	-15,2	-13,8	-14,9	-11,3	-12,4	-14,0
TOTAL INVESTISSEMENT	0,5	0,9	0,9	1,0	0,7	5,0	0,6	0,6	0,7	1,5	0,6	2,3
<b>CUMUL investissements</b>	41,3	42,2	43,1	44,1	44,8	49,8	50,4	50,9	51,6	53,1	53,7	56,0
<b>besoins/excédents ressource. Avant financ.</b>	-0,1	-1,3	-0,4	1,2	-1,2	-4,7	1,5	0,9	-1,8	2,2	-1,7	-3,9
<b>CUMUL</b>	-37,4	-38,6	-39,0	-37,8	-39,0	-43,7	-42,2	-41,4	-43,2	-41,0	-42,7	-46,6
Financement à LMT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres financements	1,8	0,0	4,4	0,0	0,1	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>besoins/excédents ressource. après financ.</b>	1,7	-1,3	4,0	1,2	-1,1	0,9	1,5	0,9	-1,8	2,2	-1,7	-3,9
<b>Cumul</b>	-6,2	-7,5	-3,5	-2,3	-3,4	-2,5	-1,0	-0,1	-1,9	0,3	-1,4	-5,3

**Annexe 3: Contrôle des conditions de banque/ CLS****a) Premier trimestre 2003**

INTERETS DEBITEURS		Tx négocié	
Solde en nombre	104 538 053 691	0,1225	35 571 976,60
Intérêts débiteurs facturés			34 846 017,00
<b>Suppléments / intérêts débiteurs</b>			<b>-725 959,60</b>

COMMISSIONS DECOUVERT ET PENALITE			
Montant soumis(découvert)	4 221 332 274	0,042%	1 758 888,45
Dépassement (Pénalité)	15 049 991 249	0,00125	52256,91406
Total			1 811 145,36
Commission découvert et Pénalité facturés			6 155 968,00
<b>Supplément / cions de découvert et pénalité</b>			<b>4 344 822,64</b>

COMMISSIONS DE MOUVEMENT	
Montant soumis	
Montant facturé	138130
<b>Supplément / commissions de mouvement</b>	<b>0,00</b>

TOTAL AGIOS INDUS 1er TRIM 2003			
Total supplément HTOB			3 618 863,04
Supplément sur TOB		17%	615206,716
<b>Total supplément agios</b>			<b>4 234 069,75</b>

**Annexe 3: Contrôle des conditions de banque/ CLS**

**b) Deuxième trimestre 2003**

INTERETS DEBITEURS		Tx négocié	
Solde en nombre	88 998 509 609	0,1225	30 284 215,08
Intérêts débiteurs facturés			29 990 000,00
<b>Suppléments / intérêts débiteurs</b>			<b>-294 215,08</b>

COMMISSIONS DECOUVERT ET PENALITE			
Montant soumis(découvert)	3 506 500 359	0,042%	1 461 041,82
Dépassement (Pénalité)	6 174 742 763	0,00125	21440,07904
Total			1 482 481,90
Commission découvert et Pénalité facturés			1 371 132,00
<b>Supplément /cion de découvert et pénalité</b>			<b>-111 349,90</b>

COMMISSIONS DE MOUVEMENT	
Montant soumis	
Montant facturé	195 793
<b>Supplément / commission de mouvement</b>	<b>0,00</b>

TOTAL AGIOS INDUS 1er TRIM 2003		
Total supplément HTOB		-405 564,97
Supplément sur TOB	17%	-68946,045
<b>Total supplément agios</b>		<b>-474 511,02</b>

**Annexe 3: Contrôle des conditions bancaires /CLS**

**c) Premier semestre 2003**

**CUMUL DES AGIOS INDUS AU PREMIER SEMESTRE 2003 SUR LE CREDIT**

**LYONNAIS SENEGAL**

<b>SUPPLEMENT AGIOS PREMIER TRIMESTRE</b>	<b>4 234 222</b>
<b>SUPPLEMENT AGIOS DEUXIEME TRIMESTRE</b>	<b>-474 511</b>
<b>TOTAL SUPPLEMENT AGIOS DU PREMIER SEMESTRE</b>	<b>3 759 711</b>

## Liste des tableaux

Tableau de détermination de la trésorerie	10
Tableau de variation des flux de liquidités	11
Tableau de la situation de la trésorerie	31
Tableau de flux : (Recettes totales – Dépenses totales)	35
Tableau de la situation de la trésorerie avant et après prise en compte des approvisionnements et des investissements	36
Tableau de la situation de la trésorerie hors approvisionnements et investissements	38
Tableau de comparaison des soldes mensuels et des soldes mensuels simulés	39
Tableau de la situation réelle de la trésorerie après financement	40
Tableau de la situation simulée de la trésorerie après financement	40
Tableau de synthèse	41
Tableau de synthèse (suite)	42
Tableau de contrôle des conditions bancaires appliquées par la SGBS :	
Premier trimestre	45
Deuxième trimestre	46
Etude de la durée moyenne d'un chèque	49/50
Echelle d'intérêt de la banque fictive	53

## Bibliographie

**CHARLES HENRI D'ARCIMOLES/ JEAN Y. SAULQUIN**, « Finance appliquée », 381 pages, troisième édition, Vuibert, Paris 2000

**ASCHENBROICH, YVES / POLONIATO, BRUNO**, « la nouvelle trésorerie d'entreprise », 565 pages, deuxième édition, Dunod, Paris 1997

**KHATH, SARUM / DUBOIS, DENIS**, « Négociation et contrôle des conditions bancaires », 167 pages, Editions d'organisation, Paris 1994

**PHILIPPE ROUSSELOT / JEAN F. VERDIE**, « La gestion de la trésorerie », 292 pages, Dunod, Paris 1999

**BERNARD, HERODIN / THIERRY B. D'ANTHENAY**, « Conditions bancaires et trésorerie en date de valeur », 205 pages, Bordas, Paris, 1980

**PIERRE VERNIMMEN** « Finance d'entreprise », 1055 pages, cinquième édition, Dalloz, Paris 2002

**YVES SIMON / PATRICK JOFFRE**, « Encyclopédie de gestion, tome 2 », deuxième édition, Economica, Paris 1997