



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Maîtrise Professionnelle  
de Techniques Comptables et  
Financières  
(MPTCF)**

**Mémoire de fin de formation**

**THEME**

**LA GESTION DE LA TRESORERIE :  
CAS DE L'UNIVERSITE CHEIKH  
ANTA DIOP DE DAKAR (UCAD)**

**Présenté par :**

Ndèye Khady Virginie NDOUR

**Dirigé par :**

M. Cheikhou SOUARE

Professeur d'Economie au CESAG

**Octobre 2009**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à :

- Ma tante feu Oulimata Cissé qui nous a trop tôt quittés. Paix à son âme ;
- Mes frères Pape Oumar et Mohamed ;
- Bintou, Simone, Dibor ;
- Mes très chères Aby, Ndèye Coumba, Marguerite, Khadija ;
- Mamadou Ndong Touré pour son soutien moral et ses encouragements quotidiens ;
- Ndèye Ndoumbé, Bécaye, Mame Binta ;
- Aida, Coumba, Josépha, Dieynaba, Ousmane, Moustapha, Amadou... et tous mes camarades de la MPTCF.
- Tous ceux qui m'ont soutenue.

## **REMERCIEMENTS**

Je ne remercierais jamais assez ALLAH, le Clément, le Miséricordieux pour tous les bienfaits dont il nous comble.

Par la présente, je tiens à exprimer toute ma gratitude à mes parents Abdoulaye et Aissatou pour leur amour unique. Je vous adore.

Merci à Monsieur Cheikhou SOUARE, mon professeur encadreur, qui s'est entièrement engagé et a su faire preuve de patience à mon égard.

Je n'oublierais pas de remercier tout le personnel de l'Agence Comptable où j'ai eu à faire mon stage.

Je terminerai par toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**CAF**: Capacité d'Autofinancement

**CESAG** : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**DAF** : Direction des Affaires Financières

**DBM** : Décision Budgétaire Modificative

**FR** : Fonds de Roulement

**HT** : Hors Taxes

**IAS**: International Accounting Standards

**IFRS**: International Financial Reporting Standards

**IPRES** : Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal

**TTC** : Toutes Taxes Comprises

**TVA**: Taxe sur la Valeur Ajoutée

**UCAD** : Université Cheikh Anta Diop

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Structure du tableau des encaissements .....	11
Tableau n°2 : Structure du budget des ventes.....	11
Tableau n° 3 : Structure du tableau des décaissements .....	12
Tableau n°4 : Structure du budget des achats.....	12
Tableau n° 5 : Structure du budget de TVA .....	12
Tableau n°6 : Structure du budget de trésorerie .....	13
Tableau n°7 : Récapitulatif des opérations.....	20

**LISTE DES ANNEXES**

ANNEXE 1. DECISIONS BUDGETAIRES MODIFICATIVES.....50

ANNEXE 2. ARRETES SUR LA FONCTION DE SERVICE A L'UCAD .53

ANNEXE 3. ARRETE RELATIF A LA PRIME ACADEMIQUE  
SPECIALE.....61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLE DES MATIERES**

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
LISTE DES ANNEXES .....	V
INTRODUCTION .....	1
PARTIE I : PRESENTATION DU CADRE GENERAL DE L'ETUDE .....	4
CHAPITRE 1 : GESTION DE TRESORERIE.....	6
1.1 : La gestion de trésorerie en entreprise.....	6
1.2 : Les prévisions de trésorerie .....	9
1.3 : La préparation du budget.....	14
1.3.1. Le budget additionnel .....	15
1.3.2. Présentation d'une Décision Budgétaire Modificative.....	16
1.4 : Personnel chargé de l'exécution du budget.....	17
1.4.1. Les ordonnateurs.....	17
1.4.2. Les administrateurs de crédit.....	17
1.4.3. L'agent comptable .....	18
1.4.4. Les administrateurs comptables.....	18
1.4.4.1. Les régisseurs d'avances .....	18
1.4.4.2. Les régisseurs de recettes .....	20
1.4.4.3. Les chargés de mission spéciale .....	21
1.5 : Les opérations d'exécution du budget.....	21
1.5.1. Les opérations de recettes.....	21
1.5.2. Les opérations de dépenses.....	22
1.5.2.1 L'engagement .....	22
1.5.2.2. La liquidation.....	23

1.5.2.3. L'ordonnancement.....	23
1.5.2.4. Le paiement .....	23
1.5.3. Les opérations de trésorerie.....	25
1.5.3.1. Le règlement en espèces .....	25
1.5.3.2. Le règlement par chèque.....	26
1.5.3.3. Le virement bancaire .....	26
1.5.3.4. Les règlements à crédit.....	26
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	28
2.1. L'observation participante.....	28
2.2. L'entretien à réponses libres.....	28
2.3. L'analyse documentaire.....	29
PARTIE II : LA GESTION DE TRESORERIE DE L'UCAD.....	30
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'UCAD .....	32
3.1. Historique .....	32
3.2. Missions.....	32
3.3. Organisation.....	33
CHAPITRE 4 : LA GESTION DE LA TRESORERIE DE L'UCAD .....	38
4.1. La faible participation des étudiants.....	40
4.2. Une minime contribution des entreprises .....	41
4.3. Autres constats de dysfonctionnement .....	41
4.3.1. Organisation, Orientation, Statuts, Fonctionnement .....	42
4.3.2. Finances .....	42
4.3.3. Enseignement et recherche .....	42
4.3.4. Services sociaux : Vie étudiante.....	43
CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS .....	44
5.1. Mise en place du budget en début d'exercice.....	44
5.2. Amélioration de la participation des entreprises au financement de l'UCAD.....	44
5.3. Amélioration de la participation des étudiants .....	45



CONCLUSION.....	47
ANNEXES.....	49
ANNEXE 1. DECISIONS BUDGETAIRES MODIFICATIVES.....	50
ANNEXE 2. ARRETES SUR LA FONCTION DE SERVICE A L'UCAD.	53
ANNEXE 3. ARRETE RELATIF A LA PRIME ACADEMIQUE SPECIALE.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	63

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION**

La trésorerie peut être définie comme « l'argent disponible en caisse ou en banque » qui lui permettent de faire face aux dépenses. (Bardou Lionel (2009), « Cours de gestion et informatique »)

La gestion de trésorerie ne peut se concevoir sans un véritable partenariat avec les banques. Les relations entreprise-banque sont en effet décisives : l'entreprise doit savoir s'assurer du soutien de sa ou ses banques dans les phases de développement et de leur appui dans les phases de recul.

Le mode de gestion de la trésorerie repose sur l'enregistrement des opérations, non le jour où elles sont comptabilisées par l'entreprise, mais à la date où elles sont censées être comptabilisées par la banque.

Certains chefs d'entreprise constatent, le jour d'une échéance, qu'ils ne peuvent faire face à leurs engagements. Il est alors trop tard pour trouver les solutions les plus rationnelles. L'anticipation à une semaine ne saurait non plus être considérée comme solution satisfaisante, car il n'est plus possible alors de reporter des échéances ou d'aménager des arrangements de dernière heure avec les banques.

Les prévisions des recettes et des dépenses peuvent valablement être synthétisées par le budget de trésorerie annuelle. Il faut noter que celui-ci montre, mois par mois, les flux de trésorerie prévisionnels entraînés par l'exploitation future de l'entreprise. Le solde de trésorerie nécessite, pour son établissement, la prévision, à intervalles réguliers de temps, des flux futurs de liquidités recevables ou encaissements et des flux futurs de liquidités redevables ou décaissements.

Cette appréciation à moyen terme des besoins ou excédents de trésorerie doit permettre la mise en place d'un plan de financement ou de placement et d'effectuer les prévisions. En général, il existe un décalage entre la position de trésorerie en valeur et la

position de trésorerie en date d'opération<sup>1</sup>. La tenue d'une gestion de trésorerie en valeur implique la connaissance des règles régissant les dates de valeur s'appliquant aux diverses opérations d'encaissements et de décaissements.

La gestion d'une organisation employant des hommes nécessite, quelle que soit sa structure, des moyens financiers matérialisés dans un document appelé budget. L'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) ne fait pas exception ; ainsi, elle doit, régulièrement, faire voter par ses organes délibérants, un budget devant lui permettre de fonctionner durant une période déterminée. Etablissement public à caractère administratif, l'Université voit l'établissement de son budget obéir aux règles qui régissent la comptabilité publique.

Ainsi, le budget doit respecter quatre principes essentiels :

- annualité : voté pour un an ;
- unité : document unique qui recense toutes les recettes et dépenses ;
- universalité : pas de contraction ou de compensation entre les recettes et les dépenses ;
- spécialité : les crédits ouverts sont spécialisés par chapitre regroupant les dépenses selon leur nature ou leur destination.

L'UCAD, structure publique de formation d'enseignement supérieur, est financée à plus de 90% par l'Etat. Cela sous entend que malgré le fait qu'elle soit autonome, l'UCAD n'en est pas moins dépendante des décisions étatiques. Ainsi, l'Etat peut décider, en cas de grève des personnels de l'enseignement supérieur par exemple, unilatéralement de donner satisfaction à leurs revendications en demandant à l'UCAD de pré financer les coûts à supporter.

La problématique qui sous-tend cette étude s'articule autour de la question suivante : une structure dépendant à plus de 90% des moyens de l'Etat est elle viable ?

---

<sup>1</sup> La date de valeur est la date à laquelle une somme est effectivement débitée ou créditée sur un compte. Cette date ne coïncide pas forcément avec la date de l'opération de retrait, de paiement, ou de dépôt. Elle sert de référence pour le calcul des intérêts éventuellement produits.

Nous pensons que non car, dans le contexte actuel du Sénégal où des besoins énergétiques et sociaux sont criards, continuer à vivre de la subvention de l'Etat est à la longue impossible. Ainsi, avons nous appris que l'UCAD est confrontée à des tensions de trésorerie très aigües et qu'elle peine à régler ses fournisseurs (source : autorité de l'UCAD).

L'objectif de notre étude sera de dégager des pistes pour trouver de nouvelles sources de financement et, en attendant, chercher à optimiser les ressources existantes.

L'intérêt d'une telle étude sera double ; car elle permettra d'une part de se familiariser avec les procédures de trésorerie en entreprise et d'autre part de fournir aux autorités de l'UCAD, un document de référence qui reflètera la gestion (mitigée) de cet établissement public.

Les résultats de notre travail se présenteront en trois principales parties que sont :

- Présentation du cadre général de l'étude ;
- La gestion de la trésorerie de l'UCAD ;
- Etude du régime financier de l'UCAD.

**PARTIE I :**  
**PRESENTATION DU CADRE**  
**GENERAL DE L'ETUDE**

Aujourd'hui, contrairement aux années soixante durant lesquelles la fonction de trésorerie faisait preuve d'une grande discrétion dans l'entreprise (il était alors rare qu'il existe un service ou un responsable portant ce nom), la gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient, dans la grande entreprise, la manifestation opérationnelle de la fonction financière.

Cette première partie comporte deux chapitres : le premier est consacré à la revue de la littérature en insistant sur les différentes conceptions de la trésorerie tandis que le deuxième présente la méthodologie mise en œuvre pour atteindre les objectifs de l'étude.

## **CHAPITRE 1 : GESTION DE TRESORERIE**

La revue de la littérature est focalisée d'une part, sur la gestion de trésorerie en entreprise et d'autre part, sur les prévisions de trésorerie. Il s'agira essentiellement de présenter ces notions. Ce qui nous servira de support pour comprendre ce qui est fait en pratique à l'UCAD.

### **1.1 : La gestion de trésorerie en entreprise**

Pour donner davantage d'intérêt à notre étude, nous avons eu à effectuer des recherches qui nous ont menées vers certaines conceptions relatives à la gestion de la trésorerie :

- La gestion de trésorerie est tellement importante qu'elle est devenue indispensable dans toute entreprise, grande ou petite (Christian MARMUSE, 1990). Elle permet de surveiller le risque d'insolvabilité de l'entreprise. Elle permet aussi de mieux négocier les financements à court terme indispensables.

- En effet, dans un contexte de globalisation de l'économie et d'accroissement de la dimension financière de l'activité industrielle, la gestion de la trésorerie ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière, mais devient la gestion d'une ressource stratégique de l'entreprise qui peut conditionner sa survie (Dominique CHESNEAU & Gérard-Philippe RANSON, 2006).

- Par ailleurs, Marc GAUGAIN & Roselyne Sauvée-CRAMBERT (2007) nous enseignent que l'évolution des entreprises et des marchés financiers au cours des trente dernières années a profondément modifié la gestion des flux financiers au sein des entreprises. Les fluctuations des taux d'intérêt et des cours des devises ont contraint les services financiers et les trésoriers à faire évoluer leurs activités. Les retards de paiements et les défaillances d'entreprises en raison d'un manque de liquidité ou d'une insolvabilité ont amené les trésoriers à prendre en charge le suivi du poste client. Au trésorier comptable a succédé un trésorier gestionnaire de flux qui est devenu un gestionnaire de risques, de crédit, de taux d'intérêt et de change. L'application en Europe en 2005, des nouvelles normes comptables

internationales IFRS (International Financial Reporting Standards), nouvelle appellation des normes IAS, a un impact majeur sur la gestion des flux, des risques et des opérations de couverture.

- Selon Philippe ROUSSELOT & Jean François VERDIE (2004), la gestion de trésorerie peut être placée à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'information, la comptabilité et le contrôle de gestion.

Pour notre part, nous partageons l'avis de Georges DEPELLENS et Jean Pierre JOBAND (1990) selon qui la notion de trésorerie relève de deux conceptions différentes : la conception dite fonctionnelle et celle de l'approche pool de fonds.

D'après la conception fonctionnelle (ou traditionnelle du bilan), la trésorerie correspond à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Le fonds de roulement peut être défini comme étant l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nettes. Il représente la part des capitaux à terme, avancée pour le financement du cycle d'exploitation. Le besoin en fonds de roulement est évalué comme étant la différence entre les besoins cycliques ; c'est-à-dire qui sont nés du cycle d'exploitation (stocks, créances clients et effets à recevoir) et les ressources cycliques (fournisseurs, effets à payer).

La trésorerie précédemment définie apparaît ici comme un solde déterminé par les décisions financières, fixant les niveaux du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

Cette trésorerie est équilibrée si le fonds de roulement couvre exactement le besoin en fonds de roulement. Les situations de trésorerie positives ou négatives sont considérées comme anormales, même si le souci de préserver une certaine sécurité conduit à préconiser une trésorerie positive. La gestion de trésorerie se limite, soit à minimiser les frais financiers en cas de trésorerie négative, ou inversement, à maximiser le montant des produits lorsqu'elle est positive.

Une nette opposition à la conception fonctionnelle apparaît dans l'approche pool de fonds. Ici, la trésorerie représente un élément dynamique, permettant l'ajustement entre le



pool de ressources financières et le portefeuille d'actifs. Elle constitue alors un vecteur déterminant de la flexibilité financière ; ce qui conduit, à la suite, à introduire la notion de trésorerie potentielle qui est un ensemble de crédits auxquels l'entreprise pourrait recourir par suite d'accords des fournisseurs ou des établissements financiers. Cette trésorerie potentielle inclut les ressources latentes que l'entreprise est à même de mobiliser rapidement. Dans un monde d'incertitude, la détention d'actifs de trésorerie et de ressources potentielles assure une flexibilité indispensable, permettant de réagir rapidement afin de profiter d'opportunités ou d'éviter de supporter les coûts liés à des modifications brutales des conditions de financement.

La trésorerie apparaît ainsi comme un actif conditionnel dont la valeur dépend des opportunités qu'elle permet de saisir. Dans cette conception, le rôle de la gestion de la trésorerie revêt un aspect stratégique dépassant les seules conditions de court terme.

Nous pouvons par ailleurs trouver une définition plus synthétique de la gestion de trésorerie d'une organisation (en dehors des deux conceptions étudiées au préalable), selon Hubert de la BRUSLERIE et Catherine ELIEZ (2009) à travers ses trois principaux objectifs que sont :

- ↳ Prévoir l'évolution des encaissements et des décaissements qui affectent quotidiennement la trésorerie, c'est-à-dire suivre la situation de la trésorerie ;
- ↳ Combler les déficits de trésorerie au moindre coût et placer les excédents pour obtenir le meilleur rendement, pour un niveau de risque accepté appelé gestion du solde de la trésorerie ;
- ↳ Maîtriser les risques de liquidité, de taux et de change.

Les actions de la gestion de la trésorerie s'inscrivent dans un ensemble de procédures et règles définies par les responsables de la direction financière délimitant leurs marges de manœuvres. L'examen de la relation classique : Trésorerie = Fonds de roulement (FR) – Besoin en fonds de roulement (BFR) met clairement en évidence le concept de trésorerie.

Celui-ci traduit en termes monétaires les conséquences des décisions prises au niveau des différents cycles d'investissement, sur des opérations financières à moyen et long terme d'exploitation. Par convention, l'ensemble des flux financiers dans son

domaine d'intervention est délimité par la politique financière et le niveau du besoin en financement d'exploitation.

La nature, le volume et la durée des ressources à moyen et long terme dépendent, d'une part, des opérations d'investissement mises en œuvre et de leur rentabilité ; et d'autre part, du niveau souhaité en fonds de roulement. La quantité de ressources stables affectée au financement du cycle d'exploitation est déterminée à la fois par le niveau, la durée, la variabilité du besoin en financement d'exploitation et par un arbitrage entre le maintien de l'équilibre financier et la recherche d'une économie de moyens financiers. Le choix d'un niveau en fonds de roulement souligne ainsi le souci de respecter un objectif de sécurité et n'est donc pas sans influence sur le niveau plus ou moins liquide de la trésorerie et, à contrario, sur celui des ressources bancaires à court terme à mettre en œuvre.

Le niveau de besoin en financement d'exploitation est fonction de la durée du cycle d'exploitation, de la structure du coût d'exploitation, du volume d'activité et de la politique de crédit (client et fournisseurs).

La situation de trésorerie, sans pour autant être figée, est donc largement déterminée par un ensemble de contraintes situées en amont de la fonction de trésorerie.

## **1.2 : Les prévisions de trésorerie**

La gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps selon Hutin (2004) :

- l'élaboration du budget de trésorerie ;
- l'élaboration du plan de trésorerie.

Le budget de trésorerie donne une prévision des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée, dans une double perspective :

- vérifier que les lignes de crédit initialement négociés suffiront à combler les besoins éventuels
- définir les utilisations prévisibles de crédit par grandes masses (par exemple la nécessité de recourir à l'escompte, compte tenu du portefeuille de traites...).

La trésorerie correspond donc aux disponibilités et à leurs équivalents. Les prévisions de trésoreries annuelles, avec un découpage mensuel, sont la résultante des différents budgets :

- budgets d'exploitation
- budgets d'investissement
- budgets de financement.

Le budget de trésorerie ne regroupe que des dépenses et des recettes : ni les charges non décaissables, ni les produits non encaissables n'apparaissent dans les sommes considérées. Ne doivent pas être pris en compte :

- les dotations, le résultat, les variations de stock ;
- les reprises, les quotes parts de subventions virées au résultat ;
- les transferts de charges qui sont (comme pour le calcul de la CAF), considérés comme des produits encaissables.

-

➤ *Clients et fournisseurs*

Les montants correspondants sont pris pour leur valeur TTC. Les ventes non soumises à la TVA sont considérées pour leur montant HT.

➤ *TVA à décaisser*

Il convient, pour l'établir, d'appliquer le bon critère (livraison ou encaissement du prix) pour trouver le mois d'exigibilité de la TVA. La TVA calculée est, sauf en cas de règlement par obligations cautionnées, réglée le mois suivant. Un crédit de TVA s'impute sur la TVA du mois suivant.

❖ *Le tableau des encaissements*

Il prend en compte les délais de paiement. Certains encaissements de la période proviennent des ventes de la période précédente. L'information concernant ce type d'encaissements se trouve dans le bilan d'ouverture.

**Tableau n°1 : Structure du tableau des encaissements**

	Montant TTC	Janv.	Fév.	...	Déc.
<b>Créances clients bilan (n-1)</b>					
<b>Ventes Janv.</b>					
<b>Ventes Fév.</b>					
<b>...</b>					
<b>Ventes Déc.</b>					
<b>Totaux encaissements sur ventes</b>					
<b>Autres encaissements</b>					
<b>Encaissements totaux</b>					

Source : Michel LEROY, (1999)

**Tableau n°2 : Structure du budget des ventes**

Mois des ventes	Budget des ventes			Encaissements						
	Ventes HT	TVA	Ventes TTC	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Créances au 30 juin
Janvier										
Février										
Mars										
Avril										
Mai										
Juin										
<b>Total des ventes</b>										
Total des encaissements										

Source : Sarun KHATH, (2005)

❖ Le tableau des décaissements

Dans ce budget, sont concentrées toutes les dépenses anticipées à court terme de l'entreprise. Comme pour les encaissements, certains décaissements proviennent des engagements de la période antérieure.

**Tableau n° 3 : Structure du tableau des décaissements**

Mois	Janv.	Fév.	...	Déc.
Décaissements sur achats				
Règlement de TVA				
Salaires				
Charges sociales				
...				
Décaissements totaux				

Source : Michel LEROY, (1999)

**Tableau n°4 : Structure du budget des achats**

Mois des achats	Budget des achats			Décaissements						
	Achats HT	TVA	Achats TTC	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Dettes au 30 juin
Janvier										
Février										
Mars										
Avril										
Mai										
Juin										
<b>Total achats</b>										
Total des décaissements										

Source : Sarun KHATH, (2005)

**Tableau n° 5 : Structure du budget de TVA**

	Janv.	Fév.	...	Déc.
TVA collectée				
TVA déductible				
TVA à décaisser				
Règlement de TVA				

Source : Jack FORGET, (2005)

**Tableau n°6 : Structure du budget de trésorerie**

Mois	Janv.				Déc.
Trésorerie au début du mois					
Encaissements					
Décaissements					
Trésorerie fin de mois					

Source : Annie BELLIER DELIENNE et Sarun KHATH, (2005)

❖ Le budget de trésorerie permet de vérifier globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FR au BFR.

Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation normale. Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre.

❖ Les prévisions de trésorerie de fin d'année

L'entreprise prévoit le montant de sa trésorerie de fin d'année, dans le cadre de la procédure des budgets annuels.

La méthode du bilan met en évidence la relation :  $FR - BFR = \text{trésorerie}$

La trésorerie de fin d'année apparaît alors comme la résultante de la politique d'investissement et de financement de l'entreprise (chiffrée par le FR) et le BFR lié aux conditions d'exploitation.

➤ Prévision du FR

- Prévision des ressources stables

\* Les capitaux propres : ils sont déterminés à partir des capitaux propres de l'année précédente, modifiés comme suit : **Capitaux propres année N – dividende distribué en N+1 + nouveaux apports des actionnaires – retraits des associés + bénéfices nets prévus pour N+1.**

\* Dettes financières : ce poste est obtenu ainsi : **Dettes financières de début d'année – remboursements au cours de l'année N+1 + nouveaux emprunts N+1.**

- Préviation des emplois stables

Les emplois stables comprennent essentiellement les immobilisations : **Immobilisations nettes année N + acquisitions de l'année N+1 – valeur d'origine des immobilisations cédées en N+1 – dotations aux amortissements de N+1.**

➤ Plan de trésorerie

Le trésorier doit se poser les questions suivantes :

- En cas d'excédent de trésorerie : Quel type de placement effectuer ? Quel montant ? Pour quelle durée ?
- En cas de trésorerie déficitaire : Quel type de financement (crédit de trésorerie) faut-il privilégier ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

Lorsqu'on fait face à la première hypothèse (trésorerie excédentaire), on peut rembourser par anticipation les emprunts à long terme ; ou financer les programmes d'acquisitions des investissements prévus ; ou enfin réaliser des placements financiers à court terme qui prendront différentes formes selon le type de fiscalité souhaité.

Dans le cas de la deuxième hypothèse, on peut soit mobiliser les créances commerciales existantes (escompte d'effets négociables), soit obtenir des crédits bancaires de trésorerie.

Le régime financier de l'UCAD est fixé par le décret numéro 78-173 du 2 mars 1978. Ce texte réglementaire comporte sept points parmi lesquels nous allons en étudier trois relatifs à la gestion de la trésorerie de l'UCAD. Il s'agit de :

- ⬇ La préparation du budget ;
- ⬇ Le personnel chargé de l'exécution du budget ;
- ⬇ Les opérations d'exécution du budget.

### **1.3 : La préparation du budget**

L'article 10 du décret 78-173 précise que : « une circulaire du Recteur, adressée aux Doyens et autres Directeurs d'établissements, fixe les conditions et modalités de préparation et de présentation des propositions budgétaires des établissements.

La même circulaire doit arrêter la liste et définir la forme des documents à annexer aux projets de budget et visant à justifier les crédits inscrits et les recettes prévues. »

Le Recteur adresse aux Doyens et Directeurs une lettre dans laquelle il fait connaître le montant général des ressources de l'Université. Cette lettre circulaire est accompagnée d'un arrêté. Le montant des ressources générales est joint en annexe avec un tableau récapitulatif des budgets primitifs<sup>2</sup> du Rectorat et des établissements qui dépendent de lui ou qui sont autonomes.

Le détail des annexes est le suivant :

- ↳ Rapport de présentation (justification des inscriptions) ;
- ↳ Liste du personnel administratif ;
- ↳ Frais de mission ;
- ↳ Vacances du personnel enseignant ;
- ↳ Nouvelles acquisitions ;
- ↳ Ventilation des dépenses ;
- ↳ Situation du parc automobile.

Ce dernier document à annexer doit préciser la marque du véhicule, son type, sa puissance, l'immatriculation, sa date de mise en circulation, son affectation...

### **1.3.1. Le budget additionnel**

Toujours en ce qui concerne la présentation du budget, le décret 78-173 du 2 mars 1978 donne, en son article 16, la définition du budget additionnel : « le budget additionnel est un état de recettes et de dépenses établi sur la base de l'excédent du budget de l'exercice clos ». Cet article stipule aussi que le budget additionnel est soumis aux mêmes règles que le budget primitif auquel il se rattache.

Durant l'année financière, la répartition des crédits peut être modifiée par des transferts ou des virements de crédits ; on les appelle « décisions budgétaires modificatives » (DBM).

---

<sup>2</sup> Le budget primitif est un état préalable de toutes les recettes et de toutes les dépenses que lesdites personnes morales sont autorisées à faire dans l'espace d'une année.



↳ Les transferts de crédit interviennent dans un même article ; on les appelle aussi DBM rectorales. Comme leur nom l'indique, elles sont soumises à la signature du Recteur.

↳ Les virements de crédit interviennent d'un chapitre à l'autre ; on les appelle aussi DBM ministérielles. Elles sont visées par l'ordonnateur de l'établissement, le Recteur ; et signées par le Ministre des Finances.

### **1.3.2. Présentation d'une Décision Budgétaire Modificative**

Rappelons que l'article 29 stipule qu'« exceptionnellement, lorsque l'intérêt général de l'ensemble de l'Université l'exige, les dotations budgétaires des établissements de l'Université peuvent être remaniées en faveur du budget du Rectorat pour faire face à des charges communes supportées par ledit budget. Une telle décision ne pourra être prise qu'après accord de l'Assemblée de l'Université. »

Deux fiches-modèle sont fournies en Annexe (Voir *Annexe I*).

Après avoir présenté les ressources et les charges de l'Université (chapitre III du titre II consacré à la préparation du budget), le régime financier, dans son chapitre IV (Adoption du budget), précise que le budget de chaque faculté est d'abord examiné par l'Assemblée de Faculté (ou le Conseil d'Administration dans les autres établissements autonomes).

L'article 43 précise que « les budgets de l'Université et des établissements qui la composent ou en dépendent ne sont exécutoires qu'après approbation du Ministre chargé des Finances. » Toutefois, en cas de retard dans l'approbation, un certain nombre de dispositions est prévu (article 45) : « les opérations de recettes et de dépenses seront effectuées sur la base des prévisions budgétaires de l'année précédente. Le cas échéant, devront être déduits du montant des services votés, les crédits précédemment affectés à des opérations de dépenses non renouvelables.

Toutefois, sauf pour les dépenses de personnel qui pourront toujours être payées, les autres dépenses ne pourront être engagées, liquidées, ordonnancées et payées que

jusqu'à concurrence d'un montant égal au quart des prévisions budgétaires de l'année précédente. »

Après avoir parlé de la DBM, il serait bon de présenter les personnes qui exécutent le budget.

#### **1.4 : Personnel chargé de l'exécution du budget**

Le décret 78-173 désigne comme personnel chargé de l'exécution du budget :

- ↳ Les ordonnateurs ;
- ↳ Les administrateurs de crédit ;
- ↳ L'agent comptable ;
- ↳ Les administrateurs comptables.

##### **1.4.1. Les ordonnateurs**

Le texte ne précise pas de manière explicite les fonctions de l'ordonnateur. Il se contente de souligner, en son article 50, que l'ordonnateur est responsable, entre autres, de constater et de liquider les recettes de la compétence de ses services.

En résumé, l'ordonnateur est celui qui, au bout du processus, demande à l'Agent Comptable d'effectuer un paiement.

##### **1.4.2. Les administrateurs de crédit**

L'article 52 cite ceux qui, par délégation de l'ordonnateur, peuvent être désignés comme administrateurs de crédit. Généralement, ces fonctions sont assurées par les Chefs des Services Administratifs. L'acte de délégation doit indiquer d'une manière précise toutes les compétences qui sont attribuées à l'Administrateur.

**Exemple :** « Délégation est donnée à Monsieur X, Chef de Service, Administrateur de la Faculté de ... pour signer au nom du Doyen de ladite Faculté, les actes administratifs concernant l'exécution du budget, en particulier les bons d'engagement et les titres de paiement dont le Doyen sera bénéficiaire. »

Il faut retenir que le décret du 2 mars 1978 ne donne à l'Administrateur que les pouvoirs que veut bien lui accorder l'Ordonnateur. Depuis plusieurs années cependant, la nécessité de séparer les fonctions d'Ordonnateur et d'Administrateur est de plus en plus évoquée ; c'est là d'ailleurs une recommandation faite par la concertation nationale sur l'Enseignement Supérieur.

Nous partageons cet avis puisque nous pensons qu'il faut que l'Administrateur soit autonome afin qu'il puisse lui aussi prendre et assumer des décisions relatives au budget.

### **1.4.3. L'agent comptable**

C'est l'article 55, alinéa 2 qui définit les compétences de l'Agent Comptable de l'UCAD. Ainsi, il « est seul chargé du recouvrement des recettes, du paiement des dépenses, de la garde et de la conservation des valeurs appartenant ou confiées à l'établissement, du maniement des fonds et des mouvements de compte de disponibilité, de la conservation des pièces justificatives des opérations et documents de comptabilité ; ainsi que de la tenue de la comptabilité du poste comptable qu'il dirige ».

### **1.4.4. Les administrateurs comptables**

On distingue trois catégories d'administrateurs comptables :

- ✚ Les régisseurs d'avances ;
- ✚ Les régisseurs de recettes;
- ✚ Les chargés de mission spéciale.

Les Administrateurs Comptables sont des administratifs que l'on habilite, par des actes de nomination, à exercer des fonctions comptables afin de faciliter l'exécution des budgets : ces Administrateurs sont nommés par les Ordonnateurs.

#### **1.4.4.1. Les régisseurs d'avances**

L'article 60 du paragraphe 1 stipule que : « Les régies d'avances visent à permettre le paiement de menues dépenses qui, par leur modicité et par leur nature, ne sauraient donner lieu, sous peine de gaspillage, de perte de temps, à des mandatements directs. »

Ce sont des dépenses tellement modiques que pour les effectuer, il serait absurde de suivre toute la procédure d'engagement qui nécessite : demande de renseignement de prix, facture pro forma, engagement et livraison, certification, mandatement, paiement...  
*Exemple* : remplacement d'une serrure, confection d'une clef, changement d'une ampoule...

La régie d'avances est alimentée, pour la première fois, par une demande d'avance (présentée à l'Agent Comptable) formulée par le régisseur et indiquant : le chapitre et l'article d'imputation, l'année financière et le montant de l'avance sollicitée.

Exemple :

Article I : Il est institué à la Faculté de ... une régie d'avances destinée à l'achat d'ouvrages, de revues et d'articles de reliure.

Article II : Le montant maximum consenti pour alimenter cette régie est fixé à 300.000 (trois cent mille) FCFA.

Article III : Les dépenses seront imputées au budget de la Faculté de ... chapitre X, article 5 « Achat d'ouvrages de bibliothèque et de matériel de reliure ».

✓ Le montant maximal autorisé pour alimenter une régie de recettes est fixé à 300.000 (trois cent mille) FCFA (article 60).

✓ L'ordonnateur nomme pour chaque régie, un régisseur.

✓ L'ordonnateur peut créer autant de régies qu'il souhaite (sauf pour les dépenses de personnel).

✓ La caisse d'avances est renouvelable, c'est-à-dire que le régisseur peut demander une nouvelle alimentation de la caisse si les conditions suivantes sont réunies :

- justification intégrale des sommes dépensées ;
- la nouvelle demande n'entraîne pas un dépassement du plafond autorisé.

Il est toujours souhaitable de solliciter le réapprovisionnement de la régie d'avances avant qu'elle ne soit entièrement épuisée.

Le régisseur doit tenir un registre dans lequel il mentionne toutes ses opérations conformément au schéma suivant :

**Tableau n°7 : Récapitulatif des opérations**

Numéro d'ordre	Date	Créanciers	Opération	Montant	Montants cumulés	Reliquat

Source : UCAD, Agence Comptable, 2007

A l'occasion de chaque demande de renouvellement, le régisseur doit joindre un état récapitulatif des dépenses. Cet état récapitulatif des dépenses est arrêté en chiffres et en lettres et est signé par le régisseur ; il est également certifié par l'Administrateur de l'établissement.

En fin de gestion, le registre, les pièces justificatives de la dernière avance, ainsi que les sommes éventuellement restantes sont transmises à l'Agent Comptable qui désigne un contrôleur pour chaque régie. Celui-ci dresse un rapport sur la gestion du régisseur et le transmet à l'Ordonnateur.

#### **1.4.4.2. Les régisseurs de recettes**

La régie de recettes permet à celui qui est nommé régisseur par l'Ordonnateur d'encaisser de menues recettes qui sont, selon une procédure précise (nature des recettes, montant que le régisseur peut garder par devers lui, date de reversement ...), reversées dans les caisses de l'Agent Comptable. L'exemple classique de la régie de recettes est celui qui permet de collecter les produits issus de photocopies faites pour les étudiants ou les enseignants dans un centre d'information documentaire. Il est à noter que les régies de recettes sont de plus en plus remplacées par les fonctions de services. (Voir Arrêté sur la fonction de service en *Annexe 2*).

En conclusion, nous pouvons considérer que les régies permettent d'introduire, dans la gestion quotidienne, une souplesse que la rigidité du régime financier n'autorise pas. C'est pourquoi il est souhaitable d'y recourir chaque fois que cela est possible.

Les régisseurs sont personnellement responsables des sommes qui leur sont confiées ou des recettes qu'ils encaissent (article 73). Ils doivent donc, en cas de vol ou de perte, restituer, sur leurs deniers propres, les sommes éventuellement manquantes.

Toutefois, en cas de force majeure dûment établie (article 74), le régisseur peut être « déchargé » par :

- le Recteur ordonnateur principal, si le déficit ne dépasse pas la somme de 100.000 (cent mille) FCFA ;
- le Ministre chargé des Finances si le déficit excède ce montant.

Il est précisé que la responsabilité de l'Agent Comptable ne saurait en aucun cas être engagée.

Le contrôle hiérarchique de la gestion des régisseurs de recettes est assuré par les chefs de services administratifs des établissements de l'Université.

Les régisseurs arrêtent leurs écritures à la clôture du budget et doivent reverser à l'Agent Comptable tous les fonds qu'ils détiennent dans leur caisse.

#### **1.4.4.3. Les chargés de mission spéciale**

Les chargés de mission spéciale sont chargés de gérer des fonds d'avances. Il existe toutefois deux différences fondamentales par rapport aux régies de recettes. En effet, ces fonds d'avances spéciales ne sont pas plafonnés et peuvent donc dépasser 300.000 FCFA et ne sont pas renouvelables.

### **1.5 : Les opérations d'exécution du budget**

#### **1.5.1. Les opérations de recettes**

Dans le régime financier de l'UCAD, ces opérations sont résumées par les articles 83 à 99 du titre IV : « Opérations d'exécution du budget » - Chapitre I. Ces opérations sont essentiellement menées par l'Agent Comptable. L'article 92 stipule en effet que : « l'Agent Comptable doit, sous sa responsabilité personnelle, faire toutes les diligences nécessaires pour la perception des droits et produits portés au budget des établissements...Il doit notamment appliquer tous les moyens dont il dispose, en vertu de la réglementation en vigueur, pour faire rentrer toutes les recettes dont les titres de perception lui sont adressés. »

### **1.5.2. Les opérations de dépenses**

Elles sont, quant à elles, résumées par les articles 100 à 150 du titre précédemment cité – Chapitre II. Si 50 articles sont consacrés aux opérations de dépenses, c'est parce qu'elles constituent un aspect important du régime financier. En effet, leur maîtrise parfaite est une condition primordiale pour un bon fonctionnement de l'établissement.

Les opérations de dépenses sont : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement. Même si ces termes sont utilisés dans le langage courant, peu d'agents d'exécution du budget peuvent en donner une explication claire et exhaustive. C'est pourquoi il est important de les définir.

#### **1.5.2.1 L'engagement**

D'après l'article 101, c'est « l'acte administratif par lequel un agent de l'Université, habilité à cet effet, crée ou constate à l'encontre de l'Université une obligation dont résultera une dépense ». L'opération d'engagement est matérialisée par l'établissement d'un bon comportant trois volets dont l'un est conservé en souche, un autre remis au fournisseur et le troisième accompagne les titres de paiement.

Conformément à l'article 103, « tout engagement de dépense se fait sur la base de documents fournis par les éventuels prestataires de services ou les fournisseurs évaluant le prix des commandes. Ces documents sont :

- ↳ des factures pro forma pour les commandes de matériels et de fournitures ;
- ↳ des devis pour les prestations de services ;
- ↳ des marchés conformément à la réglementation en vigueur ;
- ↳ des décisions dûment signées par les autorités compétentes pour les dépenses de personnel ;
- ↳ des décisions d'autorisation de versement dûment signées par l'ordonnateur compétent en ce qui concerne les dépenses de transfert et notamment celles afférentes aux subventions, cotisations, secours, participation ;
- ↳ des conventions ou contrats pour les locations, les travaux d'entretien et de maintenance. »

### **1.5.2.2. La liquidation**

Selon l'article 106, c'est « l'opération qui consiste à constater et à arrêter les droits du créancier. Constater les droits du créancier consiste à vérifier que sa créance existe réellement et qu'elle est exigible ; arrêter ses droits consiste à fixer le montant exact de la créance à la date de la liquidation. »

Rappelons que liquider c'est attester qu'un établissement doit tel montant à tel fournisseur ou à tel prestataire ; cela suppose donc qu'il y ait eu au préalable une fourniture de bien ou service. Toutefois, dans certains cas, des dérogations sont autorisées. Prenons pour exemple les avances pour frais de mission. Dans cette situation, les trois quarts des frais sont payés à l'agent lors de son départ en mission. C'est à son retour de voyage que le quart restant lui est payé.

### **1.5.2.3. L'ordonnancement**

En vertu de l'article 116, « l'ordonnancement est l'acte administratif par lequel l'ordonnateur donne à l'Agent Comptable l'ordre de payer une créance liquidée à la charge de l'Université. L'ordonnancement est matérialisé par l'établissement d'une ordonnance de paiement ou mandat. »

### **1.5.2.4. Le paiement**

Selon l'article 128, « le paiement est l'acte par lequel un établissement de l'Université se libère de sa dette. Il est matérialisé par remise d'espèces ou par virement à un compte postal ou bancaire. »

Sauf dérogation expresse, de l'ordonnateur compétent, et acceptée par l'Agent Comptable, le virement à un compte bancaire ou postal est obligatoire lorsque le montant de la créance est égal ou supérieur à cent mille francs.

L'article 129 stipule qu'« avant tout paiement, l'Agent comptable doit vérifier les mandats ou ordres de paiement qui lui sont adressés.



L'apposition du visa de l'Agent comptable sur les mandats et bordereaux spéciaux matérialise son accord de payer. Avant visa, l'Agent comptable doit vérifier, sous sa responsabilité :

- la qualité de l'ordonnateur ;
- l'exacte application de la réglementation concernant la dépense considérée ;
- la validité de la créance ;
- la disponibilité des crédits ;
- l'exacte imputation budgétaire de la dépense considérée ;
- la disponibilité des fonds ou valeurs ;
- l'existence des pièces justificatives à fournir à l'appui du mandat conformément aux lois et règlements en vigueur. »

Notons que :

- La pratique permet, pour certains cas exceptionnels sans qu'il y ait eu au préalable devis, pro forma ou un autre document de ce genre, d'engager une dépense (cas des repas servis par le Centre des Œuvres Universitaires de Dakar et payés au mois par l'établissement) ;
- Les dépenses de personnel sont engagées en une seule fois en début de gestion. Il est toutefois possible, en cours de gestion, de procéder à des aménagements (notamment en cas de recrutements) ;
- Certaines dépenses qui s'étalent sur toute l'année, et dont on connaît précisément les montants, doivent faire, en début d'année, l'objet d'un engagement provisionnel.

Exemple : entretien de bâtiments.

- L'UCAD et les établissements qui la composent ou en dépendent sont exonérés des droits de douane et de la TVA. Pour être exonéré de la TVA, il convient simplement d'adresser une demande au Directeur des Impôts, en visant l'article 8 de la Convention annexe n°1 de l'Accord de Coopération en matière d'Enseignement Supérieur (signé le 29 mars 1974 entre la République du Sénégal et la République française). A cette demande est joint l'original de la facture.

### **1.5.3. Les opérations de trésorerie**

Elles sont traitées par les articles 151 à 156. Les opérations de trésorerie comprennent l'approvisionnement en fonds de la caisse de l'Agent comptable de l'Université et les mouvements de fonds entre l'Agence comptable, le Trésor public, le Centre des Chèques Postaux et l'Institut d'émission.

L'analyse des flux de trésorerie fait apparaître deux (2) modes de paiement en général : celui du règlement au comptant et celui du règlement à terme ou crédit. Les seuls modes de règlement utilisés pour la gestion de la trésorerie de l'UCAD sont le règlement en espèces, le chèque et le virement bancaire.

#### **1.5.3.1. Le règlement en espèces**

Il est le seul véritable moyen de paiement au comptant, c'est-à-dire celui par lequel on se libère immédiatement de sa dette. Ce mode de paiement est très peu utilisé à cause de la réglementation. En effet, à partir d'un seuil qui est de cinquante mille (50.000) FCFA, certains paiements doivent être faits par l'intermédiaire d'un compte bancaire, notamment dans le cas des salaires et des services divers.

Ce mode de règlement n'en est pas moins un flux à mentionner dans les livres de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire de posséder une pièce comptable, qui est le support de base pour l'information, et qui va constituer le point de départ de l'analyse du flux et de sa saisie. La pièce comptable est souvent créée car le règlement en espèces présente comme inconvénient le fait de ne pas laisser de trace de paiement. Aussi le débiteur exigera-t-il, de la part de son créancier, une justification de son paiement. Le document créé servira de preuve juridique. Généralement, les entreprises suivent les opérations de caisse par la création systématique d'un document appelé pièce de caisse.

Par ailleurs, il faut noter qu'il existe d'autres moyens de paiement au comptant tels que le règlement par chèque et le virement bancaire.

### **1.5.3.2. Le règlement par chèque**

Il est différent du règlement en espèces du fait de l'intervention d'un tiers (la banque) entre le créancier et le débiteur au moment du règlement. Mais la banque n'intervient que si le débiteur a préalablement ouvert un compte qui est suffisamment provisionné.

Le chèque est un ordre écrit et inconditionnel par lequel le titulaire d'un compte courant ouvert dans une banque ou un établissement assimilé demande à ladite banque de verser une somme au bénéficiaire (qui peut être lui-même ou un tiers).

Les chèques « courants » sont barrés ; cela signifie qu'ils ne peuvent être encaissés que par l'intermédiaire d'un organisme financier et sont non endossables par un tiers (non transmissibles à un tiers).

### **1.5.3.3. Le virement bancaire**

C'est l'opération par laquelle le débiteur donne l'ordre à son banquier d'effectuer un transfert de fonds au profit de son créancier, auprès de la banque dans laquelle ce dernier a déclaré avoir ouvert un compte.

Même si le paiement à crédit n'est pas utilisé à l'UCAD, nous jugeons opportun d'en parler à titre d'information complémentaire parce qu'il suscite un intérêt dans les transactions commerciales.

### **1.5.3.4. Les règlements à crédit**

Lorsqu'un flux de contrepartie monétaire peut être différé, on dit qu'il s'agit d'un règlement à crédit. N'importe quel moyen de paiement peut être utilisé pour des règlements à crédit mais les instruments de paiement les plus utilisés et spécifiés pour les règlements à crédit sont les effets de commerce.

L'effet de commerce est un titre négociable dont la forme est réglementée et qui constate une obligation de payer, à une date fixée appelée échéance, une somme déterminée à une personne donnée (ou à soi même). Le recouvrement des créances est facilité par la création d'effets de commerce dont l'encaissement est généralement confié aux banquiers.

Le chèque reste obligatoire à tout prestataire de service inscrit au Registre du Commerce et percevant au moins cinquante mille (50.000) francs CFA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

La méthodologie mise en œuvre pour atteindre l'objectif de cette étude s'articule autour de deux points essentiels. Dans le chapitre précédent, nous avons fait la revue documentaire concernant le thème de la trésorerie en général. Dans le présent chapitre, nous décrivons la méthodologie mise en pratique à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Pour ce faire, nous avons utilisé un ensemble d'outils nous permettant de collecter l'essentiel des données concernant la trésorerie à l'UCAD. C'est ainsi que, suite à un stage d'un mois à l'Agence Comptable, nous avons choisi :

- l'observation participante ;
- l'entretien à réponses libres ;
- l'analyse documentaire à travers la collecte de données statistiques.

Cette démarche a été renforcée par la consultation d'ouvrages contenus dans les bibliothèques du CESAG et de l'Université.

### **2.1. L'observation participante**

Elle a consisté d'abord à obtenir le stage au sein de l'Agence Comptable de l'UCAD et une fois inséré dans ce milieu professionnel, nous avons utilisé cet outil pour mieux appréhender de visu le fonctionnement de l'Agence. Notre statut de stagiaire nous permettant de participer de façon marginale à la vie du bureau, nous avons utilisé le temps libre pour observer en profondeur le déroulement des activités.

Fort de cela, nous avons pu développer une relation de confiance avec le personnel et nous n'avons donc pas été sujet de réticence de la part de nos interlocuteurs. L'avantage de cet outil est qu'il nous a offert une plus grande liberté d'investigation et la possibilité de compléter les observations par les entretiens.

### **2.2. L'entretien à réponses libres**

L'entretien à réponses libres a été utilisé dans le but de recueillir des informations relevant de la gestion interne de l'UCAD à travers une série de rencontres avec certains

membres clés du personnel de l'Agence Comptable, notamment l'Adjoint à l'Agent Comptable, les caissiers et les comptables.

Ces entretiens se sont déroulés en même temps que nous recueillions les documents statistiques à exploiter. Ils nous ont permis de comprendre la tenue de la trésorerie, les différentes phases de la budgétisation, mais aussi les dysfonctionnements y afférents.

Pour cerner les échanges, nous nous sommes basés sur un guide d'entretien pour aborder les différents thèmes (organisation et fonctionnement de l'Agence Comptable, budget, modes de paiement, etc.)

### **2.3. L'analyse documentaire**

Il s'agit de recueillir un ensemble de données quantitatives et qualitatives relatives à la gestion de la trésorerie au sein de l'Agence Comptable de l'UCAD.

- Les données quantitatives sont contenues dans les rapports de budget annuels, sous formes de tableaux statistiques. Ces données permettent de suivre l'évolution du budget et des différentes rubriques. Elles nous ont aussi permis de faire des analyses comparées sur les augmentations ou les régressions des lignes de crédit.

- Les données qualitatives sont constituées par les documents-textes qui accompagnent et justifient les différents rapports. On y a trouvé aussi des graphiques, figures et autres notes méthodologiques qui nous ont été d'un apport considérable dans l'atteinte de l'objectif fixé à savoir mieux comprendre la gestion de la trésorerie à l'UCAD.

La première partie de ce document, après avoir décrit la revue de la littérature, nous a présenté la méthodologie mise en œuvre. Dans la seconde partie de notre étude, nous nous intéresserons à la pratique de la gestion de la trésorerie à l'UCAD. Cela nous permettra de constater les différences entre ce qui est fait à l'Agence Comptable de l'UCAD et ce qu'on peut trouver dans la littérature et de déceler les éventuelles contraintes dans le fonctionnement de cette structure.

**PARTIE II :**  
**LA GESTION DE TRESORERIE DE**  
**L'UCAD**

Il existe des règles de fonctionnement communes, en matière de gestion de la trésorerie, mais chaque institution a ses spécificités. Le troisième chapitre de notre analyse vise à présenter l'UCAD. L'examen de la gestion de trésorerie de l'UCAD sera fait dans le chapitre 4. Enfin, nous exposerons nos analyses et recommandations (chapitre 5).

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'UCAD**

La présentation de l'UCAD se fait à travers trois points : l'Historique (Section 1), les Missions (Section 2) et l'Organisation (Section 3).

### **3.1. Historique**

L'Université de Dakar a été créée le **24 février 1957**. Elle a été inaugurée le **9 décembre 1959**. Héritière de l'École africaine de Médecine qui avait été créée en 1918, l'Université de Dakar a connu une longue évolution marquée en 1949 par la création d'un enseignement préparatoire aux études médicales et par l'ouverture, au début des années 50, d'écoles supérieures académiquement rattachées à l'Université de Bordeaux, puis érigées en 1957 en Facultés indépendantes pour former l'Université de Dakar.

Régie par la Loi 67-45 du 13 juillet 1967 modifiée, l'Université de Dakar est devenue depuis le 30 mars 1987, Université Cheikh Anta Diop de Dakar. L'Université de Dakar est la plus ancienne et la plus importante structure d'enseignement supérieur existant à l'heure actuelle au Sénégal. En dehors des services administratifs centraux du Rectorat, elle est composée de vingt cinq établissements d'enseignement supérieur de recherche se répartissant comme suit : cinq facultés, dix-neuf instituts d'université, ainsi que l'Ecole Inter-Etats des Sciences et Médecine Vétérinaires qui dépend scientifiquement de l'Université.

### **3.2. Missions**

L'UCAD a notamment pour but dans un esprit de coopération inter-africaine et de large ouverture sur les problèmes mondiaux, de former les cadres nécessaires aux Etats africains qui envoient des étudiants à l'Université et qui désirent être associés à son développement.

L'Université de Dakar est également chargée de promouvoir la recherche scientifique fondamentale et de coopérer à la recherche appliquée pour la République du Sénégal comme pour les Etats africains qui le désirent.

Elle remplit ses missions en étroite coopération avec les autres universités africaines ainsi qu'avec les Etats étrangers liés au Sénégal par un accord de coopération.

Ainsi l'Université de Dakar est-elle un ensemble d'organismes structurés de manière à remplir les trois fonctions suivantes :

- Elaboration de connaissances ;
- Critiques et transmission de connaissances, notamment de connaissances récentes ou nouvelles ;
- Dialogue et échanges privilégiés avec les centres de décision socio-économiques pour une meilleure ouverture sur l'extérieur.

Ainsi est soulignée la triple vocation de l'Université qui est :

- l'enseignement supérieur ;
- la recherche ;
- l'interaction des deux en vue du développement intégral de l'homme.

L'article 2 de la même loi confère à l'Université de Dakar la personnalité juridique et l'autonomie financière ; et la classe dans la catégorie des établissements publics à caractère administratif.

Cette notion d'administratif s'applique à la structure en cause et indique que celle-ci présente certains traits particuliers. C'est ainsi que l'établissement public à caractère administratif est calqué sur le modèle des services administratifs.

### **3.3. Organisation**

L'établissement public à caractère administratif est défini, par la Loi 77-89 du 10 août 1977, comme étant l'établissement dont la mission et les modalités de fonctionnement sont analogues à celles des services publics qui n'ont pas de personnalité juridique propre.

Cependant, malgré le fait que l'UCAD soit gérée à la manière des services publics, il n'en demeure pas moins qu'elle bénéficie d'un statut particulier très autonome et marqué par deux traits distinctifs :

✓ L'élection des organes dirigeants revêt une importance capitale: chaque faculté est dirigée par une assemblée de faculté composée de représentants des corps enseignants, des PATS<sup>3</sup>, des étudiants et par un Doyen élu par ses pairs et nommé par décret. Elle est également administrée par un Recteur nommé lui aussi par un décret, mais non élu ;

✓ Un fonctionnement plus autonome : le statut particulier de l'UCAD pose le principe d'une tutelle administrative qui bénéficie d'un régime comptable particulier et autonome. Par vocation, elle jouit d'une autonomie fonctionnelle en ce sens que les décisions de ses assemblées sont souveraines et qu'elle bénéficie de garanties telles les franchises universitaires destinées à garantir l'objectivité de l'enseignement. De plus, certains de ses organes exercent des fonctions juridictionnelles, telle la commission de discipline de l'Université qui inflige des sanctions au corps enseignant lors de manquements à leur déontologie ou aux étudiants coupables de fraudes lors des examens.

Pour piloter institutionnellement les réformes, réaliser les grands projets et rendre l'Administration plus efficace, le Rectorat, en plus de l'Office du Baccalauréat, de l'Agence Comptable et du Secrétariat Général, est composé de :

- ✚ La Direction du Centre de Calcul (CC) ;
- ✚ La Direction de la Coopération (DC) ;
- ✚ La Direction de l'Enseignement et de la Réforme (DER) ;
- ✚ La Direction de l'Information, de l'Animation Culturelle et Sportive (DIACS) ;
- ✚ La Direction de l'Informatique et de la Gestion (DIG) ;
- ✚ La Direction des Presses Universitaires de Dakar (PUD) ;
- ✚ La Direction de la Vie Estudiantine et des Relations avec la Cité (DVERC) ;
- ✚ La Direction des Affaires Financières (DAF) ;
- ✚ La Direction des Affaires Juridiques (DAJ) ;
- ✚ La Direction de la Gestion du Domaine de l'Université (DGDU) ;
- ✚ La Direction des Ressources Humaines (DRH).

Ces Directions sont organisées en Divisions et Bureaux.

Pour les besoins de notre étude, nous nous intéressons uniquement à la Direction des Affaires Financières (DAF).

---

<sup>3</sup> PATS: Personnel Administratif Technique et de Service

La DAF est chargée entre autres :

- de superviser la préparation des propositions budgétaires des établissements composant l'Université ou qui en dépendent, en rapport avec l'Agence comptable ;
- d'élaborer les propositions budgétaires du Rectorat et de les arrêter, après arbitrage du Recteur ;
- de suivre au niveau du Ministère des Finances et du Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur les opérations relatives à l'élaboration du budget général et notamment, à l'arrêté des dotations budgétaires de l'Université ;
- de rassembler les documents budgétaires votés par les instances statutaires des établissements de l'Université, contrôler leur conformité avec les dispositions réglementaires en vigueur en la matière et notamment, avec la répartition des masses budgétaires de l'Université ;
- de veiller au respect strict de la réglementation financière et budgétaire par tous les établissements composant l'Université ou qui en dépendent et de rendre compte au Recteur ;
- de prendre toutes initiatives jugées nécessaires, ou chaque fois que de besoin, pour améliorer les modalités et conditions d'exécution du budget de l'Université ou pour réprimer toute irrégularité constatée dans ce domaine et de rendre compte au Recteur.

Par rapport au budget, il convient de rappeler quelques principes de la comptabilité publique s'y rapportant.

Christian BIGAUT nous enseigne que « Les grands principes budgétaires ont été dégagés sous la Restauration quand ont été posés les grands principes du régime parlementaire ». Ces principes budgétaires traduisent une volonté de contrôle des dépenses par le Parlement. Ils répondent à des préoccupations de sincérité, d'honnêteté et de clarté pour quatre d'entre eux : les principes juridiques de l'annualité, de l'unité, de l'universalité et de la spécialité budgétaire.

Un autre principe doit être ajouté : le principe politique d'équilibre. Ce dernier est, plus particulièrement, l'expression d'une volonté de gestion prudente des finances publiques inspirée par une vision libérale de l'Etat.

Ces principes ont été affirmés dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, l'évolution politique depuis cette période n'a jamais fondamentalement remis en cause la permanence de ces principes. L'ordonnance de 1959 réaffirme les principes d'annualité, d'unité, d'universalité et de spécialité tout en reconnaissant certaines exceptions bien définies et limitées. »

Les informations relatives à ces principes sont synthétisées dans le tableau de la page suivante, tiré du livre « Finances publiques – Droit budgétaire » de Christian BIGAUT.

**Tableau n°7 : Les principes budgétaires**

	<b>ANNUALITE</b>	<b>UNIVERSALITE</b>	<b>SPECIALITE</b>	<b>UNITE</b>
<b>SIGNIFICATION</b>	<p>L'autorisation donnée par la loi de finances de recouvrer les recettes et d'opérer les dépenses s'applique pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une année donnée (année civile) ;</li> <li>- une autorisation annuelle ;</li> <li>- une exécution annuelle.</li> </ul>	<p>Toutes les recettes et toutes les dépenses de l'Etat doivent être autorisées par le Budget.</p> <p>Il en résulte deux règles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la règle du produit brut : Interdiction de contracter des recettes et des dépenses ;</li> <li>- La règle de non affectation d'une recette à une dépense.</li> </ul>	<p>Les crédits ouverts sont spécialisés et ne peuvent être utilisés que pour une catégorie de dépenses déterminée.</p>	<p>La totalité des recettes et l'ensemble des dépenses de l'Etat doivent figurer dans un document unique.</p>
<b>JUSTIFICATION</b>	<p>Le cadre annuel est le meilleur pour retracer les interventions économiques de l'Etat qui seraient figées dans un cadre pluriannuel. Le contrôle parlementaire est assuré chaque année.</p>	<p>Evite les gaspillages, facilite le contrôle parlementaire (information la plus exacte).</p>	<p>Permet un contrôle parlementaire efficace.</p>	<p>Simplicité, permet le contrôle parlementaire.</p>
<b>EXCEPTIONS</b>	<p>a) D'une période inférieure à un an :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les lois de finances rectificatives ;</li> <li>- les décrets d'avances ;</li> <li>- les annulations de crédits.</li> </ul> <p>b) D'une période supérieure à un an :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- autorisation de programme ;</li> <li>- reports de crédits ;</li> <li>- périodes complémentaires ;</li> <li>- dépenses exécutées par anticipation.</li> </ul>	<p>a) Dans le budget général :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les fonds de concours ;</li> <li>- les rétablissements de crédit ;</li> <li>- les dons et legs.</li> </ul> <p>b) Hors du budget général :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les budgets annexes ;</li> <li>- les comptes spéciaux du Trésor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les crédits globaux</li> <li>- les crédits destinés aux assemblées parlementaires ;</li> <li>- les transferts, virements ;</li> <li>- les fonds spéciaux.</li> </ul>	<p>a) Budgets qui ne figurent pas dans la loi de finances : établissements publics, organismes de Sécurité sociale...</p> <p>b) Budgets qui figurent dans la loi de finances : comptes spéciaux du Trésor et Budgets annexes.</p>

Source : Finances publiques – Droit budgétaire, 1995

## **CHAPITRE 4 : LA GESTION DE LA TRESORERIE DE L'UCAD**

Pour parler de la gestion de la trésorerie, nous allons d'abord nous intéresser au budget qui en est le soubassement. La gestion de la trésorerie à l'UCAD, contrairement à ce qui se passe en entreprise, est assez ardue. En effet, le budget étant établi sur la base de la subvention octroyée par l'Etat, la trésorerie est versée dans le compte de l'UCAD ouvert au Trésor Public par quart en début de trimestre. Ce quart versé doit servir à régler toutes les dépenses prévues dans le trimestre (salaires du personnel, charges sociales, dépenses de fonctionnement, indemnités pour cours complémentaires...).

Il a été souligné précédemment que la trésorerie de l'UCAD était mobilisée par quart en début de trimestre et que ce quart servait spécifiquement à payer les salaires, charges sociales, dépenses de fonctionnement, cours complémentaires... Le budget étant établi sur la base d'une subvention, et non sur le calcul réel des besoins, il est évident que des tensions de trésorerie récurrentes seront notées. Ainsi, le mal de l'UCAD est de n'avoir pas une trésorerie en adéquation avec ses besoins.

Depuis quelques années, l'Université a perdu de sa crédibilité auprès de ses fournisseurs puisque ces derniers refusent les bons d'engagement émis par l'Université ; et même certaines banques refusent de pré financer les fournisseurs, au motif que les paiements sont longs. Ceci crée des perturbations dans son fonctionnement et fait qu'elle gère les problèmes au coup par coup ; autrement dit, elle se voit obligée de payer certaines prestations au comptant et même d'acheter de petits matériels.

Cette perte de crédibilité fait que l'Université est perpétuellement dans la tourmente :

- grèves des enseignants pour non paiement ou retard de paiement des heures complémentaires ;
- grèves du personnel de soutien pour non acceptation dans les hôpitaux ou cliniques, ou non reversement de retenues pour pensions de retraite ;
- grèves des étudiants pour manque de moyens pédagogiques.

Dans un contexte où les charges de l'Etat sont beaucoup plus importantes, aucune structure ne peut se contenter de ressources étatiques. Il s'avère donc nécessaire de se tourner vers le monde extérieur pour développer une coopération efficace. Toutefois, cela suppose une véritable politique de partenariat en s'appuyant sur la coopération internationale entre universités, ou le partenariat local avec les entreprises.

Une raison qui justifie ce fait est que les crédits prévus pour régler les charges sociales ont été, pendant plusieurs années, recyclés et utilisés pour payer des dépenses imprévues. Ce qui a fait, par exemple, que l'Université a des arriérés de versement de cotisation à l'IPRES, alors que lesdites cotisations ont été prélevées sur les salaires des agents. Il en est ainsi de la prime académique de 35.000 FCFA octroyée à tous les enseignants depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1997. Cette prime imputée sur les crédits de l'Université n'a jamais fait l'objet de régularisation mais elle a été revalorisée (voir *Annexe 3*).

En sus de cette prime académique accordée aux enseignants et chercheurs non logés (Arrêté rectoral n° 370 du 17 février 2001), il existe une prime spéciale accordée à tous les enseignants et chercheurs. Elle était de 250.000 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 et elle est passée à 300.000 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Il faut par ailleurs noter que l'UCAD est constituée de plusieurs entités autonomes aux plans administratif et budgétaire. Ceci rend difficile toute étude quantitative. Les budgets prévisionnels, tels qu'ils sont élaborés, sont très approximatifs et ne reflètent donc pas une réalité. A la confection du budget, aucun cadre prévisionnel du personnel n'est joint (recrutement, promotion...).

L'augmentation du nombre d'étudiants dans certaines facultés n'engendre pas systématiquement l'augmentation du budget dudit établissement.

Enfin, l'éclatement des centres de responsabilité en plusieurs centres de décisions pose problème. La non mutualisation des achats nous a permis de constater que les prix des fournitures (rames de papier par exemple) variaient d'une structure à l'autre et que le co-contractant, pensant qu'il court le risque de ne pas être payé dans un court délai, fixe un prix supérieur à celui qui aurait été celui d'une commande groupée.



Le nombre croissant d'étudiants est l'une des causes de la non maîtrise du paiement des heures complémentaires. En effet, celles-ci sont fonction du nombre de groupes de travaux dirigés et font qu'il n'est pas possible de prévoir leur montant annuel. Ces heures complémentaires grèvent le budget et, parce qu'elles résultent d'accords entre les syndicats et les autorités, sont payées en priorité au détriment des fournisseurs.

Les accords avec les syndicats posent toujours problème car leur non respect, ou le retard dans leur exécution, peut créer des situations de grève et de blocages dans l'institution. Aussi, le fait de ne pas payer les fournisseurs à temps perturbe le fonctionnement. Enfin, la modicité du budget et l'inadéquation des besoins avec les ressources fait qu'il est très difficile d'avoir une bonne gestion de la trésorerie.

Il existe aussi d'autres causes du mauvais fonctionnement. Il s'agit :

- ✚ du non respect des procédures d'appel d'offres ;
- ✚ des nombreuses subventions ;
- ✚ du manque de transparence dans la gestion du personnel ;
- ✚ d'un personnel pléthorique et souvent mal formé ;
- ✚ d'une absence de légitimité dans l'exécution des budgets ;
- ✚ de la disparité des commandes ;
- ✚ de la nécessité de revoir le régime financier ;
- ✚ de l'absence d'un service de contrôle interne ;
- ✚ etc.

#### **4.1. La faible participation des étudiants**

La principale forme de participation des étudiants aux frais de fonctionnement de l'Université est constituée par les droits d'inscription. Pendant très longtemps, le taux de ces droits est resté constant à l'UCAD ; ce qui s'est alors traduit par une baisse du pourcentage des ressources propres de l'Université dans son budget. Une légère modification est intervenue en 1992 avec la hausse des droits d'inscription touchant uniquement les étudiants étrangers dont les frais de scolarisation sont passés de 4340F à 150.000F.

Le coût de la formation pour les étudiants est identique, quelque soit la faculté ou l'institut de formation et le degré d'utilisation des équipements et du matériel scientifique et de laboratoire. Ceci est sans doute une des causes du sous-équipement des laboratoires et salles informatiques ainsi que de l'insuffisance des travaux pratiques, déplorée par les étudiants.

#### **4.2. Une minime contribution des entreprises**

Le secteur privé sénégalais a une contribution presque nulle au budget de l'UCAD. Pourtant, il ne cesse de proclamer la nécessité d'un partenariat entre l'Université et les entreprises. L'entreprise attend des institutions d'Enseignement Supérieur qu'elles lui permettent d'être toujours prête à s'adapter aux situations nouvelles créées par le développement vertigineux de la science et de la technologie. En d'autres termes, les attentes de l'entreprise envers l'Enseignement Supérieur se résument en missions de recherches, de formation, d'information et d'appui conseil de qualité.

#### **4.3. Autres constats de dysfonctionnement**

La principale initiative qui devrait servir de base à la réforme de l'ensemble du système de l'Enseignement Supérieur et de la recherche universitaire demeure l'audit ; qui est inscrit dans le programme du Gouvernement. Dans ses grandes lignes, l'audit a développé quatre volets que sont :

- Orientation, organisation, statuts de fonctionnement de l'Université ;
- Finances de l'UCAD ;
- Organisation de l'enseignement et de la recherche, politique du personnel, réorganisation administrative et pédagogique ;
- Services sociaux, vie étudiante.

Dans les lignes qui suivent, nous ne nous intéresserons qu'aux observations que nous avons faites dans les quatre domaines spécifiques, au niveau desquels de nombreux points faibles sont observables.

### **4.3.1. Organisation, Orientation, Statuts, Fonctionnement**

- ❖ Textes absents ou caducs;
- ❖ Manque d'autonomie de l'Université : le Recteur est nommé par décret et les autres directeurs d'établissement, par élection ;
- ❖ Composition et fonctionnement inadaptés du conseil de l'Université
- ❖ Etc.

### **4.3.2. Finances**

- ✓ Lacunes et imprécisions dans les données ;
- ✓ Non disponibilité des comptes, soit par inexistence, soit pour leur mauvaise tenue ;
- ✓ Grande divergence entre budget et comptes ;
- ✓ Grande place de l'Etat, pourvoyeur essentiel, à hauteur d'au moins 70% ;
- ✓ Retard de l'Etat dans le déblocage des crédits alloués ;
- ✓ Absence de crédits affectés à la formation et au recyclage du personnel ; et à la recherche ;
- ✓ Pas de priorités en matière de dépenses ;
- ✓ Parc automobile important et trop onéreux
- ✓ Etc.

### **4.3.3. Enseignement et recherche**

- ✚ Facultés pléthoriques ;
- ✚ Divergences de règles entre les Facultés ;
- ✚ Quasi inexistence d'équipements dans les laboratoires ;
- ✚ Trop grande disparité dans les taux d'encadrement ;
- ✚ Absence du budget de recherche malgré l'importance de ce secteur ;
- ✚ Contrats de recherche signés à titre individuel et, parfois, à l'insu du Recteur
- ✚ Etc.

#### **4.3.4. Services sociaux : Vie étudiante**

- A cause de la forte demande, les restaurants universitaires n'assurent pas correctement les services fournis aux étudiants ; notamment en ce qui concerne l'hygiène.
- Le personnel affecté aux restaurants est important mais peu qualifié ;
- Intervention inexplicable d'étudiants dans la collecte des tickets de restauration et le choix du menu ;
- L'attribution des chambres ne se fait pas selon des critères rigoureux et les associations d'étudiants y sont pour quelque chose...

C'est sur ce dernier point que nous arrêtons l'exposé des dysfonctionnements dans la gestion financière de l'université. Le chapitre suivant sera consacré à des propositions de solutions à ces problèmes.

## **CHAPITRE 5 : RECOMMANDATIONS**

Nous avons axé nos propositions de solutions sur trois éléments que nous allons exposer:

### **5.1. Mise en place du budget en début d'exercice**

Avec une bonne gestion prévisionnelle, ceci inclurait une appréciation des ressources et une nette évaluation des comptes. Autrement dit, une révision globale du mode de confection du budget s'impose. Ce principe devra obéir à une procédure précise qui peut être résumée en :

- Préparation du projet de budget par la Direction des Affaires Financières, en rapport avec l'Agence comptable ;
- Discussion du projet par la Commission des finances ;
- Adoption dudit projet par le conseil de l'Université ;
- Une comptabilité centralisée et informatisée ;
- Publication annuelle des comptes ;
- Signature, par le Recteur, de tout contrat engageant l'Université avec prélèvement de 10%, sur le montant de tout contrat, dont la moitié sera rétrocédée à la Faculté concernée.

### **5.2. Amélioration de la participation des entreprises au financement de l'UCAD**

Elle peut se faire par la création d'un fonds pour l'Enseignement (Supérieur) permanent alimenté par un prélèvement sur l'impôt sur les salaires à la charge des employeurs, la contribution forfaitaire dont le patronat revendique la suppression depuis quelques années.

L'idée est de satisfaire les doléances du patronat tout en corrigeant une tare des entreprises sénégalaises qui risque de les handicaper dans la compétition sous-régionale et internationale : investissement dans les ressources humaines. Les corps socio professionnels dont les statuts imposent de consacrer un niveau de ressources déterminées à la formation de leurs collaborateurs ne respectent pas ces obligations.

Il nous semble possible de faire d'une pierre deux coups en demandant à l'Etat de rétrocéder au moins la moitié de cette contribution forfaitaire à un fonds de développement de la formation permanente doté d'une administration autonome comprenant un conseil pédagogique et scientifique prenant en charge la moitié des frais de formation et de recherche approuvés par les entreprises.

L'Université pourra alors financer la création de nouvelles filières ou des projets de recherche répondant aux besoins des entreprises grâce à ce fonds.

### **5.3. Amélioration de la participation des étudiants**

- La création d'écoles professionnelles pour accueillir les bacheliers non admis à l'Université ;
- La mise en place d'un budget de la recherche, à gérer par le Conseil Scientifique de l'Université.

Elle passe nécessairement par une augmentation des droits d'inscription, en relation avec la satisfaction des revendications des étudiants concernant la qualité des enseignements et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

Il pourrait être institué des droits spécifiques liés à l'utilisation de certains équipements dont l'Université devra se doter et qu'elle devra veiller à renouveler régulièrement et à entretenir correctement. Ceci permettrait aux étudiants d'utiliser l'informatique et d'accéder aux autoroutes de l'information, mais aussi de faire leurs travaux pratiques avec du matériel adéquat.

En somme, pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies de financement, l'UCAD doit « remobiliser » ses partenaires d'origine, mais elle devra surtout instituer une réflexion stratégique permanente au sein de l'Assemblée de l'Université. Ceci constitue le meilleur moyen pour une utilisation plus rationnelle de la subvention de l'Etat et des autres ressources budgétaires.

Il existe, sans doute, encore une panoplie de solutions envisageables mais nous avons choisi de nous limiter à celles-ci afin de ne pas nous hasarder à tenir des propos que nous ne maîtrisons pas.

C'est donc à travers la conclusion que nous faisons une synthèse de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION**

La première mission du service de la trésorerie consiste à établir un budget de trésorerie répertoriant en date de valeur et pour chaque jour au cours d'une période de référence, l'ensemble des flux de trésorerie qui viendront accroître ou réduire le solde de trésorerie initial de chaque compte bancaire.

Il peut être intéressant de distinguer les différentes recettes ou dépenses, en fonction de leur caractère plus ou moins aléatoire ou en fonction des possibilités d'action qu'a l'Université Cheikh Anta Diop sur ces flux. Le budget, révisé quotidiennement, est généralement établi sur un horizon glissant d'une trentaine de jours. Le passage des prévisions aux réalisations détermine les soldes bancaires réels sur lesquels sont prises les décisions de placements et de financements.

Le meilleur moyen de s'assurer régulièrement que les soldes en valeur, déterminés par l'Université, correspondent à la réalité, serait de récupérer via télétransmission les mouvements quotidiennement traités par les banques. Cette connexion bancaire permettrait en outre d'intégrer directement, dans le logiciel de gestion, des opérations de trésorerie ainsi récupérées. L'informatique et la connexion bancaire jouent donc grand rôle dans la performance de la gestion de la trésorerie.

L'idéal en gestion de trésorerie est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter, ni soldes créditeurs improductifs, ni coût de détention d'une encaisse positive (coût d'opportunité), ni coût de financement des insuffisances de liquidités (coût réel).

Nous constatons que son modèle de gestion budgétaire permet à la Direction de l'UCAD d'exercer son contrôle rapidement et avec une pleine connaissance des points sur lesquels elle doit agir. Elle lui permet aussi, en exprimant un plan d'opérations par données financières, de connaître avec précision les causes des profits et des pertes, de savoir en permanence comment l'exécution du plan d'opérations affecte le programme d'ensemble, ainsi que les prévisions de trésorerie et la structure financière de l'entreprise. La Direction a ainsi la possibilité de prendre toute mesure financière en temps utile.



Nous pensons qu'en appliquant les changements envisagés (mise en place du budget en début d'exercice, améliorations...), l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar peut sortir de cette impasse qui fait qu'elle est considérée comme un mauvais payeur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE 1.**

**DECISIONS BUDGETAIRES**  
**MODIFICATIVES**



**ECOLE NORMALE SUPERIEURE**  
 Avenue Bourguiba Dakar  
 Tél 824 22 42  
 Fax 825 47 14  
 Web http://

**Décision budgétaire modificative Ministérielle**

**No 20-2006/000003**

Budget 2006 Recettes

Date 12 Décembre 2006

Références 03

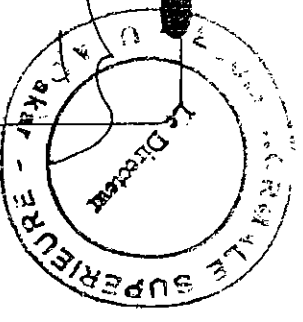
Observations Rattacher au budget de l'ENS la subvention du ME

*Chargé de Division Engagement*  
**MR CISSE**

No	Chap.	Art.	Rubrique	Nom rubrique	Crédit antérieur	En -	En +	Modifié
1	1	1	11010100	Participation de l'Etat Sénégalais	80 858 840		80 000 000	160 858 840

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**L'Ordonnateur**

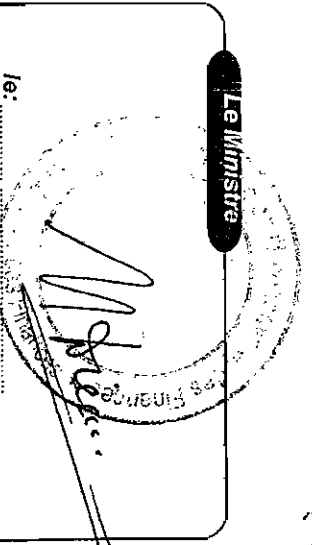


le: 12 Dec 2006

**Le Recteur**

Université Cheikh Anta Diop de Dakar  
 Le Recteur  
 Président de l'Assemblée de l'Université  
**Professeur Abdou Salam SALL**

**Le Ministre**



le: 12 Dec 2006

12. 2006

**Décision budgétaire modificative Ministérielle**

**No 20-2006/000004**

**Budget 2006 Dépenses**

Date 12 Décembre 2006

Références 04

Observations Rattacher au budget de l'ENS la subvention du ME

Chef de Division Engagement  
**MR CISSÉ**

No	Chap.	Art.	Rubrique	Nom rubrique	Credit antérieur	En -	En +	Modifié
1	VIII	2	21080205	Vacations	2 450 000		68 000 000	70 450 000
2	XI	1	21110100	Frais de publication	2 000 000		12 000 000	14 000 000

12 DEC. 2006

**L'Ordonnateur**

Le Directeur  
 Université Cheikh Anta Diop de Dakar  
 le: 12 JUIN 2006

**Le Recteur**

Université Cheikh Anta Diop de Dakar  
 Le Recteur  
 Président de l'Assemblée de l'Université  
 le: .....  
**Professeur Abdou Salam SALL**

**Le Ministre**

le: .....  
**ABDOU DIENG**

**ANNEXE 2.**

**ARRETES SUR LA FONCTION DE  
SERVICE A L'UCAD**

*Arrêté sur la fonction de service à  
l'Université cheikh Anta DIOP de Dakar*

- VU la loi n°67-45 du 13 Juillet 1967 relative à l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, modifiée ;
- VU la loi n°81-59 du 09 Novembre 1981 portant statut du personnel enseignant des Universités, modifiée ;
- VU le décret n°70-1135 du 13 Octobre 1970 portant statut de l'Université de Dakar, modifié ;
- VU le décret n°78-173 portant régime financier de l'Université de Dakar et des établissements qui la composent ou en dépendent, modifié ;
- VU les conclusions des Etats généraux de l'Education et de la Fonction ;
- VU les conclusions de la Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur ;

**ARRETE**

Article Premier : La fonction de service est constituée exclusivement par les activités relevant de la formation continue.

Article 2 : La fonction de service respecte les règles éthiques qui fondent le fonctionnement de l'UCAD. En l'occurrence, elle vise la démocratisation de l'enseignement supérieur et contribue à la réalisation des missions confiées à l'UCAD.

Article 3 : La formation continue est organisée sous l'Autorité du Chef de l'établissement de tutelle. Elle est dispensée dans le respect des normes scientifiques et pédagogiques fixés par la législation et la réglementation en vigueur à l'UCAD de Dakar.

Article 4 : Les enseignements dispensés dans le cadre de la fonction de service ne concurrencent pas ceux de la formation initiale. Ils se déroulent le soir sauf exception dûment autorisée par le Recteur en rapport avec le Chef de l'établissement de tutelle.

Article 5 : Dans le cadre de la réforme LMD, basée notamment sur des crédits capitalisables, les formations continues peuvent concerner tout ou partie de crédits d'une filière. Des diplômes ainsi que des attestations de crédits seront délivrés par l'UCAD aux étudiants ayant satisfait aux conditions requises.

Article 6 : Les filières dispensées dans la formation continue doivent exister en formation initiale. Dans le cas contraire, l'accès équitable à la formation continue est de règle selon des modalités définies par les structures délibérantes.

Article 7 : Les inscriptions aux formations continues se font au niveau du service de la scolarité des établissements les hébergeant.

Article 8 : Les droits d'inscription et les frais d'écolage sont versés au niveau du service des finances des établissements et font l'objet de délivrance de quittance normalisée.

Article 9 : Une Commission chargée de la gestion de la formation continue, présidée par le Chef d'établissement de tutelle, est créée dans chaque établissement.

Article 10 : Les recettes de fonctions de service sont ainsi réparties :

- ☞ 50% pour la prise en charge des frais de réalisation ;
- ☞ 25% au Département hébergeant la fonction de service ;
- ☞ 10% à l'établissement hôte de la fonction de service ;
- ☞ 15% au Rectorat.

Article 11 : Le pourcentage des recettes des fonctions de service revenant au Rectorat est réparti ainsi qu'il suit :

- ☞ 5% pour les frais de gestion de l'Agence comptable ;
- ☞ 5% pour le Cabinet du Rectorat ;
- ☞ 40% pour le fonds de la recherche ;
- ☞ 20% pour les charges, eau et électricité ;
- ☞ 10% pour le fonctionnement et l'investissement dans la fonction de service ;
- ☞ 5% pour la Bibliothèque centrale et l'informatique ;
- ☞ 15% pour le social.

Article 12 : Les établissements sont tenus, après avis de la Commission chargée de la gestion de la formation continue, d'élaborer des clés de répartition de leur quote-part de recettes des fonctions de service et de les proposer au Recteur qui prend un arrêté à cet effet.

Article 13 : Les établissements sont tenus de présenter, en annexe de leurs budgets annuels, toutes les opérations financières relatives à leur fonction de service.

Article 14 : Le présent arrêté, qui abroge et remplace l'arrêté n°1017 du 04 Novembre 1999 portant fonction de service à l'UCAD de Dakar, entre en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> Octobre 2004.

Fait à Dakar, le 27/10/2004

Université Cheikh Anta Diop de Dakar  
 Le Recteur  
 Président de l'Assemblée  
 de l'Université

Professeur



DAKAR, le 14 Novembre 1990

ARRETE sur la fonction de service à l'Université Cheikh Anta DIOP de DAKAR.

-----

LE Recteur, Président de l'Assemblée de l'Université ;

- VU la loi n° 67-45 du 13 juillet 1967 relative à l'Université de Dakar, modifiée;
- VU le décret n° 70-1135 du 13 octobre 1970 portant statut de l'Université de Dakar, modifié ;
- VU l'avis de l'Assemblée de l'Université en sa séance du 30 juillet 1990 ;

II-) R R E T E :

ARTICLE PREMIER .- Dans l'optique de l'édification d'une Université de développement conformément aux conclusions de la C.N.R.E.F., il est dévolu à l'U.C.A.D. une fonction de service afin qu'elle puisse mieux répondre aux exigences de développement national.

ARTICLE 2.- Cette fonction de service de l'U.C.A.D. englobe non seulement ses activités traditionnelles d'enseignement et de recherche en direction de la collectivité mais aussi l'ensemble des prestations publiques ou privées à court ou moyen terme de ses personnels dans le cadre ou en relation avec leur activité scientifique, la rémunération pouvant se faire par le financement ordinaire de l'Institution ou de façon spécifique.

ARTICLE 3.- L'U.C.A.D. offre, en dehors des heures normales de service, au public, dans ses différents établissements ou structures - Facultés, Instituts, CHU, Institutions polytechniques des Sciences de l'Ingénieur,

laboratoires spécialisés, structures de Sciences sociales de droit et d'économie - entre autres, les services suivants :

- mise à disposition des infrastructures (installations sportives, bibliothèques, centres de calcul, locaux pour des manifestations culturelles tels que conférences, colloques et séminaires);
- offre de cours ;
- programmes culturels (journées scientifiques, conférences, colloques, séminaires) ;
- collaboration informelle avec les "Universités populaires régionales et locales" ;
- résumés, collections, archives,
- jardins botaniques ;
- formation professionnelle non universitaire (laborantins, bibliothécaires, professions commerciales, industrielles, etc...) ;
- presses universitaires (P.U.D.) ;
- enquêtes sociologiques, économiques.
- recherche-développement
- formation continue (études post-diplôme, manifestations uniques et de durée limitée),
- formation des adultes ;
- présence dans les médias et les activités culturelles (interviews, discussions, vulgarisations scientifiques, productions propres...) ;
- présence dans les commissions d'experts, les centres de décision, les bureaux d'étude (consultations, expertises, conseils) ;
- participation à des programmes de recherches coopératives, interdisciplinaires, nationales ou internationales ;
- diffusion de l'information scientifique et technique.

Se référer, en annexe, au tableau recensant à titre indicatif, quelques domaines d'activité de service.

ARTICLE 4. - L'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar offre ses services à toute personne solvable, physique ou morale, publique ou privée, individuelle ou représentante d'un groupement, qui lui en fait la demande.

ARTICLE 5. - L'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar est liée à ses partenaires par contrat.

Le visa du Recteur est obligatoire après la signature de toutes les parties au contrat.

Les contrats sont centralisés au niveau du service des Affaires juridiques du Rectorat, après remise d'un exemplaire original à chaque partie concernée.

ARTICLE 6. - Les clefs de répartition des produits des ventes de service - émoluments, honoraires, allocations - sont les suivantes :

A - S'agissant des prestations de service des enseignants - chercheurs et chercheurs.

1°) Dans le cas, notamment, d'expertises, contrats, consultations, analyses, pilotage de projets, enquêtes :

- Université (Rectorat) : 10 % dont 5 % de frais de gestion
- Etablissement ou structure prestataire de service : 40 % dont 5 % de frais de gestion
- Réalisateurs : 50 % dont 20 % pour les techniciens et autres

2°) Pour les projets "individuels" ou de "groupe" financés par la coopération bilatérale ou internationale :

- Université (Rectorat) : 10 % dont 5 % de frais de gestion
- Etablissement ou structure : 20 %
- Responsables : 70 %

Les responsables doivent spécifier cette répartition à leur bailleurs de fonds.

3°) Dans le cas de prestations "extérieures" :

- Université (Rectorat) : 10 % dont 5 % de frais de gestion
- Etablissement ou structure : 10 % dont 5 % de frais de gestion
- Réalisateurs : 80 % dont 20 % pour les techniciens et autres,

B - S'agissant des prestations de service du personnel technique et administratif.

1°) Pour les activités de service pilotées par les chercheurs ou les structures :

- les prestations doivent être prises en charge dans les conditions fixées ci-dessus.

2°) Pour les petits travaux initiés ou confiés au personnel technique ou administratif ou de service par des tiers (frappe, dessins, traitement de textes, tirage, photocopie, jardinage, manutention, etc..) :

- établissement ou structure ayant donné l'autorisation ou prêté le matériel : 50 % dont 10 % à l'U.C.A.D., si le matériel fait partie de son patrimoine, les 5% étant destinés à couvrir les frais de gestion. Dans le cas contraire déduction des 5% de frais de gestion est faite des 50% revenant à la structure.

- prestataire (s) : 50 %

C - S'agissant des produits de l'utilisation des infrastructures et des équipements:

- Université(Rectorat): 25 % dont 5 % de frais de gestion
- établissement ou structure : 75 % pour les frais de maintenance et autres.

ARTICLE 7.-Des fiches de projets sont établis pour chaque type de prestation et de projet.

ARTICLE 8.- Le mode de gestion adopté est celui de la co-gestion. De ce fait, un compte bancaire ouvert à cet effet pour les projets ou les contrats de chaque établissement ou structure est géré conjointement par l'agent comptable et le responsable dudit établissement ou de ladite structure.

ARTICLE 9.- Les Doyens, les Directeurs d'établissement, le Directeur de la bibliothèque universitaire, les responsables de structures et de laboratoires, l'agent comptable sont chargés, chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent arrêté.

Le Recteur de l'Université Cheikh Anta DIOP  
de Dakar.

  
Souleymane NIANG

	RECHERCHE	CONSULTATION CONSEIL	FORMATION ET CULTURE
Sciences humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulgarisation scientifique, publications ouvrages, revues</li> <li>- recherche appliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils aux institutions culturelles et de formation, musées, théâtres, écoles, expertises archéologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservation et mise en valeur de biens culturels dans archives collections, fouilles</li> <li>- activités culturelles</li> </ul>
Sciences économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude des questions sociales et économiques d'actualité</li> <li>- Publications en sciences économiques</li> <li>- recherche appliquée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils et expertises à l'intention du législateur de services publics, du secteur économique</li> </ul> <p style="text-align: center;">Conseils au public</p>	
Sciences juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes de questions juridiques d'actualité</li> <li>- Publications</li> <li>- Etudes de lois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils et expertises à l'intention du législateur de l'Administration, de l'économie</li> </ul>	
Médecine Pharmacie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes cliniques de médicaments</li> <li>- Pharmacopée africaine</li> <li>- Maladies tropicale</li> <li>- Nouvelles thérapies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement de patient tests et analyses de routine</li> <li>- Cliniques médicales et dentaires</li> <li>- Conseil dans le domaine de la Santé</li> <li>- Médecine préventive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation du personnel médical et paramédical</li> <li>- Education en matière de santé</li> </ul>
Sciences exactes et naturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherches appliquées ou centrées sur des problèmes par exemple à la demande des pouvoirs publics ou des milieux économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils et expertises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentation et information (collections, musées, expositions, projections de films, etc...)</li> <li>- Formation de laborantins, de techniciens</li> </ul>
Sciences de l'ingénieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche et développement de demande</li> <li>- Formation et évaluation de la recherche au sein des sociétés techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils et expertises</li> <li>- Collaboration avec services de normalisation et de contrôle, sociétés industrielles, commerciales, etc..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation de personnel technique</li> <li>- Formation continue</li> </ul>

**ANNEXE 3.**

**ARRETE RELATIF A LA PRIME**  
**ACADEMIQUE SPECIALE**

**UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP  
DE DAKAR**

Dakar, 17 février 2001

**LE RECTEUR , PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE DE L'UNIVERSITE,**

- VU la loi n° 61-34 du 15 juin 1961 portant code du travail, modifiée
- VU la loi n° 67-45 du 13 juillet 1967, relative à l'université C.A.D de Dakar , modifiée ;
- VU le décret n° 70-1135 du 13 octobre 1970 portant statut de l'U.C.A.D , modifiée ;
- VU le décret de n°78-173 du 2 Mars 1978 portant régime financier de l'université et des établissements qui la composent ou en dépendent ;
- VU le protocole d' accord entre les Recteurs des universités et le syndicat autonome de l'enseignement supérieur en date du 16 Juin 1997 ;
- VU le procès verbal de l'Assemblée de l'université du 27 Juin 1997 ;

**ARRETE :**

ARTICLE PREMIER : La prime académique spéciale mensuelle d'un montant de trente cinq mille accordée aux enseignants et chercheurs non logés de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar est modifiée comme suit :

<b>Les professeurs titulaires et assimilés :</b>	-	<b>120 000</b>
<b>Les Maîtres de conférences et assimilés</b>		<b>95 000</b>
<b>Les Maîtres assistants et assimilés :</b>		<b>70 000</b>
<b>Les assistants et assimilés :</b>		<b>45 000</b>

ARTICLE 2 : Le présent arrêté annule et remplace les dispositions de l'arrêté n° 0503/U du 30 Juin 1997

ARTICLE 3/ Le Secrétaire Général et l'Agent comptable de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar sont chargés chacun en ce qui le concerne. de l'exécution du présent arrêté.

**Ampliations :**

- Agence comptable
- Finances
- Courrier
- Chrono
- Intéressé
- Archives

Le Recteur  
Président de l'Assemblée  
de l'Université  
  
Mustapha SOURANG

**BIBLIOGRAPHIE**



1. BARDOU Lionel (2009), « Cours de gestion et informatique », Lycée Emmanuel Mounier Grenoble.
2. BELLIER DELIENNE Annie et KHATH Sarun (2005), « Initiation à la trésorerie », Economica, Paris, 252 pages.
3. BENAIEM Jean Jacques (2007), « Analyse financière et gestion de la trésorerie », Fontaine picard, Paris, 352 pages.
4. BERLAND Nicolas (2000), « Contrôle budgétaire », Editions Repères, Paris.
5. BIGAUT Christian (1998), « Finances publiques – Droit budgétaire », Ellipses, Paris, 287 pages.
6. BONNET François (2003), « Entreprises en difficulté et gestion de trésorerie », Economica, Paris, 300 pages.
7. CABANNES Xavier, AMSELEK Paul (2000), « Le principe de l'unité de trésorerie en droit public financier », Lgdj, Paris, 421 pages.
8. CHESNEAU Dominique, RANSON Gérard-Philippe (2006), « Trésorerie, risques de marchés et gouvernement d'entreprise », Economica, Paris, 160 pages.
9. CORROY Christiane, LIEUTIER Agnès (2008), « Gestion de la trésorerie et du financement », Editions Corroy, Paris, 80 pages.
10. DE LA BRUSLERIE Hubert et ELIEZ Catherine (2009), « Trésorerie d'entreprise », Dunod, Paris, 680 pages.
11. DEPELLENS Georges, JOBAND Jean Pierre (1990), « Gestion financière de l'entreprise », Editions SIREY, 10<sup>ème</sup> édition.
12. DEPEREZ et DUVANT (1999), « Analyse financière », TECHNIPLUS, 3<sup>ème</sup> édition.
13. FORGET Jack (2005), « Gestion de trésorerie », Editions d'Organisation, Paris, 160 pages.
14. GAUDRON Pascal, LECARPENTIER-MOYAL Sylvie (2006), « Economie monétaire et financière », Economica, Paris, 359 pages.
15. GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2007), « Gestion de la trésorerie », Economica, Paris, 260 pages.
16. GILLES William (2009), « Les principes budgétaires et comptables publics », LGDJ, Paris, 248 pages.
17. HUTIN Hervé (2004), « Toute la finance », Editions d'Organisation, Paris, 950 pages.
18. KEISER Anne Marie (2001), « Gestion financière », Editions ESKA.

19. KHATH Sarun (2005), « Gestion de trésorerie », Economica, Paris, 356 pages.
20. LAHILLE Jean Pierre (2007), « Analyse financière », Dunod, Paris, 264 pages.
21. LEROY Michel (1999), « Gestion de la trésorerie », Editions SODIFOR, Multimédia-Finance.
22. MARMUSE Christian (1990), « Gestion de Trésorerie », Vuibert, Paris, 144 pages.
23. MAURIN Pierre (2009), « Gestion de trésorerie en clair », Ellipses, Paris, 144 pages.
24. QUEROL Francis (2009), « Finances publiques », Ellipses, Paris, 348 pages.
25. RAFFOURNIER Bernard (2009), « Les normes comptables internationales (IFRS- IAS) », Economica, Paris, 535 pages.
26. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (2004), « La gestion de trésorerie », Dunod, Paris, 294 pages.
27. SAUVAGEOT Georges (2005), « Précis de Finance », Nathan, Paris, 160 pages.
28. SELMER Caroline (2009), « Construire et défendre son budget : outils, méthodes et comportements », Dunod, Paris, 245 pages.
29. SION Michel (2006), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Dunod, Paris, 280 pages.
30. Textes relatifs à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar.
31. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2009), « Finance d'entreprise », Dalloz, Paris, 1176 pages.