



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

Master Professionnel en

**Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 2
(2007-2009)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**La maîtrise de la tension de trésorerie par la
planification financière à la société
nationale d'électricité du Sénégal
(SENELEC)**

Présenté par :

Abakar Rozzi Teguil

Dirigé par :

Monsieur Ali SAMBA

Chef du Département Licence

Octobre 2012

Dédicace

A mon père Elhadji Rozzi Teguil Khalifa et à ma mère Amina Ali Souleyman, pour leur soutien multiforme. Qu'Allah vous bénisse.

A ma femme et à mes enfants, pour m'avoir donné le courage nécessaire à cette formation.

A tous les membres de ma famille, en particulier à:

- mon oncle Bachar Ali Souleyman et Maradoumou ;
- mes frères: Djafar, Adoum, Mahamat Zene, Oumar, Moustapha, Mouaz, Khalid, Hamza et Abdallah ;
- mes sœurs Fatimé, Achta et Fatouna ;
- mes cousins : Mahamat Tahir Issa, Mahamat Nour Ben Issa.

pour leurs encouragements.

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement de la conjugaison de multiples contributions dont nous ne saurions oublier l'intérêt et la portée.

Nous voudrions à cet effet, adresser nos sincères remerciements à notre Directeur de Mémoire monsieur Ali SAMBA, Chef du Département Licence de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance (ISCBF), pour les efforts inestimables dont il a fait preuve et le sacrifice qu'il a consenti pour la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions également le corps professoral du CESAG pour sa disponibilité, et plus particulièrement monsieur YAZI Moussa, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance qui nous a été d'un soutien considérable dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Nous remercions aussi, l'ensemble du personnel de la Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC), qui a contribué à la réussite de ce travail, en particulier:

- monsieur, Seydina KANE, Directeur Général ;
- madame, Fatou M. BA, Directrice Financier et Comptable ;
- monsieur, Mamadou BARO, Directeur de Ressource Humaine
- monsieur, Alioune Ibrahima BA, chef de Département Finances ;
- monsieur Amadou Mamadou WATT, chef de Service Prévision Analyse Financière et Emprunt;
- et monsieur Léon Bouré DIOUF, chef d'unité Emprunts et Analyses.

Par ailleurs, j'exprime ma reconnaissance à tous les stagiaires de la 2^e promotion de Master en comptabilité et gestion financière, pour les riches échanges.

Liste des sigles et abréviations

AE :	Actif Economique
BFR :	Besoin en fonds de roulement
C.A.E :	Compagnie Africaine d'Electricité
C.E.E.O.A :	Compagnie des Eaux et Electricité de l'Ouest Africain
C.E.S :	Compagnie d'Electricité du Sénégal
CEAO :	Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CESAG :	Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DFC :	Direction Financière et Comptable
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation
ETE :	Excédent de Trésorerie d'Exploitation
GF :	Gestion Financière
GIE :	Groupement d'Intérêts Economique
HAO :	Hors Activité Ordinaire
MPCGF :	Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière
RFI :	Radio France International
S.E.E.S :	Société d'Eclairage Electrique du Sénégal
SAR :	Société Africaine de Raffinage
SENELEC :	Société Nationale d'Electricité
TTC :	Toute Taxes Comprises
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Tableaux

Tableau 1 : Budget de trésorerie	14
Tableau 2 : Modèle de plan de trésorerie	16
Tableau 3 : Plan de trésorerie au jour le jour	17
Tableau 4 : Les supports de contrôle des conditions bancaires.....	19
Tableau 5 : Tableau de bord de la trésorerie	28
Tableau 6 : Besoin de financement permanent	30
Tableau 7 : Besoin de financement méthode statique	31
Tableau 8 : Besoin de financement par la méthode dynamique.....	33
Tableau 9 : Ressources internes de financement par le bilan.....	34
Tableau 10 : Répartition Clientèle les 5 dernières années	46
Tableau 11 : Répartition du personnel	48
Tableau 12 : Emprunts	64
Tableau 13 : Les mobilisations de nouveaux emprunts en 2007.....	64
Tableau 14 : Les remboursements de l'année	64
Tableau 15 : Structuré de l'encours de la dette principal à la date du 31 décembre 2007	65
Tableau 16 : Evolution de l'activité	66
Tableau 17 : Rentabilité en pourcentage	69
Tableau 18 : Résultat Net	70
Tableau 19 : Trésorerie Active.....	70
Tableau 20 : Trésorerie Passive	71
Tableau 21 : Actif (valeurs nettes)	71
Tableau 22 : Forces et faiblesses.....	77

Figures

Figure 1 : Le budget de trésorerie	13
Figure 2 : Les budgets	27
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	38
Figure 4 : Organigramme de la Direction Financière et Comptable	50
Figure 5 : Organigramme du Département Finances	52

Liste des annexes

Annexe 1 : Bilan.....	84
Annexe 2 : Compte de résultat	88
Annexe 3 : Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TAFIRE).....	92

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Tableaux	iv
Figures	v
Liste des annexes.....	vi
Table des matières	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1: LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	9
1.1. Définition de la gestion de la trésorerie	9
1.2. Les prévisions de trésorerie	10
1.2.1. Prévision des encaissements	10
1.2.2. Prévision des décaissements	10
1.3. Les Outils de la gestion de la trésorerie	11
1.3.1. Contribution de la comptabilité	11
1.3.2. Les plans de trésorerie	12
1.3.3. Le Budget de trésorerie.....	12
1.3.4. Les Tableaux de bord de trésorerie.....	15
1.4. Le Contrôle de gestion de la trésorerie	18
1.4.1. Contraintes et limites du contrôle de gestion de la trésorerie.....	20
Chapitre 2: LA PLANIFICATION FINANCIERE	22
2.1. La méthode budgétaire.....	22
2.1.1. Le plan stratégique.....	23
2.1.2. Le plan opérationnel	25
2.1.3. Plans d'action	26
2.1.4. Les budgets	26
2.1.4.1. Le plan de trésorerie	28
2.1.4.2. Le plan de financement à court terme	29
2.1.4.3. La planification financière à long terme.....	29
2.1.4.4. La planification des encaissements ou float	29

2.1.4.5. La planification des décaissements.....	30
2.2. Les besoins de financement de l'entreprise	30
2.2.1. La méthode statique des besoins financiers : l'actif économique	31
2.2.2. La méthode dynamique des besoins financiers	32
2.3. Les sources de financement des besoins permanents	33
2.3.1. Les ressources internes de financement.....	34
2.3.2. Les ressources externes de financement.....	35
Chapitre 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	36
3.1. Identification des variables d'influence et définition, modèle d'analyse, mesures et Indicateurs des variables	36
3.1.1. Identification des variables d'influence et définition	36
3.1.2. Modèle d'analyse.....	37
3.2. Méthodologie	39
3.2.1. La collecte des données	39
3.2.2. L'entretien	39
3.2.3. L'observation.....	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	42
Chapitre 4: PRESENTATION DE LA SENELEC	44
4.1. Historique.....	44
4.2. Statut et siège social.....	46
4.2.1. Objet social	46
4.2.2. Structure et capital social.....	47
4.3. Organisation Général de la SENELEC	47
4.3.1. Présentation de la Direction Financière et Comptable (DFC).....	48
4.3.2. Missions de la Direction	49
4.3.3. Organisation de la Direction Financière et Comptable	49
4.3.4. Département Finances	50
4.3.4.1. Service Prévisions et Analyses Financières et Gestion des Emprunts	51
4.3.4.2. Service Trésorerie.....	51
4.3.5. Département Comptable	53
4.3.5.1. Service Fiscalité.....	53
4.3.5.2. Expert chargé de l'optimisation d'Oracle.....	54
4.3.5.3. Expert chargé du Reporting, des Normes et du Contrôle	54
4.3.5.4. La Comptabilité Paie/Personnel	54

Chapitre 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PLANIFICATION FINANCIERE A LA SENELEC	56
5.1. Les processus de la planification financière à la SENELEC et de la gestion de Trésorerie	56
5.1.1. Le processus de la gestion financière prévisionnelle.....	56
5.1.1.1. Les prévisions à court terme.....	57
5.1.1.2. Les prévisions à long terme	57
5.1.2. Le processus de la gestion des flux	57
5.1.2.1. Le processus d’Encaissement	57
5.1.2.2. Les processus de décaissement.....	58
5.1.3. La gestion des comptes bancaires.....	60
5.1.4. Processus de gestion de l’information	61
5.1.4.1. L’information interne	61
5.1.4.2. L’information externe.....	61
5.1.5. Processus de placements.....	61
5.1.5.1. Critères de choix des placements.....	61
5.1.5.2. Nature des placements	62
5.1.6. Processus de Financements	62
5.1.6.1. Les financements des banques commerciales	62
5.1.6.2. Les financements des bailleurs de fonds institutionnels.....	63
5.1.6.3. Les Emprunts	63
5.2. Impact de la planification financière sur la gestion de la trésorerie	65
5.2.1. L’analyse de l’activité et de la rentabilité.....	65
5.2.1.1. Interprétations	66
5.2.1.2. Résultat net	69
5.2.2. Analyse et Evolution des Comptes de Bilan	70
5.2.3. Le plan de trésorerie	72
5.2.3.1. Dépenses totales	73
5.2.3.2. Recettes totales	73
5.2.4. Endettement	73
5.2.5. Arriérés de paiement.....	74
5.2.6. Recapitalisation	74
5.2.6.1. Augmentation de capital.....	74
5.2.6.2. Appui attendu des bailleurs de fonds et Compensation.....	76

Chapitre 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS EN VUE DE L'AMELIORATIONDE LA MAITRISE DE LA TENSION DE TRESORERIE PAR PLANIFICATION FINANCIERE.....	77
6.1. Les forces et les faiblesses	77
6.2. Recommandations.....	78
6.2.1. Recommandations générales	78
6.2.2. Recommandations spécifiques	78
CONCLUSION GENERALE	81
ANNEXES	83
BIBLIOGRAPHIE	98

INTRODUCTION GENERALE

Les différentes crises qui ont secoué le monde ces derniers temps, constituent des signaux assez forts dans le milieu des entreprises, marchés financiers et bancaires sur l'importance de la gestion de la trésorerie.

On peut également noter que la flambée sans cesse inquiétante du cours du baril de pétrole sur le marché international, l'inflation, le taux de croissance, le niveau de l'épargne publique, les perspectives d'appréciation des titres sur le marché financier sont autant d'éléments qui influencent les taux d'intérêt et par conséquent doivent être pris en compte dans la gestion de la trésorerie. La démarche essentielle du trésorier est d'exposer la structure au minimum de risque possible et d'accroître parallèlement les revenus qui sont fonction du niveau de risque. Combiner risque et rentabilité, c'est ainsi que se présente le management de la trésorerie dans un contexte de mondialisation des économies.

Dans ce monde en pleine mutation, où l'élévation par l'effort devient une constante, près d'un demi-siècle d'indépendance, pour la plupart des pays africains, n'a pas suffi pour amorcer un développement socio-économique centré sur la satisfaction des besoins fondamentaux de l'ensemble des populations.

Le secteur énergétique de certains pays d'Afrique subsaharienne est aujourd'hui en situation de crise. Il se caractérise par une capacité de production insuffisante, un approvisionnement irrégulier en électricité, un prix très élevé et un accès au réseau électrique très limité. D'où la stagnation du secteur électricité de la région sub-saharienne. Et son incapacité à rattraper celle des autres régions. Ainsi, l'énergie de certains pays d'Afrique coûte deux fois plus que celle des autres pays émergents à travers le monde, et son approvisionnement n'est pas fiable.

A l'instar de nombreux pays d'Afrique sub-saharienne, le Sénégal éprouve d'énormes difficultés à assurer la production et la distribution de l'énergie électrique à sa population et aux entreprises. En effet, le phénomène des délestages c'est-à-dire le rationnement de la fourniture de courant électrique, n'a cessé de prendre de l'ampleur depuis quelques années. Cette situation n'a pas manqué de susciter le mécontentement des populations, d'où les émeutes qui ont récemment émaillé les villes du pays, occasionnant parfois des destructions de l'outil de production.

La Société Nationale d'Electricité(SENLEEC) est une société publique qui jouit du monopole de la distribution et du transport de l'électricité au Sénégal. Quant à la production ellea été libéralisée depuis quelques années, et est actuellement ouverte aux opérateurs privés.

L'usage de l'électricité étant généralisé dans les régions urbaines du pays en forte croissance et dans tous les secteurs de l'activité économique, les enjeux financiers sont particulièrement importants.

Face à cette situation, les responsables de la SENELEC ont entrepris des actions communicatives afin d'expliquer les raisons des délestages, notamment, la vétusté de l'outil de production et son lot de pannes, les tensions de trésorerie occasionnant le manque de combustibles pour alimenter les centrales thermiques et les difficultés d'approvisionnement.

Le représentant résident du Fonds Monétaire International Alex Ségura a d'ailleurs estimé, dans un entretien avec Rfi, qu'il s'inquiète des tensions de trésorerie dans le secteur de l'énergie qui « pose encore problème ». Selon lui, « la SENELEC et la SAR (Société Africaine de Raffinage) accumulent un stock d'arriérés et de dettes fiscales très important et que tout cela doit être assaini, sinon, c'est l'ensemble des efforts d'assainissement des finances publiques qui risquent d'être remis en cause ».En effet, la SENELEC fait face depuis quelques années à des difficultés de trésorerie persistantes qui obèrent sa profitabilité en raison notamment d'un recours permanent à l'endettement souvent à des coûts élevés et de non respect de ces engagements financiers vis-à-vis de ses partenaires (fournisseurs, clients, bailleurs). Pour une société qui n'est pas en situation de concurrence, c'est un paradoxe qui mérite que l'on analyse de plus près les causes de ces déficits de trésorerie et de voir dans quelle mesure il serait possible d'améliorer la maitrise de la tension de trésorerie.

Ces causes peuvent être multiples. Il s'agit notamment, de :

- l'absence de liquidité à court terme ;
- système d'information inefficace ;
- la non-planification à court terme ;
- problèmes de recouvrement ;
- défaut de planification ou planification financière inadéquate.

Ils peuvent être de types :

- managérial ;
- organisationnel.

Les conséquences de la tension de trésorerie sont énormes, on note :

- la non fourniture de l'énergie électrique ;
- le recours aux découverts à taux d'intérêt élevés ;
- le risque d'insolvabilité élevée ;
- la non satisfaction des clients ;
- le non respect des échéances (paiement des impôts et taxes, règlement de fournisseurs, remboursement d'emprunt, paiement du personnel...) ;
- les dysfonctionnements commerciaux (délestages) ;
- la baisse de la crédibilité et de la notoriété de l'entreprise;
- le risque de cessation de paiement.

Pour résoudre ce problème, la dextérité et l'esprit d'anticipation du trésorier peut guider à parvenir à un bon résultat notamment, à travers les actions ci-après :

- l'élaboration des budgets prévisionnels (vente, approvisionnement, salaires, autres achats, TVA, encaissement, décaissement, trésorerie, résultat prévisionnel et bilan prévisionnel);
- l'élaboration d'un plan de trésorerie à court, moyen et long terme;
- rechercher les financements à court terme (moins onéreux) et un placement des excédents dans les meilleures conditions possibles;
- gérer également les risques financiers (risque de change...) de la manière la plus avantageuse possible;
- former des agents dans la fonction de la planification;
- maximiser la gestion des jours et dates de valeurs.

Dans ce contexte, la question fondamentale qui mérite raisonnablement d'être posée est de savoir comment améliorer la maîtrise de la tension de la trésorerie par les outils de planification financière?

La réponse à cette question nous amène à poser d'autres questions spécifiques à savoir ;

- comment contrôler la trésorerie à travers le budget ?
- quel plan de financement sera approprié ?
- quelles sont les insuffisances de la planification financière de la SENELEC ?

Telles sont les questions que nous nous proposons d'examiner à travers le thème « La maîtrise de la tension de trésorerie par la planification financière à la société nationale d'électricité du Sénégal (SENELEC) ».

L'objectif général de cette étude est de démontrer l'impact de la planification financière sur la maîtrise des tensions de trésorerie.

Les objectifs spécifiques de cette étude consistent à :

- contribuer à l'assurance de la maîtrise de la liquidité de la société ;
- identifier les limites de la planification financière et améliorer la vision de planification financière ;
- s'assurer si les difficultés opérationnelles (délestages) sont liées en partie au non respect du dispositif de la planification financière de la société.

Pour nous, l'intérêt de cette étude, est de nous permettre de concilier les acquis théoriques et pratiques et de nous familiariser aux exigences de la planification financière afin d'améliorer dans la pratique nos performances en la matière.

Pour la SENELEC, ce mémoire est une contribution à la résolution des difficultés de planification financière, aussi, il peut aider à appréhender le lien qui existe entre une planification financière adéquate et la maîtrise de la tension de trésorerie. Nous espérons aussi que, nos suggestions et recommandations permettront à la SENELEC d'assainir sa maîtrise de tension de trésorerie.

Notre étude s'articule autour de deux grandes parties. Dans la première partie intitulée cadre théorique, nous présenterons dans les deux premiers chapitres les fondements théoriques de la gestion de trésorerie et de la planification financière. Dans le troisième chapitre nous aborderons les méthodes et le modèle de l'analyse.

En suite, dans la deuxième partie ou cadre pratique de l'étude nous présenterons successivement les trois chapitres suivants:

- la présentation de la SENELEC;
- la description de la pratique de la maîtrise de la trésorerie à la SENELEC ;
- l'analyse de la gestion de trésorerie et de la planification financière à la SENELEC.

Par rapport aux résultats obtenus dans les parties précédentes, nous avancerons des recommandations en vue de l'amélioration du système de planification financière dans le troisième chapitre.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La liquidité et la solvabilité sont des deux concepts fondamentaux de la finance en général. Ces deux concepts ne constituent pas des objectifs de politique financière mais s'analysent comme des contraintes que toute entreprise se doit de respecter, Herve HUTIN (2004 : 4). C'est pourquoi nous adoptons la démarche qui consiste à prouver la maîtrise de la tension de trésorerie par la planification financière.

En clair, la planification financière intègre la trésorerie dans les prévisions financières, comme limites à ne pas dépasser ou un obstacle à ne pas franchir. La trésorerie s'impose à la planification financière.

Dans un premier chapitre, nous aborderons quelques aspects fondamentaux de la gestion de la trésorerie. Le deuxième chapitre sera consacré à la planification financière notamment, les aspects qui favorisent la maîtrise de la tension de trésorerie. Et enfin, le chapitre trois englobera la méthodologie de la démarche.

Chapitre 1: LA GESTION DE LA TRESORERIE

« La trésorerie correspond aux disponibilités et à leurs équivalents ». La trésorerie d'une entreprise peut être définie comme étant l'ensemble des moyens de financement à court terme dont dispose celle-ci pour faire face à ses dépenses de toutes natures (Gardes, 2006 : 6).

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Entité cohérente et multiforme, la trésorerie d'entreprise implique maniement de techniques bancaires et d'instruments financiers sophistiqué qui répondent à deux préoccupations, à savoir la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers dans l'entreprise.

La première plus traditionnelle concerne les flux monétaires. La seconde plus moderne recouvre essentiellement le risque de change et le risque du taux d'intérêt.

1.1. Définition de la gestion de la trésorerie

Selon Dubois (2000 :36), la gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des besoins, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie consiste donc à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds.

Selon Poloniato & al (1997 :28), « une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie de l'entreprise, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risque de change et de taux. C'est aussi définir une stratégie, c'est-à-dire une politique de financement et de placement, une politique de change et de taux, puis l'appliquer en la modulant dans le temps».

Si la gestion prévisionnelle est le passage obligé d'une bonne gestion de trésorerie, il serait important que ce passage soit accompagné des outils permettant son développement et enfin la dernière phase de toute décision de gestion est le contrôle.

1.2. Les prévisions de trésorerie

La gestion d'une entreprise nécessite une surveillance au jour le jour des flux monétaires, un contrôle permanent de leur ajustement. Cet objectif ne peut être atteint que dans la mesure où l'entreprise effectue un minimum de prévision. Ce minimum est composé de deux parties : la prévision des encaissements et des décaissements.

1.2.1. Prévision des encaissements

Selon Barry (1995 :122), « la prévision des encaissements met en évidence les recettes toutes taxes comprises (TTC) provenant des prévisions de ventes, des éléments divers tels que les cessions d'immobilisations, les emprunts, les augmentations de capital.. »

Les encaissements comprennent :

- les règlements des clients ;
- les acomptes versés par les clients ;
- les réalisations d'actifs immobilisés.

Auxquels il faut greffer les encaissements proprement financiers tels que :

- les intérêts et dividendes reçus ;
- l'augmentation de capital ;
- les emprunts contractés ;
- les subventions reçues.

Pour prétendre à la prévision des encaissements, le trésorier doit faire attention aux échéances de règlements des clients, à la mobilisation des créances, aux cessions d'immobilisation, et à la politique d'escompte de l'entreprise.

1.2.2. Prévision des décaissements

Selon MEUNIER & al (1984 : 45) « prévoir les décaissements, c'est essentiellement prévoir les paiements auxquels donneront lieu les dépenses ou charges engagées pour le compte de l'entreprise ».

Selon BARRY (1995 : 123) « la prévision des décaissements correspond aux sorties de trésorerie, donc ne tient compte que des charges décaissées. Ce budget prend en compte :

- le paiement des achats TTC (provenant du budget des approvisionnements) ;
- les autres biens et services, impôts et taxes, charges de personnel (provenant des budgets des frais généraux, du budget de production) ;
- la TVA à décaisser (provenant du budget de TVA) ;
- les éléments divers tels que les prêts, les remboursements d'emprunts, les achats de titres, les achats d'immobilisations (budget des investissements) ;
- le budget des achats ;
- le budget des ventes ;
- le budget de TVA à décaisser».

1.3. Les Outils de la gestion de la trésorerie

Les outils utilisés généralement par la gestion de trésorerie sont la comptabilité, les plans de trésorerie, le budget de trésorerie et le tableau de bord de trésorerie.

1.3.1. Contribution de la comptabilité

Selon CHAMBOST (2008 : 135), « la comptabilité est la source principale d'information et la plus normalisée. Cependant, la question des relations entre la comptabilité et la trésorerie est très délicate car elles n'ont pas les mêmes exigences, mais sont souvent sous la responsabilité d'une seule et même personne. En effet, si le trésorier travaille à partir des données comptables, il a certes une information exacte (comptable), mais bien souvent tardive, or la trésorerie n'attend pas. Il s'agit d'un travail en temps réel ou toute journée de valeur perdue ne peut être compensée où rattrapée. Le trésorier est donc appelé à travailler par grande masse (en général en millier de francs) ».

Ce type de processus est souvent exclu en comptabilité. Il est donc souhaitable de séparer les deux fonctions chaque fois que la taille de l'entreprise le permet. Les deux fonctions se complètent mais ne se superposent pas.

Après ces questions de relations, l'apport de la comptabilité est indispensable pour mesurer la viabilité de l'entreprise ; c'est grâce à celle-ci qu'on peut faire l'analyse de la situation financière de l'entreprise.

Enfin, la diversité des tâches qui incombent au trésorier l'obligent à établir des plans de trésorerie.

1.3.2. Les plans de trésorerie

Selon Keiser (2004 : 395), les plans de trésorerie sont établis avant équilibrage. La mise en évidence du solde a pour but de mettre en place les procédures d'ajustement, de placement nécessaires.

Les moyens de financement envisagés dans le plan de trésorerie considéré ne seront pas forcément retenus. Ils ne correspondent pas à un financement optimal puisque la connaissance des soldes de fin de période ne suffit pas pour effectuer un choix rationnel. La prise en considération des différents moyens de crédit existant pour couvrir l'impasse de trésorerie permet de déterminer les bases de négociation pour la période future.

Le plan de trésorerie comprend le budget de trésorerie et les tableaux de bord de trésorerie

1.3.3. Le Budget de trésorerie

Selon Conso & al. (2005 : 335), le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

« Il est la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à long et à court terme. Toutes les décisions prises par l'entreprise ont des effets qui convergent vers la trésorerie ».

La construction du budget de trésorerie répond à un schéma simple. Il se présente sous la forme d'un tableau regroupant toutes les recettes et dépenses prévues.

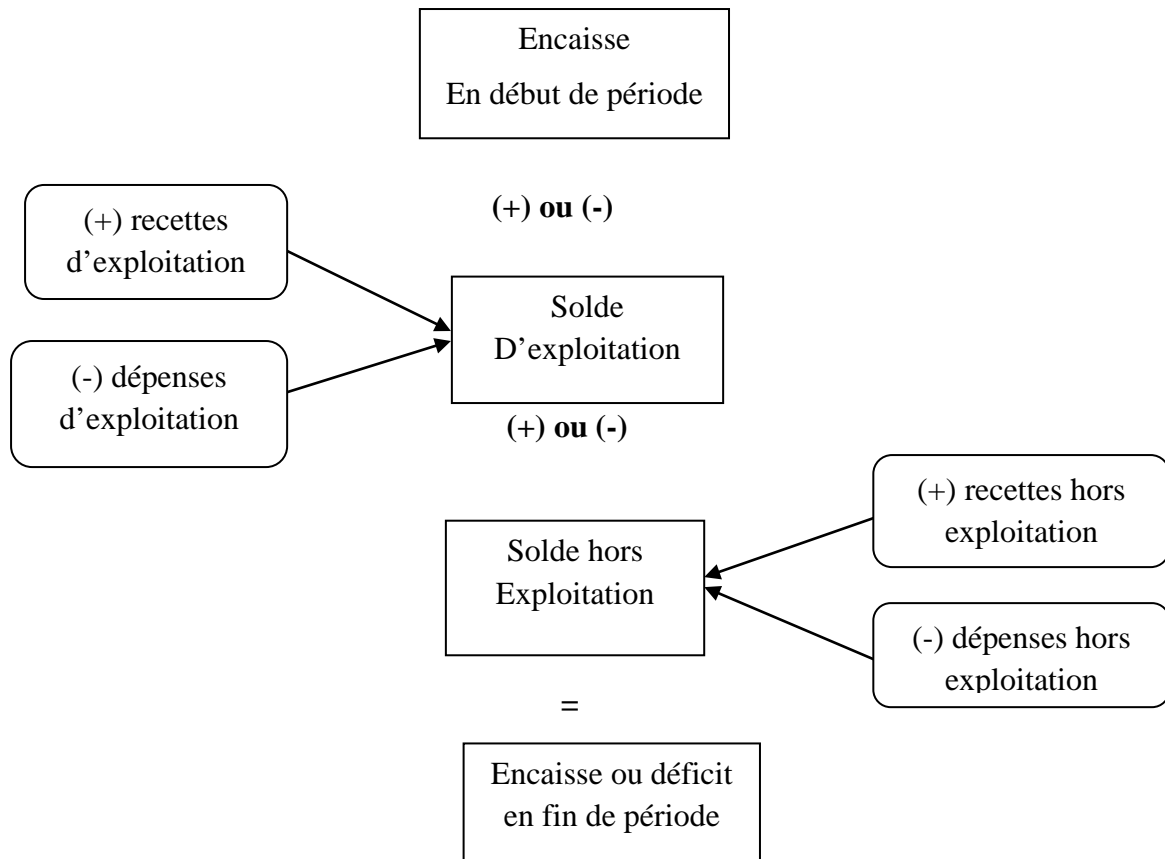
- quelle que soit leur origine : exploitation, équipement, opération financières (exploitation ou hors exploitation) ;
- quelle que soit la période à laquelle se rapportent les opérations dont elles sont issues : exercices en cours, exercices antérieurs ou exercices à venir.

L'objet du budget de trésorerie est de prévoir les conditions d'ajustement des flux monétaires par l'intermédiaire des postes de disponibilités et surtout par la gestion des crédits à court

terme. Ce budget joue donc un rôle important dans la détermination du niveau minimum des liquidités nécessaires pour réaliser l'ajustement des flux monétaires (voir figure 1).

D'où il constitue un test de cohérence de l'ensemble des prévisions et il joue un rôle de clignotant dans le tableau de bord de trésorerie

Figure 1 : Le budget de trésorerie



Source : Conso (2005 : 335)

Tableau 1 : Budget de trésorerie

En milliers	Janv.	Fév.	Mars	Avril
Solde départ (trésorerie début de période)					
RECETTES D'EXPLOITATION					
*Recettes 1					
*Recettes 2					
Total recettes d'exploitation					
• Ressources à long terme nettes					
• Recettes diverses hors exploitation					
RECETTES TOTALES					
DEPENSES D'EXPLOITATION					
*Paiements fournisseurs					
*Salaires et charges sociales					
*Impôts et taxes					
*Autres frais généraux					
Total dépenses exploitation					
DEPENSES HORS EXPLOITATION					
*Investissements					
*Remboursement d'emprunts					
*Dividendes					
Total dépenses hors exploitation					
DEPENSES TOTALES					
Ecart mensuel recettes/dépenses					
Solde fin (ou trésorerie fin de période)					
Ecart recettes/dépenses exploitation					

Source : Nous même

1.3.4. Les Tableaux de bord de trésorerie

Selon KEISER (2004 :390), la gestion de trésorerie courante d'une entreprise nécessite une surveillance quotidienne des flux, un contrôle permanent de leur ajustement. Cet objectif ne peut être atteint que dans la mesure où l'entreprise effectue un minimum de prévision : un recensement de toutes les recettes et toutes les dépenses sur une période donnée s'impose.

L'objectif du tableau de bord de trésorerie est donc de faire apparaître un récapitulatif du chiffre d'affaires et des principaux postes de charges détaillés mois par mois sur 12 mois. Les éléments figurant dans ce tableau doivent faire l'objet de calculs simples à partir des données brutes.

C'est naturellement sur ces données qu'il existe un aléa important pour l'avenir. C'est pourquoi il est impératif lors de l'élaboration du tableau de définir des paramètres qui ont un impact décisif sur l'exploitation de l'entreprise.

Si la période retenue s'étale sur plusieurs années, on parlera de plan de financement. Si elle est de l'ordre d'une année, on parlera de plan de trésorerie prévisionnel. Si elle s'étale sur un mois, on parlera de tableau de trésorerie mensuel ou un planning de trésorerie. Dans tous les cas, le tableau de bord est un outil de contrôle qui permet de comparer les prévisions aux réalisations en vue de déceler les écarts.

Tableau 2 : Modèle de plan de trésorerie

	N	N+1	N+2	N+3	-----
Trésorerie de début d'année					
1-EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT.					
2-VARIATION DU BFR (stock+clients+Autres créances – Fournisseurs - Autres dettes)					
Variation de Trésorerie D'exploitation (1 - 2)					
3-REPARTITION Produits et Frais financiers Impôts Bénéfices					
4-INVESTISSEMENTS Achats d'immobilisations Achats de titres de participation Cession d'immobilisations Cession de titres de partitions					
5-FINANCEMENTS Variation de capital Variation comptes courants associés Emprunts souscrits Remboursements d'emprunts Subvention reçue					
Trésorerie de fin de période					

Source : Nous même

Tableau 3 : Plan de trésorerie au jour le jour

Eléments	1	2	3	4 au 7
Encaissements					
- Espèces					
- Chèques sur place					
- Chèques hors place					
- Traités					
- Virements					
-					
TOTAL ENCAISSEMENTS					
Décaissements					
- Chèques informatiques					
- Gros chèques					
- Autres chèques					
- Virements					
- Domiciliations					
-					
TOTAL DECAISSEMENTS					
SOLDE AVANT DECISION					
- Escompte traités					
- Crédit trésorerie					
- Blocages					
SOLDE APRES DECISION					
DECISIONS					

Source : Gauthier (1997 : 335)

1.4. Le Contrôle de gestion de la trésorerie

Selon Goujet & al. (2003 :311), la dernière phase de toute décision de gestion est le contrôle ; il représente l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions d'une direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par deux axes : sur le plan de l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Sur le plan de la politique de l'entreprise : le contrôle de la gestion de la trésorerie permet d'analyser d'une part les écarts entre les prévisions et les réalisations et d'autres part les conditions bancaires.

Concernant l'analyse des écarts : le contrôle est un moyen pour l'entreprise de vérifier si les prévisions sont conformes aux réalisations. Tout ce qui a fait l'objet d'une prévision doit aussi faire l'objet d'un contrôle. Si des écarts apparaissent, il faut non seulement les constater mais aussi les expliquer. D'une manière ou d'une autre, il faut corriger les prévisions pour les périodes à venir en améliorant les techniques utilisées.

Quant au contrôle des conditions bancaire, il doit porter sur chacun des principaux éléments suivants :

- les dates de valeur ;
- les commissions ;
- les taux d'intérêts ;
- les taux de change.

Les supports de ce contrôle sont les documents (papiers ou informatiques) envoyés par la banque à ses clients et qui justifient l'ensemble des opérations passées sur les comptes, des bordereaux d'escompte ou de mobilisation de crédit, et des échelles d'intérêts. Toutefois, l'application de certaines conditions bancaires ne peut être contrôlée que par l'exploitation des autres supports d'informations ; le tableau ci-dessus indique la nature des vérifications selon les types de documents.

Tableau 4 : Les supports de contrôle des conditions bancaires

Supports bancaires	Natures des contrôles
Avis de débit ou crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de change - Commissions de change et de transfert - Frais bancaires divers
Bordereau d'escompte ou de mobilisation de crédit	<ul style="list-style-type: none"> - Jours de banque - Taux d'intérêt (escompte ou autre crédit) - Frais fixes
Extrait de compte (journalier, décadaire ou mensuel)	<ul style="list-style-type: none"> - Date de valeur - Commissions de mouvement - Frais fixe divers - (Rapprochement bancaire)
Echelle d'intérêts et ticket d'agios	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'intérêt sur découvert - Commission du plus fort découvert - Commission de mouvement - Frais de gestion

Source : Gauthier (1992 : 293)

Sur le plan de l'organisation, le contrôle est un moyen de situer les responsabilités de chacun et de renforcer chez les individus les sentiments de participer à la gestion.

Cette organisation repose essentiellement sur le respect de la séparation des fonctions et sur la définition formelle des responsabilités et des pouvoirs individuels.

- Respect du principe de séparation des fonctions : il est essentiel de distinguer les activités opérationnelles des activités de protections et des activités d'enregistrement.
- Définition formelle des responsabilités et de pouvoirs individuels : pour chaque membre de l'organisation, il y'a lieu de définir ses taches, ses responsabilités, ses pouvoirs.

Malgré les dispositions mises en place pour le contrôle de gestion de trésorerie, il demeure encore quelques contraintes et limites à ce contrôle.

1.4.1. Contraintes et limites du contrôle de gestion de la trésorerie

Selon Forget (2005 : 64), les modèles de gestion optimisée de la trésorerie sont dérivés des modèles de gestion de stocks et donc de la recherche opérationnelle. L'optimisation de la gestion de trésorerie doit toutefois prendre en compte de nombreuses contraintes spécifiques et limites:

- l'asymétrie fondamentale entre les décaissements et les encaissements. L'entreprise maîtrise la date précise de ses décaissements, mais ne peut connaître la date précise des encaissements que de manière stochastique ;
- la structure particulière des coûts financiers de gestion de la trésorerie. En effet, les crédits à court terme génèrent des frais proportionnels aux montants empruntés (agios), des frais fixes (Commissions) et des taxes (T.V.A. sur commissions bancaires). Chaque catégorie de crédit a une structure de coûts spécifique et prévoit les besoins en trésorerie ;
- le caractère modulable ou non des outils d'emprunt et de placement. La concordance des échéances demeure un des paramètres les plus complexes à gérer en raison des jours de valeur et du float. Le float se définit comme la trésorerie résultant du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients du système bancaire (les fonds étant pendant cette période mis gratuitement à sa disposition) ;
- l'interconnexion généralisée des systèmes d'informations (via le Système Interbancaire de Télécompensation). Le modèle d'optimisation le plus simple de la gestion de trésorerie consiste à généraliser les transferts électroniques de fonds (« Electronic Data Interchange ») et à limiter les montants et les durées des créances dont l'entreprise est propriétaire ;
- l'aversion au risque ou la propension à la sécurité. Le niveau minimal de trésorerie de sécurité (assimilable au stock-outil ou niveau de stock incompressible destiné à faire face aux aléas, sans que la production de l'entreprise ne soit interrompue), dont l'entreprise entend disposer dépend de l'aversion au risque du trésorier, et donc de facteurs d'ordre psychologique.

La gestion d'une trésorerie s'inscrit dans un contexte national. Ce qui impose des contraintes à la fois légales et coutumières que le trésorier doit nécessairement prendre en compte la nécessité de s'adapter à l'échelle des jours de valeur du système bancaire du pays dans lequel l'entreprise est implantée.

Selon Gauthier (1997 : 229), la dimension de l'entreprise apparaît souvent comme une limite au contrôle de gestion de la trésorerie, particulièrement à la séparation des fonctions. En réalité, parce que ce dernier principe ne peut être appliqué, le contrôle doit exister mais sous d'autres formes. Généralement le chef d'entreprise pallie l'absence de contrôles réciproques par la mise en place de contrôles hiérarchiques : examen du courrier, visa des documents auxquels est attaché un certain risque.

La limite ultime résulte naturellement « de la hiérarchie même que postule tout système de contrôle et du pouvoir des dirigeants entre les mains desquels il est un instrument ». S'il n'élimine pas totalement le risque, il rend cependant plus compliquée la malversation. Toutefois nous pouvons dire que la détection des fraudes n'est qu'un aspect du contrôle de gestion de la trésorerie.

Conclusion partielle

Au regard de ce chapitre, la maîtrise de la tension de trésorerie peut être perçue comme une gestion prudente des dépenses étant donné les recettes. Elle est indispensable pour la continuité d'exploitation de l'entreprise. La planification financière est un outil qui favorise la maîtrise de cette tension, à travers les éléments de prévisions de la trésorerie, la recherche des besoins de financement de l'entreprise et la détermination des sources de financement à moindre coût.

Chapitre 2: LA PLANIFICATION FINANCIERE

Rares sont les petites et moyennes entreprises, qui ont des objectifs précis ; elles suivent les événements. Mais pour connaître une certaine croissance, une entreprise doit être capable de déterminer à l'avance où elle va. Déterminer où elle va, c'est en réalité l'essence même de la planification. La planification est au cœur de la gestion de l'entreprise.

La planification financière est un processus qui consiste à analyser les options stratégiques des décisions d'investissement, de financement et de dividende; à prévoir les retours financiers susceptibles d'être générés selon différents états contingents de l'environnement économique; et à sélectionner les projets d'investissement conformément au critère de rentabilité-risque(Armand, 2004 :4).

La planification financière a pour but d'établir à long terme une vision de la modification ou de la croissance d'une entreprise. Les difficultés financières sont très souvent le résultat d'une absence de planification financière. Les conséquences peuvent être la faillite de l'entreprise visée.

Les principales rôles de la planification financière seront de déterminer les besoins de financement de l'entreprise, la manière dont sera financé l'entreprise, de comparer les multiples scénarios possibles, d'éviter les mauvaises surprises selon les événements potentiels ainsi qu'analyser la cohérence des objectifs. Différents modèles de planification financière existent. Toutefois, dans la majorité des cas, les variables utilisées reviendront aux mêmes. Les prévisions financières, les besoins à financer et les ressources les moins chères seront les principaux éléments de la planification financière, qui retiendront notre attention.

2.1. La méthode budgétaire

Le processus de planification de l'entreprise repose sur la prévision de l'activité et l'élaboration des budgets opérationnels qui s'insèrent dans un plan d'investissement et de financement. Comme le disait Fayol, gérer c'est administrer, administrer c'est contrôler, prévoir, etc. C'est ce dernier concept qui va retenir notre attention « prévoir, c'est déjà supputer l'avenir et le préparer : prévoir c'est agir ».Le budget est un outil essentiel de gestion prévisionnelle qui permet de repérer à l'avance les difficultés de choisir les programmes d'activité à partir de l'analyse de l'environnement pour assurer à l'entreprise la

rentabilité souhaitée. Le système budgétaire est fondé sur l'idée d'une mise à la disposition des opérationnels d'un certain nombre d'outils utiles au processus de management. Il s'agit :

- de la définition d'objectifs clairs, précis et réalistes ;
- la préparation de plans d'actions économes ;
- un suivi rapide centré sur l'objectif grâce à la communication régulière des résultats suite à un rapprochement entre ce qui fait et ce qui devrait être fait.

Un budget est donc un système prévisionnel à court terme comprenant des plans, des budgets et un processus de contrôle. Dans cette optique le budget est conçu comme un plan destiné à l'affectation des ressources et l'assignation des responsabilités.

Le contrôle du budget permet d'assurer le suivi des exécutions budgétaires et effectue des rapprochements des résultats réels aux prévisions budgétaires afin de rechercher les causes d'éventuels écarts, d'en informer les différents niveaux hiérarchiques pour leur permettre de prendre les mesures correctives éventuellement, et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Le processus budgétaire se présente en quatre étapes comme suit :

- le plan stratégique;
- le plan opérationnel ;
- le plan d'action ;
- et les budgets.

2.1.1. Le plan stratégique

La stratégie c'est la manière dont l'entreprise investit des ressources au mieux de ses avantages compétitifs et de la finalité qu'elle poursuit compte tenu des changements attendus dans son environnement.

La planification stratégique ou à long terme est souvent conçu comme un processus par lequel les dirigeants d'une entreprise déterminent les objectifs globaux à atteindre pour une période de cinq ans et plus ainsi les que stratégies qui permettent l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation desdits objectifs.

Le plan stratégique résulte de la confrontation entre le résultat des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en terme de savoir-faire, de ressources humaines et de finances par rapport aux menaces et opportunités de l'environnement externe.

Il est élaboré au niveau de l'état major après préparation par la Direction financière et comptable ou le plus souvent par le service de planification et contrôle. C'est à l'aide du plan stratégique que la Direction générale fixe :

- fixe l'objectif pour l'exercice à venir (objectifs financier et objectifs d'activité) ;
- formule des hypothèses et prévisions sur l'environnement ;
- formule une première approche des politiques que l'état major compte mettre en œuvre.

L'objet de la planification est d'analyser et de prévoir l'événement pour identifier les besoins de l'entreprise à terme et choisir la manière de les satisfaire. Autrement dit, il s'agit d'étudier et de choisir une stratégie puis de fournir des réponses concrètes à des questions opérationnelles mettant en jeu l'avenir de l'entreprise. La planification opérationnelle poursuit les objectifs suivants :

- assurer la viabilité de l'entreprise et sa rentabilité pour les actionnaires ;
- développer un portefeuille d'activités porteur d'avenir ;
- choisir les investissements pour adapter les capacités de l'entreprise en fonction de l'évolution de ses marchés ;
- adapter les structures de l'entreprise ;
- former et motiver son personnel ;
- s'assurer que les financements à long et moyens termes sont réalistes par rapport au cash flow prévisible de l'entreprise.

La procédure de planification peut être donc décomposée en deux phases permettant de définir d'une part le plan stratégique et d'autre part le plan opérationnel et plan d'action qui sont traduits en budget.

2.1.2. Le plan opérationnel

C'est un outil qui permet d'articuler le court terme et le long terme. Le diagnostic à court terme permet d'identifier les problèmes à résoudre dans les domaines de la production, de la commercialisation ou de la logistique.

La définition des axes de travail pour résoudre ces problèmes se fait par rapport à la réflexion stratégique et débouche sur des programmes pluriannuels d'actions qui peuvent être considérés comme un portefeuille de projets.

La sélection entre ces programmes est opérée en fonction de la stratégie pour servir de point de départ au chiffrage des résultats prévisionnels pour les trois années considérées. Le plan opérationnel est un outil qui articule le plan stratégique et les plans annuels (budgets). Il doit être établi à partir des centres de responsabilité suivant une démarche analogue à celle du budget :

- orientation de la Direction Générale et confirmation des stratégies par fonction ;
- établissement des plans d'actions sectoriels et des besoins d'investissements en commençant par les plans de vente. Ces plans d'action permettent de mettre en évidence les objectifs à atteindre, les hypothèses d'environnement, les actions et les plans de rechange en cas d'écarts sur les hypothèses, les moyens nécessaires, le calendrier et les responsabilités en jeu.
 - la synthèse sous forme de compte prévisionnel par les services chargés du budget ou du plan.
 - la négociation entre les centres de responsabilités et la hiérarchie.
 - la description détaillée des différents plans d'actions (plan d'action commerciale, plan de production, plan des autres activités, plan d'investissement, plan de financement et plan des effectifs).

L'élaboration du plan opérationnel est nécessaire avant l'élaboration du budget. En pratique beaucoup d'entreprises choisissent le 2^{ème} trimestre de l'année pour le processus de planification opérationnelle. Ainsi chaque année elles déplacent l'horizon du plan antérieur en le rallongeant d'une année : ce qui aboutit à une planification glissante.

2.1.3. Plans d'action

Les plans d'action sont construits par les chefs de centre de responsabilité à partir du modèle de fonctionnement de son centre de responsabilité.

Une fois les plans d'action déterminés, ils fixent les objectifs à atteindre pour chaque cadre ou service de façon concrète.

Le centre de responsabilité procède ensuite à la synthèse budgétaire de ses plans d'action qu'il rapproche au pré- budget avant de transmettre les plans d'action et les propositions budgétaires à la Direction générale par l'intermédiaire du service planification /contrôle pour étude et avis.

2.1.4. Les budgets

Les budgets jouent un rôle central dans la gestion prévisionnelle. Ils constituent la courroie de transmission qui assure le couplage de l'activité courante avec les plans opérationnels. Les budgets sont alors l'embryon de la planification qui permet la mise en place d'une gestion prévisionnelle plus complète.

Il s'agit ici de partir de la typologie dressée par H. Fayol qui distingue les six fonctions essentielles dans une organisation et d'établir un budget pour chaque fonction avant de les centraliser.

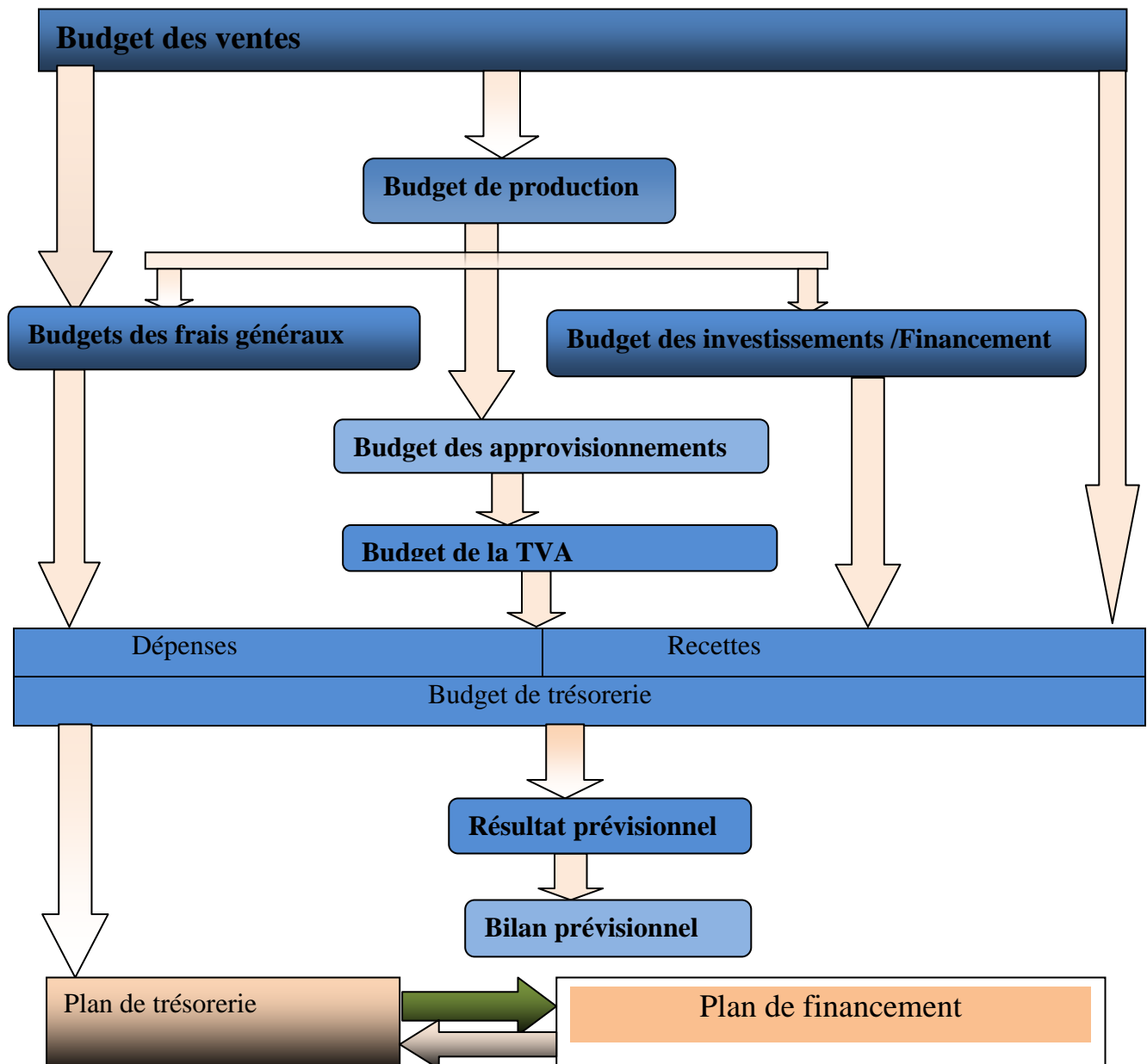
Il y aura les budgets suivants :

- budget des ventes ;
- budget des approvisionnements ;
- budget de la production ;
- budget des investissements ;
- et budget des frais généraux.

A ces différents budgets, il faut y ajouter celui de la TVA qui découle des autres budgets avant la réalisation des documents de synthèse comme le budget de trésorerie, le compte d'exploitation prévisionnel et le bilan prévisionnel. Il faut souligner que la construction des

différents budgets est faite à partir du budget des ventes. C'est celui –ci qui détermine l'activité de l'entreprise. Et l'élaboration des budgets passe par les séquences suivantes :

Figure 2 : Les budgets



Source : Nous même

L'objectif ici est de mettre en évidence la relation entre les différents budgets et le budget de trésorerie. Ce budget de trésorerie est le premier outil de gestion de la trésorerie. Il permet la conception du plan du plan de trésorerie et du plan de financement, qui sont des outils d'optimisation de la gestion de trésorerie.

2.1.4.1. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie permet de prévoir les solutions aux insuffisances de trésorerie (apparus dans le budget de trésorerie) et de prévoir les placements optimums. Le plan de trésorerie intègre les données de trésorerie et va au-delà. Le plan de trésorerie est soit annuel, semestriel, trimestriel, bimensuel, mensuel ou du jour au jour. Il doit aboutir au tableau de bord de la trésorerie qui est un outil efficace de la gestion de trésorerie. Voir ci - dessous.

Tableau 5 : Tableau de bord de la trésorerie

Désignation	Période	Janvier N		
		Réalisation	Prévision	Ecart
Recette d'exploitation				
Vente				
Produits accessoires				
Produits financiers				
Total recettes (1)				
Dépenses d'exploitation				
Achats				
Frais de personnels et charges sociales				
Impôts et taxes				
Frais financiers				
Total dépenses (2)				
Solde d'exploitation (1-2)				
Recettes hors exploitation				
Cession d'immobilisation				
Cession de titre et emprunt				
Total recettes hors exploitation (3)				
Dépenses hors exploitation				
Investissements				
Achats de titres				
Remboursement d'emprunt				
Total des dépenses hors exploitation (4)				
Solde hors exploitation (3-4)				
Trésorerie début de mois N-1				
Trésorerie fin de mois				
Recours aux banques (crédit)				
Trésorerie fin de mois				

Source : ASCHENBROITCH (1997 : 29)

2.1.4.2. Le plan de financement à court terme

Le plan de financement à court terme est appelé plan de trésorerie. Cependant le plan de financement peut être conçu pour un projet donné et indépendant de la démarche globale du budget.

2.1.4.3. La planification financière à long terme

Le plan de financement à long terme décrit l'activité de l'entreprise sur une longue période. Il s'exprime en terme généraux, en fixant de grandes orientations pour l'avenir. Il prévoit le financement interne et externe de l'entreprise. Le plan de financement est piloté dans beaucoup d'entreprise par le Conseil d'Administration. Il peut être conçu avant le budget de trésorerie.

2.1.4.4. La planification des encaissements ou float

C'est l'ensemble des dispositifs mis en place pour encaisser les fonds de l'entreprise le plus rapidement que possible. Ce dispositif comprend les étapes des encaissements, les acteurs et les mécanismes de contrôle. Excepté les paiements en espèces, tous les moyens de règlement connaissent des décalages entre le moment de l'émission et celui de la remise à la banque pour encaissement. En raison du temps de transmission et des décalages entre l'instruction et l'encaissement effectif. Ces variables, dépendent du mode de règlement, de transmission et des partenaires (Gardes, 2006 : 13). C'est la gestion du float, le float représente le délai qui s'écoule entre la date d'instruction de règlement donné par le client et l'inscription au compte du vendeur. Il est tributaire de conditions matérielles et administratives (exemple : acheminement courrier), mais également des pratiques bancaires (exemple: valeur du jour). Le dispositif de réduction de ces décalages comprend :

- l'organisation des structures de trésorerie,
- la rapidité de traitement (délai),
- le contrôle des conditions bancaires et suivi.

2.1.4.5. La planification des décaissements

La planification des opérations de décaissements se manifeste par la maîtrise des paiements fournisseurs, la programmation et la gestion des paiements des salaires et des autres paiements.

2.2. Les besoins de financement de l'entreprise

Les besoins de financement naissent en raison des décalages qui existent entre les dépenses et les recettes de l'entreprise. Ces décalages sont de deux sortes :

- décalages temporaires,
- et décalages permanents.

Les besoins de financement temporaires sont la conséquence des fluctuations de l'activité normale. Les besoins de financement permanents correspondent à l'activité normale ou ordinaire de l'entreprise (Armand, 2004 :12).

Seuls les besoins de financement permanents seront pris en compte dans cette partie, parce que les besoins de financement temporaires sont pris en compte par le plan de trésorerie du jour au jour. Par ailleurs, une règle fondamentale ne veut que les besoins de financement permanents soient financés par des ressources permanentes ou durables.

Exemple de besoin permanent, voir tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Besoin de financement permanent

Mois	Janvier	février	mars	avril	Mai
Chiffre d'affaires encaisse	0	0	100	100	100
Salaires décaissés	-100	-100	-100	-100	-100
Flux mensuel net	-100	-100	0	0	0
Cumul	-100	-200	-200	-200	-200
Besoin permanent à financer	200				

Source : Bodi & al. (2007 : 59).

Selon Aschenbroich & al.(1997 : 332), l'importance est de quantifier le besoin de financement afin de chercher les ressources de financement.

Les méthodes d'évaluation du besoin de financement sont :

- la méthode statique,
- et la méthode dynamique.

2.2.1. La méthode statique des besoins financiers : l'actif économique

Les immobilisations génèrent des besoins de financement permanents car ils doivent être acquis, et le plus souvent payés, dès la création de l'entreprise, alors qu'il ne leur correspond aucune ressource spécifique. Les stocks : on distingue les stocks amont (matières premières, marchandises, composants, fournitures...) et les stocks aval (encours de production, produits intermédiaires, produits finis...). Les stocks amont résultent du décalage entre la date d'approvisionnement et la date de mise en œuvre dans le cadre de la production. Les stocks aval sont la conséquence du décalage entre la date de production et la date de la vente du produit achève. Bien qu'ils soient destinés à tourner pendant la vie de l'entreprise, on constate qu'il est nécessaire de les maintenir à un niveau minimal pour garantir le non arrêt de l'activité. Les créances commerciales sont la conséquence du décalage entre la date d'une vente et la date à laquelle le client paye la facture. Leur renouvellement quasi régulier en fait un besoin de financement permanent. Les dettes commerciales sont des ressources de financement nées du décalage entre la date d'un achat et la date à laquelle l'entreprise paye la facture du fournisseur. On les considère comme un besoin de financement négatif.

Selon Cabane (2006 : 12), l'actif économique (AE) est le montant total des besoins permanents de financement d'une entreprise qui résulte de la prise en compte de ses modalités normales de fonctionnement en termes de processus de production et de distribution (immobilisations et stocks), et en termes de relations avec ses partenaires commerciaux (créances et dettes commerciales).

Tableau 7 : Besoin de financement méthode statique

Eléments	Besoin de financement permanent
Immobilisations	100
Stocks	100
Créances commerciales	100

Dettes commerciales	-150
Total	150

Source : Nous même

2.2.2. La méthode dynamique des besoins financiers

Elle consiste à mesurer les flux nets de trésorerie dans le temps, ce flux financier (cash-flow en anglais), désigne une entrée ou une sortie de trésorerie. Par entrée de trésorerie on fait référence à un encaissement (recette = flux financier positif) et par sortie de trésorerie on fait référence à un décaissement (dépense = flux financier négatif). Ainsi on distingue trois principaux types de flux financiers :

- les flux d'activité: il s'agit des recettes et dépenses liées à l'activité ordinaire (objet Social) de l'entreprise. Les encaissements correspondent au chiffre d'affaires et les décaissements au cout économique des ventes (achats d'approvisionnements + achats de services + frais de personnel y compris les charges sociales + impôts et taxes y compris l'impôt sur le bénéfice + les frais divers occasionnés par l'activité),
- les flux d'équipement: flux financiers associés à l'acquisition ou à la cession des immobilisations,
- les flux de financement: mouvements de ressources financières et flux de rémunération de ces mouvements. On peut citer entre autres les remboursements d'emprunt, les versements d'intérêts, les dividendes pour ce qui concerne les décaissements d'une part, les capitaux levés ou empruntés sur les marches bancaires et financiers en ce qui concerne les encaissements d'autre part.

Les besoins de financement résultent des deux premières catégories : les flux d'activité et les flux d'équipement que l'on peut appeler flux économiques. Les flux de financement sont les flux relatifs à la satisfaction des besoins. Ils ont un caractère de contrepartie; on les qualifie de flux induits.

Les flux économiques peuvent être reclassés en :

- flux d'investissement: il s'agit des flux associés à la variation de l'actif économique. l'actif économique correspond à la somme des flux d'investissement,

- flux d'autofinancement : il s'agit des flux d'activité bruts ; c'est-à-dire avant prise en compte de l'impact de l'activité sur les variations de stocks, créances et dettes commerciales.

A partir de ce reclassement on peut déduire que le besoin économique net est égal à la différence entre l'actif économique et l'autofinancement (Armand, 2004 :13).

Tableau 8 : Besoin de financement par la méthode dynamique

Mois	janvier	Février	mars	Avril
Encaissement CA	-	-	100	100
Décaissement activité	-100	-100	-100	-100
Flux d'activité	-100	-200	-200	-200
Acquisition	-100	-50	-	-
Cession	-	-	-	20
Flux d'investissement	-100	-150	-150	-130
Total besoin de financement	330			

Source : Nous même

2.3. Les sources de financement des besoins permanents

On distingue deux types de ressources de financement pour l'entreprise. Il y a les ressources propres ou internes et les emprunts ou ressources externes. Une autre distinction est faite sur la base de l'apporteur de fonds. Ainsi, on distingue principalement deux catégories d'apporteurs de fonds :

- l'associé: c'est celui qui met une somme d'argent à la disposition de l'entreprise en contrepartie d'un droit sur la totalité du patrimoine et des gains de celle-ci, après soustraction de ce qui revient aux prêteurs. Son apport prend le nom de capital social. L'associé prend davantage de risque c'est pourquoi il exige un taux de rendement élevé comparé à celui des prêteurs,
- le prêteur: c'est celui qui met une somme d'argent à la disposition de l'entreprise en contrepartie d'une rémunération monétaire (intérêt) proportionnelle au montant de l'opération et a sa durée. Cela se traduit par une dette pour la firme, Dayan ARMAND (2004 :14).

2.3.1. Les ressources internes de financement

Selon Altman & al. (1980 : 95), les ressources propres ou internes constituent l'idéale en matière de financement des activités de l'entreprise en effet, elles permettent de réduire ou d'éviter le recours aux capitaux extérieurs aux coûts élevés. Mais, cela n'est rendu possible que si l'entreprise de par ses activités est capable de générer des ressources internes suffisantes. Cette capacité se mesure comme suit dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9 : Ressources internes de financement par le bilan

Eléments	Montant
Chiffres d'affaires (ventes de marchandises + production vendue)	100 000
Production stockée	10 000
Production immobilisée	10 000
Variation (augmentation) des stocks de marchandises	10 000
Approvisionnements consommés	- 60 000
Autres charges externes consommées	- 5 000
Impôts, taxes et versements assimilés	- 1 000
Charges de personnel	- 20 000
Excédent Brut d'Exploitation EBE	44 000
Transferts de charges d'exploitation	1000
Revenus financiers	1000
Transferts de charges financières	1000
Gains de change	1000
Produits HAO	1000
Transferts de charges HAO	1000
Frais financiers	-2000
Pertes de change	-1000
Charges HAO	-2000
Participation des travailleurs	-1000
Impôts sur le résultat	-20 000
Capacité d'Autofinancement Globale	24 000
EBE	44 000
Besoin de Financement permanent	-33 000

Production immobilisée	-1000
Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE)	10 000

Source : Nous même

Le maintien de l'excédent de trésorerie d'exploitation est indispensable à la maîtrise de la tension de la trésorerie. En effet une insuffisance de l'excédent de trésorerie d'exploitation aggraverait durablement la trésorerie de l'entreprise et conduirait au défaut de paiement (Armand, 2004 :17).

Cependant, l'excédent de trésorerie d'exploitation ne peut à lui seul couvrir les besoins de trésorerie de façon permanente. C'est pourquoi l'apport des ressources externes est nécessaire.

2.3.2. Les ressources externes de financement

Ce sont des fonds que l'entreprise est obligée d'aller solliciter auprès d'apporteurs de capitaux extérieurs. Ces ressources quelles que soient leurs sources viennent conforter la trésorerie de l'entreprise. Il s'agit principalement des dettes (Armand, 2004: 24).

Ainsi l'entreprise peut faire appel à des ressources permanentes qui restent durablement à la disposition de l'entreprise,(augmentation du capital et les dettes à long et moyen terme). Elle peut aussi chercher les ressources courantes qui sont utilisées par l'entreprise à court terme, (crédit de trésorerie, avance client, etc.). A l'exception de celles ayant un caractère permanent ou répétitif. Les recours à des ressources extérieures doit se faire sous contrainte de la minimisation des coûts des emprunts (Armand, 2004: 24).

Conclusion partielle

Le plan de trésorerie, l'identification des besoins de financement et des ressources de financement, outils de planification financière, permettent la maîtrise de la tension de trésorerie d'une entreprise. Une telle démarche, requiert la maîtrise du cycle d'exploitation de l'entreprise et la maîtrise des flux financiers en particulier.

Chapitre 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie de la recherche est comme toute démarche structurée et organisée une mise en œuvre dans le but d'atteindre un objectif scientifique donné. Ainsi, pour mesurer l'impact de la planification financière sur la maîtrise de la tension de trésorerie, nous optons pour la méthodologie qui se décline autour de deux sections subdivisées chacune en sous-sections.

- dans la première section nous identifierons les variables d'influences, après une brève définition, nous présenterons le modèle d'analyse retenu pour notre étude, et nous évoquerons la mesure des différentes variables,
- la seconde section quant à elle, nous édifiera sur la méthodologie.

3.1. Identification des variables d'influence et définition, modèle d'analyse, mesures et Indicateurs des variables

A la lumière de la revue de littérature effectuée, il ressort que l'on peut établir une relation entre la maîtrise de la tension de trésorerie et la planification financière. Cette relation est soumise à un certain nombre de variables que cette étude s'applique à ressortir.

On désigne par variable tout ce qui est susceptible de changer, d'influencer, de varier, d'évoluer ou une quantité inconnue représentée par un symbole ou encore une entité symbolique. Elle peut être dépendante (expliquée) lorsqu'elle subit l'influence d'autres variables dénommées indépendantes ou explicatives.

3.1.1. Identification des variables d'influence et définition

Le processus qui conduit la planification financière à la maîtrise de la tension de trésorerie commence en amont du processus d'élaboration de la politique générale de la structure. En effet, une optimisation dans la gestion de la trésorerie dans une entreprise provient de l'objectif global défini en termes de résultat. Cet objectif global élaboré dans le plan stratégique procède de la conjonction des réalisations à tous les niveaux de responsabilités. En ce moment, la trésorerie devient l'une des bases de réalisation à toutes les prévisions à long, moyen ou court terme. C'est ainsi qu'on peut distinguer les variables indépendantes suivantes :

- management organisationnel ;

- qualités des outils de planification ;
- qualités de l'information financière ;
- politique financière de l'entreprise ;
- gestion budgétaire ;
- relation bancaire ;
- crédit management ;
- compétence des acteurs de l'entreprise ;
- mission assigné à la gestion de la trésorerie ;
- position hiérarchique du gestionnaire de la trésorerie ;
- procédure de gestion de la trésorerie.

L'un des facteurs clé de succès provient du respect des allocations budgétaires, de l'atteinte des objectifs sur le plan opérationnel et des outils de planifications financière (le budget de trésorerie prévisionnel, Plan d'investissement et de financement, Tableau de bord de trésorerie) utilisés ainsi que le dynamisme du trésorier.

Les facteurs influents

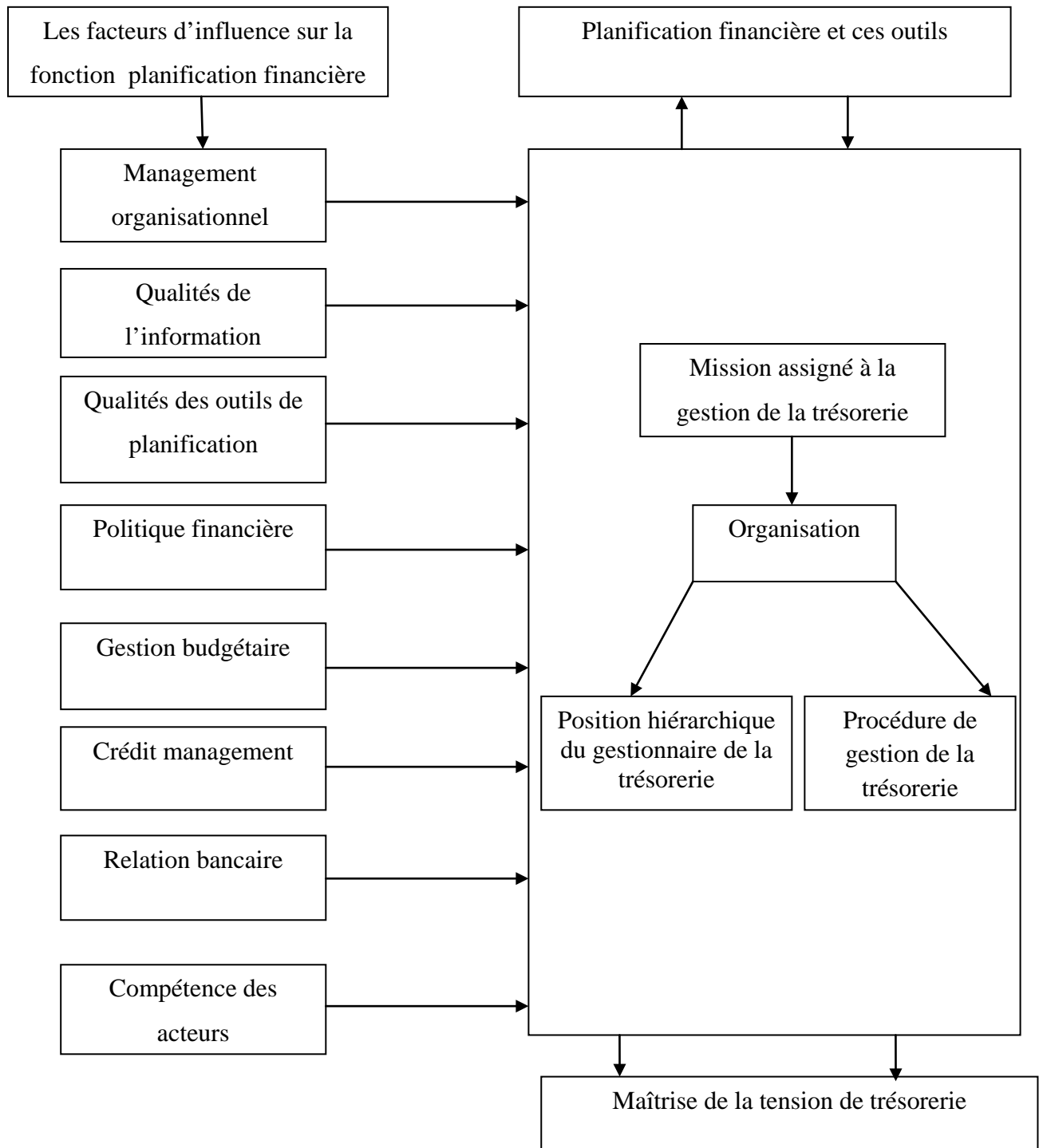
Les facteurs influents sont :

- le management organisationnel ;
- la politique financière de l'entreprise ;
- la gestion budgétaire ;
- la relation bancaire ;
- le crédit management ;
- la compétence des acteurs de l'entreprise ;
- la qualité de l'information financière.

3.1.2. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse peut être schématisé comme suit :

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2. Méthodologie

Il s'agit, ici, de la démarche ou de la procédure que nous avons utilisée pour atteindre les objectifs de notre étude .Elle s'articule au tour des points ci-après :

3.2.1. La collecte des données

La collecte des données à la Société Nationale d'Electricité du Sénégal a été une étape indispensable pour la réalisation du présent travail, pour y parvenir, nous avons été amenés à passer un stage pratique en entreprise. Nous y avons procédé à la collecte, à l'exploitation et à l'analyse d'informations issues des entretiens, de l'observation de différents documents financiers et comptables.

3.2.2. L'entretien

Il convient de préciser que nous avons conçus un guide d'entretien qui a orienté nos entretiens avec le chef département finance, le chef de service prévision, analyse et emprunt et le chef de service trésorerie. Joint en annexes, cet outil comporte à la fois des questions fermées et des questions ouvertes. Il s'articule autour de la connaissance de la planification et des prévisions des trésoreries.

3.2.3. L'observation

Le troisième outil de collecte de données que nous ne manquerons pas de souligner, c'est l'observation qui nous a permis d'apprécier «la culture et les pratiques » dans l'organisation.

Nous avons, à l'occasion de notre stage, eu un contact direct avec différents document. Cela nous a donné l'opportunité de disposer des informations indispensables à notre travail de recherche et de procéder à une analyse documentaire qui, est un outil indispensable de collecte de données. La revue analytique des états financiers de la SENELEC a porté sur trois années consécutives, notamment de 2005 à 2007. Le choix de cette période étant strictement fondé sur le fait que les états financiers de 2008 ne sont pas à jour ; une commission de rattrapage s'y attelle présentement. Elle a essentiellement porté sur l'exploitation et l'analyse des documents ci-après :

- prévisions budgétaires de trésorerie de 2005 à 2007 ainsi que les réalisations ;
- les budgets de l'exercice de 2005 à 2007 ;

- les rapports d'activité de la Direction financière et Comptables de 2005 à 2007 ;
- les rapports opérationnels et financiers ;
- les rapports des auditeurs ;
- les états financiers de 2005 à 2007.

Conclusion partielle

Ce chapitre a permis de ressortir les différentes variables de la planification financière qui interviennent dans le processus qui conduit à la maîtrise de la tension de trésorerie dans une entreprise. Parmi l'ensemble des variables identifiées, certaines ont été maintenues, dans le cadre de cette étude, afin d'élaborer le model d'analyse retenu. Il est à remarquer que les variables restent hiérarchisées, en d'autres termes, elles partent de la planification stratégique et descendent dans les plans opérationnels et ensuite au niveau des budgets. La maîtrise de la tension de trésorerie en tant que variable dépendante subit l'influence des autres variables. Il convient de mentionner l'impact des variables sur la maîtrise de la tension de trésorerie. Ces outils (planification financière) sont d'une importance non négligeable et concourent très fortement à la réalisation des objectifs globaux définis au niveau stratégique et doivent donc faire l'objet d'analyse en vue de leur perfectionnement.

Conclusion de la première partie

Au regard de cette première partie, nous pouvons dire que la planification financière constitue un outil efficace de maîtrise de la tension de la trésorerie. En effet, gérer la trésorerie, c'est anticiper la trésorerie future et c'est aussi définir une stratégie d'identification des besoins de financement, de placement en cas d'excédent de trésorerie. L'idéal en gestion de trésorerie serait de maintenir une « trésorerie zéro ».

L'absence de certains outils de la planification financière dans la gestion de trésorerie engendre des problèmes qui s'expliquent par la non maîtrise de la tension de trésorerie à un moment donné.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

La première partie ou cadre théorique de l'étude nous a permis de conceptualiser la démarche dans l'optique de la maîtrise de la tension de trésorerie par la Planification Financière à la SENELEC. Mais cette démonstration requiert une bonne connaissance du processus de gestion de la trésorerie de la SENELEC.

La SENELEC étant découpée en plusieurs départements, il nous appartient de faire ressortir le département qui s'occupe de la trésorerie, de déterminer les rôles des services de trésorerie afin, de déterminer les processus de gestion et leurs impacts.

Dans cette deuxième partie, le chapitre quatre sera consacré à la présentation générale de la SENELEC et de son département financier, suivi d'un cinquième chapitre qui traitera de la gestion de la trésorerie et la planification financière à la SENELEC. Le chapitre six sera consacré aux recommandations.

Chapitre 4: PRESENTATION DE LA SENELEC

4.1. Historique

L'historique de la SENELEC nous renvoie à l'histoire de l'électricité.

Depuis sa création jusqu'à nos jours, la SENELEC ne cesse de connaître de profondes mutations dans le secteur de l'électricité.

Ainsi les premières électrifications ont eu lieu dans la ville de Saint Louis du Sénégal en 1887 avec un ingénieur civil du nom d'Hyppolite FAUBOURG, concessionnaire de l'éclairage de la ville.

L'année 1889 correspond à la mise en service de la première centrale électrique à Saint Louis par la S.E.E.S (Société d'Eclairage Electrique du Sénégal). A sa faillite en 1891, ce fût la création de la N.S.E.E.S (Nouvelle Société d'Eclairage Electrique du Sénégal)

Les établissements CARPOT furent créés en 1892 à Saint Louis et la C.E.S (Compagnie d'Electricité du Sénégal) en 1909 à Dakar.

Ce n'est qu'en 1925 que la C.A.E (Compagnie Africaine d'Electricité) créée à Bordeaux se substitue aux établissements CARPOT pour assurer l'alimentation de la ville de Louga.

Dès 1929 la C.E.E.O.A (Compagnie des Eaux et Electricité de l'Ouest Africain) est créée par la fusion de la .C.E.S et de la C.A.E, puis de 1930 à 1931 mises en service de deux unités de 1,25MW à Bel Air.

La construction du siège de la rue Vincens a eu lieu en 1938

De 1939 à 1945 on assiste à une forte croissance du secteur de l'électricité du fait que les grandes sociétés européennes se sont repliées sous le sol africain. Ainsi la consommation d'énergie est passée de 7.000.000 à 14.000.000 kilowattheures avec l'installation de deux turbines à vapeur de 3MW à Bel Air.

C'est en 1966 que le premier groupe de la Centrale C3 du Cap des Biches a été installé avec une puissance de 27.5MW. C'est à cette époque que l'Etat du Sénégal indépendant

nouvellement entra dans l'exploitation de l'électricité et détient le quart du capital des CEEOA (Compagnie des Eaux et Electricité de l'Ouest Africain)

L'Etat Sénégalais racheta les installations de production, de transport et de distribution en 1971 et créa deux sociétés E.D.S (Electricité du SENEGAL) et la SENELEC dont le capital est détenu à hauteur de 50% par les C.E.E.O.A.

En 1982 l'Etat du Sénégal rachète les parts des E.E.O.A et la nationalisation devient effective en 1983 par la loi n°83 – 72 du 05/07/1983 ; une seule société est désormais formée : la SENELEC.

La société passe sous le contrôle du consortium Hydro-Quebec Elyo en 1999. La même année, elle met en service une turbine à gaz de 32 MW sur le site de Bel Air.

La rupture du partenariat avec le consortium est faite en 2000; et la société revient dans le portefeuille de l'Etat sénégalais jusqu'à ce jour.

L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie National.

La fonction d'arbitrage de l'Etat s'exerce à travers le Ministère de l'énergie, des mines et de l'hydraulique qui assure la tutelle administrative et technique du secteur énergétique par l'intermédiaire de la direction de l'énergie et la commission de régulation de l'énergie, créée en 2000.

La société est administrée par un conseil d'administration, gérée par un Directeur Général et contrôlée par deux commissaires aux comptes.

Entre la date de création à nos jours, le renforcement du parc de production et des réseaux de transport et de distribution s'est effectué progressivement avec l'accroissement des ventes d'énergie qui s'élèvent à 1785,8 GWh en 2007 contre 1723,2 GWh en 2006 et 1880,8 GWh prévus au budget traduisant ainsi une croissance de 2,6%. Dans cette même période la pointe de son réseau passe de 374 MW à 387 MW et la puissance installée de 562,5MW à 632,5MW, soit une hausse de près de 12,4%. Cela s'est traduit par une augmentation de sa

clientèle de 643 871 en 2006 à 711 549 abonnés en 2007. Sur les cinq dernières années le nombre d'abonnés a évolué comme suit :

Tableau 10 : Répartition Clientèle les 5 dernières années

Clientèle	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
Basse Tension	502 140	550 000	598 258	642 697	710 318
Moyenne Tension	1 070	1 099	1 123	1 171	1 228
Haute Tension	3	3	3	3	3
TOTAL	503 213	551 102	599 384	643 871	711 549

Source :

4.2. Statut et siège social

La société nationale d'électricité du Sénégal a été transformée le 17 Octobre 1993 en société anonyme et est régie par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêts économique (GIE).

La constitution de la SENELEC a été autorisée par la loi n°83 -72 du 05 Juillet 1983, sous la forme juridique d'une société par actions. Ses statuts ont été approuvés par décret n° 83-823 en date du 1^{er} Août 1983. La SENELEC est inscrit au registre de commerce de la république du Sénégal sous le n° 84-B30 Dakar.

La société nationale d'électricité du Sénégal a la dénomination sociale et le nom commercial « **SENELEC** ». Le siège social de la société est situé à Dakar, 28 rue Vinciens. Il peut être transféré en tout lieu situé à Dakar, par simple décision du conseil d'Administration qui sera soumise à la ratification de la plus proche Assemblée générale ordinaire. Il peut être transféré en tout autre lieu au Sénégal en vertu d'une délibération de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

4.2.1. Objet social

La société a pour objet :

- la Production, le transport, la distribution, l'achat, la vente en gros et en détail, l'importation et l'exportation d'énergie électrique.

- et plus généralement toute opérations juridiques, civiles, commerciales, industrielles, financières, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social et à tous autres objets similaires ou connexes de nature à favoriser directement ou indirectement l'objet de la société, son extension ou son développement.

4.2.2. Structure et capital social

Le capital a été ramené de 81 676 650 000 CFA à 125 676 650 000 CFA à l'issue de sa restructuration décidée par l'Assemblée général extraordinaire en sa séance du 31 décembre 2008 et qui s'est ainsi opérée :

Augmentation du capital par apport en numéraire pour un montant de FCFA quarante-quatre milliards (44 000 000), dont 37 899 000 CFA ont été versés au 31 décembre 2008 et 6 100 000 CFA courant 2009.

Le capital social est ainsi donc fixé à : Cent vingt-cinq milliards six cent soixante-seize millions six cent cinquante mille franc CFA (125 676 650 000) divisé en 12 567 665 actions d'une valeur nominale de 10 000 FCFA chacune, entièrement souscrites et intégralement libérées.

- les actions A à hauteur de 66% détenues par l'Etat ;
- les actions B à hauteur de 34% détenues provisoirement par l'Etat et rachetées à l'ancien partenaire stratégique.

4.3. Organisation Général de la SENELEC

(Voire l'organigramme de la SENELEC en Annexe)

La société nationale d'électricité du Sénégal - SENELEC, comme toute entreprise de grande taille est supervisée par un conseil d'administration et gérée par une Direction Générale.

Le conseil d'administration est composé de 07 membres représentant l'état du Sénégal. Il est investi de pouvoir étendus pour agir au nom de la société et faire ou autoriser tous les actes relatifs à son objet, dans le cadre de la politique définie par l'Etat.

Le Directeur Général actuel est responsable de la gestion et de l'administration courante de la société, il assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique nationaux et les organismes internationaux. Il est aidé dans sa mission par un directeur général Adjoint, des collaborateurs de haut niveau regroupé dans les directions (Fonctionnelles et Opérationnelles), les délégations régionales et Départements rattachés.

La SENELEC compte dans son ensemble un effectif de **2458** en date du 31 Mai 2008, dont 2060 Hommes et 398 Femmes, soit respectivement 83,81% et 16,19%.

Le personnel de la SENELEC est reparti de la manière suivante :

Tableau 11 : Répartition du personnel

	Cadres	Maîtrises	Exécutions	Totaux
Hommes	255	985	820	2060
Femmes	44	241	113	398
%	12,16%	49,88%	37,96%	100%

Source : SENELEC, Rapport annuel 2007.

La SENELEC présente à nos jours une courbe ascendante avec un accroissement considérable; l'évolution de la technologie et l'augmentation des outils de production vont de pair avec l'accroissement de la production, la distribution, la commercialisation de l'énergie, entraînant ainsi la demande de la main d'œuvre au niveau des unités. Nous déduisons que le personnel de la société augmente chaque année de près de 200 personnes.

Outre, nous allons nous attarder dans le fonctionnement de la direction financière et comptable ou nous avons passé les moments de notre études et particulièrement au département finances.

4.3.1. Présentation de la Direction Financière et Comptable (DFC)

La Direction des Finances et de la Comptabilité est responsable de l'enregistrement exhaustif et exact de toutes les transactions comptables et financières de la SENELEC. Elle est chargée de l'établissement à bonne date des états financiers de la société, de la gestion rigoureuse de la trésorerie. Elle à également pour mission la recherche des meilleurs sources de financement des investissements en relation avec la Direction des Etudes Générales.

4.3.2. Missions de la Direction

Les principales missions de la direction financière et comptable se résument ainsi qu'il suit :

- participation à la mise en place d'un système d'information fiable, capable de rendre compte fidèlement et à temps opportun sur la marche de la société ;
- rendre régulièrement compte, au plan financier et comptable, sur la marche de la société à travers les arrêtés intermédiaires, la Direction Générale, les actionnaires et les tiers notamment banques, bailleurs de fonds, partenaires au développement ;
- réaliser toutes les Etudes Financières et toutes les Etudes relatives aux offres de financement, faite à la SENELEC ;
- participer à la définition de la politique de financement des investissements de la société, ainsi que celle des besoins d'Exploitation en collaboration avec la direction des études générales et les travaux de la commission des marchés;
- accueillir et organiser la mission des bailleurs de fonds et participer à leurs travaux ;
- rechercher les financements pour les Grands projets, auprès des Bailleurs de fonds.

Pour assurer pleinement les missions confiées, la direction s'appuie sur l'organisation suivante :

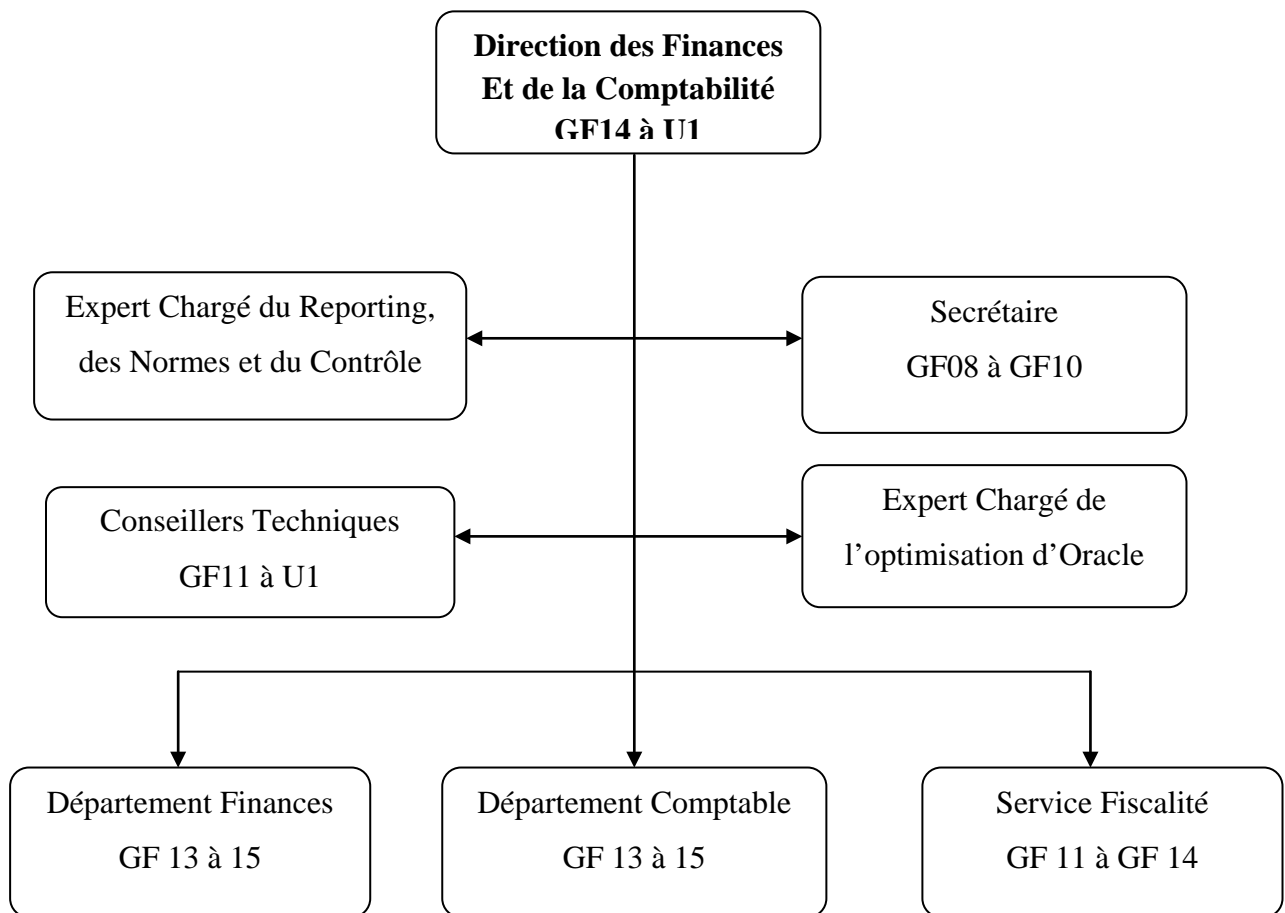
- Département Finances,
- Département Comptable,
- Service Fiscalité,
- Expert Chargé de l'optimisation d'Oracle,
- Expert chargé du Réporting, des Normes et du Contrôle,

4.3.3. Organisation de la Direction Financière et Comptable

L'organisation actuelle de la direction financière et comptable résulte de la décision de la direction générale par note de direction n°027/2007 du 02 Mai 2007. Celui redimensionne et réadapte l'organigramme en fonction des ambitions de la SENELEC, présenté ci-dessous de façon synoptique le système d'organisation mis en place.

Les GF et U chiffrées sont des catégories et échelons des agents capables d'occuper les fonctions ou être nommés à ces postes de responsabilités.

Figure 4 : Organigramme de la Direction Financière et Comptable



Source : SENELEC « Note de Direction n°027/2007 du 02/05/2007, portant réorganisation de la Direction des finances et de la comptabilité ».

4.3.4. Département Finances

Le Département Finances est chargé globalement de la gestion financière de la société d'une manière générale et de la gestion opérationnelle de la Trésorerie et des emprunts en particulier, dans le but d'assurer la solvabilité et la rentabilité de l'Entreprise.

A cet effet, il a pour vocation d'assurer les tâches majeures ci-dessous :

- participation à la recherche et à la mobilisation des meilleures sources de financement pour le développement de l'entreprise
- gestion des flux financiers de l'entreprise

- gestion prévisionnelle de trésorerie, de façon à répondre adéquatement aux besoins financiers d'exploitation et d'investissement au coût optimal (respect des délais fournisseurs, etc.) ;
- optimisation de la gestion du besoin en fond de roulement
- gestion des emprunts et des relations avec les bailleurs de fonds, Gestion des placements et des participations financières
- participation à l'élaboration de la stratégie financière de l'entreprise.

4.3.4.1. Service Prévisions et Analyses Financières et Gestion des Emprunts

Les principales missions de ce service sont :

- analyse périodique de la situation financière ;
- formulation de recommandation visant l'amélioration de la gestion de la société ;
- appui au montage de dossier de financement sur le court, long et moyen terme ;
- élaboration et actualisation des plans de financement ;
- participation aux négociations sur les conditions de financement ;
- étude ponctuelle de nature à améliorer la rentabilité de l'entreprise ou d'un projet ;
- suivie de la bonne application des conventions ;
- gestion des dossiers de financement par bailleurs (physique et électronique) ;
- suivi Administratif et Comptable des Emprunts ;
- suivi du niveau d'endettement de l'entreprise ;
- suivi des relations financières avec les bailleurs (règlements des échéances, circularisations périodique, etc.) ;
- suivi des relations financières avec la Direction de la Dette et des Investissements(DDI), du Ministère de l'Economie et des finances ;
- rapprochement avec la comptabilité Générale.

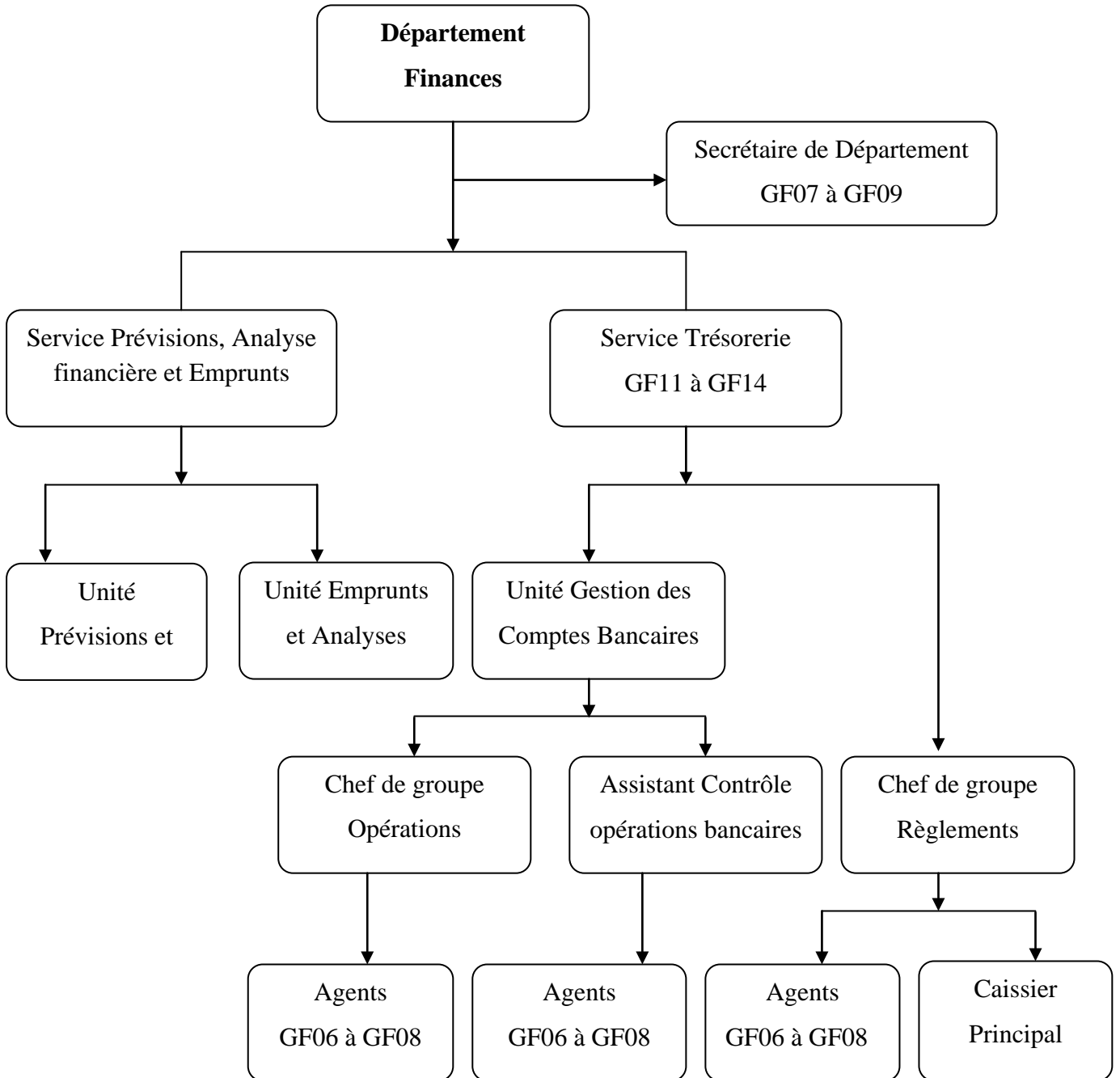
4.3.4.2. Service Trésorerie

Les principales missions de ce service se présentent ainsi qu'il suit :

- gestion de la trésorerie au quotidien ;
- paiement des fournisseurs et autres tiers ;
- gestion prévisionnelle de trésorerie, de façon à répondre adéquatement aux besoins financiers d'exploitation et d'investissement au coût optimal ;

- gestion des comptes bancaires et contrôle des opérations de trésorerie (exhaustivité des opérations, dates de valeurs, échelles d'intérêts, l'application rigoureuse de toutes les conditions de banques, etc.

Figure 5 : Organigramme du Département Finances



Source : SENELEC

4.3.5. Département Comptable

Les missions essentielles sont :

- mise en place d'un plan comptable SENELEC conforme aux législations et qui satisfait les besoins d'analyse des activités propres d'une société d'électricité ;
- mise en place d'une comptabilité analytique devant permettre la connaissance à bonne date des coûts et prix de revient du KW produit par nos centrales ou acheté auprès de producteurs indépendants d'électricité ;
- s'assurer la correction gestion du patrimoine de la société à travers la mise en place de système pertinent de gestion des immobilisations et des stocks ;
- organisation de l'enregistrement exact, exhaustif et régulier de toutes les transactions comptables provenant des activités d'exploitation et d'investissement ;
- élaboration des procédures comptables précises et formation des employés dans l'interprétation des comptes et dans l'application de ces procédures pour éviter les erreurs d'écriture ;
- production des états financiers intermédiaires et annuels dans les délais prescrits par la hiérarchie et les textes législatifs et réglementaires ;
- assurer un bon suivi des relations financières avec les fournisseurs.

4.3.5.1. Service Fiscalité

Les missions essentielles se résument à :

- participer à la définition de la politique fiscale de la société ;
- assurer la gestion fiscale de la SENELEC ;
- mettre en œuvre des solutions permettant la réduction de la charge fiscale ;
- informer et conseiller lors de la négociation des marchés et contrats des dispositions fiscales les plus avantageuses pour la SENELEC ;
- détecter tout risque fiscal latent ;
- apporter une assistance fiscale aux autres structures de la SENELEC ;
- meilleurs rapports en collaboration avec l'administration fiscale.

4.3.5.2. Expert chargé de l'optimisation d'Oracle

Les principales missions de l'expert portent notamment :

- la contribution à l'optimisation du système pour la mise à disposition d'informations pertinentes, à bonne date, aux différentes structures de la Direction et des autres services de la société ;
- il joue le rôle d'interface et de facilitateur entre les services de la DFC et la Direction du système d'information (DSI) notamment ;
- il appuie pour l'obtention des divers états non standard ;
- il apporte son expertise en matière de formation sur les divers modules d'Oracle ;
- appuie en période d'arrêter des comptes les responsables
- formule toutes les recommandations visant à la bonne tenue et au développement du système.

4.3.5.3. Expert chargé du Reporting, des Normes et du Contrôle

Les principales missions de l'expert portent notamment :

- il assiste le DFC dans la réparation des rapports périodiques, des notes de synthèses, des analyses sommaires ponctuelles sur un domaine donné des finances, de comptabilité ou autres, pour l'information de la Direction Générale et de tout autre destinataire concerné, et enfin du suivi du tableau de bord de la Direction.
- il constitue les dossiers de clôture des comptes pour la tenue des organes de gestion ;
- s'assure du respect des procédures comptables et financières et du système de contrôle interne, au sein de la Direction.

4.3.5.4. La Comptabilité Paie/Personnel

Dans un souci de contrôle interne efficace, la comptabilité des opérations de paie/personnel est mise sous l'autorité fonctionnelle du Département comptable. Mais en ce qui concerne l'analyse et la justification des comptes, elles relèvent désormais du service de la Comptabilité Générale. Ainsi, on revient à l'orthodoxie qui consiste à dissocier la comptabilité des autres actes de gestions courantes.

L'organigramme ci-dessous nous donne de manière synoptique le système d'organisation mis en place du département comptable.

Conclusion partielle

La SENELEC est une entreprise qui présente une structure organisationnelle fortement centralisée et apte à répondre à une gestion de trésorerie optimisée. Nous chercherons à comprendre l'apport de la planification financière dans la maîtrise de la tension de trésorerie de la SENELEC dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE ET LA PLANIFICATION FINANCIERE A LA SENELEC

La planification financière occupe une place importante à la SENELEC. Nous décrivons dans ce chapitre son processus et nous verrons par la suite son impact sur la gestion de la trésorerie.

5.1. Les processus de la planification financière à la SENELEC et de la gestion de Trésorerie

Les procédures de la planification financière et de gestion de la trésorerie sont élaborées dans un seul document intitulé procédure de gestion comptable administrative et financière. Nous traiterons ainsi:

- le processus de la gestion financière prévisionnelle;
- le processus de la gestion des flux;
- le processus de gestion des comptes bancaires;
- le processus de gestion des informations ;
- le processus de placement;
- le processus de financement.

5.1.1. Le processus de la gestion financière prévisionnelle

La gestion financière prévisionnelle est hiérarchiquement rattachée au Service Prévisions, Analyse financière et Emprunts et lui-même rattaché au Département Finance. Mais les procédures de la gestion financière prévisionnelle sont liées à la gestion budgétaire globale. En effet, c'est le conseil d'administration qui retrace la politique financière à long terme. Ces objectifs globaux sont transmis au Directeur Général qui à son tour les décline dans sa lettre d'orientation générale (en juin) au moment de la préparation du budget. Après la conception des différents budgets le chef de Service Prévisions, Analyse financière et Emprunts et lui-même rattaché prépare sous le contrôle du chef de Département Finance, les états prévisionnels de la trésorerie (le budget des encaissements, le budget des décaissements, le budget de trésorerie et le plan de trésorerie).

La gestion prévisionnelle concerne les prévisions à court terme et à long terme.

5.1.1.1. Les prévisions à court terme

Les prévisions à court terme concernent le positionnement dans le logiciel de tous les flux (titres de paiements, règlements clients..) avant la réception du relevé de compte bancaire. Il serait intéressant de s'interroger sur l'efficacité de ces prévisions car si elles peuvent être excellentes pour les encaissements, elles le sont beaucoup moins pour les décaissements parce que le trésorier ignore à quel délai les chèques seront remis par les créanciers à la banque. L'impact de ces flux aléatoires serait réduit s'ils étaient concentrés sur une seule banque appelée banque pivot.

5.1.1.2. Les prévisions à long terme

Par manque de plan de financement, les prévisions à long terme concernent les projections financières qui ont été réalisées dans le cadre de l'emprunt obligataire. Ce document utilisé par le chef de la trésorerie est très simple à lire et à corriger en cas de modifications. A chaque fois qu'un investisseur s'annonce, le trésorier fait entrer le coût et vérifie son incidence sur les équilibres fondamentaux.

5.1.2. Le processus de la gestion des flux

Le processus de la gestion des flux comprend:

- le processus d'encaissement,
- le processus de décaissement.

5.1.2.1. Le processus d'Encaissement

Les ventes au comptant d'électricité, le recouvrement des créances à terme, les dépôts et cautionnement des clients et les arriérés constituent les flux financiers qui alimentent mensuellement la trésorerie de la SENELEC. Les clients règlent généralement sous trois formes : par espèces, par chèques ou par virements.

➤ *Le processus d'encaissement par espèces*

Le client désirant payer se présente à la caisse la plus proche de sa localité muni de ses factures ou de son devis. Le caissier vérifie la validité de ces factures ou devis et encaisse les sommes inscrites sur ces pièces, établit un reçu de numéraire correspondant aux sommes effectivement encaissées et remet l'original du reçu, la facture ou le devis au client. Suite à la politique de rapprochement de service à la population, la SENELEC a créé plusieurs agences commerciales sur toute l'étendue du territoire national. Le chef de portefeuille nommé dans ces agences est chargé en fin de journée de faire le point de tous les encaissements. Et grâce à la convention de collecte de fonds signée avec plusieurs banques de la place, pour minimiser le risque de vol de convoi des fonds vers les banques, à la fin de journée, la banque passe dans chaque agence commerciale pour collecter les encaissements journaliers, hormis les chèques qui sont à la charge de la société.

Des contrôles inopinés de toutes les caisses sont effectués par la direction de contrôle interne et de gestion au moins une fois par mois. En cas des manquements, l'agent chargé du contrôle doit les relever et établir des recommandations dans le procès-verbal de contrôle de caisse.

➤ *Les encaissements par chèques*

Le service recouvrement transmet les chèques et les traites reçus par bordereau au bureau de la trésorerie ou un agent chargé de classement et dépôt établit les bordereaux de remise suivant les orientations du chef de département finances. Il les transmet aux banques domiciliataires pour encaissement. Le bordereau, une fois déchargé par la banque, est transmis au chef de service trésorerie qui ordonne la saisie dans le logiciel « @-cash » et les remet à la comptabilité pour enregistrement dans un logiciel « Oracle », par un système intranet qui permet aux utilisateurs d'avoir les informations à temps réel.

➤ *Les encaissements par virements*

A la réception de l'avis de crédit par la banque, la trésorerie fait la saisie dans le logiciel et le transmet à la comptabilité auxiliaire pour enregistrement comptable. Il faut dire que la SENELEC est connectée avec les banques par un système intranet, dont la consultation des mouvements bancaires se fait chaque matin surplace.

5.1.2.2. Les processus de décaissement

Les règlements se font par espèces, par chèques et par virements. Par ailleurs il existe une délégation de signature sur toutes les opérations de trésorerie. Ainsi sous les signatures conjointes du Directeur Général et du Directeur Financier et Comptable, les titres de règlement sont émis par la SENELEC (chèques, ordres de virement, effets, retraits de caisse) pour un montant supérieur à 500.000 mille franc CFA. Sous les signatures conjointes du Directeur Financier et Comptable et le chef de Département Finances les titres de règlement sont émis par la SENELEC pour un montant inférieur à 500.000 mille francs CFA et portant sur les dépenses régulièrement autorisées par le Directeur Général.

➤ *Les règlements en espèces*

Les règlements en espèces concernent les frais du personnel, les remboursements de frais médicaux et pharmaceutique, les pensions alimentaires, les frais de mission et les primes de panier.

Les décaissements se font sur présentation des avis de règlements signés par les personnes habilitées. Après avoir identifié le bénéficiaire, le caissier vérifie les signatures, lui paye et une copie de l'avis de règlement est envoyée à la comptabilité pour enregistrement. Le montant à payer ne peut dépasser 500 0000 mille francs CFA.

➤ *Les règlements par chèques*

Les règlements par chèques concernent essentiellement les factures fournisseurs dont le montant est égal ou supérieur à 500 000 mille francs CFA. La comptabilité transfère les factures au chef de service trésorerie qui établit un chèque accompagné d'un avis de règlement.

Après signature par les personnes habilitées, le chef de service ordonne la saisie de la facture en position de prévision dans le logiciel de la trésorerie « @-cash » et les transmet à la secrétaire du chef de Département Finances. Cette dernière est chargée de contrôler une fois encore le montant en chiffre et en lettre du chèque avant de remettre au bénéficiaire dont une copie lui est remise après identification.

➤ *Les règlements par virements*

Les règlements par virements sont relatifs aux paiements des fournisseurs particuliers notamment, les décomptes de marché ou de contrats d'investissements et aux salaires des

agents. En ce qui concerne les salaires l'opération est déclenchée par la comptabilité ou le service de paie, qui transmet le dossier au chef de Département Finances qui à son tour établit l'avis de règlement en y joignant l'ordre de virement. Après signature par les personnes habilitées, le chef de service trésorerie procède à la saisie en position de prévision dans le logiciel avant le virement effectif de la banque.

5.1.3. La gestion des comptes bancaires

La SENELEC a ouvert ses comptes au niveau de 17 banques, elle à plus de 71 comptes à mouvementer, ce faisant elle bénéficie auprès de celles-ci de « meilleures » conditions. Sa trésorerie est gérée à l'aide d'un logiciel nommé « @-cash » qui permet une tenue en date de valeur et une vérification de l'application correcte des conditions bancaires. Ce logiciel permet de saisir les règlements des fournisseurs et autres titres (chèques, traites, ordres de virement..).

Le chef de service trésorerie a ainsi une position de trésorier. En effet, chaque matin il prend les décisions qui s'imposent, à savoir :

- la répartition des flux ;
- les virements d'équilibrage ou nivellement ;
- la mobilisation de financement ou de placement de disponibilités.

Actuellement la SENELEC est connectée avec la quasi-totalité des banques où elle possède des comptes.

Afin d'optimiser ses flux et bien gérer sa trésorerie, le trésorier établit chaque matin une connexion bancaire qui lui permet de consulter les comptes et de récupérer tous les mouvements passés par la banque la veille qu'il pointe dans le logiciel « @-cash » les écritures en position de prévisions. Au même moment il compare les écritures de la banque pour s'assurer de l'application correcte des conditions négociées.

Le logiciel de gestion de trésorerie de la SENELEC comprend beaucoup de fonctions intéressantes qui ne sont pas exploitées. C'est le cas de la fonction qui calcule les échelles d'intérêts pour les différents comptes ou les différentes banques de la société dont l'utilisation permettrait de passer très vite les écritures comptables de provision pour agios.

Elle permettrait également de contrôler et de détecter d'éventuelles erreurs de la banque en comparant les soldes attendus à ceux repris sur l'échelle envoyée par la banque. Cette fonction n'est toutefois pertinente que si les fonctions d'intégration des données bancaires sont contrôlées.

Car l'information serait disponible bien avant la réception de l'échelle réelle de la banque. Le montant du traitement interne serait proche de la réalité.

5.1.4. Processus de gestion de l'information

Le système d'information se situe à deux niveaux : l'information interne et l'information externe.

5.1.4.1. L'information interne

Le trésorier de la SENELEC entretient des relations avec les différents services qui lui fournissent des informations dont il a besoin pour faire ses prévisions (impôts et taxes à payer, salaires et charges, paiements à recevoir des clients). Cette relation est facilitée par la connexion intranet installée dans la société.

5.1.4.2. L'information externe

La liaison externe concerne essentiellement les banques. Il faut noter que la SENELEC est connecté à toutes les banques, ce privilège lui permet d'avoir la situation en temps réel des mouvements de ses comptes dans différentes banques et à prendre les décisions rationnelles.

5.1.5. Processus de placements

La notion de placement comporte toujours un espoir de gain (rentabilité) couplé à une prise de risque. Par définition un placement, est le fait de bloquer pendant une certaine durée un certain montant d'épargne dans une opération financière pouvant apporter un gain. Nous allons voir les critères et la nature des placements

5.1.5.1. Critères de choix des placements

Les responsables de la SENELEC font arbitrer leur choix en matière de placement à court terme en fonction de trois principaux critères :

- la rentabilité ou le rendement du placement qui est le rapport entre ce que rapporte le placement (gain financier) et le capital que l'entreprise a investi ;
- la liquidité du placement, c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à récupérer ses liquidités rapidement sans perte de capital ;
- la sécurité ou le risque de placement qui peut soit protéger, soit altérer le capital investi d'une perte éventuelle et donc faire en sorte que l'entreprise récupère au moins son capital investi ;
- la fiscalité.

Nous pensons qu'il n'existe pas de placement miracle qui est à la fois très rentable, très liquide, sans risque, dès lors que toute la performance du travail du trésorier ou du responsable financier repose sur son aptitude à faire le meilleur choix en fonction des contraintes et des objectifs de son entreprise.

5.1.5.2. Nature des placements

Les premiers placements de trésorerie de la SENELEC étaient de type compte à terme qui ont une insuffisance de liquidité. Au cours des dernières années, les services financiers ont renforcé et diversifié le portefeuille grâce à l'acquisition d'actions cotées en bourse mais également la souscription aux opérations d'emprunts obligataires sur le marché de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). De tels placements ont apporté des revenus substantiels à la SENELEC.

5.1.6. Processus de Financements

Avant le lancement de l'emprunt obligataire, les prêteurs de la SENELEC pouvaient être regroupés en deux grands groupes :

- les banques commerciales locales ;
- les bailleurs de fonds institutionnels.

5.1.6.1. Les financements des banques commerciales

La SENELEC bénéficie de deux types de financements auprès de ses banques :

- les lignes de crédits ou découvert ;
- les emprunts à long terme.

Elle a recours aux découverts auprès de certaines banques lui proposant des conditions moins lourdes. Elle a bénéficié également d'emprunts à long terme auprès des banques commerciales pour le financement d'investissements. Les taux d'intérêt varient entre 8 et 9,5%.

5.1.6.2. Les financements des bailleurs de fonds institutionnels

Les projets à coût élevé étaient financés par les banques commerciales ou par les bailleurs de fonds.

Il s'agit principalement de la Banque Ouest Africain de Développement et la Banque Mondiale.

Les crédits sont accordés à l'Etat du Sénégal. Ensuite leurs montants sont rétrocédés à la société à des taux souvent plus élevés que ceux accordés par les banques commerciales.

Cela se traduit par deux conséquences majeures :

- des charges financières très lourdes ;
- des pertes de changes et des frais financiers du fait des emprunts souvent libellés en dollars.

5.1.6.3. Les Emprunts

Dans le souci de diversifier ses moyens de production les responsables de la SENELEC se sont lancés dans la réhabilitation et l'investissement de nouveaux ouvrages électriques. Le financement de ses projets, la SENELEC a mobilisée auprès des bailleurs et institutions financières des emprunts diverses sans inquiéter des risques énumérés plus haut.

A cet effet l'endettement global de la SENELEC a augmenté sur l'année 2007 par rapport à l'année 2006 (Voir annexe n°13 :108).

Les chiffres relatifs à la dette se présentent comme suit à la date du 31 décembre 2007 par rapport à décembre 2006.

Tableau 12 : Emprunts

Rubriques (en millions de FCFA)	Exercice 2006	Exercice 2007	Variations
Emprunts	60 447	65 875	5 428

Source : Nous même

La variation de l'endettement s'explique par l'effet combiné des nouvelles mobilisations de l'exercice et des remboursements des échéances de 2007 sur les encours de la dette globale. Les mobilisations de nouveaux emprunts se détaillent comme suit en 2007 (en millions de FCFA) :

Tableau 13 : Les mobilisations de nouveaux emprunts en 2007

BOAD 10 relatif à l'extension de la centrale de BOUTOUTE	1 038
OPEC FUND CENTRALE C6	4 383
BOAD 11 renforcement et extension du réseau	1 415
BOA	2 850
CBAO LIGNE TOBENE TOUBA KAOLACK	7 936
Total	17 622

Les remboursements de l'année évalués à 11 695 961 milliers de FCFA se détaillent comme suit en millions de FCFA :

Tableau 14 : Les remboursements de l'année

CBOA CMT	1 497
BOAD	2 345
BICIS CMT	1 583
BOA CMT	1 943
SGBS CMT 3&5	403
Dette directe étrangère	175
EMPRUNT OBLIGATAIRE	3 750
Total	11 696

L'encours de la dette est structuré comme suit en principal à la date du 31 décembre 2007 en millions de FCFA :

Tableau 15 : Structuré de l'encours de la dette principal à la date du 31 décembre 2007

Emprunt Obligatoire	1 875
Emprunt auprès des établissements de crédits	52 270
Emprunt réévalué suite à la dévaluation de FCFA	1 152
Dettes impayées objet de moratoires	9 815
Facture à payer Bailleur de fonds	1 163
Effet des variations des cours de clôture	(780)
Les intérêts courus sur emprunt à la date du 31 décembre 2007	380
Total de la Dette à la date du 31 décembre 2007	65 875

La variation de la dette « moratorisée » est due à un retard de remboursement du principal, des intérêts induits et de la perte de change.

5.2. Impact de la planification financière sur la gestion de la trésorerie

Nous verrons successivement :

- l'analyse de l'activité et de la rentabilité ;
- l'analyse et Evolution des Comptes de Bilan ;
- le plan de trésorerie ;
- l'endettement ;
- les arriérés de paiement ;
- la recapitalisation.

5.2.1. L'analyse de l'activité et de la rentabilité

L'analyse de l'activité et de la rentabilité se réalise comme suit dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Evolution de l'activité

Libellé	2005	2006	2007	Budget 2007
Production de l'exercice	157 249 224 483	212 243 249 991	204 480 217 800	195 616 120 000
Chiffre d'affaires HT	139 681 442 857	162 534 113 152	185 881 214 465	195 616 120 000
Valeur Ajoutée	27 464 675 927	13 614 341 628	36 320 472 669	46 093 148 000
				-9 772 675 331
Utilisation de la VA (%)				
Personnel	70%	153%	61%	46%
Impôts et taxes	16%	38%	14%	10%
Frais financiers	25%	78%	15%	14%
Excédent Brut d'exploit^o	8 358 324 593	-7 297 480 665	14 204 440 849	25 093 148 000
Evolution		-15 655 805 258	21 501 921 514	-10 888 707 151
Résultat d'exploitation	-7 829 060 740	-23 906 694 996	-4 035 448 961	3 230 707 000
Résultat financier	-6 942 798 074	-12 370 395 522	-5 358 433 965	-7 433 350 000
Résultat HAO	10 741 456 854	2 150 787 252	3 047 000 396	
Résultat Net	-4 031 401 960	-34 127 303 266	-6 347 882 530	-4 203 643 000
Evolution		-30 095 901 306	27 779 420 736	-2 144 239 530

Source : Nous même

5.2.1.1. Interprétations

La production de l'exercice : elle a augmenté de 35% entre 2005 et 2006 et a baissé de 3,7% entre 2006 et 2007. Cette baisse s'explique par la réduction de la production immobilisée qui passe de 49,8 milliards de F CFA en 2006 à 18,6 milliards de F CFA en 2007.

Le chiffre d'affaires (CA) : considéré comme le montant hors taxes des ventes de produits et services liés aux activités ordinaires de l'entreprise a enregistré une croissance de +14,4% entre 2006 et 2007 résultant de l'augmentation des ventes de produits fabriqués (17,8%).

La valeur ajoutée (VA) qui mesure la richesse créée par la société a enregistré entre 2006 et 2007 des hausses de 22,7 milliards de FCFA (167%). Malgré la hausse du poste combustible (+10 milliards, compensés à hauteur de 37,3 milliards de FCFA), cette performance sur la valeur ajoutée s'explique par la réduction de certains poste de charges qui la composent comme suit, en milliards de FCFA :

- Transport : -0,5
- Services extérieurs : -31
- Impôts et taxes : -0,3
- Autres charges : -1,1

A noter par ailleurs la baisse de la production immobilisée de 31,2 milliards de F CFA entre 2006 et 2007.

Par rapport aux prévisions budgétaires, la valeur ajoutée réalisée en 2007 affiche un écart défavorable de 9,7 milliards de F CFA en valeur absolue (21% en valeur relative).

Cette baisse est imputable notamment à l'augmentation de certaines charges qui la composent :

- Matière premières : pour une prévision de 122,6 milliards de FCFA, les réalisations s'élèvent à 144,1 milliards ; soit une augmentation de 21,5 milliard de FCFA (17,5%).
- Services extérieurs : +6,4 milliard de FCFA
- Impôts et taxes : +0,3 milliard de FCFA
- Autres charges : +1,1 milliard de FCFA

En outre, on note une baisse du chiffre d'affaire de 9,8 milliards de FCFA et une augmentation de la production immobilisée de 18,6 milliards de FCFA et des autres produits de 5,4 milliards de FCFA.

Cette augmentation de la valeur ajoutée par rapport à l'exercice précédent se répercute sur tous les autres soldes intermédiaires de gestion qui suivent et affecte la trésorerie.

- la valeur ajoutée est absorbée à 61% par les frais de personnel en 2007 contre 153% en 2006 et 46% en prévision budgétaire. Les frais financiers représentent 15% de la valeur ajoutée en 2007 contre 78% en 2006.
- l'excédent brut d'exploitation (EBE) est le solde généré par l'activité courante de l'entreprise sans prendre en compte la politique d'investissement et de gestion financière. Il s'est amélioré par rapport à son niveau de 2006 ; il passe de -7 297 millions de FCFA en 2006 à 14 204 millions de FCFA en 2007, soit une hausse de 21 501 millions de FCFA.

On note un écart défavorable par rapport au budget prévisionnel de 10,8 milliards de FCFA imputable à la baisse de la VA de 9,7 milliards de FCFA et une hausse de 1,1 milliard de FCFA des charges de personnel.

- le résultat d'exploitation s'est en conséquence considérablement amélioré, passant de -23 906 millions de FCFA en 2006 à -4 035 millions de FCFA en 2007. Il s'explique par l'évolution à la baisse de l'ensemble des charges d'exploitation qui passent de 272,8 milliards de FCFA en 2006 à 252,9 milliards de FCFA en 2007, soit 7,3% en valeur relative alors que les produits d'exploitation ont baissés de 74 millions de FCFA sur la même période.
- l'activité financière suit la même tendance. Le résultat financier s'est amélioré en passant de -12 370 millions de FCFA en 2006 à -5 358 millions de FCFA en 2007.

Le poids des frais financiers a considérablement diminué en 2007 par rapport à 2006 (-5milliards de FCFA). Cela s'explique surtout par la baisse drastique des frais liés aux cessions de créances sur l'état et aux mobilisations des ressources prévisionnelles.

Les produits financiers quant à eux se sont fortement développés sur la même période passant de 47 millions de FCFA en 2006 à 1 009 millions de FCFA en 2007. Cette augmentation s'explique par l'évolution des postes comme : revenus financiers, gains de change et le transfert de change.

Tableau 17 : Rentabilité en pourcentage

Libellés	2005	2006	2007
Rentabilité Economique			
Résultat d'Expl. / Actif	-3%	-7,20%	-2%
Marge de production			
EBE / Production	5%	-3,40%	7%
Rentabilité Financière			
Résultat net / Fonds propres	-5%	-79%	-6,3%
Rentabilité Commerciale			
Résultat net / Chiffre d'affaires	-3%	-20,90%	-3,4%

Source : Nous même

La rentabilité financière de l'entreprise s'est considérablement améliorée à cause de l'effet combiné du résultat qui passe de -34 Milliards de F CFA à - 6 Milliards de F CFA et de la recapitalisation de la Senelec. D'où l'évolution considérable de 28 Milliards en 2007 contre - 30 Milliards en 2006.

Il en est de même de la rentabilité commerciale qui est passée de -20,9% en 2006 à -3,4% en 2007 ; l'amélioration du résultat net (+81,4%) est beaucoup plus important que l'augmentation du chiffre d'affaires (14%).

La combinaison des différents résultats intermédiaires ci-dessus donne un résultat des activités ordinaires de -9.689 Millions, et un résultat net qui s'améliore de 26.588 Millions CFA compte tenu d'un résultat hors activités ordinaires en légère hausse de 896 Millions CFA. Ainsi, le résultat net de l'exercice 2007 est négatif de 6,643 millions de FCFA.

5.2.1.2. Résultat net

Le résultat se traduit comme suit dans le tableau ci-dessous.

Tableau 18 : Résultat Net

En Millions de FCFA	2003	2004	2005	2006	2007	% 2007/2006
Chiffre d'affaires	122 384	129 210	139 681	162 534	185 881	14%
Matières premières	58 323	63 612	97 216	134 624	144 145	7%
Marge sur matières	75 002	80 934	60 031	77 619	60 335	-22%
Valeur Ajoutée (VA)	36 087	32 353	27 464	13 614	35 961	164%
Excédent brut (EBE)	19 661	14 091	8 358	-7 297	13 845	288%
Résultat exploitation	+3 938	+932	-7 829	-23 906	-4 331	82%
Résultat Financier	-5 804	-3 365	-6 943	-12 370	-5 358	57%
Résultat HAO (RHOA)	+1 852	+4 022	+10 741	+2 151	+3 047	42%
Résultat Net (RN)	-15	+1 588	-4 031	-34 127	-6 643	80%

Source : Nous même

5.2.2. Analyse et Evolution des Comptes de Bilan

Au 31 décembre 2007, la SENELEC affiche un total bilan de 366 394 millions de FCFA, soit une progression de 11% (+37 676 millions de FCFA) par rapport à 2006.

La trésorerie active de la SENELEC se présente comme suit à la date du 31 décembre 2007 en comparatif avec l'année 2006.

Tableau 19 : Trésorerie Active

Rubriques (en millions de FCFA)	Exercice 2006	Exercice 2007	Variations
Total brut	13 147	32 186	19 039
Provisions	324	0	-324
Total Net	12 823	32 186	19 363

Source : SENELEC, Rapport annuel 2007

La trésorerie active est essentiellement composée des valeurs à l'encaissement et des disponibilités dans les comptes banques, les comptes de domiciliation des créances et les comptes séquestres relatifs à l'emprunt obligataire.

Tandis que le passif de trésorerie se présente comme suit à la date du 31 décembre 2007 :

Tableau 20 : Trésorerie Passive

Rubriques(en millions de FCFA)	Exercice 2006	Exercice 2007	Variations
Trésorerie Passive	36 970	13 868	-23 101

Source : SENELEC, Rapport annuel 2007

Cette rubrique est composée des concours bancaires et des crédits à très court terme ainsi des découverts en compte courant. L'évolution des différents crédits constituant la trésorerie passive sur les années 2006 et 2007.

De ce fait nous allons illustrer à partir des bilans l'actif net et le passif avant de présenter d'une manière abrégée le plan de trésorerie de la SENELEC.

Tableau 21 : Actif (valeurs nettes)

Au KF CFA

Réf.	ACTIFS	2006	2007	Ecart	
				Valeurs	%
	ACTIF IMMOBILISE				
AA	Charges immobilisées	1 985 878	1 243 221	-742 657	-
AD	Immobilisations incorporelles	705 687	854 170	148 483	37,4%
AI	Immobilisations corporelles	194 388 881	199 554 827	5 165 946	21,0%
AP	Avances et acomptes versés sur immo	10 854 385	16 549 007	5 694 622	2,7%
AQ	Immobilisations financières	284 707	301 236	16 529	5,8%
AZ	TOTAL ACTIFS IMMOBILISE (I)	208 219 538	218 502 461	10 282 923	4,9%
	ACTIF CIRCULANT				
BA	Actif circulant H.A.O.	0	0	-	
BB	Stocks	5 630 254	6 422 389	792 135	14%
BG	Créances et emplois assimilés	102 045 778	109 172 080	7 126 302	7%
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	107 676 032	115 594 469	7 918 437	7%
	TRESORERIE – ACTIF			-	
BT	TOTAL TRESORERIE – ACTIF (III)	12 823 022	32 186 593	19 363 571	151%
BU	Ecarts de conversion – Actif (IV) (perte probable de change)		10 523	10 523	

BZ	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)	328 718 592	366 294 046	37 575 454	11%
----	------------------------------------	--------------------	--------------------	-------------------	------------

Source: Nous même

Tableau 19: Passif

Au KF CFA

Réf.	PASSIF	2006	2007	Ecart	
				Valeurs	%
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES				
CA	Capital	119 433 850	81 676 650	-37 757 200	-32%
CC	Primes et Réserves	-68 629 901	0	68 629 901	-100%
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	-34 127 303	-6 347 882	27 779 421	-81%
CK	Autres capitaux propres	26 700 629	24 068 909	-2 631 720	-10%
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	43 377 275	99 397 677	56 020 402	129%
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)				
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	110 348 012	121 364 138	11 016 126	10%
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I+II)	153 725 287	220 761 815	67 036 528	44%
	PASSIF CIRCULANT				
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	137 708 293	130 869 992	-6 838 301	-5%
	TRESORERIE - PASSIF				
DT	TOTAL TRESORERIE – PASSIF (IV)	36 969 951	13 868 513	-23 101 438	-62%
DV	Ecart de conversion passif (V) (gain probable de change)	15 062	793 727	478 665	152%
DZ	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)	328 718 594	366 294 047	37 575 453	11%

Source: Nous même

5.2.3. Le plan de trésorerie

Au niveau du plan de trésorerie pour des raisons prudentielles et le non publication d'informations nous nous situons au niveau des flux négatifs et positifs en outre dégagé le solde prévisionnel au cours de l'année 2008 et les arriérés à payer au cours des prochaines années.

5.2.3.1. Dépenses totales

La Senelec comme nous l'avons indiqué plus haut, malgré quelques améliorations, la société est confrontée à un problème de besoin en fonds de roulement qui avale presque la totalité des recettes, 365,6 Milliards FCFA dont les arriérés à fin 2007 s'élèvent à 79,6 milliards de FCFA.

5.2.3.2. Recettes totales

Les recettes totales de la Senelec en fin de période indiquée sont évaluées à 367,4 Milliards FCFA dont :

- Commerciales : énergie et ventes diverses :244,7 Milliards FCFA,
- Recettes commerciales complémentaires :42,15 Milliards FCFA,
- Complément à la recapitalisation :.....37 Milliards FCFA,
- Troisième et dernière tranche de la recapitalisation :25 Milliards FCFA,
- Crédit de TVA :..... 2,3 Milliards FCFA,
- Remboursement droit de douanes SAR :4, 7 Milliards FCFA,
- Remboursement différentiel combustible :.....1,7 Milliards FCFA
- Electrification rurale.....3,0 Milliards FCFA,
- Dépôts bancaires à terme :3,9 Milliards FCFA,
- Financement des investissements :..... 2,7 Milliards FCFA

Le Solde prévisionnel en fin 2008 :2,255 Milliards FCFA ;

Avec les Arriérés prévisionnels à payer en 2009 :..... 4,6 Milliards FCFA

Et après 2009 :5,3 Milliards FCFA.

5.2.4. Endettement

La dette au 31 décembre 2007 s'élève à FCFA 93 Milliards et s'analyse ainsi qu'il suit :

- Dette rétrocédée :..... 54,2 Milliards FCFA ;

- Dette bancaire locale :..... 22,7 Milliards FCFA ;
- Dette directe extérieure :16,1 Milliards FCFA,

5.2.5. Arriérés de paiement

Jusqu'au 30 Avril 2008, les arriérés de paiement s'élève à FCFA 35,82 Milliards et s'analyse ainsi qu'il suit :

- Combustibles et énergie :..... 20.8 Milliards FCFA ;
- Fournisseurs d'exploitation :10 Milliards FCFA ;
- Charges sociales :1,4 Milliards FCFA ;
- Impôts et Taxes :..... 14 Milliards FCFA ;
- Crédits de Trésorerie :..... 615 Millions FCFA ;
- Emprunt :..... 2,9 Milliards FCFA ;
- Assurances :..... 105 Millions FCFA.

5.2.6. Recapitalisation

Selon QUIRY & al (2006) : « la recapitalisation veut normalement dire ajouts de capitaux propres dans l'entreprise car elle serait en manque (elle procède alors à une augmentation de capital pour rembourser toutes ou une partie de ses dettes) ».

5.2.6.1. Augmentation de capital

Dans le cadre d'assainir ses finances, pour faire face à ses besoins d'exploitations et d'investissement la Senelec est passée à la recapitalisation financière par l'injection de 65 Milliards FCFA sur la période d'Août à Décembre 2007 (62 Milliards de FCFA libérés en 2007 et le reste, soit 3 Milliards de FCFA reçu en janvier 2008).

➤ Impact sur structure financière :

- Capitaux propres fin 2007 : 95,5 Milliards contre : 43,3 Milliards en 2006,
- FDR en fin 2007 : - 1,6 Milliards contre : - 54,5 Milliards en 2006.

➤ Impact sur la trésorerie :

- Charges financières 2007 : 6,3 Milliards contre 12,4 Milliards en 2006

5.2.6.2. Appui attendu des bailleurs de fonds et Compensation

Les appuis attendus sont de l'ordre de : 37 Milliards au titre de l'appui budgétaire au mois de juin 2008. Tandis que la compensation pour gel de tarifs, reçue et comptabilisée en produit se présente comme suit :

- En 2005 : 25,9 Milliards FCFA ;
- En 2006 :32,9 Milliards FCFA ;
- En 2007 :37,3 Milliards FCFA.

N.B : Pendant notre stage pratique à la SENELEC, la situation des factures en instance de règlement chez les bailleurs =14,561 Milliards.

Conclusion partielle

L'analyse financière faite au niveau de la SENELEC nous a permis non seulement de recueillir et d'analyser les informations, mais aussi de pouvoir observer le fonctionnement de sa gestion de trésorerie, conformément aux règles et directives formelles. La planification financière a permis à la SENELEC de surmonter les graves difficultés de trésorerie. Cependant les difficultés conjoncturelles persistent encore. Cela conduit à faire le constat dans le sixième chapitre pour relever les forces et faiblesses, ensuite donner des approches de recommandations ou solutions qui ne seraient absolues en soit.

Chapitre 6 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS EN VUE DE L'AMELIORATION DE LA MAITRISE DE LA TENSION DE TRESORERIE PAR PLANIFICATION FINANCIERE

La maîtrise de la tension de trésorerie par la planification financière de la SENELEC, que nous venons de mettre en exergue, possède d'énorme atout mais aussi quelques faiblesses que nous voulons soulever dans ce chapitre.

6.1. Les forces et les faiblesses

Dans le tableau ci-dessous, nous tenterons d'énumérer ces forces et faiblesses.

Tableau 22 : Forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - les processus d'encaissement et de décaissement nous paraissent structurés, optimisés et bien sécurisés. - La diversification des banques, l'usage de l'intranet et l'utilisation des logiciels adaptés à la gestion des comptes bancaires contribuent fortement à la maîtrise de la tension de trésorerie. - La fluidité de l'information interne et externe rend facile le travail du trésorier. - Le placement sur le marché de l'UEMOA a permis de rendre crédible la signature de la SENELEC et augmenter les revenus de la société. - Les emprunts reçus des bailleurs de fonds et l'augmentation du capital ont permis à la SENELEC de résoudre les besoins de trésorerie permanents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le service chargé de la gestion prévisionnelle de la trésorerie est à un niveau hiérarchique ne lui permettant pas la prise de décision importante. - Le niveau hiérarchique du trésorier est relativement bas. Ce niveau ne permet pas à l'information financière de remonter au Directeur Général avec aisance. Aussi, ce trésorier devrait être autorisé à faire les transactions monétaires internationales afin de diminuer les pertes de changes lors de l'achat du carburant par exemple. - L'information externe au Sénégal devrait être disponible à temps réel pour le trésorier. - Le recours au crédit bancaire à cours terme (découvert et ligne de crédit) a considérablement affaiblit la trésorerie de la SENELEC. - Absence de plan de financement.

Source : Nous même

La constatation des forces et faiblesses nous permet de faire les recommandations.

6.2. Recommandations

Suite aux critiques que nous avons formulés, nous faisons les recommandations suivantes :

- recommandations générales,
- recommandations spécifiques.

6.2.1. Recommandations générales

De façon générale nous recommandons :

- la création d'un comité d'investissement chargé de piloter la gestion prévisionnelle de la trésorerie et du plan de financement ;
- Le rattachement hiérarchique du trésorier central au même niveau que le chef de département ;
- l'autorisation du trésorier à faire des transactions monétaires internationales afin de diminuer les pertes de changes lors de l'achat du carburant ;
- la disponibilité à temps réel de l'information externe pour le trésorier ;
- la diminution au recours au crédit bancaire à court terme (découvert et ligne de crédit), grâce au paiement des consommations à l'avance et le relèvement des dépôts et cautionnement des clients ;
- la mise en place d'un plan de financement adéquat ;
- l'élaboration de tableau de bord.

6.2.2. Recommandations spécifiques

Nous recommandons la création d'un Département de la Gestion de la Trésorerie, appuyé par un service de trésorerie et un comité d'investissement. Le service de trésorerie peut être divisé en section nationale et internationale.

Nous recommandons la mise en place d'un département de contrôle autonome hiérarchiquement rattaché au Conseil d'Administration ou au Secrétaire Général.

Nous recommandons la mise en place d'une gestion des devises en rapport avec la BCEAO ou l'Etat.

Conclusion partielle

Ce chapitre nous a permis de mettre à nu l'impact de la planification financière sur la maîtrise de la tension de la trésorerie à la SENELEC. A cet effet nous avons pu découvrir les forces et les faiblesses avant de proposer des solutions.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude, nous a permis de créer un lien entre la théorie et la planification financière. En effet, nous avons sur la base d'une description succincte, fait ressortir les forces et les faiblesses du système actuel.

La maîtrise de la tension de trésorerie par la planification financière passe par :

- l'élaboration d'un budget de trésorerie ;
- l'élaboration d'un plan de trésorerie ;
- l'élaboration de tableau de bord de la trésorerie ;
- l'élaboration des plans des encaissements et de décaissements ;
- et une planification financière à long terme rigoureuse.

CONCLUSION GENERALE

La Maîtrise de la tension de trésorerie par la planification financière occupe une place prépondérante dans le système d'information de l'entreprise.

A travers les outils et les méthodes de planification, les gestionnaires peuvent gérer le présent et anticiper sur le futur. Le budget, la planification des encaissements et décaissements permettent la maîtrise de la tension de trésorerie. La SENELEC a su maîtriser la tension de sa trésorerie en adoptant cette démarche. Mais suite à la hausse de la consommation qui s'est traduite par l'augmentation de l'investissement, la SENELEC ne pouvait plus satisfaire son besoin permanent de trésorerie pendant que le prix du carburant est en hausse. C'est pourquoi la recapitalisation a été bénéfique à la gestion de la trésorerie.

Les insuffisances de la planification financières et leurs impacts sur la tension de la trésorerie peuvent être corrigés grâce à une division de l'entreprise en trois compartiments, à savoir :

- une société de production d'énergie ou de patrimoine,
- une société de distribution,
- et une société de commercialisation.

ANNEXES

Annexe 1 : Bilan

Dénomination sociale de l'entreprise : **SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL**
 Sigle usuel : **SENELEC**

Adresse : **28, Rue Vincens - Dakar**
 N° d'identification fiscale : **0014001 2**
 G 3

Exercice clos le: **31/12/2007** Durée (en mois) : **12**

Réf.	ACTIF	Exercice 2007			Exercice 2006
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)				
AA	Charges immobilisées				
AX	Frais d'établissement et	0		0	4 800
AY	charges à répartir	1 243 221 171		1 243 221 171	1 985 874 404
AC	Primes de remboursement des obligations	0		0	0
AD	Immobilisations incorporelles				
AE	Frais de recherche et de développement	0	0	0	0
AF	Brevets, licences, logiciels	1 843 037 590	988 867 225	854 170 365	705 687 242
AG	Fonds commercial	0	0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles	0	0	0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AJ	Terrains	1 753 684 623	0	1 753 684 623	1 820 904 534
AK	Bâtiments	42 772 806 918	32 345 895 785	10 426 911 133	12 941 540 258
AL	Installations et agencements	246 193 754 309	99 755 280 226	146 438 474 083	137 261 667 394
AM	Matériel	148 740 211 443	110 468 758 298	38 271 453 145	39 048 669 792
AN	Matériel de transport	7 534 260 314	4 869 955 958	2 664 304 356	3 316 097 620
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisations	16 591 264 228	42 256 901	16 549 007 327	10 854 384 708
AQ	Immobilisations financières				
AR	Titres de participation	245 920 000	51 509 470	194 410 530	194 410 530
AS	Autres immobilisations financières	106 825 980	0	106 825 980	90 297 038
AW	(1) dont H.A.O. :				
	Brut 0				
	Net 0				
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)	467 024 986 576	248 522 523 863	218 502 462 713	208 219 538 320

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar

N° d'identification fiscale : 0014001
2 G 3

Exercice clos le:

31/12/2007 :

Durée
(en
mois)

12

Réf.	ACTIF	Exercice : 2007			Exercice 2006
		Brut	Provisions	Net	Net
AZ	Report Total Actif immobilisé	467 024 986 576	248 522 523 863	218 502 462 713	208 219 538 320
	ACTIF CIRCULANT				
BA	Actif circulant H.A.O.	0	0	0	0
BB	Stocks				
BC	Marchandises	0	0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	13 864 904 222	7 442 514 563	6 422 389 659	5 630 254 288
BE	En-cours	0	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Fournisseurs, avances versées	344 473 148	0	344 473 148	706 502 615
BI	Clients	69 200 845 617	9 603 646 624	59 597 198 993	58 247 923 446
BJ	Autres créances	56 327 006 601	7 096 597 937	49 230 408 664	43 091 353 842
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT(II)	139 737 229 588	24 142 759 124	115 594 470 464	107 676 034 191
	TRESORERIE - ACTIF				
BQ	Titres de placement	0	0	0	0
BR	Valeurs à encaisser	1 535 362 866	0	1 535 362 866	856 060 244
BS	Banques, chèques postaux, caisse	30 651 230 643	0	30 651 230 643	11 966 961 957
BT	TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III)	32 186 593 509	0	32 186 593 509	12 823 022 201
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV)	10 523 373		10 523 373	0
	(perte probable de change)				
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	638 959 333 046	272 665 282 987	366 294 050 059	328 718 594 712

B I L A N

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens- Dakar

N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3 Exercice Clos

le : 31/12/2007 Durée (en mois) :12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2007	Exercice 2006
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	81 676 650 000	119 433 850 000
CB	Actionnaires capital non appelé -	0	0
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de fusion	0	14 314 985 197
CE	Ecart de réévaluation	0	0
CF	Réserves indisponibles	0	54 096 682 300
CG	Réserves libres	0	0
CH	Report à nouveau + ou -	0	-137 041 568 040
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ou perte -)	-6 347 882 530	-34 127 303 266
CK	Autres capitaux propres	-	-
CL	Subventions d'investissement	24 068 909 616	26 700 629 114
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés	0	0
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	99 397 677 086	43 377 275 305
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)		
DA	Emprunts	65 875 485 653	60 447 544 563
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	27 195 386 538	24 498 396 536
DC	Dettes financières diverses	16 847 983 368	15 303 634 488
DD	Provisions financières pour risques et charges	11 445 282 818	10 098 437 068
DE	(1) dont H.A.O. :.....0		
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	121 364 138 377	110 348 012 655
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I + II)	220 761 815 463	153 725 287 960

B I L A N

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU
SENEGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens– Dakar

N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3

Exercice Clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) :12

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2007	Exercice 2006
DG	Report Total Ressources stables	220 761 815 463	153 725 287 960
	PASSIF CIRCULANT		
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées H.A.O.	10 083 999 332	10 140 535 634
DI	Clients, avances reçues	170 366 814	97 768 055
DJ	Fournisseurs d'exploitation	71 948 151 143	57 259 395 347
DK	Dettes fiscales	20 976 529 341	10 181 628 552
DL	Dettes sociales	5 803 996 062	4 375 174 073
DM	Autres dettes	21 271 479 525	55 038 320 980
DN	Risques provisionnés	615 470 595	615 470 595
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	130 869 992 812	137 708 293 236
	TRESORERIE – PASSIF		
DQ	Banques, crédits d'escompte	0	0
DR	Banques, crédits de trésorerie	2 631 961 866	31 366 436 960
DS	Banques, découverts	11 236 552 000	5 603 514 378
DT	TOTAL TRESORERIE - PASSIF (IV)	13 868 513 866	36 969 951 338
DV	Ecarts de conversion - Passif (V) (gain probable de change)	793 727 918	315 062 178
DZ	TOTAL GENERAL (I + II + III +IV+ V)	366 294 050 059	328 718 594 712

Annexe 2 : Compte de résultat

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens – Dakar

N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3

Exercice Clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) :12

Réf.	CHARGES (1ère partie)	Exercice 2007	Exercice 2006
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
RA	Achats de marchandises	0	0
	- Variation de stocks		
RB	(- ou +)	0	0
	(Marge brute sur marchandises voir TB)		
RC	Achats de matières premières et fournitures liées	144 854 882 448	134 762 249 226
	- Variation de stocks		
RD	(- ou +)	-709 365 038	-138 289 453
	(Marge brute sur matières voir TG)		
RE	Autres achats	12 209 040 547	10 470 372 489
	- Variation de stocks		
RH	(- ou +)	-3 971 288 222	-2 995 258 062
RI	Transports	1 074 812 189	1 536 845 417
RJ	Services extérieurs	47 162 181 966	78 167 804 778
RK	Impôts et taxes	4 977 913 064	5 210 363 199
RL	Autres charges	5 421 468 838	6 530 351 900
	(Valeur ajoutée voir TN)		
RP	Charges de personnel ⁽¹⁾	22 116 031 820	20 911 822 293
	(1) dont personnel extérieur0...../.....0.....		
RQ	(Excédent brut d'exploitation voir TQ)		
RS	Dotations aux amortissements et aux provisions	19 781 472 878	18 405 727 358
RW	Total des charges d'exploitation	252 917 150 490	272 861 989 145

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar

Durée (en mois)

N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3

Exercice clos le: 31/12/2007 :

12

Réf.	PRODUITS (1ère partie)			Exercice 2007	Exercice 2006
	ACTIVITE D'EXPLOITATION				
TA	Ventes de marchandises			0	0
TB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	0	0		
TC	Ventes de produits fabriqués			180 526 007 960	157 183 359 743
TD	Travaux, services vendus			5 260 642 501	5 182 719 899
TE	Production stockée (ou déstockage)	(+ ou -)		0	0
TF	Production immobilisée			18 693 567 416	49 877 170 349
TG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	60 334 700 467	77 619 290 218		
TH	Produits accessoires			94 564 004	168 033 510
	CHIFFRE D'AFFAIRES ⁽¹⁾ (TA + TC + TD + TH)	/			
TI		185 881 214 465	162 534 113 152		
TJ					
TK	Subventions d'exploitation			37 339 214 234	32 881 000 000
TL	Autres produits			5 426 122 346	1 866 497 621
TN	VALEUR AJOUTEE	36 320 472 669	13 614 341 628		
TQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	14 204 440 849	-7 297 480 665		
TS	Reprises de provisions			1 521 022 178	1 683 204 869
TT	Transferts de charges			20 560 890	113 308 158
TW	Total des produits d'exploitation			248 881 701 529	248 955 294 149
TX	RESULTAT D'EXPLOITATION	-4 035 448 961	-23 906 694 996		
	Bénéfice (+) ; Perte (-)				

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : **SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL**

Sigle usuel : **SENELEC**

Adresse : **28, Rue Vincens - Dakar**

N° d'identification fiscale : **0014001 2 G 3** Exercice Clos

le : **31/12/2007** Durée (en mois) : **12**

Réf.	CHARGES (2ème partie)	Exercice 2007	Exercice 2006
	Report Total des charges d'exploitation	252 917 150 490	272 861 989 145
	ACTIVITE FINANCIERE		
SA	Frais financiers	5 533 801 722	10 545 440 586
SC	Pertes de change	328 792 184	675 309 059
SD	Dotations aux amortissements et aux provisions	505 563 780	1 196 700 409
SF	Total des charges financières	6 368 157 686	12 417 450 054
	(Résultat financier voir UG)		
SH	Total des charges des activités ordinaires	259 285 308 176	285 279 439 199
	(Résultats des activités ordinaires UI)		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES		
SK	Valeurs comptables des cessions d'immobilisations	87 398 363	0
SL	Charges H.A.O.	0	791 437
SM	Dotations H.A.O.	0	0
SO	Total des charges H.A.O.	87 398 363	791 437
	(Résultat H.A.O. voir UP)		
SQ	Participation des travailleurs	0	0
SR	Impôts sur le résultat	1 000 000	1 000 000
SS	Total participation et impôts	1 000 000	1 000 000
ST	TOTAL GENERAL DES CHARGES	259 373 706 539	285 281 230 636
	(Résultat net voir UZ)		

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar

N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3

Exercice clos le: 31/12/2007

Durée (en mois) : 12

Réf.	PRODUITS (2 ème partie)		Exercice 2007	Exercice 2006
	Report d'exploitation	Total des produits	248 881 701 529	248 955 294 149
UA	ACTIVITE FINANCIERE Revenus financiers		104 976 966	45 353 809
UC	Gains de change		32 432 385	1 563 497
UD	Reprises de provisions		3 323 700	0
UE	Transferts de charges		868 990 670	137 226
UF	Total des produits financiers		1 009 723 721	47 054 532
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)		-5 358 433 965	-12 370 395 522
UH	Total des produits des activités ordinaires		249 891 425 250	249 002 348 681
UI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES ⁽¹⁾			
		(+ ou -)	-9 393 882 926	-36 277 090 518
UJ	(1) dont impôt correspondant ... -3287859024,1 .../.... -12696981681,3.... HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)			
UK	Produits des cessions d'immobilisations		351 024 945	0
UL	Produits H.A.O.		0	0
UM	Reprises H.A.O.		2 783 373 814	2 151 578 689
UN	Transferts de charges		0	0
UO	Total des produits H.A.O.		3 134 398 759	2 151 578 689
UP	RESULTAT H.A.O. (+ ou -)		3 047 000 396	2 150 787 252
UT	TOTAL GENERAL DES PRODUITS		253 025 824 009	251 153 927 370
UZ	RESULTAT NET		-6 347 882 530	-34 127 303 266
	Bénéfice (+) ; Perte (-)			

Annexe 3 : Tableau Financier des Ressources et des Emplois (TAFIRE)

2 ème PARTIE : TABLEAU

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens- Dakar

N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3

Durée (en mois) : 12

Exercice Clos le :

31/12/2007

Réf.		EXERCICE		EXERCICE
		2007		2006
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	I . INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS			
FA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)	-4 800		0
	Croissance interne			
FB	Acquisitions/Cessions d'immobilisations incorporelles	307 796 456	0	59 262 488
FC	Acquisitions/Cessions d'immobilisations corporelles	37 345 551 051	351 024 945	-52 995 317 214
	Croissance externe			
FD	Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières	10 549 155 850	4 858 826 467	926 818 209
FF	INVESTISSEMENT TOTAL	42 992 647 145	0	-52 009 236 517
	II . VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT			
FG	D'EXPLOITATION (cf. Supra : Var.B.F.E.)	14 232 058 028 ou	0	39 182 439 637
FH	A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (FF + FG)	57 224 705 173	0	-12 826 796 880
FI	III . EMPLOIS/RESSOURCES (B.F., H.A.O.)	56 536 302 ou	0	4 031 901 579
	IV . EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS (1)			
FJ	Remboursements (selon échéancier) des emprunts et dettes financières (1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII	32 245 016 962		-19 968 742 771
FK	B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER	89 526 258 437	0	-28 763 638 072

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens – Dakar

Durée (en mois) : 12

N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3 Exercice Clos le :

31/12/2007

1ère PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE2007

q CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT GLOBALE (C.A.F.G.)

C A F G = EBE

- Charges décaissables restantes [à l'exclusion des ions
+ Produits encaissables restants d'actif immobilisé]

		E.B.E.	
(SA) Frais financiers	5 533 801 722	(TT) Transferts de charges d'exploitation	14 204 440 849
(SC) Pertes de change	328 792 184	(UA) Revenus financiers	20 560 890
(SL) Charges H.A.O.	0	(UE) Transferts de charges financières	104 976 966
(SQ) Participation	0	(UC) Gains de change	868 990 670
(SR) Impôts sur le résultat	1 000 000	(UL) Produits H.A.O.	32 432 385
		(UN) Tranferts de charges H.A.O	0
			0
Total (I)	5 863 593 906	Total (II)	15 231 401 760

Total (II) - Total

C A F G = (I) =

9 367 807 854

XA

2006

-18 359 659 057

q AUTOFINANCEMENT (A.F.)

A F = C A F G -

Distribution de dividendes
dans l'exercice (1)

A F = 9367807854

- 0 =

9 367 807 854

XB

2006

-18 359 659 057

q VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (B.F.E.)

Var.Stock(2)+
Var.Créances(2) +
Var.Dettes circulantes

Var.B.F.E. = (2)

	Emplois		Ressources
	augmentation (+)		diminution
			(-)
Variation des stocks : N-(N-1)			
(BC) Marchandises	0	ou	0
(BD) Matières premières	792 135 371	ou	0
(BE) En-cours	0	ou	0
(BF) Produits fabriqués	0	ou	0
(A) Variation globale nette des stocks	792 135 371	ou	0

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes.

(2) A l'exclusion des éléments H.A.O.

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : **SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL**

Sigle usuel :
SENELEC

Adresse : **28, Rue Vincens - Dakar**

N° d'identification fiscale : **0014001 2 G 3 Exercice**

Durée (en mois)

Clos le :

31/12/2007

:12

Variation des créances : N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)		Ressources diminution (-)
(BH) Fournisseurs, avances versées	0	ou	362 029 467
(BI) Clients	1 349 275 547	ou	0
(B) Autres créances	6 121 610 970	ou	0
(BU) Ecart de conversion - Actif (1)	10 523 373	ou	0
(B) Variation globale nette des créances	7 119 380 423	ou	0
Variation des dettes circulantes : N - (N - 1)	Emplois diminution (-)		Ressources Augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	0	ou	72 598 759
(DJ) Fournisseurs d'exploitation	0	ou	14 688 755 796
(DK) Dettes fiscales	0	ou	10 794 900 789
(DL) Dettes sociales	0	ou	1 428 821 989
(DM) Autres dettes	33 784 285 307	ou	0
(DN) Risques provisionnés	0	ou	0
(DV) Ecart de conversion - Passif (1)	0	ou	478 665 740
(C) Variation globale nette des dettes circulantes	6 320 542 234	ou	0
VARIATION DU B.F.E. = (A) + (B) + (C)	14 232 058 028	ou	0

EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (E.T.E.)

Production

ETE = EBE - Variation BFE - immobilisée

ETE = 14204440849 - 14 232 058 028 - 18 693 567 416

		2007	2006
Excédent brut d'exploitation		14 204 440 849	-7 297 480 665
-Variation du B.F.E.(-si emploi;+si ressources) (-ou+)		-14 232 058 028	39 182 439 637
- Production immobilisée		-18 693 567 416	-49 877 170 349
EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION	XD	-18 721 184 595	-17 992 211 377

(1) En cours d'adoption

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

(suite)

Dénomination sociale de l'entreprise : **SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL**

Sigle usuel : **SENELEC**

Adresse : **28, Rue Vincens - Dakar**

Durée (en mois) : **12**

N° d'identification fiscale : **0014001 2 G 3** Exercice Clos

le :

31/12/2007

Réf.		EXERCICE		EXERCICE
		2007		2006
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	V . FINANCEMENT INTERNE			
FL	Dividendes (emplois) / C.A.F.G. (Ressources)	0	9 367 807 854	-18 359 659 057
	VI . FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES			
FM	Augmentation de capital par apports nouveaux		62 000 000 000	0
FN	Subvention d'investissement		151 654 316	164 986 166
FP	Prélèvements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)	0		0
	VII . FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS			
FQ	Emprunts (2)	0	54 737 067 322	25 444 416 324
FR	Autres dettes financières (2)	0	5 734 737 725	18 397 929 388
	(2) Remboursements anticipés inscrits séparement en emplois			
FS	C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT	0	131 991 267 217	25 647 672 821
FT	D - EXCEDENT OU INSUFFISANCE DE RESSOURCES DE FINANCEMENT (C-B)	0 ou	42 465 008 780	-3 115 965 251
	VIII . VARIATION DE LA TRESORERIE			
FU	Trésorerie nette à la clôture de l'exercice + ou - 18 318 079 643			
FV	à l'ouverture de l'exercice + ou - -24 146 929 137			
FW	Variation Trésorerie : + si Emploi ; - si Ressources 42 465 008 780	42 465 008 780 ou	0	3 115 965 251
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			

I, IV, V, VI, VII : en termes de flux ; II, III, VIII : différences

Nota : "bilantielles".

Contrôle (à partir des masses des bilans N et N-1)	Emplois	Ressources
Variation du fonds de roulement (F.d.R.) : FdR (N) - FdR (N-1)	0 ou	56 753 603 110
Variation du B.F.global (B.F.G.) : BFG (N) - BFG (N-1)	14 288 594 330 ou	0
Variation de la trésorerie (T) : T (N) - T (N-1)	42 465 008 780 ou	0
TOTAL	56 753 603 110 =	56 753 603 110

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages généraux

1. ALTMAN E.I, (1981), *The multi-firm bond issue: a fund-raising financial instrument*, FINANCIAL MANAGEMENT, Edition Summer, 33 pages.
2. ALTMAN E.I. et P.S. TUBIANA (1980), *Les Groupements pour l'émission d'emprunts obligataires*, BANQUE, 877 Pages.
3. ASCHENBROICH Yves, POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Paris, Dunod, 564 Pages.
4. BODI Zvi, MERTON Robert et THIBIEGE Christophe, (2007), *Finance*, 2^{ème} Edition Pearson Education, 558 pages.
5. CABANE Pierre, (2006), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, Editions d'organisation, 357 pages.
6. CHOINEL Alain, ROUYER G., (1996), *la banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement*, la revue banque éditeur, 413 Pages.
7. CHOINEL Alain, ROUYER Gérard, (1986), *trésorerie d'entreprise*, éditions presses universitaire, France, 127 Pages.
8. CLAUDE André, (1996), *La gestion financière des chantiers de bâtiment et de travaux publics: étude de prix, la gestion prévisionnelle et son contrôle mémoire d'entreprise*, Edition Economia, 289 pages.
9. COHEN Elie, (1997), *Analyse financière*, 4^e édition, 635 Pages
10. DAMODARAN Aswath, (2006), *Finance d'entreprise: théorie et pratique*, 2^{ème} Edition Deboeck et Larcier, 1352 pages.
11. DELACOUR Guy, MELYON, RINGWARLD, SIEGWART, *Gestion de la trésorerie et du financement*.
12. FORGET JACK, (2005), *Gestion de trésorerie*, EDITIONS D'ORGANISATION, 1, Rue Thénard Paris, 239 Pages.
13. GARDES Nathalie, (2006), *Gestion de trésorerie*, 50 Pages.
14. GOVOEI Bernard Dansou, (2007), *précis de comptabilité générale*, éditions ETUDIS, Abidjan, Cotonou, 849 pages.

15. HUTIN HERVE Y. COMOLLI, (1976), *Le Financement à long terme des entreprises par les groupements pour le lancement d'emprunt obligataire*, 99 pages
16. KEISER Anne Marie, (2004), *Gestion Financière*, 5^e Edition ESKA collection Gestion, 637 Pages.
17. KEISER HORNE James C, (1998), *Gestion financière*, 5^eme Edition ESKA, 638 pages.
18. LEROYE Michel, (1999), *Gestion de trésorerie*, Editions SODIFOR collection multimédia finance, 165 Pages.
19. LIVINGSTONE John Leslie, (1993), *MBA finances: synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools Américaines*, Edition Maxima Nouveaux horizons, 413 pages.
20. MAZARS R. – RUDELLE P., (1992), *gestion financière*, Edition Belfond, 271 Pages.
21. MEUNIER Henri, BAROLET François de Boulmer, (1984), *la trésorerie des entreprises: plans de trésorerie, plan de financement*, éditions Dunod, 177 Pages.
22. PIERRAT Christian (1996), *Finance d'Entreprise*, Edition ESK, 427 pages.
23. POLONIATO Bruno, VOYENNE, (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} EDITION DUNOD, 230 Pages.
24. ROSS Stephan A, WESTERFIELD Randolph W et JAFFE Jeffrey F, (2005), *Finance corporate*, Edition DUNOT, 1136 pages.
25. ROUSSELOT Philippe; VERDIE Jean François, (1999), *la gestion de la trésorerie*, Paris : Dunod, 292 Pages.
26. SINON Michel, (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, Paris : Dunod, 271 Pages.
27. THIBIERGE Christophe (2003, *gestion de risque et actualisation*, Edition DUNOT, 398 pages
28. UNION ECONOMIQUE et MONETAIRE OUEST AFRICAINE, (1997), *Système comptable ouest africain guide d'application*, Paris, Edition Foucher, 671 Pages.
29. VIZZAVONA Patrice, (1992), *Gestion financière*, Edition ATOL, 237 Pages.
30. ZAMBOTTO Christian, ZAMBOTTO Mireille, (2003), *Gestion financière : Finance d'entreprise*, Dunod, 115 Pages.

❖ **Mémoires**

1. DJIMBA Victoria, (1999), *Etude diagnostic de la gestion de la trésorerie : cas de l'ASECNA*, Edition CESAG, 75 Pages.
2. KOUAME Mamadou, (2006), *Diagnostic de la gestion de trésorerie : cas du CESAG*, Edition CESAG, 73 Pages.
3. KOUASSI Alexis, (2006), *Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG dans une perspective de la synergie avec la gestion de la trésorerie*, Edition CESAG, 172 Pages.

❖ **Cours**

1. MOUSSA Mamadou, (2006) *Gestion financière à court terme*, Edition CESAG
2. SANE Alhassane, (2000), *Cours de gestion de la trésorerie PIFM CESAG*,