

CENTRE AFRICAINE D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET FINANCE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION
DE MASTER PROFESSIONNEL EN COMPTABILITE ET GESTION
FINANCIERE

1^{re} PROMOTION
Année Académique 2007-2008

THEME : LA GESTION DE LA TRESORERIE
A LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
(SENELEC)

Bibliothèque du CESAG



109370

Rédigé par : Brice KIMENE

Sous la direction de :
Dr. YADE Mouhamadou Lamine
Professeur associé au cesag

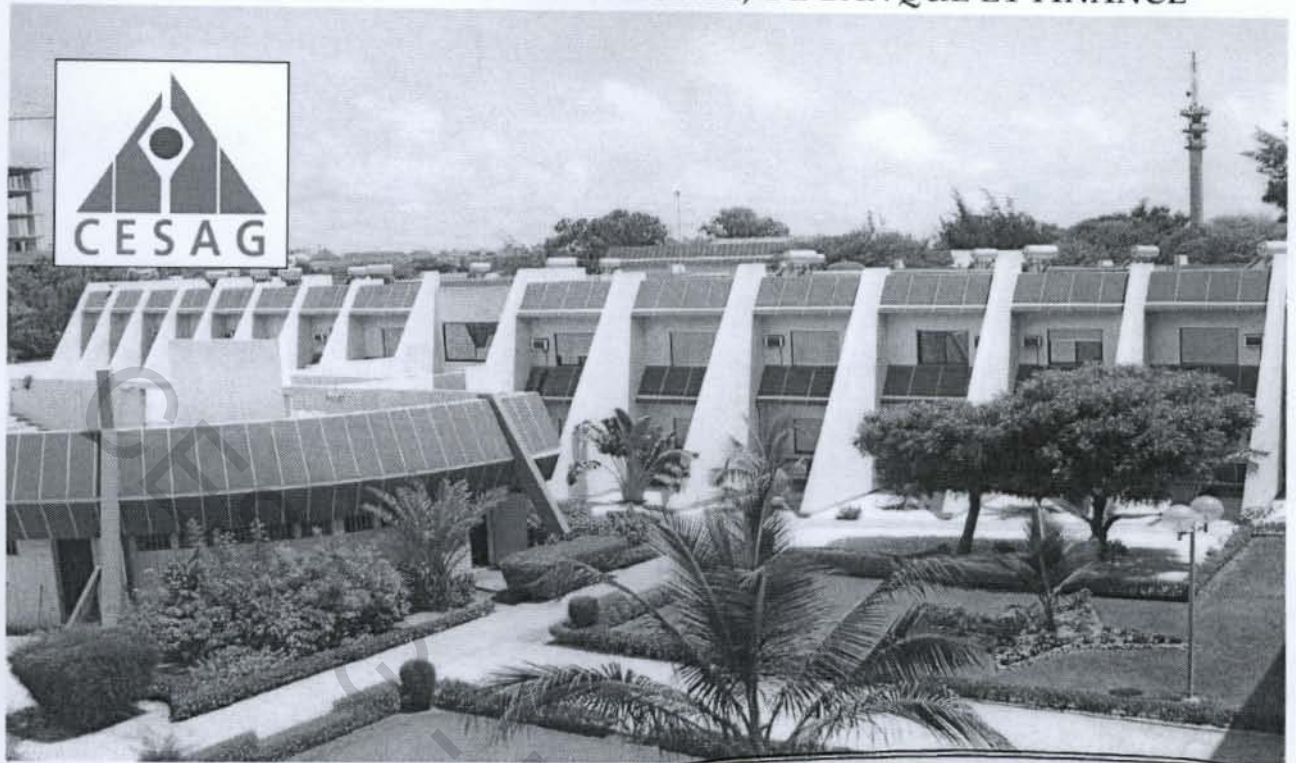
M0003MPCGF09

Mars 2009

2



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET FINANCE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION
DE MASTER PROFESSIONNEL EN COMPTABILITE ET GESTION
FINANCIERE

1^{re} PROMOTION
Année Académique 2007-2008

THEME : LA GESTION DE LA TRESORERIE
A LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
(SENELEC)

Rédigé par : Brice KIMENE

Sous la direction de :
Dr. YADE Mouhamadou Lamine
Professeur associé au cesag

Mars 2009



Dédicaces

Je dédie ce mémoire de fin d'études en 3^{ème} cycle à :

- Mes enfants (**Cyr, Glad, Jubrice, Sipora, Léon et Christopher**);
- A ma femme **Judith céleste KIDIBA KIMENE** ;
- A ma mère Madame **KIMENE née MOULOMBO MADILA Cécile**, femme vertueuse, porteuse de ma vie pour ses bénédictions et prières ;

- A **Léon IBOVI**, père de ma réussite, pour ses conseils et encouragements que je continue à promouvoir dans ma carrière ;

- A mes défunts Papa, frères et sœur:
 - **Jean Félix KIMENE** ;
 - **Jules KIMENE** ;
 - **Pascale KIMENE** ;
 - **Marc MALANDA KIMENE**. Je vous rends ce qui vous revient à travers ces écrits ;

« Il est digne notre Seigneur et notre Dieu, de recevoir la gloire, l'honneur et la puissance, car il a créé toutes choses, et c'est par sa volonté qu'elles existent et qu'elles furent créées » **Apocalypse 4 : 11**.



Remerciements

Je remercie tous ceux qui m'ont assisté pendant ma formation et à la réalisation de mes projets académiques, professionnels et personnels.

Je remercie particulièrement Docteur **YADE Mouhamadou Lamine**, pour sa disponibilité et son expertise dans l'encadrement de ce mémoire.

Je remercie également la Direction générale de la Société Nationale d'Electricité (SNE) du Congo Brazzaville pour le choix porté à ma personne pour cette formation de taille notamment à :

- Monsieur Albert Camille PELLA, Directeur général ;
- Monsieur Jean François PONGAUTL, Secrétaire général ;
- Monsieur Jean MAFOUTA, Assistant du Directeur général ;
- Monsieur Maurice MPASSI, Directeur financier et comptable.

Je remercie l'encadrement de la Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC) qui a contribué à ce travail par son apport logistique, professionnel, intellectuel et moral, notamment à :

- Monsieur Latsoucabé FALL, Directeur général ;
- Monsieur Mar SAMBE, Directeur financier et comptable ;
- Monsieur Alioune Ibrahima BA, chef de Département finances ;
- Madame Aminata Lo DIOUF, chef de Service trésorerie ;
- Monsieur Léon Bouré DIOUF, chef d'unité Emprunts et Analyses ;
- Monsieur Mamadou NDIAYE, chef d'unité trésorerie bancaire.

Je remercie le corps professoral du CESAG et la direction de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) ;

J'exprime ma reconnaissance à tous les stagiaires de la 1^{ère} promotion de Master en comptabilité et gestion financière, pour les riches échanges.



Listes des sigles & abréviations

AC	: Actifs circulant
BFR	: Besoin de fonds de roulement
BOAD	: Banque Ouest Africain de Développement
CBAO	: Compagnie Bancaire d'Afrique de l'Ouest
CT	: Court Terme
DDC	: Direction de la Distribution et la Commercialisation
DDI	: Direction de la Dette et de l'Investissement
DFC	: Direction Financière et de la Comptabilité
DCT	: Dette à court terme
DSI	: Direction du Système d'Information
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
FTE	: Flux de Trésorerie d'Exploitation
FTF	: Flux de Trésorerie de Financement
FTI	: Flux de Trésorerie d'Investissement
FR	: Fonds de Roulement
IASB	: International Accounting Standards Board
IFRS	: International Financial Reporting Standards
ISCBF	: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance
KWH	: Kilowatt/heure
LT	: Long Terme
MC	: Majoration Catégorielle
MS	: Majoration Spécifique
MT	: Moyen Terme
MW	: Mégawatt
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
SENELEC	: Société Nationale d'Electricité du Sénégal
SNE	: Société Nationale d'Electricité de Brazzaville
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain
TBB	: Taux de Base Bancaire
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
VI	: Valeurs immobilisées



Liste des Illustrations

Figure :

Figure 1 : Les flux relatifs au cycle d'exploitation	10
Figure 2 : Structure du tableau de financement	19
Figure 3 : Structure du tableau de trésorerie	22
Figure 4 : Le budget de trésorerie	38
Figure 5 : Organigramme de la SENELEC	53
Figure 6 : Organigramme de la Direction Financière et Comptable	55
Figure 7 : Organigramme du Département de Finances	58

Tableaux :

Tableau 1 à 4 : Détermination de la trésorerie	14
Tableau 5 : Conditions proposées par la banque en dates de valeurs	27
Tableau 6 : Echelle de taux bancaire	29
Tableau 7 : Budget de trésorerie	39
Tableau 8 : Modèle de plan de trésorerie	41
Tableau 9 : Plan de trésorerie au jour le jour	42
Tableau 10 : Les supports de contrôle des conditions bancaires	44
Tableau 11 : Répartition clientèle les 5 dernières années à la Senelec	51
Tableau 12 : Répartition du personnel de la Senelec	52
Tableau 13 : Détermination des agrégats et leurs évolutions	63
Tableau 14 : Tableau de financement ressources et emplois (TAFIRE)	64
Tableau 15 : Emprunts	72
Tableau 16 : Evolution de l'activité	74
Tableau 17 : Rentabilité en pourcentage	77
Tableau 18 : Résultat Net	78
Tableau 19 : Trésorerie Active	78
Tableau 20 : Trésorerie Passive	79
Tableau 21 : Actifs (valeurs nettes)	79
Tableau 22 : Passif (valeurs nettes)	80



Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Listes des sigles et abréviations	iii
Liste des illustrations	iv
Introduction	1
Première Partie : Cadre Théorique de l'étude	4
Chapitre 1 : La Détermination de la trésorerie	6
1-1 : La notion traditionnelle de la trésorerie	6
1-1-1 : Le besoin de fonds de roulement	7
1-1-2 : La Détermination du besoin en fonds de roulement	8
1-1-3 : Le fonds de roulement	11
1-1-4 : La Détermination en fonds de roulement	11
1-1-4-1 : Interprétation économique du fonds de roulement	12
1-1-5 : La notion de trésorerie	13
1-1-5-1 : La Détermination de la trésorerie	13
1-1-5-2 : Interprétation des tableaux de trésorerie	15
1-1-5-3 : Les limites de l'approche fonctionnelle	16
1-2 : Analyse dynamique en termes de flux	17
1-2-1 : Flux d'emplois et ressources : Tableaux de financement	18
1-2-2 : Les limites du tableau de financement	20
1-2-3 : Le tableau de trésorerie	21
1-2-4 : Les limites du tableau de flux de trésorerie	23
Chapitre 2 : Les conditions d'une bonne gestion de trésorerie	24
2-1 : Les conditions d'optimisation de la trésorerie	24
2-1-1 : La bonne circulation de l'information	24
2-1-1-2 : L'information Interne	24
2-1-1-3 : L'information Externe	25
2-2 : La connaissance des mécanismes de rémunérations bancaires	25
2-2-1 : Les dates ou jours de valeurs	26
2-2-2 : Les critiques des jours de valeurs	28
2-2-3 : Le taux de base bancaire	29



2-2-4	: Les commissions	30
2-2-4-1	: Les commissions de mouvements ou de comptes	30
2-2-4-2	: La commission du plus fort découvert	30
2-2-4-3	: La commission de mouvement	30
2-2-4-4	: Les Conditions bancaires sur opérations Internationales	31
2-3	: La maîtrise des conditions et techniques de paiements	31
2-3-1	: La télématique	31
2-3-2	: L'outil informatique	32
2-3-3	: Le choix des modes de règlements	32
Chapitre 3 : La Gestion de la trésorerie		34
3-1	: Les prévisions de gestion de la trésorerie	34
3-1-1	: Les prévisions des encaissements	34
3-1-2	: Les prévisions de décaissements	35
3-2	: Les Outils de la gestion de trésorerie	35
3-2-1	: La contribution de la comptabilité	36
3-2-2	: Les plans de trésorerie	36
3-2-3	: Le budget de trésorerie	37
3-2-4	: Les tableaux de bord de gestion de la trésorerie	40
3-3	: Le contrôle de gestion de la trésorerie	43
3-3-1	: Les contraintes et limites du contrôle interne de trésorerie	45
Deuxième Partie : Cadre Pratique de l'étude		47
Chapitre 4 : Présentation de la SENELEC		49
4-1	: Présentation de la SENELEC	49
4-1-1	: Le Cadre institutionnel	49
4-1-2	: Le statut, siège social et capital	50
4-1-3	: Organes d'administration	50
4-1-4	: Historique	51
4-1-5	: Organisation	51
4-2	: Présentation de la Direction Financière et Comptable	54
4-2-1	: Mission de la Direction Financière et Comptable	54
4-2-2	: Organisation de la Direction Financière et Comptable	55
4-2-2-1	: Le Département Finances	56
4-2-2-2	: Le Département Comptable	59



4-2-2-3	: Service de fiscalité	59
4-2-2-4	: Expert chargé de l'optimisation d'Oracle	60
4-2-2-5	: Expert chargé du Reporting, des normes et du contrôle	60
4-3	: La Comptabilité Paie/Personnel	60
Chapitre 5	: La Gestion de la Trésorerie à la SENELEC	61
5-1	: Méthode de la trésorerie appliquée à la Senelec	61
5-1-1	: Analyse Statique	61
5-1-1-1	: Analyse de l'évolution du fonds de roulement	61
5-1-1-2	: Analyse de l'évolution du besoin en fonds de roulement	62
5-1-1-3	: Analyse de l'évolution de la trésorerie	62
5-1-2	: Analyse dynamique par les flux	64
5-1-2-1	: Les procédures d'encaissements	65
5-1-2-1-1	: Les encaissements par espèces	65
5-1-2-1-2	: Les encaissements par chèques	66
5-1-2-1-3	: Les encaissements par virements	66
5-1-2-2	: Les procédures de décaissement	66
5-1-2-2-1	: Les règlements en espèces	67
5-1-2-2-2	: Les règlements par chèques	67
5-1-2-2-3	: Les règlements par virement	67
5-1-2-3	: La gestion des comptes bancaires	68
5-1-2-4	: L'information	69
5-1-2-4-1	: L'information interne	69
5-1-2-4-2	: L'information externe	69
5-1-2-5	: La gestion prévisionnelle	69
5-1-2-5-1	: Les prévisions à court terme	69
5-1-2-5-2	: Les prévisions à long terme	70
5-1-2-6	: Les placements	70
5-1-2-6-1	: Les critères de choix des placements	70
5-1-2-6-2	: Nature des placements	70
5-1-2-7	: Les financements	71
5-1-2-7-1	: Les financements des banques commerciales	71
5-1-2-7-2	: Les financements des bailleurs de fonds institutionnels	71
5-1-2-7-3	: Les emprunts	72



5-2	: Analyse de l'activité et de la rentabilité	74
5-2-1	: Interprétation de l'activité et rentabilité	74
5-3	: Analyse et évolution des comptes de bilan	78
5-4	: Le plan de trésorerie	81
5-4-1	: Les dépenses totales	81
5-4-2	: Les recettes totales	81
5-4-3	: Endettement	82
5-4-4	: Arriérés de paiements	82
5-4-5	: Recapitalisation de capital	82
5-4-5-1	: Augmentation de capital	82
5-5-5-2	: Appui attendu des bailleurs de fonds et Compensation	83
Chapitre 6 : Présentation des points forts, faibles et recommandations		84
6-1	: Les points forts de gestion de la trésorerie à la SENELEC	84
6-2	: Les points faibles de gestion de la trésorerie à la SENELEC	86
6-3	: Les recommandations et pistes de solutions	88
CONCLUSION		93
ANNEXES		95
Annexe n°1-2 : Actif du bilan clos au 31/12/2007		96
Annexe n°3-4 : Passif du bilan clos au 31/12/2007		98
Annexe n°5-8 : Compte de résultat au 31/12/2007		100
Annexe n°9-12 : Tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE)		104
Annexe n°13 : Comptes Emprunts au 31/12/2007		108
Annexe n°14-18 : Liste des comptes bancaires de la Senelec		109
BIBLIOGRAPHIE		114



INTRODUCTION GENERALE

Jusqu'à une époque récente, la gestion de la trésorerie n'a pas été une préoccupation majeure dans l'entreprise. Gérer la trésorerie, n'est-ce pas suivre une démarche connue, essentiellement intuitive, celle que tout individu utilise pour la gestion de ses propres deniers ? Ce comportement caractérise aussi bien le maniement des fonds, domaine du « caissier », que les relations avec le banquier, domaine réservé aux responsables de l'entreprise. La rationalité des techniques de gestion ne pénètre pas dans un domaine caractérisé par l'empirisme et la subjectivité. D'ailleurs, on demande à l'intendance de suivre et non de générer des résultats, ce qui est le propre des fonctions techniques et commerciales.

Mais l'évolution de l'environnement notamment la réduction la durée de vie des produits, les nouveaux mécanismes de financement, le développement des échanges internationaux, l'inflation, ont donné naissance à une fonction financière autonome, aux dimensions multiples. A côté de la gestion industrielle et commerciale, l'entreprise a désormais une activité financière. Elle doit choisir ses investissements, prévoir ses besoins de financement et décider de la structure financière de ses capitaux. Elle attend de ces choix une amélioration du fonctionnement, donc de la valeur de l'entreprise.

Dès lors, la nécessité de la gestion de la trésorerie a acquis une position prépondérante au sein des entreprises. C'est ainsi que ces dernières ont commencé à gérer leur trésorerie selon les normes admises. Certaines entreprises ont pris conscience assez tôt des urgences qui les interpellent, en créant, au sein de leur direction financière, des services dont le rôle unique consiste à gérer la trésorerie. D'autres n'ont pas hésité à recruter des spécialistes de la gestion de la trésorerie pour juguler cette crise.

De nos jours, la fonction du trésorier a évolué. Il ne s'agit plus seulement de gérer les flux, mais l'ensemble des ressources financières de l'entreprise à long, moyen et court termes et l'organisation du système financier dans son ensemble :

- à long terme, il s'agit de prévoir des variations de trésorerie, afin de négocier avec les banques, les lignes de crédit les plus adaptées aux besoins ;



- à moyen terme, il s'agira de prévoir la situation nette de trésorerie afin de choisir les couvertures les plus adéquates ou les placements les plus avantageux, selon que l'entreprise sera en besoin ou en excédent de trésorerie.
- à court terme il s'agira de gérer au jour le jour les encaissements et les décaissements aléatoires qui viennent contrarier les prévisions à long et moyen terme et accroître les frais financiers.

L'organisation pour le trésorier est un défi majeur ; elle concerne plus particulièrement l'optimisation des systèmes d'information. Ainsi, il pourra assurer sa fonction que si :

- il dispose un système d'information, lui permettant de mesurer son besoin en fonds de roulement, et de maîtriser ses flux financiers ;
- ses banques lui donnent des informations précise et lui offrent des techniques de financement ou des possibilités de placements adaptés aux besoins d'une gestion de trésorerie zéro.

C'est dans ce contexte que tout l'art du trésorier va consister à se procurer simultanément des ressources et des emplois de durée similaires pour faire face aux besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, l'émergence de la fonction trésorerie ne doit pas faire oublier que les entreprises, bien que sensibles aux problèmes financiers, opèrent encore sur une base insuffisamment appréhendée. Comment faire pour maîtriser les frais et optimiser les produits financiers de l'entreprise ?

De même, la gestion de la trésorerie d'une entreprise étant conditionnée par les techniques et pratiques bancaires, plusieurs questions se posent alors aux entreprises :

- comment gérer la trésorerie en date de valeur ?
- comment prévoir, budgéter et contrôler la trésorerie ?

La Senelec est une société publique qui jouit du monopole de la distribution et du transport de l'électricité au Sénégal, la production ayant été, quant à elle, libéralisée depuis quelques années, est actuellement ouverte aux opérateurs privés. L'usage de l'électricité étant généralisé dans les populations urbaines du pays en forte croissance et dans tous les secteurs de l'activité économique, les enjeux financiers sont particulièrement importants.

En effet les paiements de factures d'électricité génèrent des entrées massives de liquidités, mais dans le même temps, l'approvisionnement en produits pétroliers pour les besoins de l'exploitation et les investissements occasionnant des sorties de liquidités tout aussi importantes.



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

Voilà le nombre des questions qui méritent notre intérêt et on se propose d'étudier à travers le thème « **La Gestion de la Trésorerie à la Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC)** ».

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

Pour nous, il s'agit de mettre en pratique les expériences acquise de la théorie et de nous familiariser avec les exigences de la trésorerie afin d'améliorer dans la pratique nos performances en la matière.

Quant aux lecteurs ce mémoire leur donnera les renseignements sur les problèmes liés à la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

L'étude que nous avons eu à mener revêt d'autant plus d'intérêt que 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. Pour une société qui n'est pas en situation de concurrence, c'est un paradoxe qui mérite que l'on analyse de plus près les causes de ces déficits de trésorerie et de voir dans quelle mesure il serait possible d'améliorer la gestion de trésorerie.

Notre travail s'articule autour de deux parties en dehors de l'introduction générale qui contient la problématique, nous aborderons les chapitres 1, 2 et 3 (qui seront consacrés à la détermination de la trésorerie, les conditions d'une bonne gestion de trésorerie et la gestion de la trésorerie), de la première partie le cadre théorique fait à partir de la revue de littérature. Ensuite, dans la deuxième partie cadre pratique avec les chapitres 4, 5 et 6 (consacrés à la présentation de la SENELEC, sa gestion de trésorerie et puis nous aboutirons aux points forts, faibles et faire les recommandations). Enfin, dans la conclusion générale, nous résumerons notre mémoire de fin de cycle.



PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE



La gestion de trésorerie est un domaine de gestion qui offre des principes et des méthodes qui permettent de mieux appréhender le circuit de flux financier dans le cadre d'une bonne prise de décision dans l'entreprise. En se référant à ses principes et méthodes, le trésorier pourra faire un suivi précis des besoins et des disponibilités à court terme de l'entreprise pour gérer sa trésorerie.

Les définitions données au terme trésorerie sont nombreuses. Cette diversité provient du fait que selon les situations, ces définitions tendent à mettre en lumière un aspect ou un autre de la trésorerie. C'est pourquoi dans un travail de recherche il serait intéressant de commencer par la détermination, la définition du concept « trésorerie » pour éclairer le lecteur et cette détermination fera l'étude de notre premier chapitre. Ainsi, on traitera les conditions d'une bonne gestion de trésorerie au chapitre 2, enfin le chapitre 3 abordera la gestion de la trésorerie dans une entreprise.



Chapitre 1: LA DETERMINATION DE LA TRESORERIE

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

1-1: La notion traditionnelle de la trésorerie

Les définitions données au terme sont nombreuses. Cette divergence provient du fait que selon les situations, ces définitions tendent à mettre en lumière un aspect ou un autre de la trésorerie. C'est pourquoi il serait intéressant de définir les principales définitions du terme pour éclairer le lecteur.

« La trésorerie telle que couramment définie est la différence entre les capitaux permanents dont dispose l'entreprise et ses besoins de financement permanent »

Trésorerie(T) = Fonds de roulement(FR) – Besoin de fonds de roulement(BFR).

Cette définition est insuffisante en cela qu'elle ne prend pas en compte la dimension prévisionnelle des recettes et des dépenses. Selon MAZARS R. et RUDELLI P. (1992), « Gérer la trésorerie consiste à prévoir les dépenses et les recettes de telle sorte que celles-ci puissent couvrir régulièrement celles-là ; gérer la trésorerie c'est donc prévoir les variations saisonnières ou mensuelles et donc assurer d'avance la mise en place des moyens financiers susceptibles de pallier ces variations ».

Cette définition paraît plus complète, car elle intègre les aspects prévisionnels des recettes et des dépenses. Il importe de souligner qu'on distingue deux types de trésorerie :

- La trésorerie nette
- La trésorerie potentielle



Selon MEUNIER H. (2006 : 8-9), « La trésorerie nette représente soit le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant de la différence entre le FRN et le BFR, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif constaté entre ces deux mêmes entités ».

Par contre au sens restrictif, la trésorerie nette ne donne pas une idée exacte de la situation de trésorerie de l'entreprise, de sa solvabilité, de son aptitude à régler ses dettes extérieures. Elle se limite aux liquidités immédiates (caisse, banque, chèques postaux) alors qu'au sens large, elle comprend aussi, les effets de commerce, les crédits fournisseurs non utilisés, les bons de caisse, les titres de placement que l'entreprise conserve et qu'elle peut négocier.

Selon SION Michel (2006), « La trésorerie potentielle représente donc la trésorerie nette et les réserves de crédit et placements dont dispose l'entreprise ».

1-1-1: Le besoin de fonds de roulement

Le cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des opérations faisant l'objet de son activité, est génératrice de liquidités. En effet, les encaissements relatifs aux ventes sont généralement d'un montant supérieur aux décaissements relatifs aux achats et frais.

La différence représente la marge d'autofinancement. Ce cycle n'exige donc pas en principe de financement. Cependant, à cause du temps nécessaire à son déroulement (opérations d'achat, de livraison, de fabrication...), à cause des blocages qui se produisent à différents niveaux (stockage des matières et des produits finis, crédit accordés aux clients...) un besoin de financement existe. Il est égal à la différence entre les besoins et les ressources engendrées par le cycle d'exploitation.

Les besoins sont :

- les valeurs d'exploitation (stocks de matières premières, de produits en cours et de produits finis) ;
- les créances sur les clients ;
- les autres créances nées du cycle d'exploitation (TVA à payer, charges sociales...)

Selon Lionel BOBOT et Didier VOYENNE (2007 :319), « le besoin en fond de roulement(BFR) est la face financière du cycle achat/production/vente de l'entreprise et est la somme de son BFR d'exploitation et de son BFR hors exploitation ».



1-1-2 : Détermination du besoin en fonds de roulement

En ce qui concerne la détermination de ce besoin, il mérite de rappeler la notion de ce besoin ; une fois que l'entreprise a acquis les immobilisations indispensables à son activité de production, elle va devoir financer les besoins liés à son exploitation. Il existe en effet un décalage temporel entre d'une part les dépenses engagées par l'entreprise pour produire, et d'autre part, les recettes tirées de la vente des biens ou services produits par l'entreprise. L'entreprise a besoin de matières premières et autres biens intermédiaires qui sont consommés dans le temps selon la cadence de production de l'entreprise.

En plus, elle peut bénéficier parfois de délais de paiement accordés par ses partenaires ce qui lui permet de différer dans le temps le règlement de ces charges. De la même manière, l'entreprise peut être amenée à concéder des délais de paiement à ses clients et enregistre alors les créances clients qui retardent d'autant la perception par elle des encaisses liées à des ventes réalisées. Le besoin en fonds de roulements résulte donc des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements des flux liés à l'activité de production de l'entreprise.

Selon Hubert de la BRUSLERIE (2002 :203), « Le besoin en fonds de roulements correspond à l'immobilisation d'unités nécessaires pour le fonctionnement courant de l'entreprise ».

Les éléments de l'actif et du passif souvent présentés dans le bilan fonctionnel de l'entreprise, qui se rapportent à son activité et qui permettent de déterminer ses besoins de financement à court terme.

Les principaux éléments constitutifs de l'actif circulant sont :

- Les stocks et en-cours : qui sont fonction du cycle d'exploitation de l'entreprise, que ce soit pour les matières premières, les produits ou les marchandises.
- Les créances clients et comptes rattachés : qui sont fonction des délais de paiement accordés par l'entreprise à ses clients ainsi que du volume de l'activité de l'entreprise.



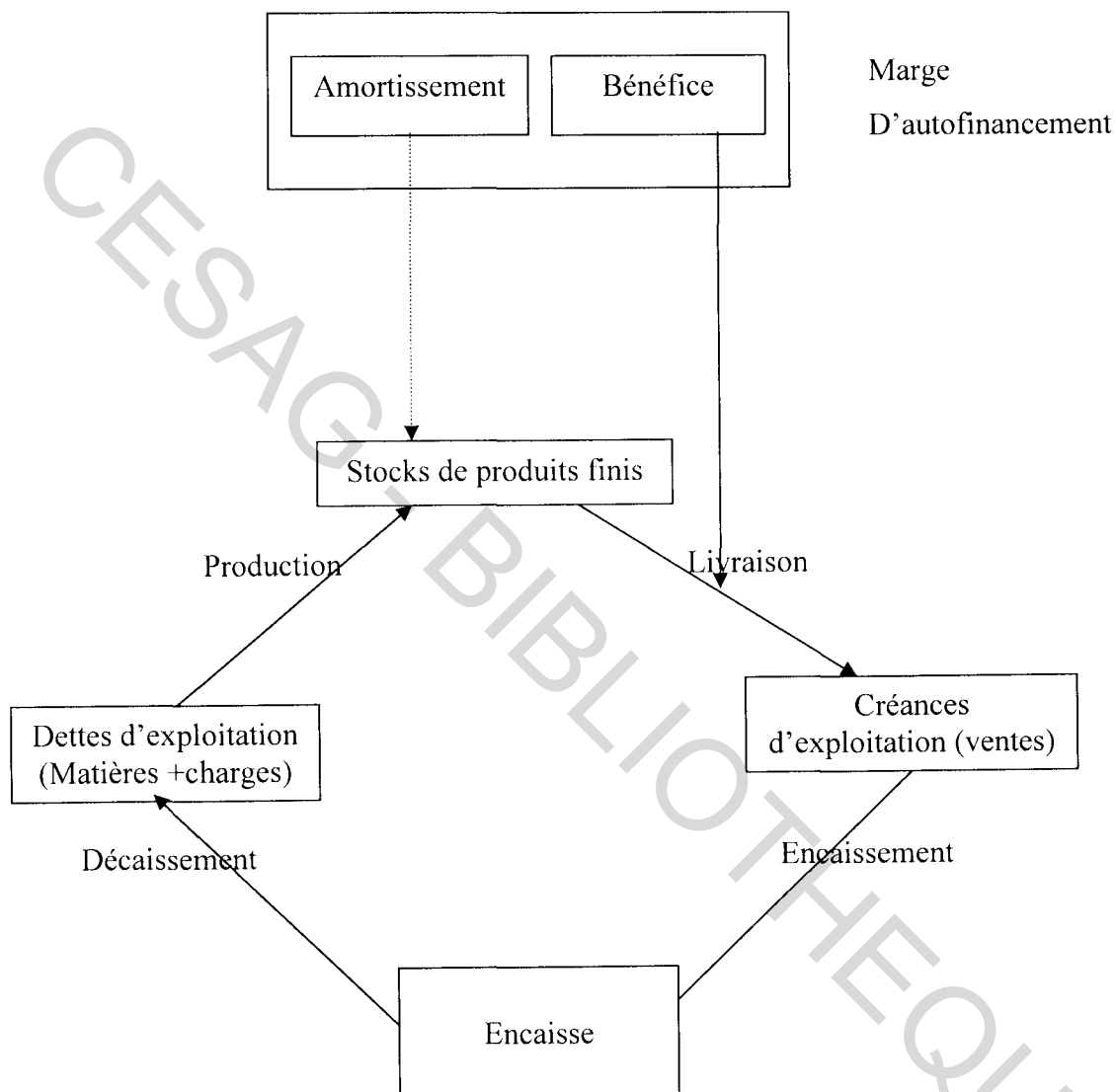
Les éléments constitutifs du passif circulant :

- Les avances et acomptes reçus sur commande
- Les dettes fournisseurs et comptes rattachés : qui sont fonction des délais de paiement accordés à l'entreprise par ses fournisseurs ainsi que le volume d'activité de l'entreprise.
- Les dettes fiscales et sociales dues par l'entreprise aux administrations publiques et aux organismes sociaux.
- L'ensemble des autres dettes constatées au cours du cycle d'exploitation.

Pour COHEN (2006 :286), « $BFR = \text{Emplois d'Exploitation} - \text{Ressources d'Exploitation}$ ».

Ou d'un point de vue comptable : $BFR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$

Figure 1 : Les flux relatifs au cycle d'exploitation



Source : Noël Gauthier (1999 :37),



1-1-3 : Le fonds de roulement

Au moment de la création d'une entreprise, elle doit penser d'abord à un investissement pour acquérir l'ensemble des immobilisations indispensable à son activité.

Ces investissements mobilisent des ressources financières sur une longue période et nécessite de fait des capacités de financement à long terme afin de tenir compte de la règle prudentielle voulant qu'un besoin de financement doit être satisfait avec des ressources financières de même échéance.

A se propos l'entreprise se dote d'un certain nombre de ressources financières de longue périodes : envers les actionnaires et les institutions financières qui accordent leur soutien à l'entreprise en apportant des crédits à long terme.

Cependant, il n'y aura égalité parfaite entre ces ressources et ces besoins à long terme et une partie de ces ressources à long terme vont donc financer des besoins de financement à court terme.

Selon Pierre CONSO (2004 :8), « Le fonds de roulement correspond à la différence entre les capitaux permanents dont dispose l'entreprise et les actifs fixes, c'est-à-dire les valeurs immobilisées. Les capitaux permanents sont les capitaux propres et les emprunts à long terme (à plus d'un an selon le critère comptable)».

1-1-4 : Détermination en fonds de roulement

Le bilan fonctionnel d'une entreprise permet de regrouper l'ensemble des dépenses et des ressources à long terme :

Au passif du bilan :

- Les capitaux propres
- Les amortissements et provisions constitués par l'entreprise dans le but de renouveler ces immobilisations
- Les provisions pour risques et charges
- Les dettes financières stables (dettes financières hors concours bancaires).



A l'actif du bilan :

Les actifs immobilisés qui sont évalués à leur valeur brute pour tenir compte du coût réel de leur acquisition sans tenir compte des amortissements déjà réalisés par l'entreprise. On distingue les immobilisations selon leur nature (incorporelles, corporelles ou financières)

Pour Hubert de la BRUSLERIE (2002 :89), « Le Fonds de roulement = Ressources stables – Emplois stables »

Ou du point de vue comptable :

Fond de roulement = capitaux permanent – actifs immobilisés

1-1-4-1 : Interprétation économique

Selon Elie COHEN (1999 :277) trois cas de figure se présente, « un fond de roulement peut être positif, nul ou négatif ».

- **Le fond de roulement est positif :**

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

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

- **Le fond de roulement est nul :**

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

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

- **Le fond de roulement négatif :**

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



1-1-5: Notion de trésorerie

Les concepts de trésorerie sont multiples selon les approches. Cette divergence provient du fait que selon les circonstances et les points de vue, ces définitions tendent à éclairer un aspect ou une autre de la trésorerie. Plusieurs auteurs justifient la trésorerie comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse, tandis que d'autres proposent une analyse statique du bilan, en se référant à la notion de fond de roulement et de besoin en fond de roulement.

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

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

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

Pour MEUNIER, « & al. » (1994 :4) « La trésorerie d'une entreprise (à une date déterminée) est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvres pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité. »

1-1-5-1: Détermination de la trésorerie

Selon Bruno POLONIATO « & al. » (1997 :12-14) « La trésorerie nette (haut du bilan) est égale à la différence entre d'une part les ressources nettes de l'entreprise et d'autre part ses besoins de financement. Tandis qu'au bas du bilan la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de trésorerie et les éléments du passif de trésorerie ».

La trésorerie telle qu'elle vient d'être définie plus haut est une notion théorique et abstraite, il convient d'en examiner ses éléments dans les quels, pour mieux faire apparaître les éléments de la trésorerie, les postes d'exploitation n'apparaissent que pour leur solde, c'est-à-dire le besoin en fond de roulement. Examinons quelques bilans schématiques.



Tableau 1

VI = 220	C.P. = 280
B.F.R. = 40	
20	

Tableau 2

V.I = 220	C.P. = 280
B.F.R. = 40	
Titres = 12	
8	


Tableau 3

V.I = 220	C.P. = 280
B.F.R = 40	
Titres = 16	
24	D.C.T = 20

Tableau 4

V.I. = 220	C.P. = 260
B.F.R = 50	
20	D.C.T = 30

C.P. = Capitaux permanents ; **V.I.** = Valeurs immobilisées ; **D.C.T.** = Dettes à court terme

B.F.R. = Besoin de fonds de roulement ;  = Encaisse

Source : (Noël Gauthier « & al. », (1999 :41) la trésorerie dans l'entreprise, Ed. Publi union



1-1-5-2: Interprétation des tableaux

Dans le premier bilan (tableaux 1 et 2) la trésorerie est égale à :

$$\begin{array}{rclclcl} \text{Fonds de roulement} & \text{—} & \text{Besoin de fonds de roulement} & = & \text{Trésorerie} \\ (280 - 220) & & 40 & = & 20 \end{array}$$

Dans le premier cas, la trésorerie est égal à l'encaisse c'est-à-dire aux disponibilités en caisse et en banque. Dans le deuxième cas, la trésorerie est différente de l'encaisse puisqu'une partie de la trésorerie a été consacrée à l'achat de titres de placement. Ces titres sont des « actifs de trésorerie » au même titre que l'encaisse.

Trésorerie = actifs de trésorerie

Trésorerie = Titres de Placement + Encaisse

$$20 = 12 + 8$$

Dans le troisième cas (tableau 3), le haut du bilan est identique à celui des deux cas précédents, le fonds de roulement est donc le même. L'encaisse est cependant supérieure à la trésorerie, bien qu'il y ait des titres de placement, car il existe des dettes à court terme hors exploitation. Ces dettes sont des « passifs de trésorerie ».

Trésorerie = Actifs de trésorerie - Passifs de trésorerie

Et l'encaisse qui est un des actifs de trésorerie peut être calculée ainsi :

Encaisse = Trésorerie + Passifs de trésorerie - Actifs de trésorerie

$$24 = 20 + 20 - 16$$

Dans le tableau 4, l'encaisse existe bien qu'il n'y ait pas de trésorerie. La trésorerie est en effet négative : $(260 - 220) - 50 = -10$. La dette à court terme de 30 finance une partie du besoin de fonds de roulement (trésorerie négative) et l'encaisse de 20.



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

Les actifs de trésorerie sont essentiellement :

- l'encaisse, c'est-à-dire, les comptes caisse, banque et chèques postaux ;
- les titres de placement ;
- les prêts à moins d'un an ;
- les règlements anticipés aux fournisseurs.

On peut ajouter, mais en émettant des réserves quant à l'initiative laissée au trésorier :

- le stock volontairement excédentaire ;
- les créances d'exploitation pour la partie qui excède le crédit client normal.

Les passifs de trésorerie sont essentiellement :

- les dettes vis-à-vis des fournisseurs immobilisation ;
- les dettes vis-à-vis des fournisseurs de marchandises, pour la partie qui excède le crédit fournisseur normal ;
- les comptes banques en position de découvert et plus généralement tout financement à court terme non permanent.

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

1-1-5-3: Les limites de l'approche fonctionnelle

Selon G. DEPALLENS, (1997 :558-559) « La situation de trésorerie est indépendante des décisions prises au niveau du fonds de roulement fonctionnel (décisions d'investissement et décisions concernant les ressources stables) ou au niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation, mais elle ne constitue pas une fonction autonome ».

Or, aujourd'hui l'un des traits qui caractérisent le comportement financier des entreprises, c'est la place prise par la fonction de trésorerie qui se voit confier à la gestion des excédents et des risques de changes et de taux, notamment par le choix entre les financement long ou à court terme. Point de se douter d'une fonction résiduelle de trésorerie qui devient de plus autonome.



Pour Hubert de la BRUSLERIE (2002 :239-240) cette voie de l'orthodoxie financière conduit à une vision largement irréaliste de l'équilibre financier pour deux séries de raisons :

- la première raison procède de l'idée qu'une entreprise dont le fonds de roulement est structurellement négatif met en cause la solvabilité de l'entreprise. Cet argument se fonde sur la précarité à priori supposée des crédits de trésorerie bancaires. Cette analyse ne peut pas être suivie dans la mesure où l'observation des structures financières de beaucoup d'entreprises montre que nombre d'entre elles ont connu des trésoreries structurellement négatives sur de longues périodes sans encourir pour autant de risque de faillite important.
- Le second type de raison concerne la mesure des termes de l'équilibre financier fonctionnel. La notion de besoin en fonds de roulement d'exploitation bilantielle est privilégiée or cette référence est biaisée vers le haut et à l'origine d'une estimation minorée de la trésorerie nette.

Accepté au départ comme un progrès dans l'analyse du risque de faillite par rapport au courant patrimonial, l'analyse fonctionnelle fondée sur la relation fondamentale de trésorerie a fait l'objet de plusieurs critiques. L'information reste intéressante mais pourtant insatisfaisante dans la mesure où, il s'agit d'une mesure à un moment donné sur une situation bilantielle statique. Pour résoudre cette insuffisance l'analyse dynamique a vu le jour en termes de flux.

1-2: Analyse dynamique en termes de flux

Le besoin d'une analyse dynamique des mouvements de flux intervenus au cours de la période, indispensable complément de l'analyse statique, a conduit les praticiens à proposer depuis un certain temps différents tableaux de financement et de flux. Mais l'absence d'une coordination commune, des divergences conceptuelles entre praticiens et des conclusions différentes ont entraîné une abondance de modèles. La distinction entre tableau de financement et tableau de flux est en revanche beaucoup plus délicate à cerner.



1-2-1 : Flux d'emplois et ressources : le tableau de financement

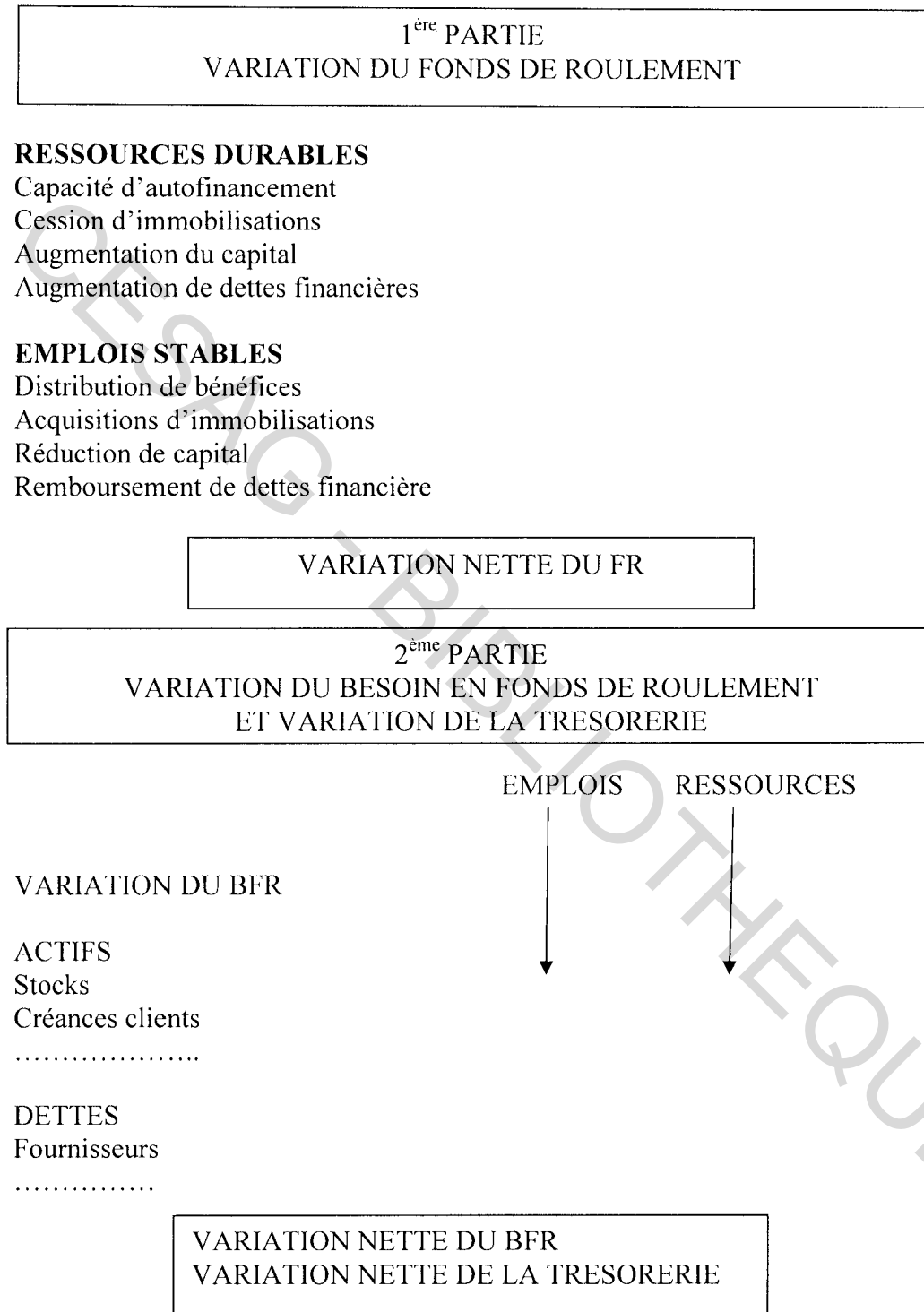
Le tableau de financement fait partie des documents dont la publication est largement recommandée par les praticiens ; le modèle le plus utilisé étant celui proposé par le plan comptable SYSCOA.

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

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



Figure 2 : Structure du Tableau de Financement



Source : PAUCHER Pierre (1999 :116)



1-2-2 : Les Limites du Tableau de Financement.

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

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

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

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

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



1-2-3 : Le Tableau de Trésorerie.

Selon George LANGLOIS (2005 : 206), « Les tableaux de trésorerie sont des tableaux de financement organisés pour analyser les composantes de la variation de trésorerie constatée pendant l'exercice comptable » ou selon Edith GINGLINGER (1997 :37), « l'évolution de trésorerie d'un exercice à l'autre, à partir d'un découpage de la vie de l'entreprise en trois fonctions principales : exploitation, investissement et financement ».

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

Les tableaux de flux de trésorerie est donc de dépasser le bilan comme point dans l'identification des flux d'emplois et de ressources. Les tableaux de financement raisonnent en flux de fonds, le tableau de trésorerie privilégie les flux des liquidités qui affectent directement la situation de solvabilité. Ils constituent donc à priori un cadre adéquat pour suivre le risque de défaillance.

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

Figure 3 : Structure du Tableau de Trésorerie**OPERATION D'EXPLOITATION**

Capacité d'autofinancement

Variation du BFR (Δ BFR)

- **FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION**

(FTE)**OPERATIONS D'INVESTISSEMENT**

Acquisition d'immobilisations

Cession d'immobilisation

- **FLUX DE TRESORERIE D'INVESTISSEMENT**

(FTI)**OPERATION DE FINANCEMENT**

Augmentation de capital

Dividendes versés

Nouveaux emprunts

Remboursement d'emprunts

- **FLUX DE TRESORERIE DE FINANCEMENT**

(FTF)****FLUX DE TRESORERIE TOTAL
(FTE+FTI+FTF)**

Le FTE doit couvrir le FTI, sinon l'entreprise est contrainte de s'endetter de manière chronique. L'idéal est la situation de performance ou le FTE supérieur à FTI.

La situation de vulnérabilité est diagnostiquée si $FTE \leq 0$.



1-2-4 : Les Limites du Tableau de flux de trésorerie.

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

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

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

L'instabilité économique de ces dernières années a instauré un visage de méfiance au sein des entreprises du fait du nombre croissant de faillites. L'entreprise doit alors se montrer très vigilant quant à sa situation financière et s'efforcer de mettre les bonnes conditions et moyens pour optimiser sa trésorerie.



Chapitre 2 : LES CONDITIONS D'UNE BONNE GESTION DE LA TRESORERIE

Ce chapitre traitera les conditions et les moyens essentiels d'optimisation d'une bonne gestion de la trésorerie.

2-1 : Les conditions d'optimisation de la trésorerie

Selon Guy Marion (1997 :68), « les systèmes d'information de gestion », pour optimiser une bonne gestion de trésorerie les praticiens doivent respecter certaines conditions classées en quatre catégories :

- La bonne circulation de l'information ;
- La connaissance des mécanismes de rémunérations bancaire ;
- La maîtrise des conditions technique de paiement ;
- Choix des modes de règlement.

2-1-1 : La bonne circulation de l'information.

Toute décision prise dans l'entreprise se répercute sur sa trésorerie, il est donc primordial que le trésorier en soit informé afin d'en tenir compte dans ses décisions et de faire bon usage des ressources disponible.

Selon Laurent PHILIPPE « & al » (1991 :85) « le système d'information peut être défini comme l'ensemble des flux d'information manuelle ou informatisée, l'information étant véhiculé sous forme textuelle, chiffrée, d'image ou de son. Ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur. ».

2-1-2 : L'information interne

Pour Eric WILLIEMS « & al. » (2008 :215) «DCG8 système d'information de gestion », le gestionnaire de trésorerie ne peut rendre de façon indépendante des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des rapports privilégiés avec les différents services et directions de l'entreprise qui détiennent des informations sur les flux futurs de trésorerie :

- Direction commerciale (paiement des clients, règlements fournisseurs) ;



- Direction financière (investissements, dividendes) ;
- Service fiscal (impôts et taxes à payer) ;
- Service du personnel (salaires et charges) ;
- Service comptable (échéances fournisseurs, effet de commerce) .

Il est nécessaire de mettre en place un circuit d'information fiable en provenance de la comptabilité. L'idéal est que l'ensemble des moyens de paiement émis passe par le trésorier, de même que les remises de chèques ou effets de commerce.

Il est donc indispensable de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier à la nécessité de communiquer les prévisions et surtout les éléments aléatoires qui viennent les contrarier ».

2-1-3: L'information externe

Eric WILLIEMS « & al. » (2008:216) «DCG 8 système d'information de gestion », il poursuit que l'information externe concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, les fournisseurs, l'état, les organismes sociaux. Le trésorier travail en étroite collaboration avec les banquiers en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des mouvements des comptes bancaires.

Sa relation avec les clients et les fournisseurs portent sur l'accélération des délais de règlement et l'amélioration des conditions de paiement.

La bonne circulation de l'information est nécessaire pour la gestion de la trésorerie, mais la connaissance des mécanismes de rémunérations bancaire reste très importante.

2-2 : La connaissance des mécanismes de rémunération bancaires.

Le trésorier joue un rôle important dans les décisions prises par l'entreprise. Les différents mécanismes sont toutefois encore aujourd'hui nombreux et souvent difficiles à appréhender. On évoque souvent des coûts cachés en parlant de rémunération bancaire, raison pour laquelle il faut les savoir.

Le banquier est un partenaire capital de négociation, entre autres les conditions de crédits et de placement en vue de réduire les frais et d'optimiser les produits financiers. Par ailleurs il faut noter qu'il existe des limites en dessous desquelles le banquier ne peut descendre.



Les conditions des banques sont au nombre de quatre :

- Les dates ou jours de valeurs ;
- Le taux de base bancaire ;
- Les commissions ;
- Les conditions bancaires sur les opérations internationales.

2-2-1 : Les dates ou jours de valeurs

Les jours de valeur consistent pour le banquier :

- La date à partir de laquelle une somme créditée rapporte des intérêts au détenteur du compte ;
- La date à partir de laquelle une somme débitée ne rapporte plus d'intérêts.

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

La période pendant laquelle la banque dispose des fonds de l'entreprise est couramment appelée float bancaire ou écart en valeur.

Pour SION Michel (2003 :72) « Le mécanisme des jours de valeur nous amène à distinguer plusieurs dates ou jours :

- Les jours calendaires : du lundi au dimanche (7jours) ;
- Les jours ouvrables : du lundi au samedi et jours fériés plus ou moins (6jours) ;
- Les jours ouvrés : du lundi au vendredi (5jours) ou les jours effectivement travaillés.

Dans la pratique, les jours de valeur sont négociables par le client de la banque, mais par ignorance, les entreprises perdent d'importantes sommes dans les opérations bancaires.

Le décompte des jours de valeur repose sur la notion d'heure de caisse. Cette heure représente le minuit du banquier, c'est l'heure qui marque la fin de la journée bancaire et elle varie d'une banque à l'autre, d'où la nécessité de la connaître si on dispose plusieurs comptes dans différentes banques ».

Les conditions proposées par les banques en dates de valeur sont résumées dans le tableau ci-dessous.



Tableau 5 : Conditions proposées par les banques en dates de valeur

OPERATIONS	CONDITIONS STANDARDS	CONDITIONS LIMITES
<u>OPERATIONS AU CREDIT</u>		
Versement d'espèces	J+1 ouvrable	J
Chèques remis sur place	J+2 ouvrable	J+1 ouvrable
Chèques remis hors place		
*Bancable	J+15 calendaires	J+8 calendaires
*Non bancable	J+25 calendaires	J+15 calendaires
*Etrangers	J+25 calendaires	J+15 calendaires
Effet à l'encaissement	J+1 ouvrable	J+1 ouvré
Virement reçu	J+1 ouvrable	
<u>OPERATIONS AU DEBIT</u>		
Chèques émis	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Virements émis	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Domiciliation d'effets	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Impayés	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Virement d'équilibrage	J-1 ouvrable	J+1 ouvré

Source : Banque ATTIJARI-CBAO

Nous déduisons que les opérations ayant pour objet de créditer le compte de l'entreprise en ce qui concerne les chèques sur place seront effectuées les Lundi, Mardi ou Mercredi.

Alors il est donc important pour l'entreprise d'avoir une vision globale des conditions proposées par les banques, de les négocier et de veiller à leur application.



2-2-2 : Critique des jours de valeur

Selon MONNIER P. (2008 :151) « Malgré les dispositions prises par les banques plusieurs praticiens critiquent le système des jours de valeur. Les reproches les plus fréquentes aux jours de valeur sont les suivantes :

- Ils constituent un coût caché difficilement mesurable par un apprenti en gestion de trésorerie. Le praticien ne reçoit pas en effet de facture de jour de valeur. En connaissant les mécanismes de compensation bancaire, il est possible de reconstituer ce que ce de rémunération représente pour la banque.
- La gestion quotidienne de trésorerie devienne compliquée, poussant le praticien à glisser tous les mouvements de date d'opération en date de valeur. Ils provoquent après des aléas dans la gestion de la trésorerie.
- Le trésorier ne maîtrise pas à l'avance la date de compensation et la date qu'il peut prendre en compte est la date d'envoi du chèque au courrier.
- Par jour de valeur, la banque se rémunère sur les montants traités alors que son coût de traitement dépend à l'inverse du nombre des opérations traitées.
- Le gain sur float rémunération d'un service rendu, dépend directement du niveau des taux d'intérêt à court terme. Ce qui n'est pas admissible. Ainsi les banques profitent de la hausse des taux et l'inverse de rémunération liée aux jours de valeur fond comme une glace au soleil lorsque les taux diminuent ».

Les banques rajoutent à la durée effective des crédits qu'elles accordent à leurs clients, des jours de banque afin de calculer la durée réellement prise en compte pour la facturation des agios à leurs clients. Certains banquiers justifient cette différence en parlant de jour de banque et d'un jour de valeur (le jour de débit de remboursement).



2-2-3 : Le Taux de base bancaire

Selon VERNIMEN P. « le taux de base bancaire n'est défini par aucun texte légal ou réglementaire, mais son usage s'est dégagé des pratiques de la profession. Chaque banque fixe elle-même librement le taux de base, c'est-à-dire le taux minimum, qu'elle entend retenir pour ses opérations ».

C'est le taux de base sur le marché monétaire. Il correspond au seuil de rentabilité des capitaux engendrés par les banques.

A ce taux de base bancaire, viennent se greffer d'autres types de majorations à savoir les majorations spécifiques (MS) et catégorielles (MC), on parle alors de taux apparent ou taux nominal.

$$\text{Taux apparent} = \text{TBB} + \text{MS} + \text{MC}$$

La majoration spécifique (MS) est établie par le banquier en fonction de trois facteurs :

- Le risque lié au crédit
- La durée du crédit
- La possibilité de refinancement.

Quant à la majoration catégorielle (MC), elle est établie en fonction du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Le taux apparent est donc celui conclu entre la banque et son client et qui est appliqué à la valeur nominale. Il détermine le taux d'intérêt que le client doit payer à la banque.

Le tableau présenté ci-dessous permet aux dirigeants d'entreprise de comparer le taux qu'ils obtiennent en rapport avec l'échelle des taux de base bancaire.

Tableau 6 : Echelle des taux

TBB %	Taux limite %	Taux Standard %	Taux Intermédiaire négociable %
08	10	14	(10 – 14)

Source : CBAO



2-2-4 : Les Commissions

Selon Michel SION, (2003 :71), « La banque prélève un ensemble de commissions, qu'on présente en deux classes distinctes : les commissions sur les opérations et les commissions de compte. Les principales commissions de compte sont la commission de mouvement et la commission de plus fort découvert ».

2-2-4-1 : Commission de mouvement ou de compte

Selon BOURETZ E. (2008 :91), « la commission prélevée sur le compte courant bancaire d'une entreprise, et représente le coût des écritures passées par la banque dès qu'un mouvement débiteur est effectué. Elle est soumise à la taxe sur la valeur ajoutée et elle est facturée chaque trimestre avec les agios du découvert. Cette commission constitue une source important de revenu de la banque ».

2-2-4-2 : Commission du plus fort découvert

Selon BERNET R. Luc (2008 :104), la commission s'applique chaque mois sur le plus fort découvert, mais est facturée généralement chaque trimestre avec les agios du découvert. Son impact peut être très important si la trésorerie de l'entreprise est mal gérée, c'est à dire que son solde génère d'importantes pointes débitrices. Elle est cependant plafonnée à la moitié des intérêts débiteurs dus et elle n'est pas soumise à la taxe sur la valeur ajoutée.

2-2-4-3 : Commission de mouvement

Pour BERNET R. Luc (2008 :106), la base de calcul de cette commission est négociable et en règle générale, certains mouvements débiteurs sont exonérés de commission de mouvement : virements, remboursement d'emprunt, paiement de frais financiers.

Il faut dire que chaque mouvement de fonds se déroule dans le cadre de conditions bancaires qui peuvent pénaliser plus ou moins le résultat de l'entreprise d'où la nécessité de les négocier et de les contrôler.



2-2-4-4: Les Conditions bancaires sur les opérations internationales

GARSUAULT-Philippe (2000 :213), pense qu'en ce qui concerne les conditions sur les opérations internationales, il y'a le taux de change qui domine. C'est le taux officiel ou le taux auquel est échangée la monnaie en bourse le jour de change. Il faut ajouter à ce taux la rémunération de la banque pour les opérations à l'exportation à l'exemple des crédits documentaires.

Cependant certaines conditions peuvent influencer les conditions des banques, il s'agit notamment du chiffre d'affaire.

La rapidité et la fiabilité de l'information, de même que les connaissances des conditions bancaires sont indispensables mais insuffisantes. De ce fait, il faut maîtriser les conditions et les modes de paiement.

2-3 : La maîtrise des conditions technique de paiement

La maîtrise des conditions de paiement permet au trésorier, d'une part, de réduire les délais entre les ventes et la facturation et, d'autre part, entre la facturation et le paiement. De ce fait, il lui faut un minimum d'équipements pour pouvoir optimiser sa trésorerie.

Ces équipements sont composés essentiellement de logiciels et d'outils informatiques.

2-3-1 : La Télématique

Selon VUITTON P. & al. (1998 :283), la gestion automatisée de la trésorerie facilite les liaisons avec les banques. Elle permet d'avoir à un moment donné la maîtrise des mouvements de fonds qui affectent le compte sans attendre la réception des pièces support de l'opération. Ensuite elle permet d'avoir les soldes au jour le jour par compte et par banque et elle permet de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre.

Cette gestion automatisée permet également d'éviter le risque d'erreur inhérent à toute interrogation par téléphone des partenaires.



2-3-2 : L'outil informatique

Micheline-FRIEDERICH « & al. », (2006 :319) pensent que, le regard sur l'outil informatique est approprié à la gestion de trésorerie, puisque celle-ci est une question de traitement de l'information financière. Cette information vise l'amélioration de la gestion du budget.

Cependant, le budget ou plan de trésorerie, étant l'outil de base de la gestion de trésorerie, la meilleure façon de gérer les liquidités c'est de le réaliser à l'aide d'un logiciel et cela se concrétise grâce à un outil informatique dont la conception de son cadre n'est difficile.

Il serait très important de souligner, que la bonne circulation de l'information, la connaissance des mécanismes bancaires, la maîtrise des conditions de paiement sont indispensables à la bonne gestion de la trésorerie. Mais toutefois le meilleur choix des modes des règlements demeure une condition nécessaire.

2-3-3 : Le choix des modes de règlement

Selon Georges-Langlois « & al. », (2004 :253), le choix des moyens de paiement repose essentiellement sur la prise en compte des critères de sécurité, fiabilité des délais, coûts, les dates de valeur et placements.

Les technologies nouvelles permettent d'accroître la sécurité, mais elles ne dispensent pas de la plus grande prudence. Car le trésorier privilégie les supports ou techniques qui offrent la plus grande sécurité en matière de transfert d'information ou de flux et choisit donc le support le moins aléatoire, celui qui minimise le délai entre l'émission du paiement et la connaissance de cette information.

A l'optimum, le trésorier devrait pouvoir imposer à ses clients les supports dont l'utilisation lui permet de réduire l'incertitude des délais. Les espèces constituent toujours un moyen de paiement privilégié parce que leur importance relative se réduit de plus en plus au profit des chèques ou cartes bancaires. Si l'entreprise tire plus d'avantage d'un règlement immédiat et certain, elle pose néanmoins divers problèmes de conservation et de sécurité (coffres et de transfert de fonds vers les banques). Le chèque, en plus des problèmes de sécurité, laisse la connaissance des flux très aléatoires. Par contre le choix du paiement par effet de commerce laisse aux vendeurs la maîtrise de la remise en banque alors que le virement est émis à la date choisie par l'acheteur.



En pratique le trésorier n'a pas la possibilité d'exiger un support de paiement ; il ne peut demander à son client d'accepter un support négocié et ensuite lui communiquer toutes les informations précises dont il aura besoin pour émettre le paiement.

Le système de gestion de trésorerie est donc en inter-relation avec d'autres systèmes d'informations. L'environnement financier maîtrisé et toutes les informations à la disposition du trésorier devraient lui permettre de pratiquer la gestion de trésorerie d'une manière générale et établir son plan ou budget d'activité ensuite contrôler.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Chapitre 3 : LA GESTION DE TRESORERIE

La trésorerie d'une entreprise doit toujours être suivie avec une attention particulière afin d'éviter la cessation de paiement ou avoir l'excédent trop important.

Selon POLONIATO « & al » (1997 :28-29), « 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.

3-1 : 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.

3-1-1 : 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.

3-1-2 : Prévision des décaissements

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. »

3-2 : 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.



3-2-1 : Contribution de la comptabilité

Selon Isabelle-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 ou rattraper. 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 fonction 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 incombe le trésorier l'oblige à établir des plans de trésorerie.

3-2-2 : Les plans de trésorerie

Selon Anne Marie 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 forcements 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.



3-2-3 : Le Budget de trésorerie

Selon Pierre 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 ».

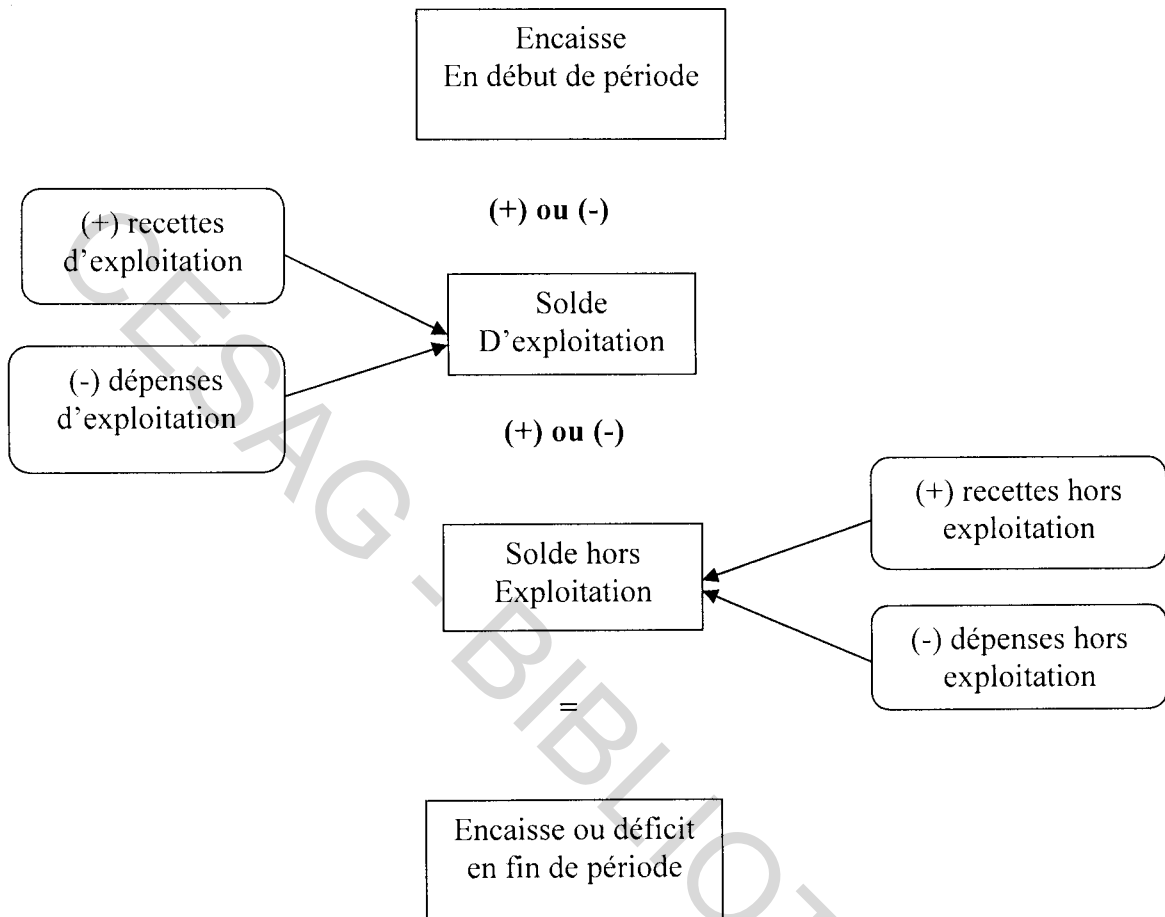
La construction du budget de trésorerie répond à un schéma simple. Il se présente sous la forme d'un tableau regroupant toutes les recettes et dépenses prévues.

- 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 4).

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 4: Le budget de trésorerie



Source : Pierre CONSO, (2005 : 335)



Tableau 7 : 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 à partir de Pierre CONSO (2005 :339),



3-2-4 : Les Tableaux de bord de trésorerie

Selon Anne-Marie 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 budget 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 8: 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 à partir d'Anne-Marie KEISER (2004 :400)



Tableau 9 : Plan de trésorerie au jour le jour

	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 : Noël Gauthier (1997 : 335)



3-3 : Le Contrôle de gestion de la trésorerie

Selon GOUJET C. & 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 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 10: 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 : Noël 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.



3-3-1 : Contraintes et limites du contrôle de gestion de la trésorerie

Selon Jack 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 ; Prévoir 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. Celui-ci 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 Noël 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.

Il ressort de cette première partie que la gestion efficace de la trésorerie permet d'obtenir une garantie quant à la santé financière de l'entreprise ; En effet gérer la trésorerie, c'est anticiper une situation de trésorerie future et aussi définir une stratégie 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 dans la gestion de trésorerie engendre des problèmes qui s'expliquent par le non maîtrise de la position de trésorerie à un moment donné. Apparemment simple, les problèmes de gestion de trésorerie sont en fait complexes et d'une grande importance.

C'est ainsi que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à chercher à rendre leur système de gestion de trésorerie performant.

La revue de littérature nous a permis de faire un exposé sur les principes aboutissant à une gestion optimale de la trésorerie. Nous allons confronter les conditions de son applicabilité à la société nationale d'électricité du Sénégal.

La démarche mise en œuvre s'est focalisée dans la phase d'enquête des directions et services concernés, le recueillement ou recensement des données primaires et secondaires. La phase d'observation de la circulation de l'information financière, qui permet la motivation de l'ensemble des acteurs.



DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA SENELEC



La première partie nous a permis de voir les méthodes de détermination de la trésorerie ainsi que les conditions d'une bonne gestion de trésorerie conduisant à la gestion optimale de la trésorerie. Cette deuxième partie nous amènera à l'appliquer au cas de la société nationale d'électricité du Sénégal. Elle s'articulera comme suit :

- dans un premier chapitre, nous allons présenter la Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC);
- dans un deuxième chapitre nous allons voir comment la gestion de sa trésorerie est-elle gérée ?
- le troisième chapitre on va analyser la gestion de cette trésorerie, afin d'aboutir aux recommandations et proposer les pistes de solutions.



Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SENELEC

La Senelec est une société anonyme à participation publique majoritaire. L'organisation et la gestion sont régies par le droit commun des sociétés commerciales. Elle a pour principale mission la production, le transport, la distribution et la vente de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire nationale. Elle s'attelle également à l'identification, à la réalisation et au financement des nouveaux ouvrages. Elle est dotée d'une autonomie financière et doit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation.

L'Etat a mis en place un système de régulation et de 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 nationale. La fonction d'arbitrage de l'Etat s'exerce à travers le Ministre de l'Energie, des Mines et de l'Hydraulique qui assure la tutelle administrative et technique du secteur énergétique par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité.

Nous allons présenter la structure organisationnelle de l'entreprise qui est un moyen de comprendre le mode de gestion de la trésorerie, en dégagant ces forces et faiblesses de la dite entreprise. Compte tenu de cette analyse, nous formulerons des recommandations dans ce sens.

4-1 : Présentation de la Senelec.

La société nationale d'électricité du Sénégal à 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.

4-1-1 : Cadre institutionnel

Le cadre institutionnel traite le statut, le siège social, l'objet, le capital et les missions de la société.

4-1-2 : Statut, siège social et capital

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.

Le capital social est fixé à la somme de FCFA Quatre vingt un milliard six cent soixante seize millions six cent cinquante mille (FCFA 81.676.650.000) en 2007, contre Cent dix neuf milliard quatre cent trente trois millions huit cent cinquante mille (FCFA 119.433.850.000) les années précédentes (voir annexe n°3 : 98-99). Cette baisse du capital social est due, selon les dispositions de l'OHADA concernant la perte de l'entreprise d'une partie de ses capitaux propres.

Il est divisé en dix mille (10.000) actions de FCFA Huit millions cent soixante sept mille six cent soixante cinq (FCFA 8.167.665) chacune, entièrement libérées.

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

La société a pour objet la production, le transport, la distribution, l'achat, la vente en gros et au détail, l'importation et l'exportation d'énergie électrique.

4-1-3 : Organes d'administration

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 mondiale.

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.



4-1-4 : Historique

La Senelec est issue de la fusion de la société de patrimoine, électricité du Sénégal-EDS et de la société chargée d'exploitation des ouvrages, société sénégalaise de distribution d'énergie électrique – Senelec.

La première décennie qui a suivi la création de la société a permis la mise en œuvre du premier projet du secteur électrique destiné à l'accroissement des infrastructures de la nouvelle société.

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 à évolué comme suit :

Tableau 11: 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 : Senelec

4-1-5 : Organisation

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 deux grandes Directions (Fonctionnelle et Opérationnelle) 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 83,81% et 16,19%.

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

Tableau 12 : Répartitions du personnel

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

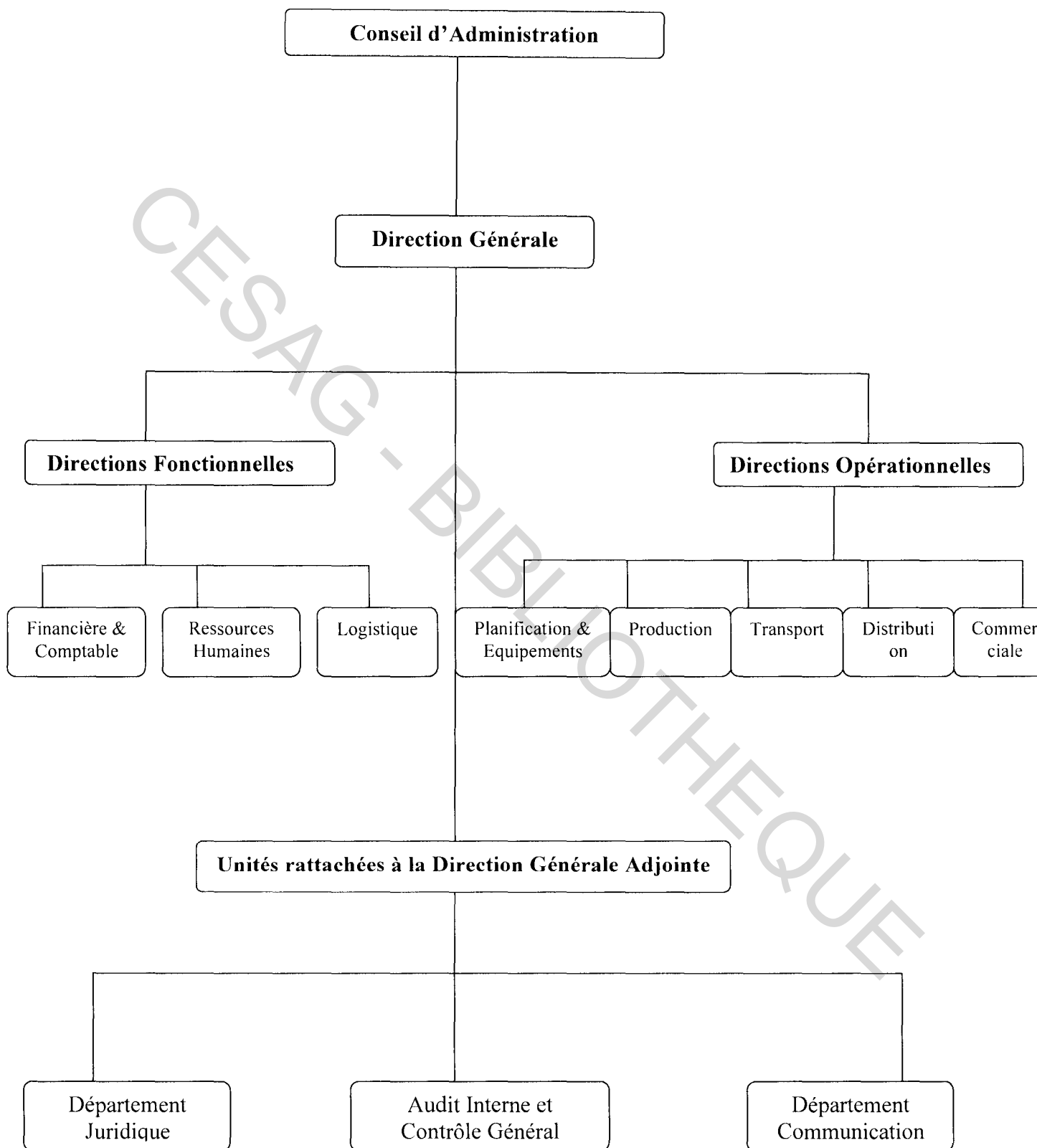
Source : Rapport annuel 2007 Senelec

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 paire 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.



Figure 5 : Organigramme de la SENELEC





4-2 : 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 a également pour mission la recherche des meilleurs sources de financement des investissements en relation avec la Direction des Etudes Générales.

4-2-1 : Missions de la Direction

Les principales missions de directions 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 ;
- Réalisation de toutes les Etudes Financières et toutes les Etudes relatives aux offres de financement, faite à la Senelec ;
- Participation 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;
- Accueil et organisation de la mission des bailleurs de fonds et participation à leurs travaux ;
- Recherche de financement pour les Grands projets, auprès des Bailleurs de fonds.

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

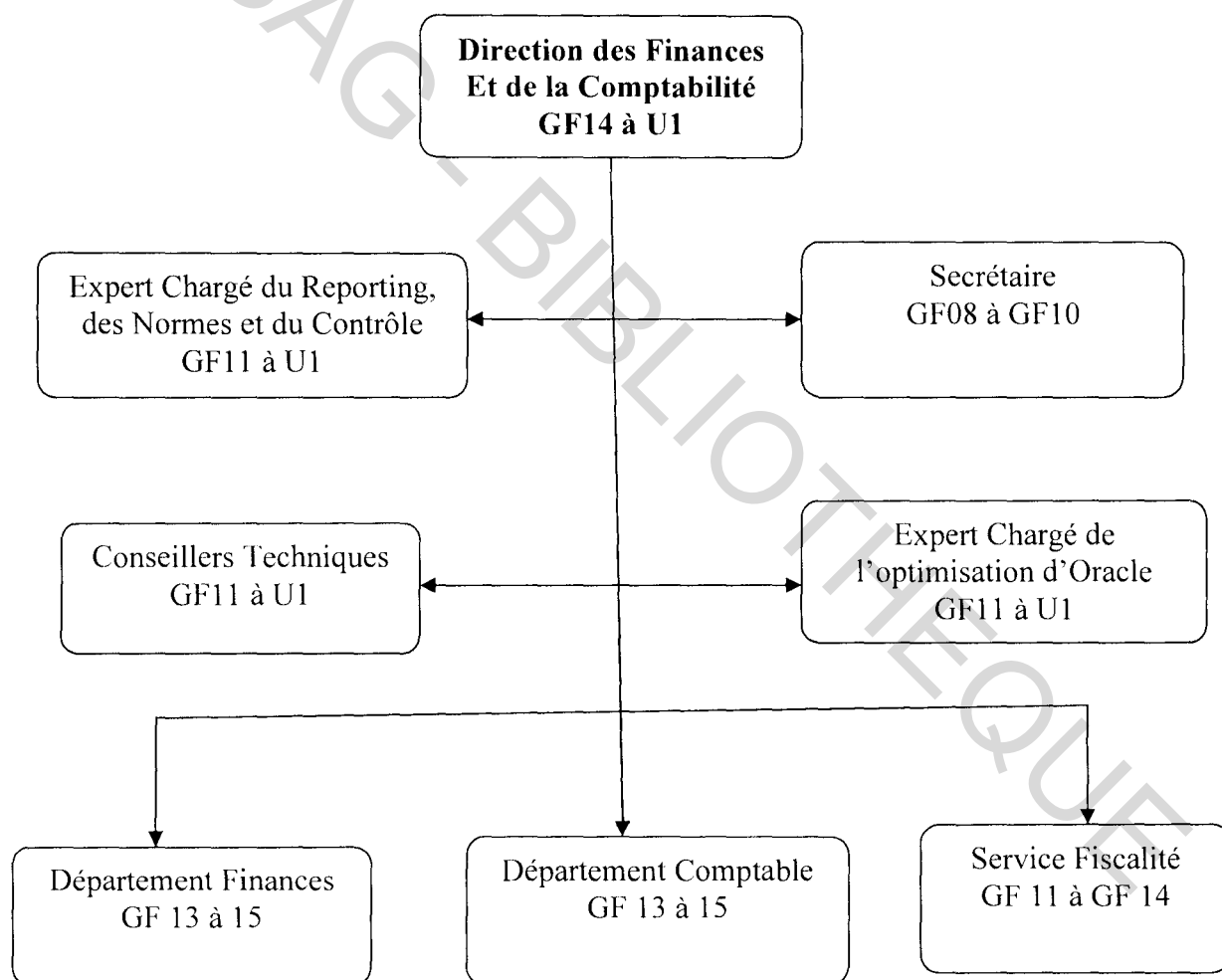
- Département Finances,
- Département Comptable,
- Service Fiscalité,
- Expert Chargé de l'optimisation d'Oracle,
- Expert chargé du Reporting, des Normes et du Contrôle,

4-2-2 : 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 6 : 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 ».



4-2-2-1 : 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.

1-a : 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 ;
- Elaboration 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 ;
- Suivre 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 ;



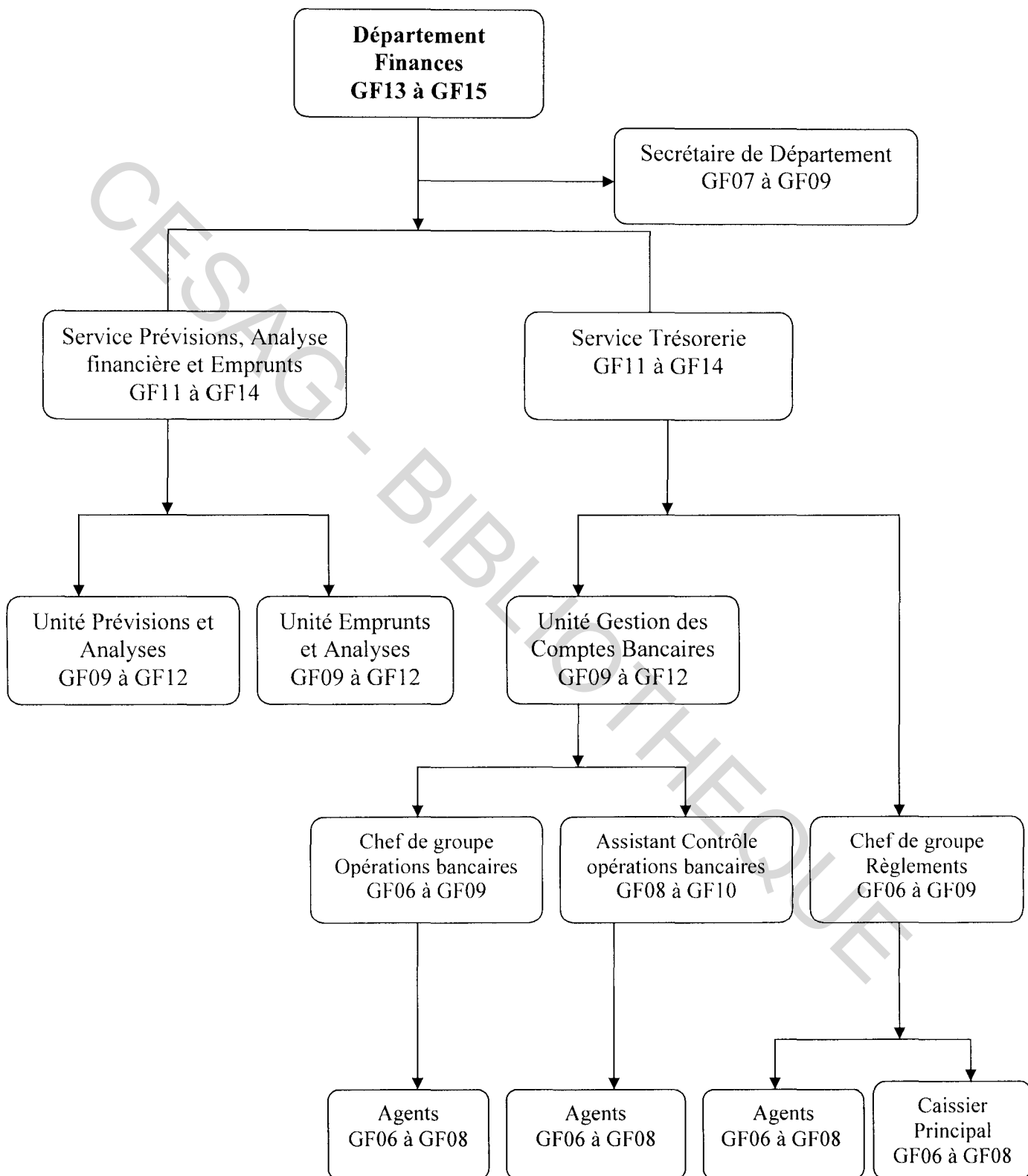
- Suivi des relations financières avec les bailleurs (règlements des échéances, circularisation périodique, etc.)
- Suivi des relations financières avec la Direction de la Dette et des Investissements(DDI), du Ministère de l'Economie et des finances ;
- Rapprochement avec la comptabilité Générale/

1-b : Service Trésorerie.

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

- Gestion de la trésorerie au quotidien
- Paiement aux 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 7 : Organigramme du Département Finances





4-2-2-2 : 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 ;
- Elaboration 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.

4-2-2-3 : Service Fiscalité

Les missions essentielles sont :

- 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.



4-2-2-4 : 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.

4-2-2-5 : 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 : 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.



Chapitre 5 : LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA SENELEC

Pour des besoins d'une bonne gestion de trésorerie, il faut être à mesure de détecter le besoin de financement que la SENELEC crée. A se propos, nous allons analyser, présenter l'évolution du BFR et de ses différentes composantes ; apprécier son ampleur par les analyses et décrire le choix de ressources aptes à le satisfaire. Ainsi que pour le Fond de roulement (FR). Cette présentation sera accompagnée d'un tableau simplifié, qui nous permettra d'apprécier les différents agrégats (FR, BFR, T.) et leurs évolutions.

5-1 : Méthode d'analyse de la Trésorerie appliquées à la Senelec

La trésorerie de la Senelec sera analysée à partir de deux méthodes : l'une statique en termes de stocks, l'autre dynamique en termes de flux.

5-1-1 : Analyse statique

L'approche bilantielle met en évidence la relation fondamentale suivante :

Trésorerie = Fonds de Roulement Net Global – Besoin en Fonds de Roulement

5-1-1-1 : Analyse de l'évolution du FR

Le fonds de roulement est par définition l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisées disponible pour le financement de l'actif circulant.

Il s'agit donc d'une ressource stable affectée au financement du besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

Le fonds de roulement s'est beaucoup amélioré en 2007 : il passe de -54 Milliards de F CFA en 2006 à 3 Milliards en 2007.

Cette appréciation est essentiellement due :

- ✓ A une augmentation plus importante de capitaux permanents (+67 milliards de FCFA)
- ✓ Tandis que les immobilisations n'ont augmenté que de 10 milliards de FCFA.

Les capitaux propres montrent un écart favorable de 56 Milliards de FCFA imputable à la recapitalisation de la société (Voir annexe n° 12 : 104-107).



5-1-1-2 : Analyse de l'évolution du BFR

Le Besoin en fonds de roulement se définit comme le besoin de ressources nécessaire au financement des stocks et du compte clients après prise en compte de l'incidence du délai fournisseurs. Il est par conséquent lié à la fois au niveau de l'activité et à la politique commerciale vis-à-vis de la clientèle et aux facilités obtenues des fournisseurs.

Le besoin en fonds de roulement en 2007 a augmenté de 14 756 millions de FCFA par rapport à 2006.

Cette hausse est due :

- ✓ à un niveau des stocks en baisse de 976 millions de FCFA sur le poste « Autres Achats »
- ✓ à des délais moyens de recouvrements des créances clients qui ont augmenté (on passe de 97 à 99 jours de CA TTC).

5-1-1-3 : Analyse de l'évolution de la trésorerie

Le niveau de la trésorerie nette est passé en conséquence de -24 146 millions de FCFA en 2006 à 18 318 millions de FCFA en 2007 du fait de l'amélioration considérable du fonds de roulement (103%).

Les frais financiers ont beaucoup diminué suite à la limitation des recours aux concours bancaires de trésorerie.

L'autonomie financière s'est beaucoup améliorée en 2007 en passant à 44% (normale : 50%) contre 55%.

Le ratio de liquidité général de l'entreprise est aussi appréciable : il est de 0,9 (norme requise est un minimum de 1)

A cet effet l'évolution des comptes de bilan au 31 Décembre 2007, la Senelec affiche un total bilan de 366 294 millions de FCFA, soit une progression de 11% (+37 676 millions de FCFA) par rapport à 2006 (Voir annexe n°2 : 97).

**Tableau 13 : Détermination des agrégats et leur évolution de 2005-2007**

En FCFA

Libellés	2005	2006	2007
Fonds de Roulement (FR)	-8 620 978 020	-54 179 188 182	3 042 557 295
• Evolution		-45 558 210 162	57 221 745 477
• FR en jour de chiffre d'affaire TTC		-103	5,1
• FR / AC (%)	-12%	-50%	3%
Besoin Fonds Roulement Global	12 284 985 886	-30 032 259 045	-15 275 522 348
• Evolution		-42 317 244 911	14 756 736 697
• Actif circulant (AC)	74 230 997 659	107 676 034 191	115 594 470 464
• Passif circulant	61 943 511 793	137 708 293 236	130 869 992 812
• Ratio de liquidité général	1,2	0,8	0,9
• Ratio rotation créances clients (j)	88	97	99
• Ratio rotation dettes fournisseurs (j)	78	95	120
Trésorerie nette	-20 905 963 886	-24 146 929 137	18 318 079 643
➤ Evolution		-3 240 965 251	42 465 008 780

*Capitaux propres / Capitaux permanents

Source : Nous-même à partir des états financiers 2005-2007 (voir annexe n°12 : 105-106).

**5-1-2 : Analyse dynamique par les flux**

L'analyse dynamique est faite sur la base du tableau de financement

Tableau 14 : TAFIRE 2005, 2006, 2007

Désignation	2005	2006	2007
Total actif immobilisé	-33 882 783 831	-52 009 236 517	6 372 629 789
Variation du BFE	-5 939 731 367	39 182 439 637	14 232 058 028
Emplois économiques à financer	-39 822 515 198	-12 826 796 880	20 604 687 817
Emplois totaux à financer	-57 941 481 337	-28 763 638 072	32 446 137 298
Financement par les capitaux p.			
Financ. / de nouveaux emprunts			
Ressources nettes de financement	37 527 880 888	25 647 672 821	74 911 146 078
Excédent/insuffisance de ressources	-20 413 600 449	-3 115 965 251	42 465 008 780
Variation de la trésorerie	-20 413 600 449	3 115 965 251	42 465 008

Source : Nous-même à partir des états financiers 2005-2007(Voir annexes n°11-12 :105-107).

L'étude du TAFIRE 2005, 2006 et 2007 nous montre que l'équilibre financier est atteint durant les deux derniers exercices c'est-à-dire que le FR a assuré la couverture du BFR. Mais il est nécessaire d'étudier les conditions de la réalisation de cet équilibre.

En 2005, on constate que la Senelec est en situation de déficit ; c'est-à-dire qu'elle a mis en place une mauvaise politique interne. Ces investissements ainsi que le BFR ne peuvent être financés par des ressources propres.

En 2006, on note une augmentation considérable du FR, cela prouve la couverture intégrale du BFR. Le niveau de l'endettement est également en baisse ce qui place la Senelec en position de contracter des nouveaux engagements nécessaires, au financement du programme d'investissement.



En 2007, malgré la position positive du FR, on constate une baisse des ressources nettes de financement par rapport à l'exercice précédent, cela est dû à l'augmentation du coût de combustible au niveau international et le paiement des autres dettes contractées.

L'étude de la gestion de la trésorerie à la Senelec nous permet de procéder à la prise de connaissance de l'existant sur les bases des entretiens, du fait du non application du manuel de procédures à bon escient. Les points étudiés sont :

- Les procédures d'encaissement ;
- Les procédures de décaissement ;
- La gestion des comptes bancaires ;
- L'information interne et externe ;
- La gestion prévisionnelle ;
- Les placements ;
- Les financements.

5-1-2-1 : Les Procédures d'Encaissement

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

5-1-2-1-1 : Les encaissements 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 et de la facture ou du devis au client.

La Senelec suite à sa politique de rapprochement de service à la population, inscrit à son actif plusieurs agences commerciales sur toute l'étendue du territoire national et le chef de portefeuille nommé à ses agences est chargé en fin de journée de faire le point de tous les encaissements.

Il convient de signaler que la Senelec a signé une convention de collecte de fonds avec plusieurs banques de la place, pour minimiser le risque de vol de convoi des fonds vers les



banques, c'est-à-dire à la fin de journée, au lieu du chef de portefeuille la banque passe dans chaque agence commerciale pour collecter les encaissements journaliers, or mis 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.

5-1-2-1-2 : 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 chez les banques domiciliataires pour encaissement. Le bordereau une fois déchargé par la banque, le chef de service trésorerie ordonne à 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.

5-1-2-1-3 : 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 connecté avec les banques par un système intranet, dont la consultation des mouvements bancaires se fait chaque matin surplace.

5-1-2-2 : Les Procédures de décaissement

En général, les règlements se font sous trois formes : par espèces, par chèques et par virements.

Il existe une délégation de signature sur toutes les opérations de trésorerie :

- Sous les signatures conjointes du Directeur Général et du Directeur Financier et Comptable toute opération de banque c'est à dire tous les titres de règlement émis par la Senelec (chèques, ordres de virement, effets, retraits de caisse) et de caisse de montant supérieur à 500.000 mille franc CFA.



- Sous les signatures conjointes du Directeur Financier et Comptable et le chef de Département Finances tous les titres de règlement émis par la Senelec de montant inférieur à 500.000 mille francs CFA et portant sur les dépenses régulièrement autorisées par le Directeur Général.

5-1-2-2-1 : 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, 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

5-1-2-2-2 : 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 personne 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.

5-1-2-2-3 : Les règlements par virements

Ces règlements sont relatifs aux fournisseurs particuliers, aux 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 et transmet le dossier au chef de Département Finances qui 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 d'être acheminé vers la banque concernée pour exécution.

5-1-2-3 : La gestion des comptes bancaires

La Senelec a ouvert ses comptes au niveau de 17 banques, avec plus 71 comptes (voir annexe n°14-18: 109-113) à mouvementer et 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 trésorerie qui est éditée quotidiennement, en général le matin, de manière à pouvoir prendre les décisions qui s'imposent (répartition des flux, virements d'équilibrage ou nivellement, mobilisation de financement ou de placement de disponibilités). Actuellement la Senelec est connecté 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 permettraient 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.

5-1-2-4 : L'information

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

5-1-2-4-1 : 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.

5-1-2-4-2 : 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.

5-1-2-5 : La gestion prévisionnelle

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

5-1-2-5-1 : 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.



5-1-2-5-2 : Les prévisions à long terme

Par manque de plan de financement. Les prévisions à long terme concernent les projections financières qui sont été réalisées dans le cadre de l'emprunt obligataire. Ce document utilisé par le patron 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.

5-1-2-6 : Les 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

5-1-2-6-1 : Critères de choix des placements

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

- la rentabilité ou le rendement du placement qui est le rapport entre ce que rapportent 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.



5-1-2-6-2 : Nature des placements

Les premiers placements de trésorerie de la Senelec étaient de type compte à terme qui ont une mauvaise 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). Une telle démarche est porteuse de revenus substantiels.

5-1-2-7 : Les 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.

5-1-2-7-1 : 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%.

5-1-2-7-2 : 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.

5-1-2-7-3 : 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 du 31 décembre 2007 par rapport à décembre 2006 :

Tableau15 : Emprunts

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

Source : Senelec

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 :

- 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 :

• 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 principale à la date du 31 décembre 2007 en millions de FCFA :

• 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 : Analyse de l'activité et de la rentabilité

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°	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 à partir des Rapports Annuels et états financiers 2005-2007

(Voir annexes n°5-8: 100-103).

5-2-1 : 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'affaire (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 à partir des états financiers 2005-2007

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.

**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 à partir des états financiers 2003-2007 (voir annexes n°5-8 : 100-103).

5-3 : 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

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

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 (valeur nettes)

Au KF CFA

Réf.	ACTIFS	2006	2007	Ecart	
				Valeurs	%
	ACTIF IMMOBILISE				
AA	Charges immobilisées	1 985 878	1 243 221	-742 657	-37,4%
AD	Immobilisations incorporelles	705 687	854 170	148 483	21,0%
AI	Immobilisations corporelles	194 388 881	199 554 827	5 165 946	2,7%
AP	Avances et acomptes versés sur immo	10 854 385	16 549 007	5 694 622	52,5%
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 à partir des états financiers 2006-2007 (voir annexes n°1-2 : 96-97).



Tableau 22 : 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 (I)				
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	Ecarts de conversion passif (V) (gain probable de change)	315 062	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 à partir des états financiers 2006-2007 (voir annexe n°3-4 : 98-99).

5-4 : 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.

5-4-1 : Dépenses totales

La Senelec comme nous l'avons indiqué plus haut, malgré les améliorations d'une part, la société est confrontée d'autre part à un problème de besoin en fond de roulement qui avale presque la totalité des recettes, 365,6 Milliards FCFA dont Arriérés à fin 2007 de 79,6 Milliards FCFA.

5-4-2 : Recettes totales

Les recettes totales de la Senelec en fin de période indiquée est 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 rurale3,0 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.



5-4-3 : 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,

(Voir annexe n°13 : 108).

5-4-4 : 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.

5-4-5 : Recapitalisation

Selon Pascal QUIRY « &al » (2006) : « 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) ».

5-4-5-1 : Augmentation de capital

Dans le cadre d'assainir ses finances, pour faire face à ses besoins d'exploitations et d'investissements la Senelec est passé 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

5-4-5-2 : Appui attendu des bailleurs de fonds et Compensation

Les appuis attendus est 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.

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. Cela nous conduit de faire un constat dans ce troisième chapitre pour relever les forces et faiblesses, ensuite donner des approches de recommandations ou solutions qui ne seraient absolues en soit.



Chapitre 6 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE A LA SENELEC

A la suite de l'analyse de la gestion de la trésorerie de la SENELEC, l'amélioration partielle de sa trésorerie et son évolution dans quelques postes du bilan, il apparaît un certain nombre de points positifs qui méritent d'être appuyés, voir renforcés pour accentuer leur influence sur la gestion globale de la trésorerie mais aussi les points négatifs qu'il s'avère nécessaire de corriger pour atteindre les objectifs d'une bonne gestion. Au regard de ces différents points, nous suggérons à la société nationale d'électricité du Sénégal quelques recommandations et pistes dans le but d'optimiser les performances de sa trésorerie.

6-1 : Les Points forts de la gestion de la trésorerie

Les forces notifiées dans ce document tiennent compte uniquement du « financement », de la situation et de la position actuelle de l'entreprise. A cet effet, nous avons relevé des forces suivantes :

- ✓ Entreprise publique : Cette situation permet à l'entreprise de bénéficier de l'apport de financement des institutions financières internationales à des taux d'intérêts préférentiels voire nuls et quelques fois de l'apport des fonds de l'Etat.
- ✓ Secteur d'activité : le secteur d'électricité met l'entreprise en situation de partenariat avec les organisations internationales œuvrant dans le développement. Car l'accès des populations à l'électricité est un acte de développement d'où une facilitation au financement des projets d'investissement. Au premier rang des institutions de financement on peut citer la Banque Mondiale ;
- ✓ Multiplicité des partenaires : d'une part, le fait que les projets soient rentables permet de séduire les banques commerciales (privées) et, d'autre part, le fait que ces projets œuvrent dans le cadre du développement la facilite l'accord des institutions internationales. A cet effet la Senelec compte dans son ensemble 71 comptes courants et repartis en 17 Banques (Voir annexes n° 14-18 : 109-113);



- ✓ Formalisation du processus d'investissement: Celle-ci permet la divulgation des informations de sorte que les tâches soient réparties et qu'il n'y ait pas de confusion des rôles (champ d'intervention) ;
- ✓ Clarification de la politique de la DFC et du Département finances : elle permet de préciser les missions et les objectifs à atteindre dans une période précise afin de réussir à réaliser les objectifs contenus dans la politique générale de l'entreprise ;
- ✓ Organisation du Département finances : Il est bien organisé dans la circularisation de l'information financière tant au niveau interne qu'externe ;
- ✓ Entente avec les banques : la Senelec a signée des accords avec des banques de la place pour effectuer l'opération de ramassage de fonds tous les jours de la semaine au niveau des caisses encaissements, cela évite le retard sur le dépôt de fonds et la trésorerie respire en jour de valeur ;
- ✓ L'outil informatique : deux logiciels sont utilisés « Oracle et @-cash » permettant de donner les informations à temps réel et très présent dans le service, chaque agent dispose d'un poste de travail ;
- ✓ Diversification du portefeuille permettant d'augmenter les produits financiers et de se prémunir contre les risques ;
- ✓ Contrôle inopiné des caisses permettant de se prémunir contre le risque de détournement ;
- ✓ Gestion de la trésorerie au jour le jour permettant de faire des équilibrages et par conséquent maintenir les soldes bancaires le plus proches de zéro ;
- ✓ Professionnalisme et qualification du personnel.

Ainsi, malgré les forces constatées dans le maniement de la gestion de la trésorerie, il reste encore des efforts à faire pour atteindre les objectifs visés, vu la place qu'occupe la trésorerie dans l'entreprise les éléments qui vont suivre ces forces ne sont probantes.



6-2 : Les Points faibles de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie étant un domaine vaste et complexe nous ne pouvons faire une gestion saine sans relever quelques faiblesses, qui sont :

- ✓ Autofinancement quasi inexistant : ceci est relevé du fait de l'entreprise de ne pouvoir financer par fonds propres, le moindre investissement lourd.
- ✓ Faible apport lors de financement : l'entreprise éprouve d'énormes difficultés à réunir le minimum exigé lors de financement. Dans de nombreux cas, elle fait recours à des banques locales pour réunir le montant exigé. Cette situation est la conséquence de l'insuffisance de trésorerie et l'augmentation des emprunts vers les bailleurs.
- ✓ Trésorerie insuffisante : par la même occasion, cette situation fait découler une absence de garantie financière conséquente.
- ✓ Absence de garantie : Celle-ci entraîne le plus souvent le retrait des banques privées pour non couverture de risques.
- ✓ Non prise en compte d'autres formes d'appels de capitaux : telle que l'ouverture du capital ;
- ✓ Non respect de remboursement des dettes rétrocédées à l'Etat;
- ✓ Lourdeur de paiement des échéanciers avec les fournisseurs et bailleurs, génère les intérêts de retards et impact sur la trésorerie ;
- ✓ Le non respect des dates de valeurs et d'échelle d'intérêts dans les caisses encaissements occasionnant les flux négatifs et impacts sur la trésorerie de l'entreprise. Une mission de service dans les agences régionales (Kaolack, Mbour, Thiès,..), la Senelec a eu un déficit de près de 16 millions à nos jours des frais financiers dus au non respect des dates de valeurs ;



- ✓ La non maîtrise de la gestion de trésorerie dans les délégations régionales (personnel qualifié), ce qui peut conduire la Senelec à de sérieux problèmes de trésorerie ;
- ✓ Manque de maîtrise des chèques à l'encaissement des clients parfois sans provision, cela engendre des frais de pénalité à l'entreprise qui se répercutent au niveau de la trésorerie.
- ✓ La multiplicité des banques : l'unicité met l'entreprise en situation de dépendance forte mais la multiplicité aussi complique la gestion quotidienne (d'autant plus qu'il y a une seule personne qui gère toutes les banques) et rend la prévision très difficile ;
- ✓ L'émission importante de chèques dont le trésorier ne sait pas à quelle date les bénéficiaires les remettront à leurs banques ;
- ✓ Encours clients élevés ;
- ✓ Le non exploitation de toutes les fonctions du logiciel de gestion de trésorerie.

Malgré les avantages permettant à l'entreprise de faire face à des situations de trésorerie, du fait de sa position favorable sur l'environnement et les maux qui la minent, nous pouvons dire en quelques lignes les causes de dégradation de la gestion de la trésorerie.

- ✓ La crise de croissance : une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR. Les lignes de crédits CT n'étant pas toujours facilement ajustables (dans les délais et dans les proportions nécessaires), les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation ;
- ✓ La mauvaise gestion du BFR : la Senelec laisse se dégrader le délai de paiement des clients et accroît inutilement le niveau de ses stocks. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement augmente plus vite que les ventes ;



- ✓ Un mauvais choix de financement : le fonds de roulement insuffisant car l'entreprise ne peut s'autofinancer par rapport à sa rentabilité et contracte les dettes;
- ✓ La perte de rentabilité : l'accumulation de pertes diminue les capitaux propres et, par conséquent, le fonds de roulement (FR) se dégrade ;
- ✓ La baisse d'activité : face à une baisse conjoncturelle du chiffre d'affaire, si la production n'est pas ralentie simultanément et les charges fixes amputées drastiquement, le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente ;

Cependant pour palier à ses faiblesses de gestion de la trésorerie, nous pouvons envisager quelques recommandations ou solutions rapides.

6-3 : Les Recommandations et pistes de solutions

La maîtrise d'un domaine tel que la gestion de la trésorerie passe impérativement par la mise en place des voies et moyens que la société se donnera. Vu la position stratégique qu'occupe la fonction trésorerie au sein de l'entreprise, il est important que la Senelec pense à une réorganisation. Cette réorganisation se fera sur tous les plans de la société, en vue de favoriser l'atteinte efficace et efficiente des objectifs d'une bonne gestion de trésorerie.

Vu l'importance du problème et pour mieux appréhender le mal, on se propose des approches de solution pour optimiser la gestion de la trésorerie.

- ✓ La définition, la formalisation et la diffusion des objectifs assignés à chaque fonction et particulièrement à la fonction trésorerie. Ces objectifs doivent être définis à court, moyen et long termes et doivent être en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise ;
- ✓ Pour atteindre l'objectif d'efficacité de la trésorerie, la Senelec doit nécessairement veiller au système d'information déjà en place permettant d'identifier toutes les sources de trésorerie (encaissements, décaissements, prévisions et réalisations) afin de s'assurer de leur cohérence et fiabilité pour réduire les risques de fraudes ;



- ✓ L'orientation des collaborateurs dans l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Augmenter les capitaux permanents ou anticiper le financement à court terme avec les banquiers ;
- ✓ Prendre conscience que des procédures doivent être mise en place et sensibiliser tous les acteurs concernés plus financer le poste client ou les stocks ;
- ✓ Recourir à une augmentation de capital ou à un emprunt à long et moyen termes ;
- ✓ Il faut reconstituer les fonds propres par une augmentation de capital ;
- ✓ Surveiller régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables chaque fois que c'est possible ;
- ✓ Un renforcement des activités de supervision par la tenue de réunion régulière et par la production de rapports d'activité périodiques afin de permettre un suivi régulier des activités de trésorerie et d'orienter les prises de décisions ;
- ✓ La production de documents prévisionnels pour un contrôle efficace des opérations bancaires ;
- ✓ La mise en place de méthodes et procédures formalisées dans un manuel simple, spécifique à la fonction trésorerie et porté à la connaissance de tous les intervenants du département ;
- ✓ La mise en place de procédures prévisionnelles de trésorerie, car l'établissement d'un budget fiable est essentielle pour toute organisation. En effet, il permet de situer les encaissements et les décaissements. Par conséquent, il évite à la Senelec des impasses de trésorerie susceptibles d'entraîner des risques de cessation de paiement.
- ✓ Définir et formaliser des procédures efficaces de budgétisation à l'échelle de l'organisation.

Sur ce on se propose de fixer quelques trois objectifs pour une bonne gestion de trésorerie :



- ✓ Assurer la liquidité de l'entreprise : le terme liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise sur l'année à venir et négocier dans les bonnes conditions, les lignes de crédit CT correspondantes.

De même, il doit prévoir un financement adapté pour les investissements sans puiser exagérément dans la trésorerie. Enfin suivre l'évolution de ses activités et du BFR, afin de détecter à l'avance une dégradation éventuelle et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives.

- ✓ Réduire le coût des services bancaires : quatre (04) coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :
 - les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs ;
 - les jours de valeurs : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte ;
 - les commissions sur opérations : c'est le coût de chaque type d'opération ;
 - la commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs (chèques, virements, prélèvements,...)
- ✓ Construire un partenaire bancaire équilibré : elle consiste d'une part à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore mais pressent.

Pour instaurer un climat de confiance durable, le dirigeant doit donc avoir au moins deux interlocuteurs bancaires qu'il peut mettre en concurrence, dans certains cas, ou qui peuvent intervenir ensemble dans d'autres. Par ailleurs, pour rassurer, le meilleur outil du dirigeant reste de montrer qu'il maîtrise la situation, qu'il anticipe les besoins et prévoit des solutions crédibles. Il ne faut jamais être surpris ou surprendre.



A cela s'ajoute quelques pistes pour améliorer la Trésorerie :

- ✓ Gérer sa trésorerie, même sans outil spécifique, demande un travail quotidien qui peut être délégué à un comptable avec une bonne procédure ;
- ✓ Pour bien « sentir » ses coûts le dirigeant (financier ou trésorier) doit s'astreindre à contrôler tous les paiements ;
- ✓ Il est impératif de surveiller la variation du Besoin de Fonds de Roulement (BFR) tous les mois et de suivre l'évolution des stocks et des comptes clients ;
- ✓ Il est nécessaire de bien connaître, régulièrement être en contact avec ses banquiers, même pour de mauvaises anticipations ;
- ✓ Préparer les opérations de crédit documentaire en amont c'est-à-dire dès la négociation commerciale avec son client. Rappelons que la banque refusera le paiement si les termes et conditions du crédit documentaire ne sont pas respectés ;
- ✓ Faire et refaire des prévisions réalistes ;
- ✓ Réduire le nombre de banques : regrouper l'essentiel des opérations entre le plus petit nombre de banques faciliterait beaucoup la gestion et permettrait une meilleur prévision;
- ✓ Diminuer l'émission de chèques, sources des incertitudes les plus importantes privilégier le virement ou la lettre de change dont la date d'opération est connue avec certitude et donc la date de valeur facilement déductible en fonction des conditions appliquées par la banque;
- ✓ Exploiter toutes les fonctions du logiciel de trésorerie« @-cash »;
- ✓ Poursuivre les efforts de fiabilisation et de recouvrement afin de ramener le niveau de l'encours clients à des proportions relevant des normes de bonne gestion.



L'idéale serait pour la Senelec, pour prévenir les problèmes de gestion de trésorerie, à assurer leurs créances en souscrivant auprès d'une compagnie d'assurance, (par exemple assurance crédit commercial). Il s'agit d'une police d'assurance qui garantit le paiement d'une partie de comptes débiteurs des clients insolvables. La possession de cette assurance permet d'obtenir ainsi le financement bancaire dont l'entreprise a besoin et de ne jamais manquer de liquidités.

Nous restons convaincu, nonobstant les limites et insuffisances de notre étude, que nos remarques et recommandations seront prises en compte par les managers de la société nationale d'électricité du Sénégal « SENELEC », contribueront à l'amélioration de sa gestion de trésorerie et donneront une valeur ajoutée aux étudiants et stagiaires du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

CONCLUSION GENERALE

L'évolution des entreprises et des marchés financiers au cours de ces dernières décennies a profondément modifié la gestion des flux financiers au sein des entreprises. Les entreprises sont passées d'une gestion de stocks de capitaux à une gestion de flux et ont découvert l'existence de risques dont la couverture est une contrainte nécessaire à l'optimisation des résultats financiers.

Les fluctuations des taux d'intérêts et des cours des devises ont contraint les services financiers et les trésoriers à faire évoluer leurs activités. Les retards de paiements et des défaillances d'entreprises en raison d'un manque de liquidité ou d'une insolvabilité ont amené les trésoriers à prendre en charge le suivi du poste client.

Au trésorier comptable a succédé un trésorier gestionnaire de flux qui est devenu un gestionnaire de risque, de crédits, de taux d'intérêts et de change.

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

Le rôle du trésorier est donc vaste, complexe et en constante évolution en fonction de l'activité de la société ou l'entreprise, de l'évolution de celle-ci et il est aussi très dépendant du contexte économique nationale et internationale.

Ce mémoire a permis d'analyser cette évolution sous ses différents aspects. Déterminée à partir de données émanant de la comptabilité ; la trésorerie est étudiée dans le prolongement de l'analyse financière. Elle prend en compte l'environnement interne et externe du service trésorerie dont l'activité est triple : prévoir, gérer, et optimiser les flux et les risques.

En effet, dans la première partie de notre étude, nous avons développé la revue de la littérature axées sur les différents concepts de base de la gestion de la trésorerie, de leurs objectifs, leurs limites, etc. et la méthodologie adoptée nous a permis de mettre en pratique dans la seconde partie de nos travaux et d'orienter cette étude sur la gestion de la trésorerie de la Senelec. Nous avons au cours de notre étude vu des responsables très respectifs sur les nouvelles pratiques en matière de gestion de la trésorerie. Cela nous a permis de travailler



dans un environnement très agréable, quand on sait que l'environnement est un facteur très déterminant dans la bonne marche d'une entreprise.

Les différentes procédures administratives et financières nous ont permis de déceler et de corroborer les forces et les faiblesses du dispositif de gestion de trésorerie de la société. A la fin de cette évaluation, les points faibles identifiés dus, soit à l'insuffisance des procédures de gestion de trésorerie, soit au non application des procédures, ont fait l'objet approfondi de recommandations.

Les différentes techniques présentées dans ce mémoire rendent le manager apte à exercer des activités au sein du service trésorerie d'une entreprise. Elles ne constituent cependant qu'un ensemble de connaissances nécessaires mais non suffisantes, à compléter au quotidien ;

Certaines techniques sont habituelles, quelque que soit la taille de la société (prévisions, positionnement, optimisation), d'autres sont spécifiques à des entreprises de grandes taille (centralisation) ou ayant une activité particulière (gestion risque de change).

La gestion de la trésorerie a énormément évolué au cours de ces dernières années ; la fonction a gagné ses lettres de noblesse ; elle participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité.

C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie ; car comme le fait ressortir un message que l'on trouve sur le site de la banque royale du canada, « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidité disparaît rapidement ».

Source : http://www.rbcbanqueroyle.com/expansentreprise/financement/be_cashflow.html



ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Annexe 1

BILAN SYSTEME NORMAL
PAGE 1/4

BILAN

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

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar

N° d'identification fiscale : 0014001263 Exercice clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) : 12

Rét	ACTIF	Exercice 2007			Exercice 2006
		Brut	Amort/Prov	Net	Net
	ACTIF IMMOBILISE (1)				
AA	Charges immobilisées				
AX	Frais d'établissement et			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
AD	Immobilisations incorporelles				
AI	Frais de recherche et de développement		0	0	0
AF	Brevets, licences, logiciels	1 845 037 596	988 867 225	854 170 365	705 682 242
AG	Fonds commercial		0	0	0
AH	Autres immobilisations incorporelles		0	0	0
AI	Immobilisations corporelles				
AI	Terrains	1 753 684 623	0	1 753 684 623	1 820 904 544
AK	Bâtiments	42 722 896 918	32 345 895 785	10 426 911 133	12 941 540 258
AL	Installations et agencements	246 193 754 907	99 755 280 226	146 438 474 683	137 264 667 394
AM	Matériel	148 240 214 443	110 468 758 298	38 271 453 145	39 048 669 792
AN	Matériel de transport	7 534 260 310	4 869 955 958	2 664 304 356	4 346 094 620
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	245 920 400	51 809 470	194 410 530	194 410 530
AS	Autres immobilisations financières	106 825 980	0	106 825 980	90 292 018
AW	(1) dont H.A.O				
	Brut	0			
	Net	0			
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (1)	467 024 986 576	248 522 823 863	218 502 462 713	208 219 538 320



Annexe 2

BILAN SYSTEME NORMAL
PAGE 2/4

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIÉTÉ NATIONALE D'ÉLECTRICITÉ DU SÉNÉGAL

Sigle usuel : SENELEC

Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar

N° d'identification fiscale : 00140012 G 3 Exercice clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) : 12

Ref.	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 II.A.O		0	0	
BB	Stocks				
BC	Marchandises		0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	13 861 994 222	7 442 514 563	6 422 389 659	5 630 254 288
BE	En-cours		0	0	0
BI	Produits fabriqués		0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés				
BH	Commissions, avances versées	341 473 148	0	341 473 148	706 302 613
BI	Client	69 090 843 641	9 603 646 624	59 597 198 993	58 247 923 446
BJ	Autres créances	56 327 096 693	7 096 597 937	49 230 498 664	43 093 351 842
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	139 237 229 588	24 142 759 124	115 591 170 464	107 676 034 191
	TRESORERIE - ACTIF				
BQ	Titres de placement	0	0	0	0
DR	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	Ecart de conversion - Actif (IV) (perte probable de change)	10 523 373		10 523 373	0
BZ	TOTAL GENERAL (I + II + III + IV)	638 959 333 046	272 665 282 987	366 294 050 659	328 718 594 712



Annexe 3

BILAN SYSTEME NORMAL
PAGE 3/4

BILAN

Denomination 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

Ref	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2007	Exercice 2006
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES		
CA	Capital	81 676 650 000	119 433 850 000
CB	Actions/Parts capital non appelé	0	0
CC	Primes et Réserves		
CD	Primes d'apport, d'émission, de jouissance	0	14 314 985 197
CE	Ecarts de réévaluation	0	0
CF	Réserves indisponibles	0	54 096 682 300
CG	Réserves libres	0	0
CH	Report à nouveau	0	137 041 568 040
CI	Resultat net de l'exercice (benefice ou perte)	6 347 882 530	-34 127 303 266
CK	Autres capitaux propres		
CL	Subventions d'investissement	24 668 909 616	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 (II)		
DA	Emprunts	65 825 485 653	60 447 544 563
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	27 195 386 548	24 498 396 236
DC	Dettes financières diverses	16 837 984 368	15 303 634 488
DD	Provisions financières pour risques et charges	11 415 287 818	10 098 437 068
DE	(E) dom HA 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



Annexe 4

BILAN SYSTEME NORMAL
PAGE 4/4

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIÉTÉ NATIONALE D'ÉLECTRICITÉ DU SÉNÉGAL
 Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar
 N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3 Exercice Clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) : 12
 Sigle usuel : SENELEC

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2007	Exercice 2006
DC	Report Total Ressources stables	220 761 815 463	153 725 287 960
	PASSIF CIRCULANT		
DH	Dettes circulantes et ressources assimilées - B.A.O.	10 083 999 332	10 140 535 634
DI	Clients, avances reçues	130 366 814	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	132 708 293 236
	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	Ecart 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 5

COMPTE DE RESULTAT SYSTEME NORMAL
PAGE 1/4

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
 Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar, Sigle usuel : SENELEC
 N° d'identification fiscale : 0014001203 Exercice clos le 31/12/2007 Durée (en mois) : 12

Ref	CHARGES (1ère partie)	Exercice 2007	Exercice 2006
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
RA	Achats de marchandises		0
RH	Variation de stocks (en -)		0
	(Marge brute sur marchandises voir TB)		
RC	Achats de matières premières et fournitures brutes	141 854 882 418	131 762 249 226
RD	Variation de stocks (en -)	- 709 365 038	- 138 289 453
	(Marge brute sur matières voir TC)		
RE	Autres achats	12 209 040 547	10 470 372 489
RH	Variation de stocks (en -)	- 3 971 288 022	- 2 995 258 062
RI	Transports	1 074 812 189	1 536 845 417
RJ	Services extérieurs	45 162 181 966	58 167 804 778
EK	Impôts et taxes	19 772 913 064	8 210 563 199
EL	Autres charges	5 421 465 838	6 530 351 900
	(Valeur ajoutée voir TN)		
EP	Charges de personnel (1)	22 116 031 870	20 911 822 293
	(Éclat personnel extérieur voir Q)		
RQ	(Éclat brut d'exploitation voir TO)		
ES	Dotations aux amortissements et aux provisions	19 781 472 878	18 408 722 358
RV	Total des charges d'exploitation	252 917 150 490	272 861 989 145



Annexe 6

COMPTE DE RESULTAT SYSTEME NORMAL
PAGE 2/4

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIÉTÉ NATIONALE D'ÉLECTRICITÉ DU SÉNÉGAL
 Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar
 N° d'identification fiscale : 00140012 G 3 Exercice clos le: 31/12/2007 Durée (en mois) : 12
 Sigle usuel : SENELEC

Ref	PRODUITS (1ère partie)	Exercice 2007	Exercice 2006
	ACTIVITE D'EXPLOITATION		
IA	Ventes de marchandises		0
IB	MARGE BRUTE SUR MARCHANDISES	0	0
IC	Ventes de produits fabriqués	180 726 007 960	157 183 589 743
ID	Travaux, services vendus	5 260 612 800	5 182 719 899
IE	Production stockée (au démarrage)	0	0
IF	Production immobilisée	18 693 867 120	19 877 170 349
IG	MARGE BRUTE SUR MATIERES	69 334 709 467	77 619 290 218
IH	Produits accessoires	91 561 060	76 033 510
II	CHIFFRE D'AFFAIRES (IA + IC + ID + IF)	185 881 214 365	162 331 113 151
IK	Subventions d'exploitation	3 390 514 731	32 881 069 090
IL	Autres produits	5 426 122 310	1 866 497 621
IN	VALEUR AJOUTEE	76 320 472 649	13 614 341 628
IQ	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	14 204 440 849	-7 297 480 665
IS	Reprises de provisions	1 521 022 178	1 683 204 869
IT	Transferts de charges	20 860 890	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 (-)		



Annexe 7

COMPTE DE RESULTAT SYSTEME NORMAL
PAGE 3/4

COMPTE DE RESULTAT

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
 Adresse : 28, Rue Vincens, Dakar
 N° d'identification fiscale : 0014001263 Exercice Clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) : 12
 Sigle usuel : SENELEC

Réf	CHARGES (2ème partie)	Exercice 2007	Exercice 2006
	Report Total des charges d'exploitation	252 917 150 490	272 861 989 115
	ACTIVITE FINANCIERE		
SA	Frais financiers	5 533 801 720	10 345 430 566
SB	Pertes de change	28 392 183	675 309 059
SD	Dotations aux amortissements et provisions	505 563 780	1 196 700 409
SE	Total des charges financières	6 368 157 683	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 UD)		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES		
SK	Valeurs comptables de certains immobilisations	87 398 363	0
SL	Charges H.A.O.	0	791 437
SM	Distributions H.A.O.	0	0
SO	Total des charges H.A.O.	87 398 363	791 437
	(Résultat H.A.O. voir U.P)		
SP	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)		



Annexe 8

PTÉ DE RESULTAT SYSTEME NORMAL
PAGE 4/4

COMPTE DE RESULTAT

Denomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
 Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar
 N° d'identification fiscale : 00E4001 2 G 3
 Exercice clos le: 31/12/2007 Durée (en mois) : 12
 Sigle usuel : SENELEC

Ref.	PRODUITS (2 ^{ème} partie)	Exercice 2007	Exercice 2006
	Report Total des produits d'exploitation	248 881 701 529	248 955 294 149
	ACTIVITE FINANCIERE		
UA	Revenus financiers	104 976 966	45 353 809
UB	Gains de change	32 142 385	1 563 492
UD	Reprises de provisions	3 328 000	0
UE	Transferts de charges	868 990 620	132 226
UF	Total des produits financiers	1 009 723 721	47 051 532
UG	RESULTAT FINANCIER (+ ou -)	5 358 453 965	-12 370 395 522
PH	Total des produits des activités ordinaires	249 891 425 250	249 002 348 681
PI	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES⁽¹⁾		
	(+ ou -)	-9 393 852 026	-36 277 090 518
UJ	(1) dont impôt correspondant 328785902,41 / -12696981681,3...		
	HORS ACTIVITES ORDINAIRES (H.A.O.)		
UK	Produits des cessions d'immobilisations	351 021 241	0
UL	Produits H.A.O.	0	0
UM	Reprises H.A.O.	2 785 573 814	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
UI	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 9

TAFIRE SYSTEME NORMAL
PAGE 1/4

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIÉTÉ NATIONALE D'ÉLECTRICITÉ DU SÉNÉGAL
 Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar
 N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3 Exercice Clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) : 12
 Sigle usuel : SENELEC

1ère PARTIE : DETERMINATION DES SOLDES FINANCIERS DE L'EXERCICE 2007

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

	C.A.F.G.	E.B.I. Charges décaissables restantes + Produits encaissables restants	E.B.F. Charges décaissables restantes + Produits encaissables restants
(S1) Trésorerie financière	8 531 801 725	(11) Transferts de charges d'exploitation	14 204 340 849
(S2) Lettres de change	3 78 792 184	(111) Revenus financiers	29 860 890
(S3) Charges H.A.O.	0	(112) Transferts de charges financières	104 976 966
(S4) Participation	0	(113) Coût de change	868 990 670
(S5) Impôts sur le résultat	1 000 000	(114) Produits H.A.O.	2 432 385
		(115) Transferts de charges H.A.O.	0
Total (I)	8 863 593 909		Total (II) 15 231 401 760

C.A.F.G. Total (I) Total (II) 9 367 807 854 [NA] 2006 18 459 659 051

II AUTOFINANCEMENT (A.F.)

A.F. = C.A.F.G. - Distribution de dividendes dans l'exercice (1)
 A.F. 9 367 807 854 0 9 367 807 854 [NB] 2006 18 459 659 051

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

Var. B.F.E. = Var. Stock (2) + Var. Créances (2)(1) + Var. Dettes circulantes (2)

Variation des stocks : N(N-1)	Emplois : augmentation (1)		Ressources : diminution (1)	
	(11) Marchandises	(12) Matières premières	(21) En cours	(22) Produits fabriqués
(11) Marchandises	0	0	0	0
(12) Matières premières	792 135 371	0	0	0
(21) En cours	0	0	0	0
(22) Produits fabriqués	0	0	0	0
(A) Variation globale nette des stocks	792 135 371	0	0	0

(1) Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice y compris les acomptes sur dividendes
 (2) à l'exclusion des éléments H.A.O.



Annexe 10

FIRE SYSTEME NORMAL
PAGE 2/4

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAIFIRE)

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

Variation des créances: N - (N - 1)	Emplois augmentation (+)	Ressources diminution (-)
(BI) Fournisseurs, avances versées	0 ou	36,123,46
(BI) Clients	1,349,278,84	0
(BJ) Autres créances	6,121,610,94	0
(BU) Ecart de conversion - Actif (1)	10,823,42	0
(B) Variation globale nette des créances	7,119,480,423	0

Variation des dettes circulantes: N - (N - 1)	Emplois diminution (-)	Ressources augmentation (+)
(DI) Clients, avances reçues	0 ou	2,598,764
(DI) Fournisseurs d'exploitation	0 ou	14,688,785,790
(DK) Dettes fiscales	0 ou	10,294,903,389
(DL) Dettes sociales	0 ou	1,428,821,989
(DM) Autres dettes	33,784,285,30	0
(DN) Reques provisionnés	0 ou	0
(DV) Ecart de conversion - Passif (1)	0 ou	478,665,43
(C) Variation globale nette des dettes circulantes	6,320,542,234	0

VARIATION DU B.F.E. (A) + (B) + (C)	NC	14,232,058,028	0
--------------------------------------------	-----------	-----------------------	----------

II EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION (E.F.E.)

E.F.E. - E.B.E. - Variation B.F.E. - Production immobilisée
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) (100%)	-14,232,058,028	-39,182,439,637
Production immobilisée	18,693,567,416	49,877,170,349
EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION	ND	-17,992,211,377

(1) En cours d'adoption



Annexe 11

TAFIRE SYSTEME NORMAL
PAGE 3/4

TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET DES EMPLOIS (TAFIRE)

2^{ème} PARTIE : TABLEAU

Dénomination sociale de l'entreprise : SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
 Adresse : 28, Rue Vincens - Dakar
 N° d'identification fiscale : 0014001 2 G 3 Exercice Clos le : 31/12/2007 Durée (en mois) : 12
 Sigle usuel : SENELEC

Réf.		EXERCICE 2007		EXERCICE 2006
		Emplois	Ressources	(E - ; R +)
	I. INVESTISSEMENTS ET DESINVESTISSEMENTS			
EA	Charges immobilisées (augmentation dans l'exercice)	-4 800		0
	Croissance interne			
EB	Acquisitions Cessions d'immobilisations incorporelles	307 796 456	0	59 262 488
EC	Acquisitions Cessions d'immobilisations corporelles	11 246 534 177	351 024 945	52 995 317 214
	Croissance externe			
ED	Acquisitions Cessions d'immobilisations financières	28 155 368	4 858 826 467	926 818 209
EF	INVESTISSEMENT TOTAL	6 372 629 789	0	-52 009 236 517
EG	II. VARIATION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION (cf. Supra : Var. B.F.F.)	14 232 058 028 (ou)	0	39 182 439 635
EH	A - EMPLOIS ECONOMIQUES A FINANCER (EF + EG)	20 604 687 817	0	-12 826 796 880
EI	III. EMPLOIS/RESSOURCES (B.F., I.A.O.)	56 536 302 (ou)	0	4 031 901 579
EJ	IV. EMPLOIS FINANCIERS CONTRAINTS ⁽¹⁾	11 784 913 179		-19 968 742 171
	Remboursements (selon échéancier) des emprunts et dettes financières			
	(1) A l'exclusion des remboursements anticipés portés en VII			
FK	B - EMPLOIS TOTAUX A FINANCER	32 446 137 298	0	-28 763 638 072



Annexe 12

TAFIRE SYSTEME NORMAL
PAGE 4/4

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

Ref.		EXERCICE 2007		EXERCICE 2006
		Emplois	Ressources	(E - R +)
	V. FINANCEMENT INTERNE			
II	Dividendes (emplois) / C.A.F.G. (Ressources)	0	9 367 807 854	-18 350 650 057
	VI. FINANCEMENT PAR LES CAPITAUX PROPRES			
IM	Augmentation de capital par apports nouveaux		62 000 000 000	0
IN	Subvention d'investissement		151 654 316	164 386 166
IP	Prélevements sur le capital (y compris retraits de l'exploitant)	0		0
	VII. FINANCEMENT PAR DE NOUVEAUX EMPRUNTS			
EQ	Emprunts ⁽²⁾	0	-2 343 053 817	-5 444 416 324
ER	Autres dettes financières ⁽²⁾	0	5 734 337 725	-18 307 029 388
	(2) Remboursements anticipés inscrits séparément en emplois			
ES	C - RESSOURCES NETTES DE FINANCEMENT	0	74 911 146 078	25 647 672 821
ET	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			
	Trésorerie nette			
EU	à la clôture de l'exercice + ou -		18 318 079 643	
EV	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
	Contrôle : D = VIII avec signe opposé			3 115 965 251

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

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

COMPTES EMPRUNTS AU 31/12/2007

		2006	2007
161100	EMPRUNTS OBLIGATAIRES	0 5 625 000 000	0 1 875 000 000
162000	EMPRUNTS AUPRES DES ETS DE CRED	0 44 283 767 040	0 52 270 591 253
162010	EMPRUNTS REEVALUES - DEVAL 94	0 1 656 605 402	0 1 151 623 669
162020	EMPRUNTS VARIATION COURS CLOTUR	277 295 340	0 779 733 027
162100	FACTURES A PAYER BAILLEURS DE F	0 1 294 904 130	0 1 162 733 725
162150	BAILLEURS DE FONDS EFFETS A PA	0 0	0 0
162210	ETAT DETTES MORATORIEES	0 6 809 306 821	0 9 814 731 153
166110	INTERETS COURUS S/EMPRUNTS OBLI	0 112 500 000	0 33 984 375
166200	INTERETS COURUS S/EMPRUNTS & DE	0 942 756 510	0 346 554 535
166220	INTERETS COURUS S/ETAT DETTES	0 0	0 0
		277 295 340	60 724 839 903
		60 447 544 563	779 733 027
			66 655 218 680
			65 875 485 653

Annexe 13

		2006	2007
173100	EMPRUNTS EQUIVALENTS DE C B MAT	0 84 432 523	0 0
173200	EMPRUNTS EQUIVALENTS DE C B MAT	0 0	0 0
173250	EMPRUNTS EQUIVALENTS DE C B MAT	0 24 413 669 687	0 27 195 386 538
176310	INTERET S/EMPRUNTS EQUIVALENTS	0 294 326	0 0
		24 498 396 536	27 195 386 538
		84 945 941 099	93 070 872 191



2007
DFC / DF / ST / UGCB

Annexe 14

LISTE DES COMPTES BANCAIRES DE LA SENELEC

BANQUES		NUMEROS DE COMPTE		
<p>TRESOR PUBLIC</p> <p><i>Mr Mamadou SARR/IG</i> <i>Mme Nafissatou/ assistante</i> 822.53.48</p>	DAKAR	4402708		
<p>BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL (BHS)</p> <p><i>Mme LY. agence</i> 849.82.00 <i>Mr Ndiaye Abdoulaye. siege</i> 839.33.33 Code SWIFT : LIHSESNDAXXX</p>	DAKAR	K0039.01001.067002000100.83		
<p>COMPAGNIE BANCAIRE DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE (CBAO)</p> <p><i>Mr Pape D SY</i> t d : 849.97.42 Standard 839.96.96 Code SWIFT : CBAOSNDA</p>	DAKAR	<p>Compte Courant / Dakar : K0012.01201.020136015435.54</p> <p>Compte DAT/Emp. Obl. 7,5% K0012.01201.20138110946.91</p> <p>Compte courant avances K0012.01201.20136018386.28</p> <p>Compte courant/intérêt sur DAT payés d'avance K0012.01201.20136018407.62</p> <p>Compte compensation combustible K0012.01201.20136015047402.10</p> <p>Compte domiciliaire recettes BOAD K0012.01201.20136015047403.07</p> <p>Compte Importation P Petrolier K0012.01201.20136015047404.04</p> <p>Compte RECAPITALISATION K0012.01201.020136015047405.01</p> <p>Compte FACTURES GTI K0012.01201.02013615047406.95</p>		
		THIES	K0012.04277.27736010014.12	
		PIKINE	0215.36.000215.54 /FERME	



2002
DEC / DE / ST / DGER

Annexe 15

	TOUBA	K0012.17216.021636100006.89
	KAOLACK	K0012.07214.021436100011.72
	ZIGUINCHOR	K0012.03204.020436001938.05
<p>BANQUE INTERNATIONALE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE DU SENEGAL (B I C I S)</p> <p><i>Mr Mamadou Sadio DIALLO</i></p> <p>Td 839.04.59 Td 839.04.60 Standard 839.03.09 Code SWIFT : BICISNDXXXX BICIS</p>	DAKAR	<p>Compte courant /Dakar K0010.01528.000369400015.46</p> <p>Emprunt obligataire 7,5% 2003-2008 K0010.01528.0003694000306.46</p> <p>Compte séquestre K0010.01528.0003694000117.46</p> <p>Compte de domiciliation K0010.01528.000369400403.46</p>
	RUFISQUE	K0010.15532.000105000079.40
	THIES	K0010.04530.000142000004.23
	MBOUR	K0010.09535.000509000054.52
	SAINTE LOUIS	K0010.08531.009121000068.66
	RICHARD TOLL	K0010.10533.000007500025.40
	LOUGA	K0010.07534.000007800048.95
	<p>BNP PARIBAS</p> <p><i>Mlle Florence MALABAT</i> Chargé d'affaires Entrepreneurs Groupe Paris Champs Elysées 37 avenue des Champs Elysées, 75008 Paris</p> <p>TEL : 01.53.75.63.71 Fax : 01.53.75.63.26 Email : florence.malabat@bnpparibas.com</p>	PARIS - FRANCE
<p>ATTIJARI BANK (EX . B S T)</p> <p><i>Mr MORENO</i> 849.60.71 <i>Mr Abass Haïdara</i> 849.60.05 Standard 849.60.60</p>	DAKAR	K0052.01001.002780050130.91

Page 2 sur 5



2007
DFC / DF / ST / UGCB

Annexe 16

Code SWIFT :bstxsnda		
LA POSTE / CHEQUES POSTAUX SENEGAL <i>Mme BA 839.35.02 / CCP DKR</i> <i>Mr Menotte 938.27.36 / CCP st Louis</i>	DAKAR	K1070.01240.000000000023.08
	SAINT LOUIS	K1070.008800.000000003843.21
CITIBANK <i>Mr Diawandou BA</i> TEL:849.11.08 Standard 849.11.11 Code SWIFT: CITISNDA	DAKAR	Compte courant K0026.01001.000300021069.21 Compte GTI K0026.01001.000100022176.96
CREDIT DU SENEGAL (EX.C.L.S) <i>Mr Aliou BA 849.00.43</i> Standard 84.00.00 Code SWIFT:CRLYSNDA	DAKAR	Compte courant K0060.01070.145000601100.37
SOCIETE GENERALE DE BANQUES AU SENEGAL (S.G.B.S) <i>Mr TERTRAIS 839.56.10</i> Standard 839.55.55 Code SWIFT:SGSNSNDA	DAKAR	Compte courant / Dakar K0011.01005.0500710234.4/40
	KAOLACK	K0011.02030.00500000122.8/49
	TAMBA	K0011.05035.00500400014.2/82
	ZIGUINCHOR	K0011.03040.0500000046.8/15
	KOLDA	K0011.06046.00500141008.5/29
	SALY PORTUDAL	K0011.0903.00500231297.5/33 TRANSFERT SGBS MBOUR 02.08.06
	MBOUR	K0011.09064.0500550713.7/33
BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL (B.I.S) <i>Mr Babacar NDOYE</i>	DAKAR	K0079.01101.017228040180.46



200
DEC / 01 / ST / UGCB

Annexe 17

Standard 849.62.62 Code SWIFT : issnsnda		
CAISSE NATIONALE DE CREDIT AGRICOLE DU SENEGAL (C N C A S) <i>Mr Malick NDIAYE</i> 839.36.29 Standard 836.36.36 <i>Mr NDONG / ST LOUIS</i> Standard 961.14.05 Code SWIFT : cadksnda	DAKAR	K0048.01001.01008676015.94
	ST-LOUIS	K0048.08001.0002108820010.011
ECOBANK <i>Mr. Didier CORREA</i> 849.20.12 <i>Mme NDIAYE</i> 889.46.46 Standard 849.20.00 Code SWIFT : Ecocsnda	DAKAR	Compte courant K0094.01001.01000015001015.50 Compte compensation combustible K0094.01001.01.000.0.150.01.023.26 Senelec/séquestre provision TVA K0094.01001.01.000.0.150.01.047 Senelec / Facilite (Dispatching) K0094.01001.01.000.0.150.01.031 Senelec / Séquestre K0094.01001.01.0000.150.10.022 SENELEC/ RECAPITALISATION K0094.01001.01.0000.150.01.066.91 Compte D Recettes FATICK & FIMELA K0094.01001.000015001058.18
BANK OF AFRICA <i>Mr Alpha GUEYE</i> L d 84.62.36 849.62.40 Code SWIFT : afrisnda	DAKAR	Compte Courant K0100.01001.001004820000.16
BANQUE SAHELO-SAHARIENNE POUR L'INVESTISSEMENT ET LE COMMERCE BSIC SENEGAL	DAKAR	Compte Amortissement K0111.01001.060109300012.60 Compte Commande/COMPTE



2007
DEC / DE / ST / DGCB

Annexe 18

<p>Mr Adama DIOP 889.58.63 Code SWIFT : bsahsnda</p>		<p>SPECIALE SERVICE DE LA DETTE BID K0111.01001.060109300112.51 Compte Courant K0111.01001.000600157000.95</p>
<p>BMCE Bank Centre d'affaire Hassan II 140 Avenue Hassan II Casablanca</p>	<p>MAROC</p>	<p>011 780 00 05 19 210 00 64277/45</p>
<p>CBIP 22 rue Hamelin 75116 Paris</p>		<p>17869.00001.10075558601.11 17869.00001.10075558602.08</p>



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- 1- Anne Marie KEISER (2004 :390) « Gestion financière » 7è Ed. ESKA
- 2- Barry Mamadou (1995 :122-123) « Audit &Contrôle »
- 3- BERNET-Rolande Luc (2008 :103) « Principes de technique bancaire) 24è Ed. Dunod
- 4- BOURETZ Emmanuel (2008 :91) « Autorité des marchés financiers et commissions bancaires » 3è Ed Paris ;
- 5- Bruno POLONIATO « &al » (1997 :12-14) « la trésorerie nette »
- 6- Christian HOARAU (2001 :148) « Maîtrise le diagnostic financier »paris groupe RF.
- 7- Christian GOUJET « &al » (2003 :311) « Comptabilité de gestion » 6è Ed. Dunod
- 8- Codex A. SANE (2004-2005) « Gestion de la trésorerie-cesag »
- 9- CONSO P. « Fonds de roulement et politique financière » Ed. Dunod 2004 P.8
- 10- COULEAU-DUPONT A. « Gestion de la trésorerie et du financement »Ed.2008 P.212
- 11- DEPALLENS « &al » (1997 :1076) «Gestion financière de l'entreprise »11éd. Paris
- 12- DESBRIERE P. : Gestion de la trésorerie ; Vuibert 1999 ;
- 13- D.NGUYEN : « Trésorerie zéro, pourquoi, comment ? » revue management, juil. 1972
- 14- Dominique PLIHON (2007 :10-11) « le taux de change »
- 15- Edith GINGLINGER (1999 :37) « Gestion de l'entreprise » Paris Dalloz
- 16- Elie COHEN « Analyse financière » 6è Ed. Eco. 2004 p.286
- 17- Eric WILLIEMS (2008 :215) « les systèmes d'information de gestion »
- 18- GARSUAULT (2000 :213) « les opérations bancaires à l'international » revue banque
- 19- Georges LANGLOIS ; Michel Mollet (2005 :106) « Gestion financière » Ed. Foucher
- 20- G. DEPALLENS « &al » (1999 :558-559) « la situation de trésorerie indépendante..»
- 21- Guy Marion (1999 :68) « Les systèmes d'information de gestion » 2è Ed. Paris
- 22- GRANDGUILLOT (2008 :94-95) « l'essentiel du contrôle de gestion » 3è Ed
- 23- Hubert de la BRUSLERIE (2002 : 203) « Trésorerie d'entreprise »
- 24- Isabelle CHAMBOST (2008 :135) « Gestion financière processus 6 : gestion de la trésorerie et du financement » Dunod,
- 25- Jean Jacques François (2005 :102) « Des services publics performants, c'est possible » la revue du trésor 85è année n°2
- 26- J. FORGET (2005 :64) « Optimiser la gestion financière de l'entreprise à C.T. »
- 27- J.M. BEQUIN (2008 :105) « l'essentiel des techniques bancaire »



- 28- J.D'HOERAENE, « Relation causale et prévisions de trésorerie » revue D&G n°4
- 29- J.DSORMIERE & L.JEHANIN, « Les besoins de trésorerie en matière de prévisions », communication aux journées « gestion prévisionnelle de trésorerie » ;
- 30- J.RAFFEGEAU, P.DUFILS, R.GONZALES et F.I. ASHWORTH ; « Audit et contrôle des comptes » édition publi-union.
- 31- LEFEBVRE F. : Gestion de la trésorerie, F. Lefebvre 1997 ;
- 32- Lionel BOBOT « &al » (2007 :319) « Le besoin en fonds de roulement »
- 33- Noël GAUTHIER, Geneviève CAUSSE : la trésorerie dans l'entreprise « techniques et pratique des affaires » Pubi-Union édition 1981 ;
- 34- Marc GAUGAIN, Gestion de la trésorerie ; édition Economica, 2004.
- 35- MAZARS et RUDELLI P. « Principes et pratiques de gestion financière » Avril 2002.
- 36- MEUNIER H. « La trésorerie dans l'entreprise » paris Dunod 2005 p.8-9
- 37- Michel LEROY « Trésorerie d'entreprise » 3è éd. 1999 p.9
- 38- Micheline-Friedrich (2006 :319) « Financement Trésorerie, Externe, BTS 2 »
- 39- Mireille ZAMBOTTO (2003 :155) « Gestion financière : finance d'entreprise » paris
- 40- Pascal QUIRY « &al » (2006) « Recapitalisation de l'entreprise » site net.
- 41- Philippe MONNIER (2008 :151) « les techniques bancaires en 52fiches »
- 42- Philippe VUITTON (1982 :283) « Demain, la télématique, et la pratique », Ed. Paris
- 43- Pierre CONSO, « &al »(2005) Gestion financière de l'entreprise, 11 éd; Dunod, paris
- 44- Pierre PAUCHER (2006 : 148) « Initiation à la gestion financière Grenoble »
- 45- POLONIATO B., VOYENNE D. : la nouvelle trésorerie d'entreprise, 2è édition, 1995
- 46- Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT « Trésorerie d'entreprise » 3è éd. 2000 p.9
- 47- R. CORDO « La trésorerie pourquoi ? » (2003 :127)
- 48- SION Michel (2006 :271) «Gérer la trésorerie et la relation bancaire» ; Paris Dunod
- 49- Simon NORA « &al » (DFC 1978) « L'informatisation de la société »
- 50- S. LACRAMPE « &al. » (1987) « Méthodes de gestion de la trésorerie », homme et technique.
- 51- TEULIE Jacques ; TOPSACALIAN Patrick : Finance ; paris Ed. Vuibert 2000, p.763
- 52- VERNIMMEN P. : Finance d'entreprise, Dalloz, 5è édition 2002.