**Agrément/Habilitation**

**N° HA-2022 19MESRI/ANAQ-SUP/SE/DIPriv/nmf**

**DEPARTEMENT : Institut MERCURE**

**SPECIALITE Gestion**

**MEMOIRE**

Présenté par

**KANNY BA SENE**
**FATIM NGUEBANE**
**BABA MODO NIANG**

Pour l'obtention du diplôme de

**Licence Professionnelle de finance comptabilité**

# Sujet : Analyse de la gestion de la trésorerie d'une entreprise : cas de la SENELEC

| | | |
|---|---|---|
| **Président du jury : Aly Ngone Ngom** | **Docteur en informatique** | **SUPDECO** |
| **Encadreur : Mr Taye DIEYE** | **Professeur contrôle de gestion** | **SUPDECO** |
| **Membre du jury 1: Cheikh Papa Touty Diouf** | **Docteur en économie** | **SUPDECO** |
| **Membre du jury 2: Momar Sidibe** | **Intervenant en comptabilité** | **SUPDECO** |

**Année 2020-2021**

## DEDICACE

On dédie ce mémoire :

A toutes nos familles, amies et proches qui nous ont soutenue tous le long de notre cursus.

- A ndiogou Mbaye et moussa Ba, des camarades de classe sans reproche qui ont perdu la vie. Qu'ALLAH (swt) leur pardonne, leur accorde sa miséricorde et les accueilles dans son lieu de séjour éternel (le Paradis).

## REMERCIEMENT

A toutes nos familles

Nous tenons aussi à exprimer toutes notre reconnaissance et toutes notre gratitude à tous ceux qui nous ont soutenu et contribué de près ou de loin à notre formation, ainsi qu'à tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce mémoire.

Ces remerciements s'adressent particulièrement à :

- Monsieur **Abou Mbengue**, ancien agent de la SENELEC, qui n'a ménagé aucun effort pour nous aider à la réalisation et à mettre en notre disposition toute l'expérience qu'il a eu dans la société plus particulièrement dans le domaine de la gestion
- À l'ensemble du personnel de la sup de Co ;
- À Monsieur **Taye DIEYE** pour son entière disponibilité et la qualité de son encadrement.

  Nous adressons aussi nos remerciements à tous nos camarades de promotion pour avoir travaillé dans une atmosphère saine et cordiale.

A tous ceux que nous avons cités, nous adressons nos sincères remerciements et leur témoigne toutes notre gratitude.

SOMMAIRE

**DEDICACE……I**

**REMERCIEMENT……II**

**INTRODUCTION..... 5**

**Première Partie : Cadre théorique et méthodologique..... 6**

**CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE..... 6**

**CHAPITRE2 : CADRE METHODOLOGIQUE..... 10**

**Deuxième Partie : Cadre organisationnel et conceptuel ..... 12**

**CHAPITRE1 : PRESENTATION DE LA SENELEC ..... 12**

**CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL..... 21**

**Troisième Partie : cadre analytique..... 41**

**CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA SENELEC…41**

**CHAPITRE 2 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS..... 54**

**CONCLUSION :..... 60**

## INTRODUCTION

Dans ce monde en perpétuelle concurrence traversé par une crise financière, les entreprises se trouvent dans une compétitivité accrue. C'est ainsi que depuis quelques décennies les pays en voie de développement, notamment les pays africains prônent des politiques budgétaires adaptées aux exigences de la bonne gouvernance dans le secteur privé.

L'entreprise, de nos jours, qu'elle soit privée ou publique est soumise à plusieurs contraintes qui sont entre autres la contrainte de performance et de rentabilité, et de réponse aux besoins et attentes des consommateurs. Ces contraintes trouvent pour la plupart leurs sources dans un environnement interne (capacités ou incapacités organisationnelles et structurelles à faire face aux besoins) ou dans un environnement externe (intensité concurrentielle forte, situation géographique, politique, fiscale favorable ou défavorable). Or, nous savons que la pérennité des entreprises dépend de leurs capacités à mobiliser des ressources, à ventiler ces ressources dans des processus ou activités de création de valeurs.

La gestion de trésorerie étant par essence l'un des déterminants financiers de mesure de la performance et de réalisation de la rentabilité, les entreprises doivent, par conséquent, mettre en place des politiques, stratégies, méthodes et outils adaptés aux objectifs qui leurs sont assignés.

Cependant pour y arriver, le management de l'entreprise doit disposer d'un dispositif de gestion de trésorerie fiable afin d'assurer à la fois l'efficacité et l'efficience.

C'est ainsi, du fait de l'importance de la gestion de trésorerie, que nous avons choisi de traiter comme sujet de réflexion : **« Analyse de la gestion de trésorerie d'une entreprise** d'exploitation et de distribution d'énergie électrique **: cas de la SENELEC »**.

La SENELEC est une société sénégalaise d'exploitation et de distribution d'énergie électrique.

Ainsi notre travail de mémoire s'articulera autour de trois parties :

- La première partie est axée essentiellement sur les cadres théorique et méthodologique.
- La deuxième partie est réservée aux cadres organisationnel et conceptuel.
- Enfin une troisième partie qui abordera le cadre analytique

## **Première Partie : Cadre théorique et méthodologique**

## CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

L'objectif de ce chapitre est de présenter les différentes étapes de la recherche notamment la problématique, les objectifs de recherches, les hypothèses et le revue critique de la littérature

### SECTION 1 : PROBLEMATIQUE

Face à la mondialisation de l'économie, une attitude est développée pour maintenir en survie les entreprises. Cette attitude est associée au contrôle des flux de trésorerie dont le fonctionnement dépend des opérations financières. Ce contrôle qui doit actuellement être stimulé par un environnement concurrentiel, permet de mieux maitriser l'organisation. Ainsi, moderniser les modes de gestion avant que les problèmes ne surviennent est une action intéressante car permettant une meilleure application de la politique de gestion de trésorerie. Malheureusement, au niveau de la phase d'élaboration se présentent des difficultés de prévisions et d'évaluation des performances de gestion dont la persistance freine l'efficacité du suivi de la trésorerie. Il est donc important de favoriser l'appréciation de la rentabilité en élaborant des stratégies de contrôle au service du management et de s'assurer de la mise en œuvre d'une gestion de la trésorerie adéquate.

En particulier des stratégies de contrôle de la trésorerie ont été développées en mode centralisé et en mode décentralisé. Le mode décentralise est moins utilisé car il présente des insuffisances au niveau de la répartition des rôles et au cours du processus de développement. Ces insuffisances sont liées au contexte dans lequel l'élaboration et l'exécution du budget sont conditionnées par la solvabilité et la disponibilité de ressource primaire. C'est le cas de la société nationale d'électricité dont la gestion est soumise à un dysfonctionnement dans l'approvisionnement des matières de base. De ce fait, compte tenu du contexte difficile à tous les nouveaux, assurer une bonne gestion de la trésorerie, voire sa gestion optimale est devenue le souci de toutes les entreprises dont le ralentissement des activités se manifeste par une baisse de la rentabilité et de la compétitive.

La SENELEC, société sénégalaise d'exploitation et de distribution d'énergie électrique n'échappe pas à cette règle. Elle est doublement concernée d'abord comme entreprise évaluant dans un contexte hostile, ensuite comme compagnie d'électricité.

Etant une société parapublique, la SENELEC n'est donc pas en marge de la tendance actuelle de privatisation insufflée par les bailleurs de fonds (Fonds Monétaire International et Banque Mondiale).

Ces derniers sont, par l'intermédiaire de l'Etat, ses principaux partenaires dans le financement de ses projets.

La gestion de trésorerie de la SENELEC présente des failles et autres insuffisances dont la source se situe au sein même de la structure décisionnelle.

De ce qui précède, la question fondamentale de recherche qui saute à l'esprit est la suivante : **Comment procéder à l'analyser la situation financière de la SENELEC à partir de sa gestion de trésorerie ?**

En d'autres termes, il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Comment passer du bilan comptable au bilan financier ;
- ✓ Quels sont les différents retraitements, redressements et autres corrections à apporter ?
- ✓ Quels sont les différents outils de gestion de la trésorerie ?

## SECTION 2 : LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Dans cette partie nous allons voir d'abord l'objectif général ensuite présenter les objectifs spécifiques :

### Sous-section 1 : L'objectif général

Ce mémoire a pour objectif principal d'étudier la situation financière de la SENELEC, à partir des déterminants de gestion de trésorerie, afin de savoir si cette dernière est saine ou pas, et ensuite de formuler des recommandations tendant à son amélioration.

### Sous-section 2 : Les objectifs spécifiques

Cette étude vise de manière spécifique à :

- ➢ Apprécier la situation de trésorerie de la SENELEC
- ➢ Elaborer des mécanismes et stratégie de financement de la trésorerie
- ➢ Appréhender ses forces et faiblesses en matière de gestion de trésorerie

## SECTION 3 : LES HYPOTHESES

L'hypothèse est avant tout un guide dont l'utilité consiste à diriger les recherches. C'est dans cette perspective que nous évoquerons nos différentes hypothèses :

- **Hypothèse 1 :** La SENELEC est autonome financièrement
- **Hypothèse 2 :** La structure financière de la SENELEC est saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier.
- **Hypothèse 3 :** Les outils et politiques de gestion financière mise en place par la SENELEC aboutissent à de bons résultats financiers.

## SECTION 4 : LA REVUE CRTIQUE DE LA LITTERATURE

Durant nos recherches, plusieurs pistes ont été visitées, mais nous avons privilégié les ouvrages et les auteurs spécialisés et les critiques dont les thèses gravirent autour de la gestion de la trésorerie.

Parmi ces ouvrages et auteurs nous pouvons citer :

L'œuvre de Bruno SOLNIK intitulé « Gestion financière » propose des concepts et méthodes qui s'inspirent des théories financières les plus récentes et de leurs applications aux problèmes de gestion telles qu'elles sont réalisées par de nombreuses entreprises, mais en faisant abstraction des modèles et formation mathématiques.

Selon SOLNIK « Traditionnellement, le trésorier qui gère la trésorerie de l'entreprise est considère comme un technicien a l'oppose du directeur financier qui est associé aux décisions à caractère stratégique et qui détermine la politique financière de l'entreprise.

Toutefois, la période de crise et de ralentissement que nous avons traversée a montré combien un bon trésorier pouvait contribuer à la rentabilité de l'entreprise »

Bruno SOLNIK est aujourd'hui professeur au Groupe H.E.C. Il est également conseiller d'entreprise et administrateur de société.

Pierre CONSO et Farouk HEMICI abordent la gestion financière en rappelant la place privilégiée qu'elle a toujours occupée dans la conduite de l'entreprise. L'originalité de leur ouvrage réside dans le fait qu'il situe la vie financière des entreprises dans un environnement complexe et turbulent, concurrentiel et conflictuel, à la fois économique et social. Ainsi, l'étude de la fonction d'entreprise précède et éclaire l'analyse des mécanismes financiers et le fonctionnement des marchés financiers.

Selon CONSO et HEMICI, « pour que la fonction de trésorerie soit efficace, il ne faut pas qu'elle soit dispersée, mais il faut que tous les efforts orientées vers un seul objectif : minimiser le cout et le maintien de l'équilibre financier. Il est nécessaire de n'avoir qu'un seul centre de décision à l'égard des différentes formes de crédit. Il sera en même temps plus facile aux banquiers de traiter avec un service compétent disposant de toutes les informations nécessaires et du pouvoir de décision ».

Ancien PDG d'une multinationale, Pierre CONSO a été professeur à HEC et aux universités de paris I et paris IX. Titulaire d'une chaire au CNAM, il est ancien président du centre d'observation économique de la Chambre de commerce et de l'industrie de Paris.

Farouk HEMICI est docteur en gestion. Il est maitre de conférences à Paris I et Paris IX ou il enseigne la finance et le contrôle de gestion. Il mène parallèlement depuis, plusieurs années, des activités de conseil auprès des entreprises.

Jack FORGET aborde dans son livre intitule « Gestion de trésorerie » les méthodes d'optimisation de la gestion financière de l'entreprise à court terme. Selon lui, « les différents instruments de paiement présentent des caractéristiques juridiques et techniques qui ont des implications notables dans la gestion de trésorerie, en particulier pour ce qui a trait à la prévision du jour d'encaissement des fonds. Leurs choix méritent donc réflexion »

Il est président de l'international schola of management (I.S.M) à New York, Paris et Tokyo.

Selon MAZARS R. et RUDELLI P, « 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 parait 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

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 BFR, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif constaté entre ces deux mêmes entités.

La trésorerie potentielle représente donc la trésorerie nette et les réserves de crédit et placements dont dispose l'entreprise.

De tout ce qui précède, notre opinion est que, en acceptant 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 bilancielle statique. Pour résoudre cette insuffisance l'analyse dynamique a vu le jour en termes de flux.

## CHAPITRE2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans cette partie, il est question d'étudier le champ de l'étude, les méthodes d'investigation et enfin de relater les difficultés rencontrées.

### SECTION 1 : PRESENTATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Dans un souci de rendre notre travail plus cohérent, la méthodologie de recherche est primordiale à plusieurs niveaux.

D'abord une perfection à long terme de l'œuvre et une adéquate accessibilité aux usagers. Ensuite elle ouvre des perspectives pour une extension du sujet à l'avenir.

#### Sous-section 1 : Champ élargie

Le cadre de notre étude portera sur la SENELEC qui est une société nationale sénégalaise de production et de commercialisation d'électricité, une société anonyme à capitaux publics majoritaires, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique au Sénégal. SENELEC ?

#### Sous-section 2 : Délimitation

Notre étude va se limiter dans le cadre d'une société nationale d'électricité qui est la SENELEC étant donné que la gestion de la trésorerie est un domaine large.

Il s'agira ici de faire une analyse sur la mise en place et le suivi de l'élaboration et le contrôle de la gestion de trésorerie au niveau de la SENELEC.

### SECTION 2 : LES METHODES D'INVESTIGATIONS

#### Sous-section 1 : sources primaires

Afin d'obtenir à des informations fiables et d'obtenir avoir le maximum de données pertinentes, plusieurs techniques d'investigations seront été utilisées tout au long de notre analyse. C'est ainsi que nous ferons appel aux moyens de collecte d'informations suivantes :

* Recherche documentaire au niveau des ouvrages et articles spécialisées concernant sur la gestion financière en général et sur la trésorerie en particuliers ;

Par ailleurs, l'utilisation des Technologies de l'information et de la communication (T.I.C) tel que l'Internet nous a permis d'explorer plusieurs sites traitant la gestion de trésorerie sur l'élaboration et le contrôle du budget de la trésorerie d'une entreprise.

#### Sous-section 2 : sources secondaires

Pour une meilleure compréhension de notre étude et pour une meilleure bonne collecte des informations, nous avons utilisé un guide d'entretien qui nous a permis de nous exprimer avec le personnel s cadres de l'entreprise, afin de mieux appréhender le système de gestion de trésorerie mise en place par l'entreprise, les méthodes de gestion utilisées, etc.

Nous avons également eu à rencontrer personnellement quelques cadres avec lesquels ou nous avons eu à leurs poser des questions concernant directes sur la gestion de la trésorerie. Au niveau de la SENELEC.

## SECTION3 : LES DIFFICULTES RENCONTREES

Tout travail de recherche nécessite des ressources de toutes formes pour sa réalisation. Ce travail ne pourrait s'achever sans que nous ne vous fassions part des difficultés rencontrées durant cette période. En principe, pour mener à bien ce travail, il était nécessaire pour nous de faire un stage dans une structure quelconque, qui nous permettrait de toucher du doigt les réalités rencontrées par les entreprises.

Nous avons aussi d'énormes difficultés à suivre le canevas qu'on nous a proposé pour la rédaction de ce mémoire.

Egalement le problème dont nous nous sommes heurtés a été de trouver des écrits récents qui traitent du thème de notre étude.

D'autre part, le choix d'un cas pratique et l'obtention d'informations n'ont pas été faciles en raison de la forte concurrence dans laquelle évoluent les entreprises et qui fait que les données sont confidentielles

## Deuxième Partie : Cadre organisationnel et conceptuel

### CHAPITRE1 : PRESENTATION DE LA SENELEC

Nous allons présenter successivement le cadre historique de la SENELEC, sa forme juridique, ses démembrements, son organisation, ses missions et objectifs entre autre.

### SECTION 1 : HISTORIQUE

La SENELEC est la résultante de plusieurs mutations dans l'exploitation de l'énergie depuis 1889, date à laquelle il y a eu les premières électrifications dans la région de Saint Louis par HIPPOLYTE VAUBOUR ingénieur civil.

On assistera ainsi à la mise en place de la première centrale électrique à Saint Louis par la société d'Eclairage Electrique du Sénégal SEES. En 1891, cette dernière fait faillite et une nouvelle société d'éclairage du Sénégal connue sous le nom d'établissement du CARPOT fut créée.

En 1909 la compagnie d'électricité du Sénégal est arbitrée ? Par Dakar ce qui amène la compagnie Africaine d'électricité à se substituer aux établissements CARPOT. La région de Louga fut éclairée à cette époque, et les premiers groupes à vapeurs sont mises en place dans les différentes centrales. Le secteur électrique au Sénégal a connu une croissance après la deuxième guerre mondiale du fait du repli sur le sol Africain des sociétés européennes avec des installations d'autres groupes et le lancement de projet des lignes « Distributions service public ».

Avec l'indépendance du Sénégal, en 1966 le premier groupe de la centrale 3 du cap des biches est mis en service et à cette époque l'état sénégalais commença à participer à l'exploitation de l'électricité. Il possédait le quart du capital de la société des eaux et électricité de l'ouest africain (EEOA) du Sénégal et la compagnie africaine d'électricité dès 1972.

L'état sénégalais, rachetant ainsi les installations de production, de transport et de distribution, créa deux sociétés.

- Electricité du Sénégal (EDS), société de patrimoine au capital entièrement public et responsable des investissements.
- La société sénégalaise de distribution d'énergie électrique SENELEC, société d'économie mixte dont le capital est constitué à 50% par les EEOA qui sont chargés de l'exploitation des ouvrages, mais ses parts furent rachetées par l'Etat en 1983, la matérialisation devenant effective.

L'Etat créa alors la loi numéro 83-72 du 5 juillet 1983 une société unique : la Société Nationale d'Electricité (SENELEC).

Avec cette nouvelle initiative, l'Etat mit en œuvre des projets dans le secteur électrique pour accroitre les infrastructures de la nouvelle société avec la construction du nouveau siège social, la capacité de la centrale 4 fut renforcée par la mise en place d'un troisième groupe diesel.

En 1999, il y avait eu un changement dans le cadre institutionnel, car la société passa sous le contrôle du consortium hydro Québec Elyo. Mais, cette passation de propriété ne dura pas puisque, un an après, le partenariat fut rompu et la société revenant dans les portes feuille de l'Etat sénégalais.

Le 26 octobre 2001, lors d'un assemblé général extraordinaire, une augmentation de capital en numéraire, d'une somme de 40 milliards de FCFA fut effective, portant le capital à 119.433.850.000. Le capital est divisé en 11.943.385 actions de valeur nominale 10.000 FCFA, et est entièrement libéré.

Les actions sont initialement divisées en deux catégories :

- Les actions A à hauteur de 66% détenues par l'Etat ;
- Les actions B à hauteur de 33% détenues provisoirement par l'Etat et rachetées à l'ancien partenaire stratégique.

## SECTION 2 : NATURE ET FORME JURIDIQUE

SENELEC est une société par action de droit privé et dont le capital intégralement souscrit par l'Etat. Elle a pour objet social la production, le transport, l'importation et l'exploitation de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire national. Elle est également chargée de l'identification, de la réalisation et du financement des nouveaux ouvrages. Son capital social est à 119 milliards de francs CFA.

La SENELEC fonctionne avec les seules ressources et droit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation. En effet, la SENELEC est une société nationale à caractère industriel et commercial. Elle « est constituée par voie de fusion entre la société d'électricité du Sénégal (EDS) et la société sénégalaise de distribution d'énergie électrique (SENELEC) » : article 3 de la loi 83-72. Elle bénéficie d'une concession exclusive de la gestion de service public de l'électricité.

C'est pourquoi la SENELEC se voit octroyer un véritable droit réel sur les ouvrages, les installations et le domaine public nécessaire à l'accomplissement de la mission.

En contrepartie de ses prérogatives de puissance publique, la SENELEC est astreinte à l'accomplissement d'une mission d'intérêt général.

Au terme des statuts de la SENELEC « le montant du capital initial est constitué par l'actif net des deux anciennes sociétés ». En raison du capital est détenu par les personnes de

droits publics, le conseil d'administration occupe une place important dans la société. Un conseil de surveillance statue sur l'augmentation ou la réduction du capital. Quant à la comptabilité, les articles 25 et suivants du décret portant statut de la SENELEC précisent les règles de la tenue des comptes et des états financiers pour une gestion efficace des deniers de la société. Les articles 27 et suivants du décret précité indiquent les règles relatives à la désignation du commissaire aux comptes. Ces dispositions sont, dans une certaine mesure, en parfaite harmonie avec celles prévues par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés.

Bénéficiant certes d'une relative autonomie dans sa gestion de service public~~,~~ la SENELEC n'en demeure pas moins soumise à la tutelle de l'Etat, tutelle qui s'exerce par le biais du ministère de l'énergie.

La société d'électricité est placée sous le contrôle de la commission de régulation du secteur de l'électricité. Il s'agit d'une « autorité indépendante chargée de la régularisation des activités de production, de transport, de distribution et de vente d'énergie électrique » : article 4 de la loi n°98-29 d'avril 1998 relative au secteur de l'électricité.

L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, qui se justifie par la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie national.

**SECTION 3 : ORGANISATION INTERNE**

L'organisation de la SENELEC a été intégralement refaite, ce qui apparait dans ~~de~~ l'organigramme introduit par la Note de Direction N°001/07 du 12/01/07. Le réaménagement structurel, défini par cette Note de Direction, portrait entre autres sur :

- Le rôle de l'ancien Secrétariat Général.
- La création de sous directions en lieu et place des Délégations centrales (actuellement supprimées).
- Le rattachement du contrôle de gestion à la direction de l'audit et du contrôle (actuellement séparées)
- Le regroupement des fonctions financières et comptables.
- La création d'une Direction gérant les réseaux de distribution et la relation clientèle (actuellement séparées).

La création d'une Direction des études Générales à côté de la Direction Générale adjointe, regroupes les entités pour une meilleure coordination, sans alourdir l'organisation

Réduit le nombre de niveaux hiérarchiques dans les Directions, en supprimant notamment toutes les Sous Directions à l'intérieur des Directions.

Ainsi le sommet de l'organigramme est constitué :

- Du Directeur Général Adjoint et des Directions et structures qui lui sont rattachées par délégation du Directeur Général ;
- Des Directions, des Délégations directement rattachées au Directeur Général :

**La Direction Générale (DG)**

Le Directeur Général a pour mission d'élaborer toute politique de fonctionnement de la société, ainsi bien sur le secteur financier, de la production, de la distribution, que de la commercialisation. Elle a aussi pour mission de prendre toutes les décisions prises au niveau de ces divers secteurs, notamment en opposant sa signature sur les documents administratifs et financiers, tels les chèques ou les ordres de virement, dont nous pouvons donner à titre d'exemple. ?

- Direction de l'audit interne de la qualité et du contrôle de gestion ;
- Direction des études générales ;
- Direction de l'équipement et de l'environnement ;
- Direction de production ;
- Direction du transport et achats d'énergie ;
- Direction commerciale, de la communication et de la clientèle ;
- Direction du contrôle général ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction des systèmes d'information ;
- Direction de l'administration, du patrimoine et des approvisionnements ;
- Direction des affaires juridiques et passation des marchés ;
- Direction des finances et de la comptabilité.
- La Direction de l'audit et du contrôle de Gestion

La direction de l'audit et du contrôle de gestion conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Elle est chargée de l'audit technique, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités.

Elle est chargée de contrôle, mesurer et analyser l'activité l'entreprise. Elle doit apporter au Directeur Général, à travers un système d'informations fiables, les éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Elle fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage, détermine des indicateurs de gestion technique, commerciale, comptable et financière

pertinents et les suit, les mesure et en relève les écarts de réalisation par rapport aux objectifs fixés pour informer et conseiller les directions opérationnelles et alerter le Directeur General à travers un tableau de bord. Elle s'appuie notamment sur les outils de gestion existants tel que le SIC, Oracle et GMAO.

Elle est chargée du reporting, de l'analyse des résultats de l'entreprise pour le Directeur Général, de l'élaboration du budget général de l'entreprise et du suivi de son exécution.

Elle suit les tendances et l'évolution des résultats par rapport aux prévisions du Modèle Financier de SENELEC.

**La Direction de la production :**

Elle assure la maintenance et l'exploitation des installations de production de la société et le suivi des contrats O&M (Opération & Maintenance). Elle gère les stocks de combustibles et lubrifiants mis à sa disposition.

**La Direction du Transport et Achats d'énergie**

Elle assure la maintenance et l'exploitation du Réseau de transport ainsi que l'exploitation des réseaux de télécommunication. Elle est également responsable du placement optimal des moyens de production du Réseau Interconnecté, des achats et importations d'énergie.

**La Direction commerciale de la communication et de la clientèle**

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la gestion commerciale et du processus clientèle qu'elle gère au mieux des intérêts de l'entreprise et pour la satisfaction du client pour le service rendu.

Elle gère les agences commerciales de la Région de Dakar et assure un appui technique aux agences commerciales des Délégations Régionales à leurs réalisations. Elle est responsable de la clientèle d'affaires et de son recouvrement ainsi que les clients de l'Administration sur tout le territoire national. Elle a pour mission de lutter efficacement contre les pertes non techniques et notamment contre la fraude sur l'électricité pour la réalisation d'un des objectifs à court terme de relèvement du rendement global de l'entreprise.

Elle élabore la stratégie de communication et doit utiliser les outils efficaces pour donner une perception positive de l'image de l'entreprise à l'extérieur. Elle est responsable de la communication externe et interne de l'entreprise, gère ses relations publiques et veille à son image auprès des clients, des bailleurs de fonds, des fournisseurs, des élus et des pouvoirs publics.

Elle doit mettre en œuvre un plan de communication efficace dans la gestion des ressources humaines et dans le domaine commercial. Elle gère le centre de documentation et les archives.

Elle élabore le plan directeur informatique optimal, est responsable de la sécurité informatique et assure la gestion du parc de matériel informatique, la maintenance et l'exploitation du matériel et des logiciels de gestion. Elle assiste les directions techniques dans la mise en place d'applications et d'outils spécialisés. Elle assure l'implantation de nouveaux progiciels et la formation des utilisateurs. Elle gère les projets de télécommunications.

**La Direction des Etudes Générales :**

Elle est chargée des études économiques générales, de la tarification et des études tarifaires, de la planification stratégique et des études de planification technique, économique et financière, de la distribution et d'établir les plans d'investissement à moyen et à long termes.

Elle gère l'observatoire de la demande et les statistiques générales de l'entreprise, élabore le rapport annuel d'activités.

**La Direction d'Equipement et de l'Environnement**

Elle assure le processus de la réalisation des projets d'investissement retenus, est responsable de l'ingénierie et des travaux de tous les projets de renforcement et d'extension des installations de production et des réseaux de transport et de distribution. Elle peut en accord avec les exploitations, déléguer la réalisation de certains projets, notamment dans le cadre du renforcement des installations.

**La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC)**

Elle est responsable de l'enregistrement exact, exhaustif et de toutes les transactions comptables et financières de la SENELEC, de l'établissement et de la présentation à bonne date et selon les règles de l'art des états financiers de synthèse approuvés par les auditeurs externes.

Elle est responsable de la gestion financière de l'entreprise et doit, à cet effet, assurer la satisfaction des besoins financiers d'investissement et d'exploitation au cout optimal. Elle doit assurer de façon satisfaisante les obligations financières vis-à-vis des bailleurs de fonds et des fournisseurs. Elle doit assurer un suivi des emprunts dont elle surveille l'adéquation avec les possibilités de l'entreprise. Elle est responsable du Modèle Financier de SENELEC.

Au sein de la Direction nous avons le Département Finances, qui 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 de l'entreprise.

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

- ✓ Participer à la recherche et à la mobilisation des meilleures sources de financement pour le développement de l'entreprise ;
- ✓ Gérer des flux financiers de l'entreprise ;
- ✓ Faire une gestion prévisionnelle de trésorerie, de façon à répondre adéquatement aux besoins financiers d'exploitation et d'investissement au cout optimal (respect des délais fournisseurs) ;
- ✓ Optimiser la gestion du besoin en fonds de roulement ;
- ✓ Gérer des emprunts et des relations avec des bailleurs de fonds ;
- ✓ Gérer des placements et des participations financières ;
- ✓ Participer à l'élaboration de la stratégie financière de l'entreprise ;

Pour mener à bien lesdites missions, le département finance est organisé de la manière suivante :

- ❖ Un service prévision, analyses financières et gestion des emprunts ;
- ❖ Un service trésorerie
- ❖ Service prévision, analyses financière et gestion des emprunts

Les principales missions de ce service sont :

- ✓ D'analyser périodiquement la situation financière ;
- ✓ De formuler des recommandations visant l'amélioration de la gestion de la société ;
- ✓ D'appuyer au montage de dossier de financement sur le court, long et moyen terme ;
- ✓ D'élaborer et actualiser des plans de financement ;
- ✓ Faire une étude ponctuelle de nature à améliorer la rentabilité de l'entreprise ou d'un projet ;
- ✓ De suivre la bonne application des conventions ;
- ✓ Gérer des dossiers de financement par bailleurs (règlement des échéances, circularisassions périodique, etc.) ;
- ✓ Faire une suivie des relations financières avec la direction de la dette et des investissements, du Ministère de l'économie et des finances ;
- ✓ Faire des rapprochements avec la comptabilité générale

**Service trésorerie**

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

- ✓ Gestion de la trésorerie au quotidien ;
- ✓ Paiement aux fournisseurs et autre tiers ;
- ✓ Gestion prévisionnelle de trésorerie, de façon à répondre adéquatement aux besoins financiers d'exploitation et d'investissement au cout optimal ;
- ✓ Gestion des comptes bancaires et contrôle des opérations de trésorerie (exhaustivité des opérations, dates de valeur, échelles d'intérêt, l'application rigoureuse de toutes les conditions de banques etc.).

**La Direction du contrôle Général**

Cette Direction a pour mission la protection des biens de l'entreprise en exerçant un contrôle ciblé sur le respect des procédures comptables, financières, commerciales, d'achat et de gestion de stocks.

Elle contrôle le respect des normes techniques et de réalisation des ouvrages, ~~et~~ d'exploitation et de maintenance.

**Conseiller chargé de l'Environnement, de la Qualité et de la Sécurité**

Rattaché au Directeur Général Adjoint, il a pour mission la mise en place progressive et l'animation de la structure cible chargée d'élaborer et de faire appliquer la politique de la Direction Générale dans les domaines de l'environnement, de la Qualité et de la Sécurité.

Il doit veiller au respect strict des normes de sécurité et la protection des biens et des personnes.

Il doit impulser une démarche Qualité au sein de l'entreprise et proposer des objectifs de certification et en suivre l'exécution.

**Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Approvisionnements**

Elle gère les services administratifs et généraux, est responsable de la gestion du patrimoine.

Elle est responsable de l'élaboration, de la mise à jour et de la mise en place des procédures administratives et des notes d'organisation. Elle gère les baux immobiliers.

Elle gère les assurances.

Elle est responsable du traitement des dossiers contentieux entre SENELEC et ses clients et entre SENELEC et les tiers. Elle peut solliciter en cas de besoin des services juridiques externes et dans le cas, veille à la bonne exécution des contrats qui en découlent

La Direction comprend deux départements que sont :

- ❖ Département Administration Générale (DAGE)

- ❖ Département Approvisionnement (DAP)

## SECTION 4 : MISSION ET OBJECTIFS

La SENELEC a pour mission essentielle, la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire de la république du Sénégal.

L'accomplissement de cette tache tourne principalement autour des structures comme celles de la production, du transport, de la distribution et de la commercialisation.

De manière condensée, la mission de la SENELEC se résume en la production, la distribution, la commercialisation, l'importation et l'exportation de l'énergie électrique au Sénégal.

Nous pouvons dire clairement que la SENELEC a pour mission d'assurer un service public prioritaire, de fournir du courant électrique au maximum de ménages et d'entreprises, pour leur permettre ainsi de participer au développement économique et social du pays.

La société doit se doter de moyens nécessaires pour offrir à la clientèle la meilleure qualité de service possible et au meilleur prix.

Ainsi, six principaux points résument sa mission :

- La satisfaction des clients en faisant face à la totalité de la demande et en réduisant les délais d'attente aux guichets et les délais d'intervention ;
- L'augmentation du nombre de clients en répondant aux demandes d'abonnement et en remplissant les obligations en matière d'électrification rurale ;
- La reconstitution de la capacité de production ;
- La satisfaction des attentes du personnel (condition de travail, formation et dialogue social) ;
- Et devenir une entreprise moderne et rentable et un modèle en Afrique au service du développement économique.

## SECTION 5 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA SENELEC

L'environnement est un aspect très important dans la vie d'une société. C'est l'ensemble des facteurs qui impactent de près ou de loin sur la vie de l'entreprise. Alors pour assurer le déroulement de ses activités, la SENELEC est obligée de contrôler ou d'avoir un œil sur l'ensemble de ces éléments.

### Sous-section 1 : Macro environnement (ou contexte de l'activité)

Les éléments macro environnement sont des facteurs extérieurs auxquels l'entreprise doit s'adapter ou risque de les subir.

1. Sur le plan politique
2. Sur le plan économique
3. Sur le plan socio-culturel
4. Sur le plan éducatif

**Sous-section 2 : Micro environnement**

- Les clients

Entreprises et Clients d'Affaires,

Administrations et Collectivités,

Missions Diplomatiques et Représentations

Ménages

- Les fournisseurs
- Les concurrents

En ce qui concerne la concurrence à l'échelle nationale, la SENELEC étant seule dans le marché, détient le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique au Sénégal. Toutefois, force est de constater qu'elle n'est pas à l'abri des menaces avec l'avènement des énergies solaires.

## CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL

La trésorerie est constituée des disponibilités dont dispose l'entreprise, qu'elles soient en banque, ~~en~~ aux centre des chèques postaux ou dans les caisses de l'entreprise.

Elle correspond à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires qui ont été accordées. La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en termes monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Il s'agira pour nous dans ce chapitre, de présenter la trésorerie dans une entreprise en général, quant à sa prévision, ses sources de financement, sa gestion et son analyse.

### SECTION1 : LE BUDGET DE LA TRESORERIE

Toute entreprise se doit, avant le début d'un exercice comptable, d'élaborer les budgets qui sont les outils financiers permettant de traduire les objectifs de l'entreprise en chiffres, et de suivre son activité, en rapprochant les prévisions (les budgets) à la réalité (les comptes). Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets élaborés.

#### Sous section1 : Définition

Le budget de trésorerie est donc la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en termes par les encaissements et décaissements.

Le budget de trésorerie est généralement établi pour l'année, par périodes mensuelles.

**Sous-section 2 : Elaboration du budget de trésorerie**

Pour élaborer un budget de trésorerie, certaines informations sont strictement nécessaires :

- Le bilan de l'exercice précédent ;
- Les différents budgets approuvés de l'exercice en cours ;
- Les encaissements et les décaissements non courants, qui ne sont pas prévus dans un budget précis.

Dans la pratique, le budget de trésorerie est précédé de cinq budgets partiels :

- Budget des ventes ;
- Budget des achats ;
- Le budget des encaissements ;
- Le budget des décaissements ;
- Budget de la TVA ;
- Le budget de la trésorerie

**Sous-section 3 : La gestion de trésorerie**

Nous allons étudier la gestion de la trésorerie à travers ses définitions :

**1) Définition de la trésorerie**

La trésorerie (d'une entreprise, d'association, etc.) est la somme de tous les avoirs et dettes à court terme. Une partie importante de la trésorerie est le contenu des comptes de banque et des comptes de caisse d'épargne de l'entreprise.

**2) Définition de la gestion de trésorerie**

La compréhension de ce concept nécessite la définition des deux termes :

Gestion : découle du verbe gérer, qui signifie : prendre aujourd'hui, des décisions qui engagent l'entreprise pour demain, cela suppose que toute décision soit précédée par une prévision. Il s'agit d'imaginer ce que sera l'état probable de l'entreprise dans un futur plus ou moins lointain, du fait des décisions prises ou à prendre.

Trésorerie : elle désigne l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose l'entreprise pour faire face à ses dépenses de toutes natures : moyens encaissés, crédit bancaire à court terme.

De ces deux définitions, on peut déduire que la gestion de trésorerie consiste à prendre aujourd'hui des décisions, en matière des moyens de financement, qui engagent l'entreprise pour demain.

La gestion de trésorerie présente un enjeu financier considérable qui a profondément évolué depuis quelques années, cette évolution est due essentiellement à l'émergence de nouveaux instruments financiers. Mais cette évolution ne doit pas faire oublier qu'une bonne gestion de la trésorerie ne doit pas se limiter à une connaissance de ces instruments financiers ; mais passe par une maitrise des outils de base de la trésorerie.

### 3) Rôles de la gestion de trésorerie et du trésorier

La mission principale de la gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiement de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le cout et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme. Elle participe enfin à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines ou la volatilité du marché s'est fortement accélérée, en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt.

### 4) Objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie a deux buts principaux :

- Assurer la solvabilité, à court terme, de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie.
- Assurer à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre cout.

La gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

#### A- L'équilibre financier :

L'équilibre financier résulte donc d'un équilibre à long terme (les investissements et leur mode de financement), d'un équilibre à court terme (le jeu des créances et des dettes liées principalement à l'exploitation) et d'un équilibre immédiat (le jeu des encaissements/décaissements) appelé solvabilité immédiate.

Cet équilibre des flux ne peut être constaté et mesuré qu'à un moment donné. Son maintien est lié aux mouvements qui animent les règlements, les dettes et les créances.

Des décaissements peuvent donc se produire, qui porteront soit sur l'équilibre financier à long terme (insuffisance des ressources longues de financement), soit sur l'équilibre quotidien (paiements réclamés supérieurs aux disponibilités et aux créances recouvrables rapidement). Ces deux aspects sont porteurs de risques financiers inhérents à toute activité d'entreprise :

- Le risque de dépendance (la perte d'autonomie)
- Le risque d'insolvabilité

**b- La solvabilité**

La solvabilité se définit comme l'aptitude de l'entreprise à assurer le règlement de ses dettes lorsque celles –ci viennent à échéance.

La solvabilité technique recouvre la capacité réelle et à tout moment d'assurer le paiement des dettes exigibles. Le maintien de la solvabilité constitue pour l'entreprise un impératif absolu et permanent. En effet, tout manquement à cette contrainte, même pour une courte durée, place l'entreprise dans une situation de cessation de paiement et menace de ce fait son existence.

Les principales causes de la cessation de paiements sont le plus souvent des erreurs de gestion, particulièrement au niveau des choix des investissements et de l'appréciation des équilibres financiers. Cette insolvabilité transitoire menace directement leur indépendance, et peut entrainer leur disparition.

**c- La rentabilité :**

Mesure de l'efficacité de l'activité (résultats/moyens engagés), la rentabilité se définit comme le rapport entre un résultat et l'ensemble des moyens engagés pour obtenir ce résultat.

Notion très large du fait de ses multiples aspects, la rentabilité n'est pas une mesure mais s'apprécie au travers de différents indicateurs privilégiant l'aspect technique (rentabilité économique) ou financier (rentabilité financière)

A plus court terme, l'entreprise doit maintenir sa capacité à financer son exploitation par les recettes tirées de ses ventes. Si tel n'est pas le cas ; l'absence de rentabilité menace la solvabilité future.

## SECTION 2 : METHODES DE CALCUL DE LA TRESORERIE

Il y a deux manières de calculer la trésorerie nette d'une entreprise :

### Sous-section 1 : Calcul à partir du bilan

En considérant l'égalité entre l'actif et le passif, il est possible de déterminer la trésorerie soit par le haut du Bilan, soit par le bas du Bilan.

- **Le passif du bilan :**

Le passif exprime à la date d'établissement du bilan, l'origine et le montant des ressources mises à la disposition de l'entreprise.

- ✓ **Passif = CPO** (capitaux propres) + **DLT** (dettes à long et moyen terme) + **PC** (passif circulant) + **TP (**trésorerie passif)

- **L'actif du bilan :**

Il indique comment les ressources mises à la disposition de l'entreprise ont été employées.

- ✓ **Actif = AI** (actif immobilisé) + **AC** (actif circulant) + **TA** (trésorerie Actif)

**Formules supplémentaires**

**CPO + DLT = Capitaux stables ou capitaux permanents**

- ❖ **AI + AC + TA = CP + PC + TP**

**TA – TP = CP + PC – AI - AC**

**TA-TP = (CP - AI) + PC - AC**

**CP-AI = FR (fonds de roulement)**

**AC-PC= BFR (besoin en fonds de roulement)**

- ❖ **Calcul de la trésorerie par le « haut bilan »**

La trésorerie nette est égale à la différence entre d'une part les ressources nettes de l'entreprise et d'autre part ses besoins de financements. Soit la différence entre d'une part l'excédent de ressources à long terme de l'entreprise (le Fonds de roulement) et d'autre part le besoin de financement à court terme de l'entreprise (Besoin en Fonds de Roulement).

D'où :

**Trésorerie = FR (Fonds de Roulement) – BFR (Besoin en Fonds de Roulement)**

**A – Le fonds de roulement :**

Le fonds de roulement est défini comme le montant des ressources permanentes restant à la disposition de l'entreprise après financement de ses emplois stables. Le calcul du fonds de roulement peut se faire de deux manières :

- Par le haut du bilan :

**FR = Capitaux permanents – Actif immobilisé net**

- Par le bas du bilan :

**FR = Actif à moins d'un an – Passif à moins d'un an**

Que le fonds de roulement soit calculé par le haut ou le bas du bilan, sa signification reste identique : il représente un excès de ressources longues par apport aux emplois stables, et donc une marge de sécurité pour le financement des actifs circulants.

**b. – Le besoin en fonds de roulement :**

L'analyse du BFR va permettre de confirmer ou d'infirmer les présomptions de difficultés financières révélées par l'étude du fonds de roulement. Elle introduit également la notion dynamique de la solvabilité. La capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances n'est pas une donnée en soi.

Elle est intimement liée à sa capacité à générer de la trésorerie à un rythme supérieur à celui des décaissements auxquels l'entreprise doit faire face.

En effet le besoin en fonds de roulement est la différence entre l'Actif circulant et le Passif circulant.

**BFR = Actif circulant - Passif circulant**

**C– <u>La trésorerie</u> :**

Dans le cadre de l'analyse menée en termes de FR et de BFR, la trésorerie apparaît comme un solde :

**TN = FR – BFR**

Elle représente l'excédent (si elle est positive) ou l'insuffisant (si elle est négative) des ressources longues, disponibles après financement des immobilisations (le FR) sur les besoins de financement nés de l'activité (BFR).

Trois cas de figure peuvent se présenter :

- **FR > BFR d'où T > 0** : il y'a à priori un bon équilibre financier induisant une solvabilité correcte.
- **FR < BFR d'où T < 0** : il y'a à priori un déséquilibre financier se traduisant par une menace sur la solvabilité
- **FR= BFR d'où T= 0** : le principe de prudence conduit à observer une attitude très réservée, voire critique sur la solvabilité de l'entreprise, malgré un parfait équilibre financier. Mais cette trésorerie minimum peut aussi être l'expression d'une gestion financière optimale, dont l'objectif de trésorerie zéro traduit la volonté d'utiliser au mieux les ressources de l'entreprise.

- **Calcul de la trésorerie par le « bas de bilan »**

Dans ce cas, la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de trésorerie (valeurs mobilières de placement, disponibilités, soldes des comptes bancaires ou postaux débiteurs…) et les éléments du passif de trésorerie (Concours bancaires, soldes créditeurs des banques.).

D'où :

**Trésorerie = Trésorerie d'actif – Trésorerie du passif**

**<u>Sous-section 2 : Calcul de la trésorerie à partir des flux</u>**

Il est possible de prévoir la trésorerie d'une entreprise à partir des différents flux générés sur une période bien déterminée. Ces flux sont constitués :

- Des flux d'activités : ces flux sont constitués des encaissements et des décaissements d'argent générés par les achats ou les ventes. Nous tiendrons compte des encaissements et des décaissements réels.
- Des flux financiers : Cette approche permet d'exploiter les variations dans le temps de l'ensemble de la trésorerie, elle présente l'intégralité des flux de fonds qui, pendant une période, marquent la vie financière d'une entreprise. Elle sert également de cadre au plan de financement, et décrit le passage entre les entrées de trésorerie, les sorties de trésorerie pendant une période donnée et la trésorerie elle-même.

L'approche des flux financiers permet d'analyser la variation de la trésorerie, en étudiant, les conséquences financières de décisions adaptées au niveau des politiques d'investissement, du processus d'exploitation et des autres opérations financières.

**Tableau n°1** : Exemple de tableau de la variation de la trésorerie par les flux financiers :

| |
|---|
| Produit d'exploitation – charges d'exploitation |
| = Excédent brute d'exploitation (EBE) |
| - Variation du besoin en FR (1) |
| = Variation de la trésorerie d'exploitation |
| L'investissement<br>+ cessions d'actifs<br>+ produits financiers<br>- Impôts<br>-dividendes<br>+augmentation de capital<br>+emprunt nouveau<br>-remboursement des dettes |
| La variation de trésorerie + trésorerie de début de paiement |
| **Trésorerie de fin période** |

### 1) Budget des ventes

Selon LECLERE (1993 :37-49), c'est le point d'ancrage des autres budgets. Le budget des ventes doit être réalisé par la fonction commerciale qui doit procéder au chiffrage en volume et en valeur des ventes tout en précisant les prix unitaires par produit ou famille de produit, par zone géographique, par période (mois, trimestre ou semestre) et par représentant. La confection du budget des ventes repose sur des estimations grâce à des techniques de prévisions telles que : l'étude de marché qui vise la clientèle potentielle, la corrélation qui montre qu'un événement est fonction d'un autre événement, la technique des moyennes mobiles qui détermine l'évolution à court terme par extrapolation du passé récent corrigé des proportions spécifiques comme celles des saisonnières et la tendance à long terme.

L'établissement du budget des ventes se réalise suivant deux étapes à savoir d'abord une phase de prévision globale (prévision des ventes et des frais de distribution pour les entreprises de type commercial ou prévision des recettes et des dépenses pour les organisations à but non lucratif) et enfin une phase de découpage ou de budgétisation de la prévision globale.

### 2) Budget des achats

La confection du budget d'achat ou budget des approvisionnements consiste à chiffrer les apports nécessaires à l'activité de l'entreprise. Ces apports concernent les marchandises, matières premières, les produits semi finis, les matières consommables et les emballages. L'établissement de ce budget est lié au problème de la gestion des stocks et il faut essayer de budgéter les entrées en fonction des sorties en évitant toutefois :

- Soit le sur ~~le~~ stockage qui génère un coût important dans la mesure où il faut financer la détention de ce besoin important en fonds de roulement que constitue le stock ;
- Soit la rupture de stock qui risque de venir perturber l'activité en aval en entrainant un arrêt de la production ou des livraisons, avec toutes les conséquences néfastes sur le plan commercial et financier.

Pour établir un budget des approvisionnements ou d'achat conforme aux exigences du plan de production, il est important de savoir rechercher la quantité optimale à consommer, d'établir le programme d'approvisionnement avant de procéder à la budgétisation proprement dite qui repose sur les achats et les frais d'approvisionnement. Il est également nécessaire de suivre pendant la période les réalisations par rapport aux prévisions. Grâce à la notion de stock d'alerte, il est essentiellement possible d'éviter la rupture au niveau des approvisionnements.

### 3) Budget des encaissements

**Tableau n°2 :** Exemple de tableau des encaissements

| Eléments | Janv. | Fév. | …….. | Déc. | Bilan de fermeture |
|---|---|---|---|---|---|
| Vente de la période | …… | ……. | …… | …… | |
| vente antérieur | …… | …… | …… | ….. | |
| vente Im | ……. | …… | …… | …… | |
| autre encaissement | …… | ……. | …… | …… | |
| Total | …… | ……. | ….. | …….. | |

### 4) Budget des décaissements

**Tableau n°3** : Exemple de tableau du budget des décaissements

| Eléments | Janv. | Fév. | …….. | Déc. | Bilan de fermeture |
|---|---|---|---|---|---|
| Achats de la période | …… | ……. | …… | …… | |
| achat antérieur | …… | …… | …… | ….. | |
| achat Im | ……. | …… | …… | …… | |
| TVA décaissé | …… | ……. | …… | …… | |
| Salaires | …… | ……. | ….. | …….. | |
| charges sociales | | | | | |
| autre décaissement | …….. | …….. | ……. | …… | |
| emprunts avances | …… | ……. | ……. | …… | |
| Total | ….. | …… | …… | ……. | |

### 5) Budget de TVA

Ce budget est construit par les comptables ou contrôleurs de gestion à l'aide des prévisions des charges, des produits et d'investissements faites dans les budgets précédents. Le budget de TVA est obtenu en faisant sommation des prévisions de la TVA collectée et de la TVA déductible. Il faut noter que la collecte et le paiement de la TVA affectent la trésorerie de l'entreprise. Le budget est établi en tenant compte du fait que la TVA du mois X est à payer au mois X+1 et que dans certains cas, la TVA déductible peut être supérieure à la TVA collectée ; ce qui entraîne un crédit de TVA.

**Tableau n° 4 :** Exemple de budget de TVA

| Eléments | Janv. | Fév. | …….. | Déc. | Bilan de fermeture |
|---|---|---|---|---|---|
| vente de la période | …… | ……. | …… | …… | |
| vente Im | …… | …… | …… | ….. | |
| vente encaissé | ……. | …… | …… | …… | |
| TVA Récupérable | …… | ……. | …… | …… | |
| Achat de la période | …… | ……. | ….. | …….. | |
| achat Im | …… | ……. | …… | ….. | |
| autre décaissement | …… | …… | ….. | ……. | |
| TVA déductible | …… | ….. | …… | ….. | |
| TVA due | ….. | …… | …… | ….. | |
| TVA reporté | …… | ….. | …… | …… | |
| TVA décaissé | …… | …… | …… | ……. | |

### 6) Budget de trésorerie

Il est incontournable si on veut faire de la gestion de la trésorerie un centre de profit dans la mesure où c'est ce budget qui nous donne les prévisions d'encaissements et de décaissements.

- **Définition**

Le budget de trésorerie est un document prospectif expliquant les variations de trésorerie à l'intérieur de chacune des périodes planifiées dans le plan de financement.

Il enregistre non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement. Cela va aboutir à une prévision des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée. C'est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise.

- **Démarche**

Pour présenter un budget de trésorerie, l'entreprise doit être en mesure d'identifier les mouvements futurs influençant les encaissements ou décaissements de la période analysée.

Elle doit respecter une hiérarchie budgétaire traditionnellement organisée de la façon suivante

- Budget des ventes ;
- Budget des achats,
- Budget des encaissements ;
- Budget des décaissements ;
- Budget des TVA ;
- Budget de trésorerie.

**Tableau n°5 :** Exemple de budget de la trésorerie

| Eléments | Janv. | Fév. | …….. | Déc. |
|---|---|---|---|---|
| Trésorerie initial | …… | ……. | …… | …… |
| Encaissements | …… | …… | …… | ….. |
| Décaissements | ……. | …… | …… | …… |
| Trésorerie Finale | …… | ……. | …… | …… |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Cumul | …… | ……. | ….. | …….. |

Il est évident que d'autres budgets peuvent être insérés à l'intérieur de ce schéma. Une entreprise peut présenter plusieurs budgets des ventes ou d'achats. En contrôle de gestion, l'étude présente un caractère plus exhaustif

La procédure d'élaboration du budget montre comment une entreprise fonctionne. Cette manière de représenter le budget justifie l'ordre dans lequel nous avons abordé l'étude de la gestion de la trésorerie. Elle nous permet d'après GOUJET et RAULET (2007 :304) de définir les relations de trésorerie en tenant compte des entrées et des sorties.

En général, les entrées de trésorerie (encaissements) proviennent :

- Des ventes de l'entreprise Toutes Taxes Comprises (TTC), la Taxe sur la Valeur Ajoutée
  (TVA) étant reversée à l'Etat de façon décalée dans le temps ;
- Des ressources exceptionnelles issues des budgets d'investissement et de financement (cessions d'immobilisations, emprunts, augmentation capital).

Par contre, les sorties de trésorerie (décaissements) correspondent :

- À des charges courantes de l'entreprise (achats, charges de production, charges de distribution) soumises à la TVA et retenues pour leur montant,
- À des charges incluses dans les opérationnels et ne se traduisant pas par des budgets (amortissements). Elles sont prises en compte dans les budgets de production et dépenses et sont sans effet sur les sorties de trésorerie.

**7) Budget de production**

Le budget de la production dépend de celui des ventes mais doit prendre en compte un certain nombre d'éléments de la production (machine et MOD) et de contraintes comme la limitation de la capacité de stockage. Ainsi, la construction du budget de production consiste à fixer le volume et le coût de production de la fabrication de manière à répondre aux trois objectifs suivants :

- Utiliser au mieux le potentiel de l'entreprise ;
- Satisfaire les ventes possibles ;
- Laisser subsister un bénéfice entre le prix de vente et le coût de production majoré des frais de distribution.

Le problème se situe ici au niveau de la détermination de l'optimum de production en fonction du nombre de produits à fabriquer et des contraintes à prendre en compte. Il s'agit d'une résolution d'inéquations sous contraintes qui peuvent être résolues par la méthode graphique, de substitution ou par la méthode du simplexe.

L'établissement du budget de production passe par la détermination du programme de production qui consiste à déterminer les quantités à produire ou les services à réaliser selon que l'entreprise soit de type industriel ou de service, et ensuite à déterminer les services de production ; la valorisation du programme de production repose sur la distinction entre les charges directes et indirectes, ~~et~~ le calcul du coût standard et le bouclage du budget de production.

**8) Budget des investissements**

Elaboré dans le cadre d'un système budgétaire, un budget des investissements consiste essentiellement à traduire en termes financiers les tranches d'investissements des différents projets prévus pour l'année à venir. Le budget des investissements se prépare en déterminant le coût des éléments d'actif immobilisé nécessaire à l'entreprise (frais d'établissement, immobilisations corporelles, incorporelles, etc.). L'analyse portera surtout sur les moyens de production avec l'évaluation des dépenses et recettes générées par les nouvelles acquisitions.

Un investissement peut être saisi financièrement de différentes manières par la date d'engagement, par la ou les dates de règlement, par la ou les dates de récupération. Il doit y avoir un équilibre global entre les besoins et les ressources dans le cadre du projet des investissements.

## SECTION 3 : LA CAF (LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT)

La capacité d'autofinancement est la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables. Elle se calcule selon deux méthodes :

- **Méthode additive**

Le mode de calcul de la méthode additive part du résultat net comptable d'où :

**CAF =** Résultat net comptable

+ Dotations aux amortissements et aux provisions

- Reprises sur amortissements et sur provisions
- Quote-part de subventions d'investissement virées au compte de résultat

+ Valeurs nettes comptables des éléments d'actifs cédés

- Produits de cession d'éléments d'actifs cédés

- **La méthode soustractive**

Ce mode de calcul part de l'excédent brut d'exploitation

**CAF = EBE**

+ Transfert de charges d'exploitation

+ Ou – Quote-part de résultat sur opérations faites en commun

+ Produits financiers (sauf reprises sur provisions et transferts de charges)

- Charges financières (sauf charges calculées)

+ Produits exceptionnelles (sauf produits des cessions d'éléments d'actifs, subventions d'investissement virés au compte de résultat de l'exercice et reprises sur provisions)

- Charges exceptionnelles (sauf valeurs comptables des éléments d'actifs cédés et charges calculées)
- Participations des salariés aux fruits de l'expansion
- Impôts sur les bénéfices

**Selon le SYSCOA révisé la méthode additive ne change pas.**

- **Méthode soustractive :**

**CAF =** EBE

+ Transfert de charges d'exploitation

+ Ou – Quote-part de résultat sur opérations faites en commun

+ Produits financiers (sauf reprises sur provisions et transferts de charges)

- Charges financières (sauf charges calculées)
- Produit de cession d'éléments d'actif

+ Valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés

- Participations des salariés aux fruits de l'expansion
- Impôts sur les bénéfices

## SECTION 4 : LES RATIOS DE GESTION DE LA TRESORERIE

### Sous-section 1 : Définition :

Un ratio est un rapport entre deux grandeurs significatives (masses du bilan, du compte de résultat) ayant pour objectif de fournir des indications utiles et complémentaires aux données utilisées pour son calcul

L'étude des ratios permet :

- De suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps, le risque de défaillance ;
- D'effectuer des comparaisons interentreprises de secteurs d'activité identiques ;
- De se référer à des ratios standards.

**Sous-section 2 : Les différents types de ratio et leurs significations**

Nous distinguons principalement trois types de ratio :

- Les ratios de structure
- Les ratios d'activité
- Les ratios de rentabilité

**1) Les ratios de structure**

Ils mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier les équilibres financiers.

Nous avons entre autres ratios de structures :

- **Le ratio de financement des emplois stables = ressources stables/ emplois stables.** Il mesure la couverture des emplois stables par les ressources stables. Ce ratio doit être supérieure à 1 ;
- **Le ratio d'autonomie financière = Capitaux propres/ Total dettes**
  Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter ;
- **Ratio de capacité de remboursement = Dettes financières / Capacité d'autofinancement**
  En principe l'endettement ne doit pas excéder 4 fois la CAF ;
- **Le ratio de solvabilité générale = Total actif / Total dettes**

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant l'ensemble de l'actif ;

- **Le ratio de liquidité générale = Actif à moins d'un an / Passif à moins d'un an**

Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

**Le ratio de liquidité restreinte = Créances à moins d'un an + Disponibilités / Passif à moins d'un an ;**

- **Le ratio de liquidité immédiate = Disponibilités / Passif à moins d'un an ;**

**2) Les ratios d'activité**

Ils mettent en rapport des postes du bilan et des postes du compte de résultat pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise. Ce sont entre autres :

- **Le ratio de rotation des stocks de marchandises = Stock moyen / Cout d'achat des marchandises X 360 jours**
- Il mesure la durée d'écoulement des stocks. Une augmentation de cette durée entraine une augmentation du BFR ;

- **Le ratio de durée moyenne des crédits clients = Créances clients et Comptes rattachés / CATTC X 360 jours**

  Il mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients ;

- **Le ratio de durée moyenne du crédit fournisseurs = Dettes fournisseurs et Comptes rattachés / Achats TTC X 360 jours**

  Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs

**3) Les ratios de rentabilité :**

Ils mettent en rapport les résultats, le chiffre d'affaires, les capitaux afin de mesurer les rentabilités économiques et financière de l'entreprise.

Nous pouvons citer entre autres :

- **Le taux de marge brute = EBE / CAHT**

  Il mesure la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir du chiffre d'affaire.

- **Le ratio de rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propres**

  Il mesure l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés

- **Le ratio de rentabilité économique = EBE / Ressources Stables**

Il mesure la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les préteurs ;

- **Le ratio de marge nette = Résultat de l'exercice / CAHT**

  Il mesure la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net à partir du chiffre d'affaire.

## SECTION 5 : LES DOCUMENTS DE GESTION DE LA TRESORERIE

### Sous-section 1 : Le compte de résultat

**1) Définition :**

Le compte de résultat de l'exercice ou tableau des soldes caractéristiques ou intermédiaires de gestion est la différence entre les produits et les charges enregistrés au cours de l'exercice comptable. Il traduit l'activité de l'entreprise pour une période donnée (l'exercice). Pour mettre en évidence ce résultat, on reporte les soldes des comptes de produits (classe 7 et 8) et de charges (classe 6 et 8) en un compte unique appelé : Compte de résultat de l'exercice.

## 2) Les soldes intermédiaires de gestion selon le SYSCOA révisé

### A- La marge brute sur marchandises :

C'est la différence entre les ventes de marchandises **et** l'achat des marchandises + ou – la variation des stocks.

### B- La valeur ajoutée :

Elle est égale à la différence entre (la marge brute sur marchandises, la vente de produits fabriqués, des travaux services vendus, de la production stockée ou déstockée, de la production immobilisée, des produits accessoires, des subventions d'exploitation, autres produits tels que les produits de cession d'actifs immobilisés et autres produits de gestion courante ou d'exploitation) **et** (des achats de matières premières et fournitures liées + ou – la variation de stocks de matières premières, des autres achats + ou – variation stocks d'autres achats, des transports consommés , des services extérieurs, des impôts et taxes, des autres charges tels que la valeur nette comptable des éléments d'actifs cédés et autres charges d'exploitation ou de gestion courante)

C'est un instrument de mesure qui permet de cerner la dimension de l'entreprise ; c'est un indicateur de sa taille économique.

C'est donc l'apport économique des deux facteurs de l'entreprise (capital et travail) ou richesse créée par l'entreprise

### C / L'Excédent brut d'exploitation :

C'est la somme de la valeur ajoutée diminuée de la charge du personnel

### D- Le Résultat d'exploitation :

Elle est égale à la différence entre (l'excédent brut d'exploitation, reprises de d'amortissements et provisions, des transferts de charge) et (les dotations aux amortissements et aux provisions)

### E- Le résultat financier :

Ce sont les revenus financiers, les gains de change, les reprises de provisions financières, transfert de charges financières diminués des frais financiers, perte de change, dotations aux amortissements et provisions à caractère financier

### F- Le résultat avant prélèvement

C'est la somme du résultat d'exploitations et de résultat financier

### G- Le résultat net :

C'est la somme du résultat avant prélèvement diminuée de la participation des travailleurs et de l'impôt sur les sociétés.

## Sous-section 2 : Le bilan comptable

**1/ Définition**

Le bilan est un document de synthèse juridico- financier décrivant le patrimoine économique de l'entreprise. Il fait partie des comptes annuels dont l'établissement est obligatoire.

Le bilan est, à une date déterminée, la situation économique et financière d'une entreprise dont il présente la liste des éléments actifs et passifs.

La différence entre, d'une part, les biens et créances et disponibilités qu'elle possède et d'autres part, les dettes, mesure la situation nette.

**2/ Structure et présentation du bilan**

Le bilan se divise en deux grandes parties :

- Le passif, situé à droite, et représentant les ressources de l'entreprise
- L'actif, situé à gauche, et correspondant à l'emploi qui a été fait des ressources

Cette présentation se fait sous la forme d'une égalité entre les ressources et les emplois.

**Sous-section 3 : Bilan Financier**

**1) Le rôle du bilan financier est :**

- De présenter le patrimoine de l'entreprise : les postes du bilan sont évalués, si possible à leur valeur vénale ;
- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- D'évaluer la liquidité du bilan : capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an ;
- D'estimer la solvabilité de l'entreprise : l'actif est-il suffisant pour couvrir toutes les dettes ;
- De permettre la prise de décision.

**2) La Structure du bilan financier**

Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable après affectation du résultat.

Toutes fois certaines corrections doivent être effectuées de manière à classer les éléments de l'actif et du passif en quatre masses homogènes significatives.

**3) Les Masses**

L'entreprise possède des actifs dont le délai de transformations en monnaie est plus ou moins long.

- Actif à plus d'un an
- Actif à moins d'un an

Ces actifs servent à faire face aux passifs plus ou moins exigibles :

- Passif à plus d'un an : capitaux propres et dettes
- Passif à moins d'un an : dettes

Les postes de l'actif sont évalués à leur valeur actuelle nette

**4) <u>Les retraitements</u>**

Afin d'établir le bilan financier, le bilan comptable subit plusieurs retraitements permettant de

- Reclasser les créances et les dettes selon leur échéance ;
- Intégrer les éléments hors bilan : plus ou moins-values latentes et effets escomptés non échus c'est-à-dire les effets de commerce remis en banque avant la date d'échéance ;

| **ACTIF (DEGRE DE LIQUIDITE)** | **PASSIF (DEGRE D'EXIBILITE)** |
|---|---|
| **ACTIF A PLUS D'UN AN** | **PASSIF A PLUS D'UN AN** |
| **ACTIF IMMOBILISE NET (TOTAL AU BILAN** | **CAPITAUX PROPRES (TOTAL AU BILAN)** |
| | (+) PLUS VALUES SUR ELEMENTS D'ACTIFS |
| | (-) MOINS VALUES SUR ELEMENTS D'ACTIF |
| (+) PART DE L'ACTIF CIRCULANT NET A PLUS D'UN AN | |
| (STOCK OUTIL, CREANCES) | (-) ACTIF FICTIF |
| (-) PART DE L'ACTIF IMMOBILISE NET A MOINS D'UN AN | |
| | **DETTES FINANCIERES A PLUS D'UN AN** |
| | (+) EMPRUNT A LONG ET MOYEN TERME |
| | (+) PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES |
| | + PART PASSIF CIRCULANT A PLUS D'UN AN |

| **ACTIF A MOINS D'UN AN** | **PASSIF A MOINS D'UN AN** |
|---|---|
| ACTIF CIRCULANT ET TRESOREIE ACTIF | PASSIF CIRCULANT ET TRESORERIE PASSIF |
| (-) PART DE L'ACTIF CIRCULANT NET A PLUS D'UN AN | (+) PART DETTES FINANCIERES A MOINS D'UN AN |
| | (-) PART ACTIF CIRCULANT A PLUS D'UN AN |
| (+) PART DE L'ACTIF IMMOBILISE A MOINS D'UN AN | (+) EFFETS ESCOMPTES NON ECHUS |
| (+) EFFETS ESCOMPTES NON ECHUS | |

- Eliminer certaines postes du bilan comptable dont la valeur vénale est nulle et considérée comme de l'actif fictif : frais d'établissement, primes de remboursement des emprunts, charges à répartir sur plusieurs exercices, frais d'émission des emprunts, frais d'augmentation de capital, les frais de recherche et de développement et les écarts de conversion actifs couverts par une provision

## Troisième Partie : cadre analytique

### CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA SENELEC

L'exploitation des états financiers des années 2018, 2019 et 2020 de la SENELEC nous a permis d'obtenir les résultats suivants que sont les bilans financiers, les valeurs structurelles et les ratios lesquels feront l'objet d'une analyse pour mieux comprendre la situation financière de la SENELEC, particulièrement sa gestion de trésorerie.

### SECTION 1 : ELABORATION DES ETATS FINANCIERS

**Tableau n° 6 : BILAN FINANCIER 2018**

| **ACTIF** | **MONTANTS** | **PASSIF** | **MONTANTS** |
|---|---|---|---|
| **ACTIF IMMOBILISE** | | | |
| Immobilisations incorporelles | 2 623 253 796 | Capitaux Propres et Ressources Assimilées | |
| Immobilisations corporelles | 749 733 749 629 | Capital | 175 236 344 521 |
| Avances et acomptes versés sur immobilisations | 51 655 578 518 | Primes et Réserves | |
| Immobilisations financières | 53 004 156 141 | Résultat net de l'exercice (bénéfice+ ou perte -) | 32 434 375 347 |
| **TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)** | **857 016 738 084** | **Subventions d'investissement** | **106 201 162 813** |
| **ACTIF CIRCULANT** | | **Total Capitaux Propres (I)** | **571 641 701 075** |
| Stocks | 18 567 017 261 | Dettes Financières et Ressources Assimilées (1) | |
| Créances et emplois assimilés | 444 054 914 659 | Total Dettes Financières (II) | 436 379 340 361 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)** | 462 621 931 920 | **Total Ressources Stables (I + II)** | |
| **TRESORERIE – ACTIF** | | **Passif Circulant** | |
| **TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III)** | 49 082 696 824 | **TOTAL PASSIF CIRCULANT(III)** | **307 812 235 533** |
| Ecarts de conversion - Actif (IV) Perte Probable de change | 8 475 123 517 | TRESORERIE - PASSIF | |
| | | TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV) | 56 449 116 223 |
| | | Ecarts de conversion-Passif (V) Gain de probable de change | 4 914 097 152 |
| **TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)** | **1 377 196 490 345** | **TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)** | **1 377 196 490 345** |

Source : rapport annuel de la senelec

**Tableau n° 7** : BILAN FINANCIER 2019

| **ACTIF** | **MONTANTS** | **PASSIF** | **MONTANTS** |
|---|---|---|---|
| **ACTIF IMMOBILISE** | | Capitaux Propres et Ressources Assimilées | |
| Immobilisations incorporelles | 2 613 515 292 | | |
| Immobilisations corporelles | 848 338 359 927 | Capital | 175 236 344 521 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Avances et acomptes versés sur immobilisations | 59 117 972 443 | Résultat net de l'exercice (bénéfice+ ou perte -) | 17 492 215 503 |
| Immobilisations financières | 59 152 329 860 | Subventions d'investissement | 100 246 235 524 |
| TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I) | 969 222 177 522 | Total Capitaux Propres (I) | 562 969 220 026 |
| **ACTIF CIRCULANT** | | Dettes Financières et Ressources Assimilées (1) | |
| STOCKS ET ENCOURS | 15 093 811 395 | Total Dettes Financières (II) | 507 422 842 955 |
| Créances et emplois assimilés | 452 948 462 465 | Total Ressources Stables (I + II) | 1 070 392 062 982 |
| TOTAL ACTIF CIRCULANT (II) | 468 042 273 860 | **TOTAL PASSIF CIRCULANT( III)** | 423 780 470 613 |
| **TRESORERIE – ACTIF** | | TRESORERIE - PASSIF | |
| TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III) | 108 095 301 462 | TOTAL TRESORERIE-PASSIF (IV) | 59 688 661 739 |
| Ecarts de conversion - Actif (IV) Perte Probable de change | 9 484 641 028 | Ecarts de conversion- Passif (V) Gain de | 983 198 538 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | probable de change | |
| **TOTAL ACTIF** | **1 554 844 393 872** | **TOTAL PASSIF** | **1 554 844 393 872** |

Source : rapport annuel de la senelec

**Tableau n° 8** : BILAN FINANCIER 2020

| **ACTIF** | **MONTANT** | **PASSIF** | **MONTANT** |
|---|---|---|---|
| **ACTIF IMMOBILISE** | | Capitaux Propres et Ressources Assimilée | |
| Immobilisations corporelles | 993 915 572 599 | Capital | 175 236 344 521 |
| Avances et acomptes versés sur immobilisations | 50 609 914 155 | Résultat net de l'exercice (bénéfice+ ou perte -) | 38 444 155 530 |
| Immobilisations financières | 59 793 928 317 | Subventions d'investissement | 87 201 475 897 |
| TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I) | 1 059 975 569 347 | Total Capitaux Propres (I) | 531 601 947 751 |
| **ACTIF CIRCULANT** | | Dettes Financières et Ressources Assimilées (1) | |
| STOCKS ET ENCOURS | 7 166 580 530 | Total Dettes Financières (II) | 552 123 824 022 |
| Créances et emplois assimilés | 491 644 258 015 | Total Ressources Stables (I + II) | 1 083 725 771 773 |
| TOTAL ACTIF CIRCULANT (II) | 498 810 838 545 | **TOTAL PASSIF CIRCULANT(III)** | 479 023 838 742 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **TRESORERIE – ACTIF** | | TRESORERIE - PASSIF | |
| TOTAL TRESORERIE - ACTIF (III) | 58 967 150 156 | TOTAL TRESORERIE- PASSIF (IV) | 46 214 077 494 |
| Ecarts de conversion - Actif (IV) Perte Probable de change | 7 551 874 545 | Ecarts de conversion- Passif (V) Gain de probable de change | 16 341 744 584 |
| **TOTAL GENERAL ACTIF** | **1 625 305 432 593** | **TOTAL PASSIF** | **1 625 305 432 593** |

Source : rapport annuel de la senelec

**Tableau n° 9 : Les valeurs structurelles :**

| ELEMENT | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| RESSOURCES STABLES | 1 008 021 041 436 | 1 070 392 062 982 | 1 083 725 771 773 |
| EMPLOIS STABLES | 857 016 738 084 | 969 222 177 522 | 1 059 975 569 347 |
| PASSIF CIRCULANT | 307 812 235 533 | 423 780 470 613 | 479 023 838 742 |
| ACTIF CIRCULANT | 462 621 931 920 | 468 042 273 860 | 498 810 838 545 |
| TRESORERIE ACTIF | 49 082 696 824 | 108 095 301 462 | 58 967 150 156 |
| TRESORERIE PASSIF | 56 449 116 223 | 59 688 661 739 | 46 214 077 494 |

Source : nous-mêmes

**Commentaire :**

On observe une augmentation des ressources stables sur toute la période 2018, 2019 et 2020 qui traduit l'effort conséquent fait par la SENELEC pour disposer de ressources substantielles indispensables à sa rentabilité et surtout au fonctionnement de sa trésorerie. Les ressources stables augmentent en 2019 en valeur absolue de

62 371 021 546 soit de 5,82 % puis en 2020 de 13 333 708 791 en valeur absolue, soit 1,25%. Cette augmentation substantielle en 2020 s'explique par l'augmentation des actifs immobilise de la SENELEC. Ceux-ci se traduit par les efforts conséquents fournit par la SENELEC pour disposer de ressources importantes indispensables au fonctionnement de sa trésorerie, toutes choses égales par ailleurs, à favoriser, voir à booster sa rentabilité.

Conformément aux ressources stables, les emplois stables suivent la même logique de progression.

Pour la trésorerie, elle a évolué en dents scie. Elle passe de 56 449 116 223 en 2018 à 59 688 661 739 en 2019 soit une augmentation de 3 239 545 516 (5,43 %) puis en passant de 59 688 661 739 à 46 214 077 494 soit une baisse de 13 474 584 245 en valeur absolue représentant 29,16% en valeur relative.

**Sous-section 2 : le compte de résultat**

**Tableau n° 10 : compte de résultat en 2018,2019 et 2020**

| **Libellé** | **2018** | **2019** | **2020** |
|---|---|---|---|
| Ventes de produits fabriqués | 501 409 433 601 | 495 558 116 018 | 505 347 638 031 |
| Chiffre d'affaires HT | 512 686 999 928 | 509 686 147 954 | 518 869 963 034 |
| Valeur Ajoutée | 128 330 365 916 | 109 151 535 062 | 136 499 930 156 |
| Personnel | 55 343 893 127 | 57 620 649 305 | 59 491 320 136 |
| Impôts et taxes | 13 667 698 516 | 5 912 125 904 | 16 290 131 713 |
| Frais financiers et charges assimilées | 14 394 513 516 | 15 050 531 438 | 8 867 937 853 |
| Excédent Brut d'exploitation | 72 986 472 789 | 51 530 885 757 | 77 008 610 020 |
| Résultat d'exploitation | 38 050 634 457 | 17 459 836 911 | 32 654 620 568 |
| Résultat financier | -12 349 388 190 | -15 215 384 725 | -5 960 252 253 |
| Résultat des Activités Ordinaires | 25 701 246 267 | 2 244 452 186 | 26 694 368 315 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Résultat HAO | 18 126 256 958 | 19 065 242 126 | 18 574 340 912 |
| **Résultats nets ®** | **32 434 375 346** | **17 492 215 503** | **38 444 155 529** |
| Achats de matières premières et fournitures liées | 326 074 617 856 | 350 858 731 715 | 311 506 182 198 |
| Transport de combustibles | 4 449 238 086 | 4 418 354 504 | 4 706 257 168 |
| Droit de Douane sur combustibles | 5 769 246 505 | 4 854 754 718 | 4 457 777 838 |
| Autres Frais sur combustibles | 3 141 525 943 | 0 | 7 309 727 894 |
| Variation stock de Matières Premières | -1 272 493 890 | -3 546 686 487 | 2 452 944 786 |
| Achats Energie | 35 800 131 407 | 44 180 775 615 | -103 542 433 |
| Achats Lubrifiants | 2 162 687 946 | 1 523 417 921 | |
| Variation de stocks lubrifiants | 94 048 765 | -75 981 804 | |
| **Total Charges d'exploitation** | **376 219 002 618** | **402 213 366 182** | **380 308 363 401** |
| Ventes de produits fabriqués | 501 409 433 601 | 495 558 116 018 | 505 347 638 031 |
| Travaux, services vendus | 11 083 281 616 | 13 091 311 844 | 13 129 502 991 |
| PRODUCTION LIVREE NON FACTUREE | -275 573 172 | 1 218 472 867 | 3 356 782 822 |
| Produits accessoires | 194 284 711 | 1 036 720 092 | 392 822 012 |
| Autres Produits accessoires | 56 351 659 | 6 875 664 | 68 032 686 |
| Subventions d'exploitation | 38 779 785 | 0 | 30 136 907 514 |
| Autres produits | 18 108 209 733 | 19 066 515 535 | 10 195 873 793 |
| REPRISES D'AMORTS, PROVISIONS et DEPRECIATION | 7 745 064 486 | 11 380 626 440 | 823 697 371 |
| TRANSFERTS DE CHARGES D'EXPLOITATION | 62 630 754 | 4 657 606 | |
| **TOTAL** | **538 422 463 173** | **541 363 296 066** | **563 451 257 220** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Achats de matières premières et fournitures liées | 326 074 617 856 | 350 858 731 715 | 311 506 182 198 |
| Variation de stocks de matières premières et fournitures liées | -2 725 885 096 | 1 178 554 083 | 7 253 724 654 |
| Autres achats | 14 175 540 869 | 12 939 726 000 | 10 903 304 059 |
| Variation de stocks autres approvisionnements | 1 182 350 743 | 2 758 543 831 | 2 300 941 410 |
| Transports | 2 172 374 051 | 4 418 354 504 | 1 460 500 462 |
| Services extérieurs | 38 423 535 109 | 38 322 235 001 | 38 956 775 007 |
| Impôts et taxes | 13 667 698 516 | 5 912 125 904 | 16 290 131 713 |
| Autres charges | 13 114 817 856 | 42 510 916 610 | 24 659 078 260 |
| Charges de personnel | 55 343 893 127 | 57 620 649 305 | 59 491 320 136 |
| Dotations aux amortissements et aux provisions | 42 680 902 818 | 45 451 675 000 | 54 549 863 245 |
| **TOTAL** | **504 109 845 849** | **561 971 511 953** | **527 371 821 144** |
| **RESULTAT D'EXPLOITATION** | **38 050 634 457** | **17 459 836 911** | **32 654 620 568** |
| Gains de change | 3 715 969 | 13 045 875 | 1 080 648 953 |
| REPRISES D'AMORTS, PROV et DEPRECIATION **CHARGES FINANCIERES** | 7 745 064 486 | 11 380 626 440 | 10 195 873 793 |
| Pertes de change | 1 350 495 504 | 281 674 130 | 372 949 405 |
| **RESULTAT FINANCIER** | **-12 349 388 190** | **-15 215 384 725** | **-5 960 252 253** |
| **RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES** | **25 701 246 267** | **2 244 452 186** | **26 694 368 315** |
| Autres Produits HAO | 18 108 209 733 | 19 066 515 535 | 18 587 362 634 |
| **RESULTAT HORS ACTIVITES ORDINAIRES** | **18 126 256 958** | **19 065 242 126** | **18 574 340 912** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Impôts sur le résultat** | **11 393 127 879** | **3 817 478 809** | **6 824 553 698** |
| **RESULTAT NET** | **32 434 375 346** | **17 492 215 503** | **38 444 155 529** |

Source : rapport annuel de la senelec

**Commentaire :**

En 2018 l'entreprise a un excédent de **478 556 086 312** sur sa capacité d'autofinance car ses ressources encaissées sont supérieures à ses charges décaissées. Ce qui traduit un excèdent de liquidité potentielle pour la SENELEC qui s'explique par un alourdissement des frais financiers dû aux charges d'intérêt

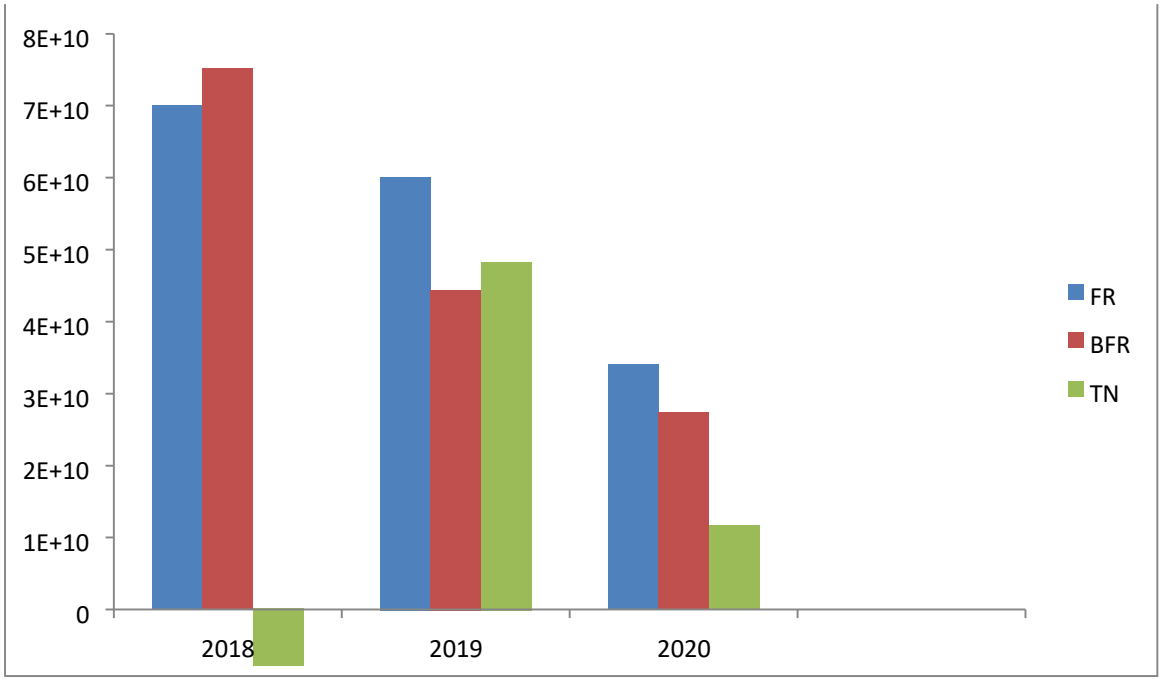
## SECTION 2 : L'ANALYSE DES VALEURS STRUCTURELLES

**Tableau n°11** : L'EQUILIBRE FINANCIER

| ANNEES | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| FR | 151 004 303 352 | 101 169 885 460 | 23 750 202 426 |
| BFR | 154 809 696 387 | 44 261 803 247 | 19 786 999 803 |
| TN | -3 805 393 035 | 56 908 082 213 | 3 963 202 623 |

Source : nous-mêmes

**Graphique 1 : Appréciation du FR, BFR, TN**




Source : nous-mêmes

**Commentaire :**

Le fonds de roulement est positif sur toute la période d'études 2018, 2019 et 2020. Ce qui traduit un excédent des ressources stables sur les emplois stables. Ce qui constitue une bonne chose pour la SENELEC car cela veut dire que l'équilibre financier minimum est respecté. Toutefois, nous constatons que le fonds de roulement évolue en dents de scie avec une baisse en 2019 de 4 983 441 7892 et en 2020 de 77 419 683 034 soit 6 % en 2019 et 24% en 2020.

Le besoin en fonds de roulement est positif et décroissant pour les exercices 2018, 2019 et 2020 respectivement de 110 547 893 140, soit 28% et de 24 474 803 444 soit 45%. Ce qui ne constitue pas une bonne chose pour la SENELEC car cela veut dire qu'elle dispose de besoin à financer

La trésorerie nette est négative en 2018 et positive et sur les périodes, 2019 et 2020. On note une augmentation en 2019 de 56 908 082 213 et une baisse en 2020 de 52 944 879 590. Cette trésorerie nette positive traduit que la SENELEC est en équilibre financier, qu'elle dispose de ressource abondante pour faire face à ses engagements. Donc la SENELEC peut financer son besoin en fonds de roulement. En d'autres termes, l'entreprise est en équilibre financier car elle est en mesure de financer la totalité de ses emplois par ses ressources stables. On peut donc dire l'entreprise est en principe solvable car elle dispose d'une marge de sécurité financière abondante et croissante.

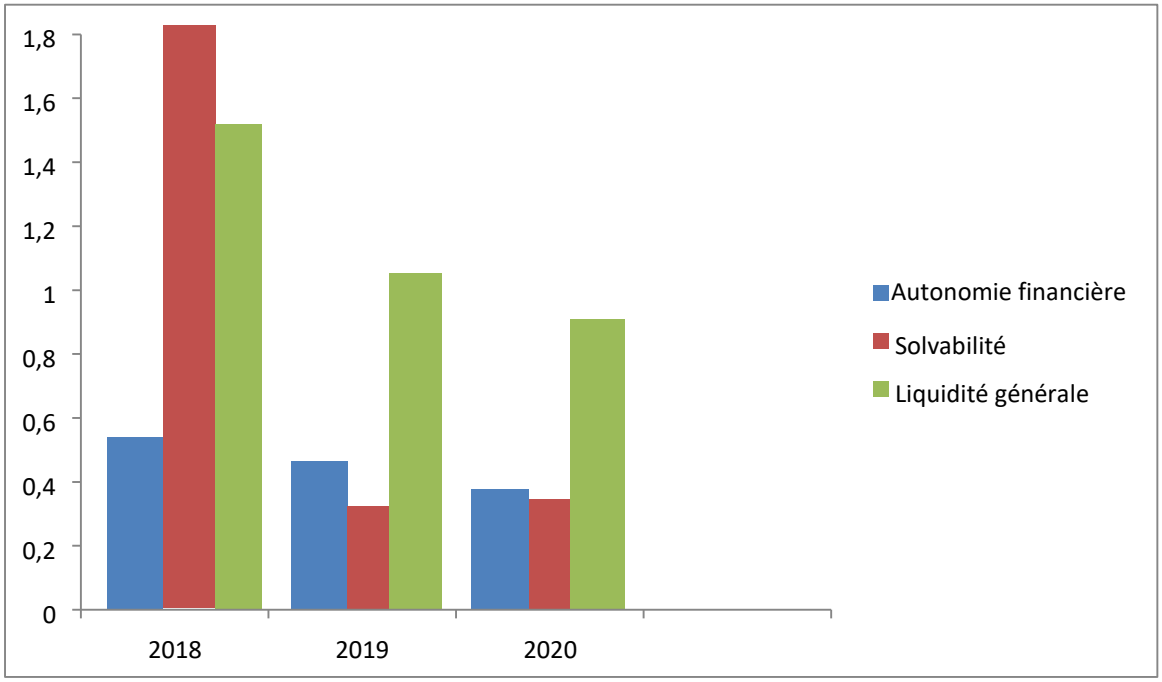
## SECTION 3 : ANALYSE PAR LES RATIOS

**Tableau n°12** : **LES RATIOS DE STRUCTURES**

| RATIOS | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| RATIO DE COUVERTURE DES EMPLOIS STABLES | **1,17** | **1,10** | **1,02** |
| RATIO D'AUTONOMIE FINANCIERE | **0,56** | **0,52** | **0,49** |
| RATIO D'ENDETTEMENT | **76,3** | **90,1** | **103,8** |
| RATIO DE SOLVABILITE | **1,85** | **0,36** | **0,37** |
| RATIO DE LIQUIDITE GENERALE | **1,50** | **1,10** | **1,04** |
| RATIO DE RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRE | **0,05** | **0,03** | **0,07** |
| RATIO TAUX DE RENTABILITE NET | **15,08** | **29,13** | **13,49** |

Source : nous-mêmes

**Graphique 2 : Appréciation de l'autonomie financière, de la solvabilité et de la liquidité générale**




Source : nous-mêmes

**Commentaire :**

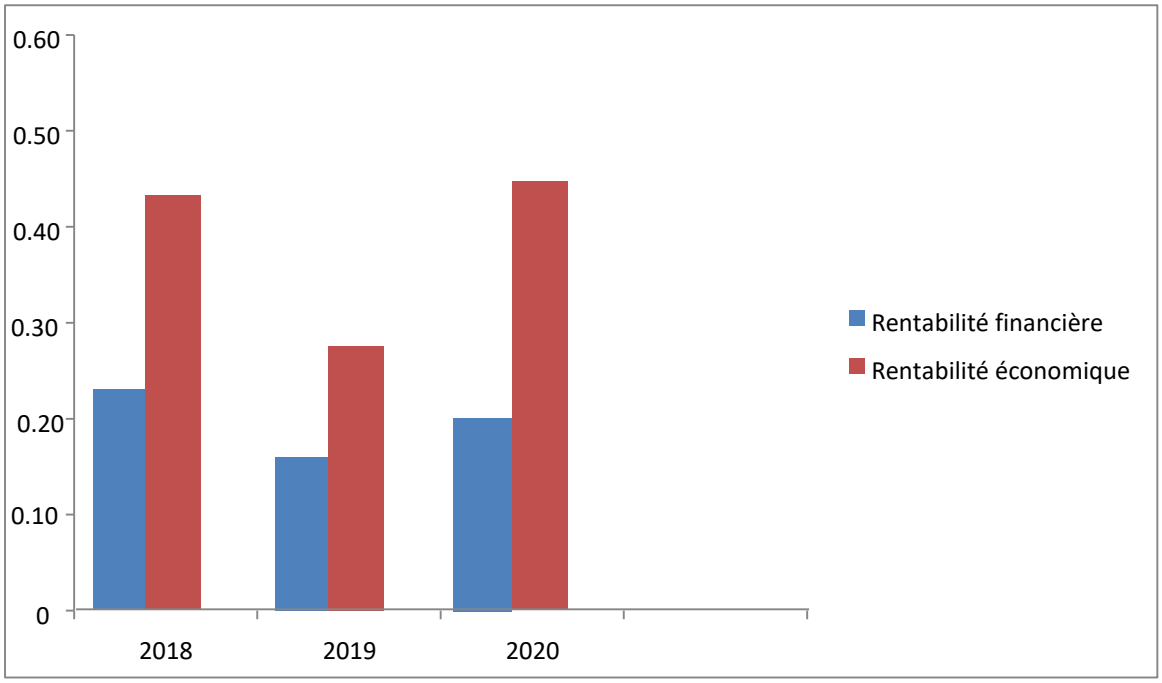
A travers les ratios de structure des trois années, nous pouvons dire que nous avons une bonne couverture des emplois stable car les ratios de financement des emplois stables sont supérieurs à 1 pour les trois années (2018, 2019 et 2020), l'entreprise n'est pas trop endettée dans la mesure où les ratios d'autonomie financière sont supérieurs à 1. Également à travers ses ratios de solvabilité nous pouvons dire que l'entreprise est solvable pour l'année 2018 mais a connu une baisse dans les années 2019 et 2020 car ses ratios de solvabilités ne sont pas supérieurs à 1. Ce qui s'explique par une meilleure maitrise des dettes en 2018 par rapport en 2019 et 2020. A travers ses ratios de liquidité générale nous pouvons dire que l'entreprise dispose d'une manne financière importante pour pouvoir payer ses dettes à court, moyen et long terme en utilisant ses actifs car ses ratios sont supérieurs à 1 pour les trois années. Nous constatons également une faible rentabilité des capitaux propre car à travers ses ratios de rentabilité des capitaux propres nous remarquons qu'ils sont inférieurs à 1 pour 2018 il est à 0,05 ; pour 2019 à 0,03 et pour 2020 à 0,07. Également nous observons un problème de rentabilité net qui évolue en dent de scie.

**Tableau n° 13** : LES RATIOS DE RENTABILITES

| Elément | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| RATIO DE LA MARGE BRUTE | **24,96** | **18,83** | **24,74** |
| RATIO DE LA RENTABILTE FINANCIERE | **0,23** | **0,19** | **0,22** |
| RATIO DE RENTABILITE ECONOMIQUE | **0,41** | **0,29** | **0,43** |
| RATIO DE LA MARGE NETTE | **6,32** | **3,43** | **7,49** |

Source : nous-mêmes

**Graphique 3 : Appréciation de la rentabilité financière et de la rentabilité économique**




Source : nous-mêmes

**Commentaire :**

Nous constatons une évolution en dent scie des ratios de marge bruite qui s'explique par l'évolution de l'EBE donc on peut en déduire que l'entreprise a une capacité de gérer sa rentabilité à partir du chiffre d'affaires.

En analysant les rentabilités financières nous constatons une baisse en 2019, en 2018 nous avons une rentabilité de 0,23 % et en 2019 une marge de 0,19 %. Par contre entre 2019 et 2020, nous avons constaté une évolution. Ainsi l'entreprise pourra rentabiliser les fonds apportés par les associés.

Pour les rentabilités économiques nous avons une évolution croissante entre 2019 et 2020 par contre entre 2018 et 2019 nous remarquons une évolution décroissante. De

ce fait l'entreprise peut en principe rentabiliser les fonds apportés par les associés et les préteurs.

## CHAPITRE 2 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats obtenus à l'issue de notre analyse, nous amènent à présenter les forces, les faiblesses et formuler des recommandations en vue d'une amélioration de la performance.

### SECTION 1 : CONSTATS

L'analyse de la situation de gestion de trésorerie de la SENELEC fait ressortir d'une part les forces et les faiblesses de la société, et d'autre part ses opportunités et menaces lesquelles se présentent au sein de l'organisation comme suit :

#### Sous-section 1 : Diagnostic interne

Il consiste à déceler les forces et les faiblesses de la situation financière de gestion de trésorerie de la SENELEC

**1) Les Forces**

- Excédents de ressources stables sur les emplois stables sur toute la période
- Réalisation de l'équilibre financier sur toute la période ;
- Trésorerie nette positive sur les deux derniers périodes ;
- Evolution positive et croissante de la trésorerie potentielle ;
- Entreprise solvable en 2018 ;
- Existence d'une autonomie financière ;
- Bonne maitrise de l'endettement
- Bonne marge financière ;
- Evolution positive et croissante de la liquidité générale
- Décroissance du besoin en fonds de roulement sur toutes les périodes ;
- La bonne gestion du BFR : le délai de paiement des clients est inférieur au délai accordé par le fournisseur. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement baisse plus vite.

**2) Les Faiblesses**

- Besoin en fonds de roulement positif ;
- Existence de besoin à financer ;
- Baisse de la rentabilité financière en 2019

- Baisse de la rentabilité économique en 2019
- On note une baisse au niveau de la solvabilité en 2019 et 2020

**Sous-section 2 : Diagnostic externe**

Il consiste à faire les opportunités et les menaces qui se profilent à l'horizon.

**1) Les opportunités**

- **Entreprise monopole**

  Le secteur de l'électricité au Sénégal est monopolisé par la SENELEC et cela fait qu'elle ne s'expose pas à la concurrence ;

- **Entreprise publique**

  Cette situation permet à l'entreprise de bénéficier de l'apport de financement des institutions financière international à des taux d'intérêt préférentiels voir nuls et quelques fois de l'apport des fonds de l'Etat ;

- **Secteur d'activités**

  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**

  Le fait que la SENELEC soit une entreprise nationale garantie par l'Etat cela lui permet d'avoir plusieurs partenaires et de séduire les banques commerciales (privées).

  Les subventions de l'Etat qui constituent une ressource supplémentaire permettant à l'entreprise de supporter ses charges.

**2) Les menaces**

La démarche consiste à mettre en exergue les faiblesses décelées dans sa gestion financière plus précisément celle de la trésorerie qui sont :

- ✓ Investissements de plus en plus lourd.
- ✓ Faible apport lors de financement : l'entreprise éprouve d'énormes difficultés à réunir le minimum exige lors de financement. Dans de nombreux cas, elle fait recours à des banques locales pour réunir le montant exigé.
- ✓ Difficultés de mise en place de garanties financières conséquentes.

- ✓ Absence de garantie : celle-ci entraine le plus souvent le retrait des banques privées pour non couverture de risque.
- ✓ 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.
- ✓ **Contrainte de l'article 677 de l'OHADA, demandant à toute société ou G.I.E de détenir des capitaux propres supérieurs à 50% du capital social.**
- ✓ Inexistence de procédure, compte tenu du nombre élevé des collectivités locales concernées et de leur situation hétérogène.
- ✓ Le service de la dette a fortement augmenté entrainant encore plus de difficultés de la société à faire face à ses engagements.
- ✓ Cout de production élevé, du fait que le prix du pétrole n'arrête pas de flamber.
- ✓ La baisse d'activité : face à une baisse conjoncturelle du chiffre d'affaire, si la production
- ✓ Fond de roulement (BFR) augmente.
- ✓ La crise de croissance : une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR. Les lignes de crédit à court terme n'étant pas toujours facilement ajustables (dans les délais et dans les proportions nécessaires).

Ensuite on observe quelques insuffisances concernant la procédure de certification des factures. En effet le processus est jugé lent car des factures peuvent durer plusieurs jours à la certification, pouvant entrainer des retards de paiement. Et cela peut générer un découragement et un mécontentement des fournisseurs, un retard dans le travail et surtout lors des périodes d'arrêt de comptes.

Enfin, en plus de ce manque de personnel, le système informatique est souvent interrompu causant pratiquement l'arrêt du travail.

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

## SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS

- Contrôler l'évolution des besoins en fonds de roulement ;
- Assainir le coût des charges d'intérêt ;
- Améliorer le niveau d'endettement ;
- Veiller au maintien de la solvabilité et en sa consolidation ;

- Afin d'améliorer son équilibre financier, la SENELEC par le biais des services approvisionnement et ventes, peut réduire le délai des crédits clients ou renégocier les crédits fournisseurs afin de les ajuster avec les crédits clients. Cela va permettre à la SENELEC de réduire son besoin en fonds de roulement.
- Afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des banques, la Direction générale peut procéder à une ouverture du capital en émettant par exemple des obligations convertibles en actions sur trois à cinq ans.
- Le Directeur financier doit réduire les concours et les couts des services bancaires :
    - L'entreprise devra œuvrer pour la réduction des concours bancaires et de commissions bancaires en mettant l'accent sur l'amélioration de la gestion de la trésorerie ;
    - Le recours à l'endettement à long terme, comme l'émission d'emprunts obligataires, qui est moins couteux et permet l'accès à d'importantes somme d'argent.
- Poursuivre la politique de recapitalisation de la société.
- Mettre en place une politique d'endettement permettant de préserver la structure financière de la société.
- Améliorer la politique de recouvrement des créances de la société.
- Mettre en place des stratégies de couvertures sur les matières premières afin que l'activité soit moins sensible aux chocs exogènes ; tel que la forte volatilité du baril du pétrole.
- Eviter l'utilisation récurrente des crédits de mobilisation de créances, qui entraine des surcouts financiers importants.
- Poursuivre la politique de réduction des couts de productions, surtout au niveau des charges extérieures (arrêter la location des groupes)
- Accélérer le projet de passage au gaz afin qu'avant le deuxième semestre 2023, SENELEC puisse diminuer les effets du prix baril de pétrole sur l'activité.
- 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 crédits court terme correspondante.

Un plan de redressement aura beaucoup d'impacts positifs sur la gestion de la SENELEC compte tenu de la situation actuelle concernant la réduction des capitaux propres, les tensions de trésorerie, les résultats déficitaires. Ainsi la réalisation du plan de redressement aboutira sur :

- Améliorer du mix énergétique et baisse du cout de production ;
- Mesures de restructuration financière de SENELEC ;
- Contrat de performance ;
- Tableau de suivi de la restructuration financière ;
- L'amélioration de la situation de la trésorerie ;
- Le résultat net de l'entreprise s'améliore légèrement avec la baisse des frais bancaires ;
- La solvabilité de l'entreprise s'améliore sur la période permettant à l'entreprise de disposer une trésorerie permettant de faire face à ses besoins d'ici l'arrivée des centrales à charbon ;
- Après la période de grâce l'entreprise devra faire face au remboursement de la dette. Compte tenu du fait que d'ici deux ans l'entreprise disposera d'un cash-flow disponible suffisant pour faire face au service de la dette, avec l'arrivée des unités au gaz et au charbon.

Au total ces suggestions permettront à la société d'améliorer sa gestion de trésorerie, sa rentabilité et ses performances.

Tous ces avantages devront pousser les autorités de la SENELEC de veiller à la mise en œuvre exacte des politiques et stratégies de gestion efficace de la trésorerie de la société.

## SECTION 3 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Comme tout document scientifique, il convient à présent après avoir dégagé les hypothèses de travail, de procéder à leur vérification en les confirmant ou les infirmant.

- **Hypothèse 1 :** « La SENELEC est autonome financièrement ». Cette hypothèse est affirmée car comme le montre l'analyse des valeurs structurelles à travers le FR, le BFR et la trésorerie nette d'une part et les ratios d'autonomie financière et d'endettement, la SENELEC dispose d'une bonne autonomie financière. La SENELEC est autonome financièrement.
- **Hypothèse 2 :** « La structure financière de la SENELEC est saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier ». Cette hypothèse est confirmée à travers

l’analyse des règles qu’équilibre financier qui aboutissent toutes que la SENELEC est en équilibre financier, que sa gestion de la trésorerie est saine.

- **Hypothèse 3 :** Les outils et politiques de gestion financière mise en place par la SENELEC aboutissent à de bons résultats financiers. Cette hypothèse est également confirmée. En effet, la réalisation de l’équilibre financier, de la solvabilité, de l’autonomie, etc. conduisent tous à l’atteinte de bons résultats financiers comme en témoigne les ratios de rentabilité

## CONCLUSION :

Ce mémoire a permis d'analyser l'évolution de l'entreprise qui dépend du contexte économique national et international sous ses différents aspects.

Déterminer à partir des 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 le cadre théorique et méthodologique, dans une seconde partie nous avons relaté le cadre organisationnel et conceptuel de l'entreprise et enfin dans une troisième partie nous avons parlé du cadre analytique des résultats de l'entreprise.

La méthode budgétaire peut être riche en enseignement pour le gestionnaire. A travers des budgets, c'est l'ensemble de l'activité de l'entreprise qui est décrite et analysée.

L'ensemble des chapitres qui précédent ont eu pour objet le rassemblement, le traitement et l'analyse des données à connaitre pour évaluer les différents budgets et en définitive le budget de la trésorerie. Ceux sont des outils de gestions dont les performances permettent de suivre en permanence l'évolution de l'entreprise.

Le succès d'une démarche budgétaire nécessite qu'un certain nombre de conditions soient réunis, celles-ci sont d'ordre technique, mais aussi avant tout d'ordre politique puisqu'elles dépendent de la volonté des dirigeants et leurs capacités à mettre en place une véritable culture de la performance appropriée par les différents acteurs de l'organisation.

Dans le contexte actuel, l'objectif d'assainir la gestion budgétaire que poursuivent les dirigeants de la SENELEC par la motivation et la mobilisation autour d'un même idéal au cours du processus d'élaboration doit rapporter à coup sûr plus que l'équilibre du budget d'exploitation comme c'est le cas malgré les problèmes notés sur les budgets et les réalisations.

Cependant, il faut noter que dans contexte d'une meilleure gestion du budget depuis son élaboration, cette situation est sans conteste un facteur clé de succès préparant à l'inévitable c'est à dire à l'arrivé du privé dans le capital de la société et sur le marché de l'électricité au Sénégal. Aujourd'hui, le principal défi que la société doit relever est celui du financement de son développement dans un contexte caractérisé par la globalisation de l'économie mondiale. Pour garantir le succès de cette entreprise, le

gouvernement du Sénégal a adopté un certain nombre de textes qui prévoit la libération du secteur.

L'établissement des budgets et de documents prévisionnels de synthèse constitue un pas décisif pour préparer surement l'avenir mais ne suffit pas pour atteindre les résultats souhaités.

En effet, l'environnement peut s'avérer très instable au point de remettre en cause la trajectoire préalablement définie, si des mesures de redressement ne se sont pas prises aux moments opportuns.

Il y a donc lieu, d'adjoindre à la procédure de budgétisation, une procédure permettant de suivre les réalisations et d'amener les responsables à déclencher des actions correctives ; c'est le contrôle budgétaire.

Dans la mesure où le budget est un instrument de gestion, est basé sur de bonnes prévisions, sur la coordination de tous les départements ; et est suivi d'un réexamen permanent, il peut amener des bénéfices et ainsi entrainer des succès au niveau de l'entreprise.

En effet une bonne gestion et un bon budget peuvent beaucoup faire ensemble. Cependant un bon budget, tout seul, ne saurait faire que peu de choses.

# Table des matières


DEDICACE……..…2

REMERCIEMENT……3

INTRODUCTION ……5

Première Partie : Cadre théorique et méthodologique……6

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE……6

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE ……6

SECTION 2 : LES OBJECTIFS DE RECHERCHE ……7

SECTION 3 : LES HYPOTHESES ……7

SECTION 4 : LA REVUE CRTIQUE DE LA LITTERATURE ……8

CHAPITRE2 : CADRE METHODOLOGIQUE……10

SECTION 1 : PRESENTATION DU CHAMP DE L'ETUDE……10

SECTION 2 : LES METHODES D'INVESTIGATIONS……10

SECTION3 : LES DIFFICULTES RENCONTREES……11

Deuxième Partie : Cadre organisationnel et conceptuel……12

CHAPITRE1 : PRESENTATION DE LA SENELEC……12

SECTION 1 : HISTORIQUE……12

SECTION 2 : NATURE ET FORME JURIDIQUE……13

SECTION 3 : ORGANISATION INTERNE……14

La Direction Générale (DG)……15

La Direction du Transport et Achats d'énergie……16

La Direction commerciale de la communication et de la clientèle……16

La Direction d'Equipement et de l'Environnement……17

La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC)……17

Service trésorerie……19

La Direction du contrôle Général……19

Conseiller chargé de l'Environnement, de la Qualité et de la Sécurité……19

SECTION 4 : MISSION ET OBJECTIFS……20

SECTION 5 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA SENELEC……20

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL……21

SECTION1 : LE BUDGET DE LA TRESORERIE……21

SECTION 2 : METHODES DE CALCUL DE LA TRESORERIE……24

Formules supplémentaires……25

SECTION 3 : LA CAF (LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT)……33

SECTION 4 : LES RATIOS DE GESTION DE LA TRESORERIE……34

**SECTION 5 : LES DOCUMENTS DE GESTION DE LA TRESORERIE ..... 36**
**Troisième Partie : cadre analytique ..... 41**
**CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA SENELEC…41**
SECTION 2 : L'ANALYSE DES VALEURS STRUCTURELLES ..... 50
Graphique 1 : Appréciation du FR, BFR, TN ..... 50
SECTION 3 : ANALYSE PAR LES RATIOS ..... 51
Graphique 2 : Appréciation de l'autonomie financière, de la solvabilité et de la liquidité générale ..... 52
Graphique 3 : Appréciation de la rentabilité financière et de la rentabilité économique.. 53
**CHAPITRE 2 : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS ..... 54**
SECTION 1 : CONSTATS ..... 54
SECTION 2 : LES RECOMMANDATIONS ..... 56
SECTION 3 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ..... 58
**CONCLUSION : ..... 60**