



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

Master Professionnel en
Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 3
(2009-2010)

Mémoire de fin d'études
THEME

**ELABORATION ET CONTRÔLE DU BUDGET DE
TRESORERIE : CAS DE LA SENELEC**

Présenté par :

SENE Rokhaya

Dirigé par :

DIOP Abdoul Aziz
Sous Chef d'Unité Section
Budget et Analyse

AVRIL 2010

DEDICACES

Ce mémoire est dédié :

- à tous les membres de ma famille particulièrement à mes parents ;
- à mon cher époux;
- et à mes enfants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes sincères remerciements :

- au CESAG à qui je ~~témoigne ma profonde reconnaissance~~ pour m'avoir assuré une formation de qualité ;
- à monsieur Alexis KOUASSI, sous directeur contrôle de gestion, professeur de contrôle de gestion, pour son attention et sa disponibilité à mon égard ;
- à tous les professeurs du CESAG qui ont participé à ma formation ;
- à tout le personnel de la SENELEC pour son accueil et pour son aide considérable dans la collecte d'informations surtout à monsieur Abdoul Aziz DIOP;
- à tous les agents de la Direction générale de la Fonction publique pour leur compréhension et leur sympathie.

J'adresse aussi mes sincères remerciements à tous mes camarades de promotion pour leur étroite collaboration durant l'année académique.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BFR = Besoin en fonds de roulement

BFRE= Besoin en fonds de roulement d'exploitation

BFRHE= Besoin en fonds de roulement hors exploitation

BT = Basse tension

CAFG= Capacité d'autofinancement global

CCCT = Comité Crédit Clients Trésorerie

CESAG = Centre africain d'études supérieures en gestion

EBE= Excédent brut d'exploitation

EDS = Société d'électricité du Sénégal

ETE= Excédent de trésorerie d'exploitation

ETOG = Excédent de trésorerie sur opérations de gestion

ETOIF = Excédent de trésorerie sur opérations d'investissements et de financement

FCFA = Franc CFA

FLEX = Flux de liquidité d'exploitation

FMI = Fonds monétaire international

FOPES = Fonds de promotion économique et social

FR = Fonds de roulement

FRNG = Fonds de roulement net global

HT = Haute tension

KWh = Kilo Watt Heure

MOD = Main d'œuvre directe

MPACG = Master professionnel en audit et contrôle de gestion

MT = Moyenne tension

MWh = Méga Watt Heure

RTS = Radio Télévision Sénégalaise

SENELEC = Société nationale d'électricité du Sénégal

SICAV = Société d'Investissement à capital variable

SYS COA = Système comptable ouest africain

TRN = Trésorerie nette

TTC = Toute taxe comprise

TVA = Taxe sur la valeur ajoutée

UEMOA = Union économique et monétaire ouest africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1= Exemple de budget de TVA synthétisé.....	37
Tableau n°2 = Exemple de budget de trésorerie (Résumé).....	40
Tableau n°3 = Evolution du chiffre d'affaires et du résultat entre 2008 et 2009.....	57

Tableau n°4 = Evolution de l'effectif de 2007 à 2009.....	58
Tableau n°5 = Compte de résultat d'exploitation et soldes intermédiaires de gestion (2008 et 2009).....	72
Tableau n°6 = Exemple d'élaboration du budget des services.....	74
Tableau n°7 = Tableau des encaissements 2008 et 2009.....	77
Tableau n°8 = Tableau des décaissements 2008 et 2009.....	80
Tableau n°9 = Résumé budget de trésorerie de 2008.....	82
Tableau n°10 = Résumé budget de trésorerie de 2009.....	82
Tableau n°11 = Variation relative des budgets de trésorerie de 2008 et 2009.....	82
Tableau n°12 = Synthèse de l'analyse.....	100

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 = Grandes masses du bilan.....	12
Figure n°2 = Détermination du fonds de roulement	13
Figure n°3 = Schématisation de la hiérarchie budgétaire.....	32
Figure n°4 = Modèle d'analyse.....	48
Figure n°5 = Organigramme récapitulatif du D.C.G de la SENELEC.....	65
Figure n°6 = Courbe comparative des encaissements de 2008 et 2009.....	77

Figure n°7 = Courbe comparative des décaissements de 2008 et 2009.....	80
Figure n°8 = Courbe comparative des encaissements et décaissements de 2008 et 2009.....	81
Figure n°9 = Evolution comparative du budget de trésorerie de 2008 et 2009.....	83

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
TABLE DES MATIERES.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE...8	
CHAPITRE 1: LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	10
1.1 Définition de la trésorerie.....	11
1.1.1. La trésorerie constatée.....	11

1.1.2. La trésorerie expliquée.....	11
1.1.2.1. La trésorerie expliquée par le bilan.....	11
1.1.2.1.1. Le fonds de roulement.....	12
1.1.2.1.2. Le besoin en fonds de roulement.....	14
1.1.2.1.3. La trésorerie nette.....	15
1.1.2.2. La trésorerie expliquée par les flux.....	16
1.1.2.2.1. L'excédent brut d'exploitation ou EBE.....	17
1.1.2.2.2. La capacité d'autofinancement ou CAFG.....	17
1.1.2.2.3. Excédent de trésorerie d'exploitation ou ETE.....	18
1.1.2.2.4. Excédent de trésorerie sur opérations de gestion ou ETOG.....	18
1.1.2.2.5. Excédent de trésorerie sur opération d'investissements et de financement.....	19
1.2. Gestion de la trésorerie.....	20
1.2.1. Définition de la gestion de la trésorerie.....	20
1.2.2. Les objectifs d'une gestion de la trésorerie.....	22
1.2.3. Les différents acteurs de la gestion de trésorerie et leurs rôles.....	23
1.2.3.1. Le service comptable.....	23
1.2.3.2. Le service trésorerie.....	23
1.2.3.3. Le service financier.....	24
1.2.3.4. Le service contrôle de gestion.....	24
1.2.3.5. La banque et les sociétés financières.....	25
1.2.4. La mise en œuvre de la gestion de la trésorerie.....	25
CONCLUSION.....	26
CHAPITRE 2: ELABORATION ET CONTROLE DU BUDGET DE TRESORERIE.....	27
2.1. Prévision de trésorerie.....	27
2.1.1. Le Plan de trésorerie.....	28
2.1.2. Moyens pour la mise en place du plan de trésorerie.....	29
2.2. Budgétisation.....	29
2.2.1. Concept de budget.....	30
2.2.2. Les objectifs et caractéristiques du budget.....	30
2.3. Elaboration du budget de trésorerie.....	33
2.3.1. Budget des ventes.....	34
2.3.2. Budget de production.....	35
2.3.3. Budget des approvisionnements.....	36

2.3.4. Budget des investissements.....	36
2.3.5. Budget de TVA.....	37
2.3.6. Budget de trésorerie.....	38
2.4. Les ajustements nécessaires.....	40
2.4.1. L'escompte des traites.....	41
2.4.2. Le recours aux découverts bancaires.....	41
2.4.3. La gestion des excédents.....	42
2.5. Le contrôle.....	42
2.5.1. Les différentes approches de l'analyse des écarts.....	44
2.5.2. Les outils d'appui au contrôle.....	45
CONCLUSION.....	46
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	47
3.1. Modèle d'analyse.....	47
3.2. Collecte des données.....	49
3.2.1. Les interviews.....	49
3.2.2. Les observations sur le terrain.....	50
3.2.3. L'analyse documentaire.....	50
3.3. Méthode d'analyse des résultats.....	51
CONCLUSION.....	51
CONCLUSION 1 ^{ère} partie.....	52
PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ELABORATION ET DU CONTRÔLE DU BUDGET DE TRESORERIE A LA SENELEC.....	53
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA SENELEC ET DU DEPARTEMENT CONTRÔLE DE GESTION.....	55
4.1. Présentation de la SENELEC.....	55
4.1.1. Statuts.....	55
4.1.1.1. Forme et dénomination.....	55
4.1.1.2. Objet.....	55
4.1.1.3. Apport-fusion, siège social.....	56
4.1.1.4. Capital social.....	56
4.1.1.5. Administration de la Société.....	56
4.1.2. Les moyens.....	56
4.1.2.1. Les moyens financiers.....	56

4.1.2.2 Les moyens matériels.....	57
4.1.2.3. Les moyens humains.....	58
4.1.3. Missions et organisation de la SENELEC.....	58
4.1.3.1. Missions de la SENELEC.....	58
4.1.3.2. Organisation de la SENELEC.....	59
4.2. Présentation du département Contrôle de Gestion.....	63
CONCLUSION.....	66
CHAPITRE 5 : ELABORATION ET CONTROLE DU BUDGET DE TRESORERIE A LA SENELEC.....	67
5.1. Cadre pratique de l'élaboration budgétaire.....	67
5.2. Processus d'élaboration budgétaire à la SENELEC.....	68
5.3. Les documents de synthèse.....	70
5.4. Les documents utilisés dans la procédure budgétaire à la SENELEC.....	73
5.5. Elaboration et Contrôle du budget de trésorerie à la SENELEC.....	74
5.5.1. La gestion prévisionnelle.....	75
5.5.2. Les Procédures d'encaissements.....	75
5.5.3. Les Procédures de décaissements.....	78
5.5.4. Le budget de trésorerie.....	81
5.5.5. Les ajustements nécessaires du budget de trésorerie.....	84
5.5.5.1. La gestion des comptes bancaires.....	84
5.5.5.2. Les placements.....	85
5.5.5.3. Les Financements.....	86
5.5.5.4. Les Emprunts.....	87
5.5.6. Contrôle du budget de trésorerie.....	87
CONCLUSION.....	89
CHAPITRE 6: ANALYSE.....	90
6.1. Forces ou points forts.....	90
6.2. Faiblesses ou points faibles.....	95
6.3. Synthèse de l'analyse.....	99
6.4. Recommandations.....	103
CONCLUSION.....	107
CONCLUSION 2 ^{ème} partie.....	108
CONCLUSION GENERALE.....	109

ANNEXE.....	112
BIBLIOGRAPHIE.....	126

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises sont définies comme des systèmes ouverts adaptatifs dans toute leur complexité et

parfaitement structurées. Elles se fondent sur l'aptitude des dirigeants à se doter de moyens de contrôles idiomes pour assurer les différentes activités. Ces moyens de contrôle se rapportent à des actions stratégiques, d'exécution et de gestion. Les actions stratégiques sont gérées au sommet de la pyramide hiérarchique et déterminent les objectifs et les moyens nécessaires. Elles sont liées au management de l'entreprise et définissent les actions exécutées (actions d'exécution) par les cellules de la hiérarchie et celles de gestion (variables d'action) accomplies au niveau des services centraux (directions ou départements).

Afin d'assurer une bonne coordination entre ces différentes actions, il est important de mettre en œuvre un système de contrôle capable de couvrir la gestion budgétaire. Ce système regroupe un certain nombre d'aspects dont quelques uns sont liés à la planification, à l'élaboration budgétaire, à l'exécution et au suivi du budget.

Face à la mondialisation de l'économie, une attitude est développée pour maintenir en survie les entreprises africaines. Cette attitude est associée au contrôle des flux de trésorerie dont le fonctionnement dépend des opérations financières. Ce contrôle qui est actuellement stimulé par un environnement concurrentiel, permet de mieux maîtriser l'organisation. Ainsi, moderniser les modes de gestion avant que les problèmes de compétitivité ne surviennent est une action intéressante car il permet une meilleure application de l'activité budgétaire. Malheureusement, au niveau de la phase d'élaboration se présentent des difficultés de prévision et d'évaluation des performances de gestion dont la persistance freine l'efficacité du suivi des budgets établis. 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 du budget ont été développées en mode centralisé et en mode décentralisé. Le mode décentralisé est moins utilisé car il présente des insuffisances au niveau de la répartition des rôles et au cours du processus de budgétisation. Ces insuffisances sont liées au contexte dans lequel l'élaboration et l'exécution du budget sont conditionnées par la solvabilité et la disponibilité de ressources primaires.

C'est le cas de sociétés de distribution comme la Société Nationale d'Electricité en zone Union

Economique Monétaire Ouest Africaine dont la gestion est soumise à un dysfonctionnement dans l'approvisionnement des matières de base. De ce fait, le ralentissement des activités se manifeste par une baisse de la rentabilité et de la compétitivité.

La SENELEC, société sénégalaise d'exploitation et de distribution d'énergie électrique, n'échappe pas à cette situation. Elle est donc doublement concernée, d'abord comme entreprise évoluant dans le contexte africain, et 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 pour le financement de ses projets.

L'élaboration budgétaire à la SENELEC présente des failles dont la source se situe au sein même de la structure budgétaire. Malgré l'utilisation du mode d'élaboration décentralisé, certains centres de gestion se retrouvent avec des budgets imposés. Les Délégations régionales, par exemple, sont des centres de responsabilités budgétaires qui ne font qu'exécuter les budgets qui sont élaborés par d'autres. Donc, les budgets élaborés à l'intention de ces centres ne sont pas forcément les meilleurs possibles.

Lorsque ces problèmes sont confrontés à l'analyse financière, la mission de gestion peut être orientée vers le positionnement des organes de direction. Mais, le système comptable (financier) sur lequel se fonde la SENELEC nécessite des managers opérationnels qui font du contrôle de gestion à tous les niveaux d'abstraction. Le rattachement de ces managers à la Direction Financière et Comptable réduit la marge de manœuvre de la Direction générale par rapport à la pertinence des éléments émanant de celle-ci.

Ce qui est une des difficultés de la définition des missions spécifiques au contrôle de gestion car ne jouissant pas de toute la liberté d'agir et à l'élaboration des échanges d'informations lors de la mise en œuvre du budget.

A ces difficultés, il faut ajouter que l'activité de contrôle est effectuée avec une périodicité sous

contrainte de personnel insuffisant (une fois par année). Ainsi, malgré les progrès de traitements informatisés, l'analyse des écarts risque d'être tardive. De plus, la SENELEC se limite à donner des chiffrés dans un tableau de bord plutôt que de les adapter en permanence aux objectifs fixés.

Dans un contexte de déficit, il est alors intéressant de réfléchir sur les possibilités d'amélioration des performances financières afin qu'elle puisse s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche de ses objectifs et vérifier ses états financiers avec des actions opérationnelles adéquates. Ce qui fait que le trésorier a un défi majeur d'organisation concernant plus particulièrement l'optimisation des systèmes d'information, Ainsi, il pourra assurer sa fonction que s'il dispose d'un système d'information, lui permettant de mesurer son besoin en fonds de roulement, et de maîtriser ses flux financiers. Ses différentes banques lui donnent des informations précises et lui offrent des techniques de financement ou des possibilités de placements adaptés aux besoins d'une gestion de trésorerie zéro. Tout l'art du trésorier va consister à se procurer simultanément des ressources et des emplois de durées similaires pour faire face aux besoins de l'entreprise.

Par ailleurs si la SENELEC se focalise dans la recherche d'une autonomie financière, de solvabilité, de liquidité, de sécurité des opérations, de compétitivité et de pérennité des entreprises, plusieurs solutions doivent être envisageables pour renforcer sa gestion de trésorerie et donc son budget de trésorerie :

- le budget de trésorerie de la SENELEC peut connaître des ajustements au cours de son exécution pour prendre en compte la réalité des opérations déjà réalisées ;
- la SENELEC peut former ses agents responsables de l'ordonnancement budgétaire et ceux qui sont en charge de la gestion de la trésorerie ;
- tous les agents doivent s'impliquer dans la recherche de l'autonomie financière et de la réalisation de trésorerie pour assurer la pérennité de la SENELEC ;
- en dernier lieu, la SENELEC peut améliorer sa gestion budgétaire et par la même occasion renforcer la gestion de sa trésorerie dans le processus budgétaire.

Aussi, il s'agit pour nous de s'interroger sur comment améliorer le système budgétaire de la SENELEC dans la perspective de cette autonomie financière.

La question principale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

Comment la gestion de trésorerie est-elle pratiquée à la SENELEC ?

En d'autres termes il s'agira de savoir :

- Comment le budget de trésorerie est-il élaboré?
- Quelles sont les principales étapes ?
- Comment prévoir, budgéter et contrôler la trésorerie?
- Quels sont les ajustements nécessaires à adopter ?
- Que faut-il faire pour améliorer le processus d'élaboration du budget de trésorerie afin d'arriver à une élaboration efficace qui permettra de réaliser de meilleures performances ?
- Comment gérer et contrôler le budget de trésorerie ?

Pour la SENELEC, ce travail présente plusieurs intérêts. L'amélioration des performances budgétaires permet de gérer les comptes de manière claire et précise. Elle indique à l'avance les périodes de rupture et planifie les actions correctives avant que de véritables problèmes ne puissent survenir.

Etudier l'élaboration budgétaire et son fonctionnement est donc une nécessité. Elle permet au niveau de la SENELEC de réaliser un certain nombre de tâches dont quelques unes sont liées :

- à la vérification de la cohérence entre le FR et BFR. Par exemple, un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inéquation du FR au BFR et doit inciter la remise en question des hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont (budgets des ventes, achats, des investissements, etc.).
- à la détermination des dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une certaine marge de manœuvre de manière à éviter de trop grands déséquilibres.
- à l'indication des besoins de liquidités pour que la SENELEC puisse mener à bien ses activités.
- au contrôle des revenus et des dépenses permettant d'identifier tout problème de fonctionnement dans la trésorerie.

Ce mémoire a pour objet d'étudier d'une part comment on peut améliorer la trésorerie d'une entreprise par une maîtrise des flux de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements), et d'autre part l'impact des modes de financement sur sa rentabilité.

Ces financements sont soumis à des conditions, faisant parfois l'objet de négociation, dont la non

application est préjudiciable à l'entreprise.

Cette étude vise aussi à donner à la SENELEC une amélioration de sa gestion budgétaire dans une politique de recherche de son autonomie financière ; à appréhender ses forces et faiblesses en matière de gestion de trésorerie ; à évaluer l'atteinte de ses objectifs. Par ailleurs, elle permet la mise en œuvre réelle d'une exécution budgétaire qui doit prendre en compte la réalité des ressources disponibles à la trésorerie et d'apporter les corrections nécessaires pour parer aux déficits de trésorerie.

Pour nous même, ce stage, nous pouvons l'affirmer, nous a procuré une grande et réelle satisfaction. Il nous a permis d'appliquer les connaissances théoriques acquises par la confrontation aux données réelles dans une entreprise ; mais surtout de nous familiariser avec les exigences de la trésorerie afin d'améliorer dans la pratique nos performances en la matière et surtout de valider notre diplôme de master.

Cela constitue également une occasion pour connaître les différents rôles du gestionnaire dans un système budgétaire plus précisément dans la maîtrise des différentes opérations et la réalisation d'économies favorables à l'atteinte de l'autonomie financière de la SENELEC.

Pour le lecteur, il s'agit pour lui d'approfondir ses connaissances de la gestion de la trésorerie dans la pratique mais aussi de connaître une présentation de l'élaboration des différents budgets existants dans l'entreprise comme outil d'optimisation de la gestion financière de l'entreprise.

L'étude que nous avons eu à mener revêt d'autant plus d'intérêt que la SENELEC fait face depuis quelques années à des difficultés de trésorerie persistantes qui obèrent sa rentabilité en raison notamment d'un recours permanent à l'endettement souvent à des coûts élevés.

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

Ce mémoire intitulé « Elaboration et Contrôle du budget de trésorerie à la SENELEC » est

organisé suivant deux grandes parties :

- la première partie est axée essentiellement sur le volet théorique qui est basé sur la littérature existante de la gestion de trésorerie. Elle comporte trois chapitres : la gestion de trésorerie, l'élaboration et contrôle du budget de trésorerie et le modèle d'analyse et la méthodologie utilisée.
- la seconde partie est réservée à une application sur l'étude du processus d'élaboration budgétaire à la SENELEC. Elle met en exergue trois grands chapitres relatifs à la présentation de la SENELEC et son système d'organisation ; en deuxième chapitre au processus d'élaboration budgétaire à la SENELEC mettant en exergue l'élaboration et le contrôle du budget de trésorerie comme exemple et en troisième partie à son analyse décelant les forces et les faiblesses de cette étude suivies des recommandations ou pistes de solutions.

PARTIE 1 :

**FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION
DE LA TRESORERIE**

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage d'organisations toujours plus complexes.

Sa vocation est d'accompagner les responsables dans leurs actions et de les maintenir dans l'hypothèse des objectifs généraux définis par la hiérarchie. En charge de la modélisation efficace de la gestion de l'information économique, le contrôle de gestion est vraisemblablement l'organe pivot de l'assistance à la mise en œuvre de la stratégie et du suivi de son efficacité.

La gestion budgétaire, outil du contrôle de gestion, conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage permettant ainsi l'étude sur les causes des écarts mis en évidence et conduisant aux actions correctives.

Si nous faisons référence aux propos de Sterne (STERNE Laurence, 1760, vie et opinions de Tristram Shandy, Flammarion, 632pages) il nous est plus facile d'aborder la gestion de trésorerie : « Nous sommes une nation ruinée, perdue [...] parce que nous sommes insoucieux de nos deniers, de nos demi deniers et autre menue monnaie –quand nos gros billets de banque, monsieur, nos guinées, que dis-je ? Nos pièces d'un sou, même, à l'opposite de notre incurie, prennent tout seuls parfaitement soin d'eux-mêmes, et savent se garder et se garantir ».

C'est pour éviter la ruine que depuis plus d'une dizaine d'années, la gestion de trésorerie est devenue la cheville ouvrière de la gestion des entreprises (Barbaste & al, 2002 : 251).

Le but de cette première partie est de mieux appréhender la gestion de la trésorerie et en même temps exposer son cadre théorique. Nous présenterons dans un premier chapitre la définition de la trésorerie ainsi que les éléments y afférents. Ensuite, un second chapitre sera consacré à l'élaboration et au contrôle du budget de trésorerie. Le troisième chapitre permet d'étaler un modèle d'analyse et une méthodologie de l'étude qui servira d'outil de base dans la deuxième partie.

CHAPITRE 1: LA GESTION DE LA TRESORERIE

La gestion de trésorerie est peut-être l'une des fonctions financières de l'entreprise qui a le plus évolué au cours des dernières années en raison, d'une part, de l'évolution de son environnement (les avancées des techniques bancaires, les possibilités offertes par les logiciels spécialisés et la télématique, la création de nouveaux instruments financiers) et, d'autre part, de l'extension du champ d'activités de la trésorerie qui intègre aujourd'hui la gestion dynamique des risques.

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

Selon POLONIATO « & al » (1997 :28-29), « Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie de l'entreprise, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux. C'est aussi définir une stratégie, c'est-à-dire une politique de financement et de placement, une politique de change et de taux, puis l'appliquer en la modulant dans le temps».

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

Comprendre cette fonction nécessite une compréhension de la notion de trésorerie avant de penser à la cerner.

Pour se faire, nous allons dans ce chapitre définir d'abord la trésorerie, ensuite la gestion de la trésorerie pour appréhender sa mise en œuvre avant de terminer sur ses acteurs.

1.1 Définition de la trésorerie

Il existe plusieurs définitions de la trésorerie que nous allons diviser en deux notions : la trésorerie constatée et celle de trésorerie expliquée.

1.1.1. La trésorerie constatée

C'est le constat rapide sans aucune tentative de justification : l'entreprise dispose de la somme de « x » francs (LEROY, 1999 : 9). Elle est calculée en totalisant le solde de la caisse et des comptes banques et chèques postaux.

La lexique de finance renchérit cette définition de la trésorerie en parlant de différence entre les emplois de trésorerie de l'entreprise (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme (découvert, concours bancaires courants, effets escomptés non échus). Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme).

Ceci est résumé par le dictionnaire Larousse Pratique (2003) comme étant un ensemble d'actifs liquides d'une entreprise.

Cette définition de la trésorerie bien que simple ne permet pas d'expliquer le pourquoi de cette position. Ceci nous amène à la notion de trésorerie expliquée.

1.1.2. La trésorerie expliquée

Cette notion va être appréhendée sous deux angles :

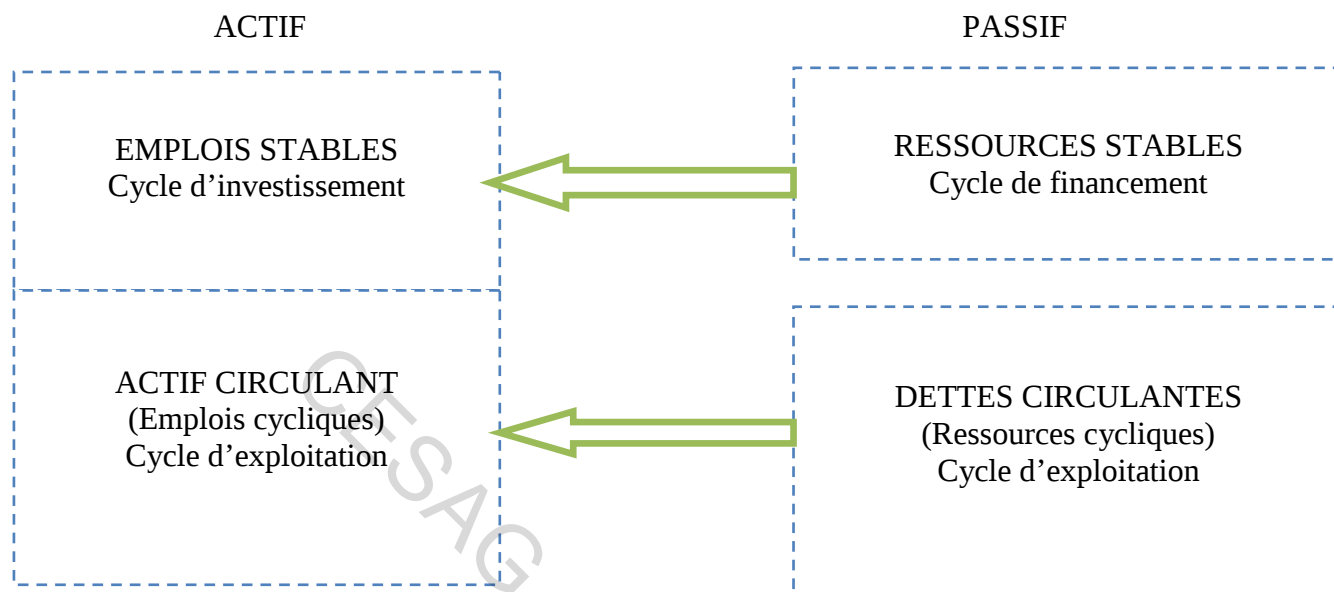
- la trésorerie expliquée par le bilan ;
- la trésorerie expliquée par les flux.

1.1.2.1. La trésorerie expliquée par le bilan

FORGET (2005 :12) définit la trésorerie comme « une traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement, ou des opérations hors exploitation ». Cette définition fait appel à d'autres notions que sont le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Pour cela il faut toujours

faire un Bilan Simplifié de l'Entreprise en indiquant seulement les grandes masses pour une meilleure vision et ne pas se disperser dans les détails (JOULIE, 2009 :7)

Figure n°1 : Les grandes masses du bilan



Source : ZAMBOTTO (2003 :115)

1.1.2.1.1. Le fonds de roulement

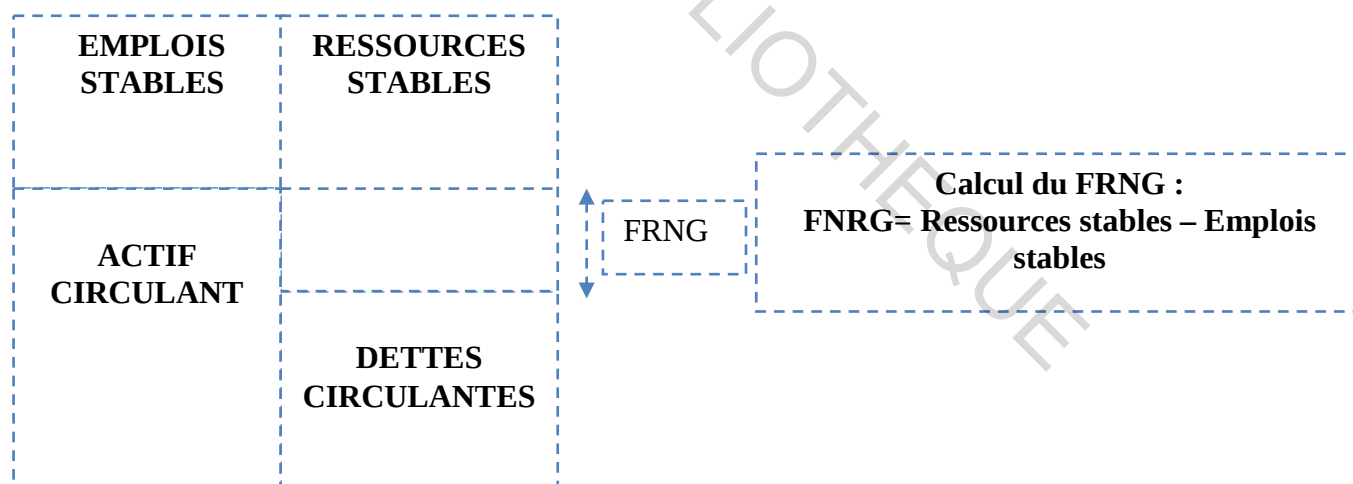
Les ressources stables (capitaux propres et dettes à moyen et long termes) servent d'abord à financer les emplois stables (immobilisations). Dans la mesure où les ressources stables sont supérieures aux emplois stables, l'excédent des ressources finance l'actif circulant.

On appelle fonds de roulement net global la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables (ZAMBOTTO, 2003 : 115). Selon le principe fondamental et traditionnel de l'équilibre financier les différentes valeurs d'actifs doivent toujours être financées par des capitaux restant à la disposition de la firme pendant un temps au moins égal à leur durée de vie. Ainsi, une structure financière équilibrée se caractérise par un excédent de ressources stables sur les emplois stables : l'entreprise finance alors la totalité de ses investissements par les ressources « longues » mais également une partie de son actif circulant, (COHEN, 1997 : 274).

Toutefois, le niveau de FDRNG dépend essentiellement du secteur d'activité de l'entreprise. Mais quelque soit le secteur d'activité, on a trois cas de figure pour le fonds de roulement (COHEN, 1997 : 277).

- si le fonds de roulement est positif ($FDRNG > 0$), les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est respecté et l'entreprise grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme ;
- si le fonds de roulement est nul ($FDRNG = 0$), cela signifie que les ressources stables de l'entreprise sont égales aux emplois stables. Même si, l'équilibre financier est respecté, l'entreprise ne dispose d'aucun surplus de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ;
- si le fonds de roulement est négatif ($FDRNG < 0$), les ressources stables sont insuffisantes pour couvrir les emplois.

Figure n°2 : Détermination du FR



Source : ZAMBOTTO (2003 :115)

1.1.2.1.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) existe du fait des décalages dans le temps entre les

achats et les ventes qui entraînent la constitution de stocks et les produits comptables (exemple les ventes) et les paiements correspondants (paiement des clients) qui donnent naissance à des créances. Ces décalages créent des besoins de financement. Ces besoins sont atténués par le décalage de sens opposé, entre les charges (achats) et les paiements correspondants (paiement des fournisseurs) qui donnent naissance à des dettes et procurent des ressources. Les actifs circulants créent des besoins de financement et les dettes circulantes procurent des ressources par l'exploitation de l'entreprise. (ZAMBOTTO & al, 2003 : 116)

Le BFR exprime donc le solde entre ces besoins et ces ressources.

$$\text{BFR} = \text{ACTIF CIRCULANT (HORS TRESORERIE ACTIVE)} - \text{DETTE CIRCULANTES (HORS TRESORERIE PASSIVE)}$$

Il est également défini par HUBERT (2002 : 230) comme correspondant à « l'immobilisation d'unités nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise ».

Comme pour le FR, l'interprétation économique du BFR conduit à trois hypothèses selon MEUNIER (1984 : 41-45).

- si le BFR est positif ($\text{BFR} > 0$), les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Dans ce cas la firme doit financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son FR positif soit à l'aide de son excédent de ressources financières à court terme (concours bancaires par exemple).
- si le BFR est nul ($\text{BFR} = 0$), les emplois et les ressources d'exploitation sont égaux. L'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant couvre l'actif circulant.
- par contre, un BFR négatif ($\text{BFR} < 0$) signifie que les emplois d'exploitation sont inférieurs aux ressources d'exploitation. La firme a un excédent de financement, en d'autres termes son passif circulant est supérieur à son actif circulant.

Dans tous les cas, le BFR peut être décomposé en besoins en fonds de roulement d'exploitation

BFRE et besoin en fonds de roulement hors exploitation BFRHE.

$$\mathbf{BRF = BFRE + BFRHE}$$

En plus, « la démarche spontanée de tout analyste consiste à rapporter le besoin en fonds de roulement à l'activité de l'entreprise, afin de l'exprimer en pourcentage de la base d'activité choisie (le plus souvent le chiffre d'affaires hors taxes). Le ratio : besoin en fonds de roulement sur chiffre d'affaires traduit alors le fait que le cycle d'exploitation induit un solde net de besoins » (QUIRY & al, 2010 : 249). Donc, le BFRE est fonction du chiffre d'affaires. Il sera d'autant plus important que l'activité de l'entreprise se développe.

1.1.2.1.3. La trésorerie nette

La trésorerie nette permet d'ajuster le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. Elle apparaît dans l'approche fonctionnelle comme la résultante de l'équilibre entre ces deux grandeurs.

Nous avons la relation de trésorerie suivante :

$$\mathbf{TRESORERIE\ NETTE = FRNG - BFR}$$

$$\mathbf{TRESORERIE\ NETTE = TRESORERIE\ ACTIVE - TRESORERIE\ PASSIVE}$$

Cette définition de la trésorerie montre que la Trésorerie dépend de plusieurs facteurs et qu'il est donc possible de les modifier afin d'améliorer sa situation de Trésorerie (JOULIE, 2009 : 12).

Comme pour le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, trois cas de figure peuvent se présenter pour la trésorerie nette d'après ROUSSELOT & al (1999 : 11) :

- trésorerie nette positive signifie que les ressources financières de l'entreprise couvrent les besoins ($FDR > BFR$). la situation de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de faire face à un surcroît de dépenses.

- trésorerie nette nulle : cela implique que les ressources financières de l'entreprise suffisent juste pour satisfaire ses besoins ($FDR=BFR$). En conclusion on peut dire que définir la trésorerie à partir du bilan nécessite la compréhension du FDR et du BFR. La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais, elle ne dispose d'aucune marge de sécurité pour financer un surplus de dépenses.
- par contre une trésorerie nette négative signifie que l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources pour faire face à ses besoins ($FDR<BFR$). Elle doit donc recourir à des financements à court terme pour combler ce déficit.

En conclusion on peut dire que la définition de la trésorerie à partir du bilan nécessite une compréhension du FDR et du BFR pour y agir.

Cependant, « beaucoup de problèmes des entreprises relèvent de décalages entre les flux financiers et les flux économiques. Ainsi, l'analyse de la liquidité des entreprises n'apparaît pas toujours clairement et directement « apparente » dans l'analyse financière statique » (ROUSSELOT, 1999 : 23). Ce qui nous conduit à l'approche dynamique de la trésorerie : la trésorerie par les flux.

1.1.2.2.La trésorerie expliquée par les flux

Cette approche dynamique vise à donner l'évolution de la trésorerie. Elle permet pour une période de connaître l'ensemble des flux financiers entrants (encaissements) et sortants (décaissements) (KEISER, 2001 : 284). Elle est ainsi calculée :

$$\begin{aligned} \text{Trésorerie en fin de période} &= \text{Trésorerie en début de période} \\ &+ \text{Encaissements} \\ &- \text{Décaissements} \end{aligned}$$

La notion de flux de trésorerie fait appel à des grandeurs que nous essayerons d'étudier de manière succincte.

1.1.2.2.1. L'excédent brut d'exploitation ou EBE

Issu, du compte de résultat, l'EBE est un solde qui est calculé indépendamment de la politique financière de l'entreprise, de la politique fiscale et des éléments des exceptionnels.

Par ailleurs, il représente le flux de trésorerie potentiel dégagé par l'exploitation. Il permet de mettre en évidence la composante structurelle des flux de trésorerie. (KEISER, 2001 :78)

$$\text{EBE} = \text{Produits d'exploitation encaissables ou encaissés} - \text{Charges d'exploitation décaissables ou décaissées.}$$

1.1.2.2.2. La capacité d'autofinancement ou CAFG

La capacité d'autofinancement correspond aux flux de liquidités potentiels dégagés par les opérations de gestion courantes. On peut le calculer à partir de deux méthodes :

- la méthode dite additive qui fait appel au résultat net :

$$\text{CAFG} = \text{Résultat net (hors cession d'immobilisation)} + (\text{Dotations nettes des reprises})$$

- la méthode soustractive à partir de l'EBE :

$$\text{CAFG} = \text{EBE} - \text{charges décaissables} + \text{produits encaissables.}$$

Contrairement à la CAFG qui ne constitue pas un indicateur structurel, l'EBE, retraité des décalages existant entre les engagements d'exploitation et leurs règlements définitifs permettrait de connaître l'excédent de trésorerie d'exploitation ETE correspondant aux flux de trésorerie générés par l'exploitation (KEISER, 2001:88).

1.1.2.2.3. Excédent de trésorerie d'exploitation ou ETE

L'ETE ou FLEX (flux de liquidité d'exploitation) est défini comme étant le financement généré par l'exploitation (estimé par l'EBE), corrigé des décalages de trésorerie liés au déroulement du cycle d'exploitation (estimé par la variation du BFR exploitation).

$$\text{ETE} = \text{EBE} + \text{ou} - \text{Variation du BFRE}$$

L'indécision du signe est destinée à prendre en considération les deux cas qui peuvent se présenter :

- dégradation de l'ETE par rapport à un EBE constant : la variation du BFRE est positive ; le BFRE a donc augmenté sur la période. Il y a donc eu ponction sur la trésorerie générée par l'exploitation et la variation du BFRE sera par conséquent déduite de l'EBE généré par l'activité ;
- amélioration de l'ETE par rapport à un EBE constant : la variation du BFRE est négative, le BFRE a donc diminué sur la période. Il y a donc eu dégagement de la trésorerie lié à la réduction du BFRE à financer, ce qui augmente la trésorerie générée par l'exploitation (EBE) du montant de la variation du BFRE (ROUSSELOT, 1999 :65).

L'ETE est donc un concept majeur de l'analyse de la trésorerie des entreprises. Il est nécessaire de contrôler régulièrement son évolution.

1.1.2.2.4. Excédent de trésorerie sur opérations de gestion ou ETOG

L'excédent de trésorerie provenant des opérations de gestion est la différence entre les produits encaissés et les charges décaissées au cours de l'exercice.

ETOG = produits encaissés – charges décaissées

L'ETOG peut aussi être calculée à partir de la CAF :

$$\text{ETOG} = \text{CAF} - \text{VBFR} + \text{Production immobilisée.}$$

L'ETOG permet de savoir si les opérations améliorent ou détériorent la trésorerie. Une entreprise dont les opérations de gestion réduiraient la trésorerie se trouverait dans une situation critique et

risquerait d'être confronté dans un bref délai à un problème de liquidité. Par contre, l'ETOG largement positif signifie l'existence d'un potentiel d'autofinancement et le signe d'une bonne rentabilité.

1.1.2.2.5. Excédent de trésorerie sur opération d'investissements et de financement

Il correspond à la variation de trésorerie de la période induite par les opérations d'investissement et de financement.

ETOIF = encaissements – décaissements provenant des opérations d'investissement et de financement.

$$\text{ETOIF} = \text{variation du FR} - \text{CAF} + \text{Production immobilisée.}$$

Toutefois, la validité de cette relation suppose que les opérations soient réalisées au comptant.

Cette définition de la trésorerie par les flux aboutit à la notion de liquidité. Par liquidité, nous entendons l'aptitude d'un bien quelconque à être transformé en espèces rapidement et sans perte de valeur, ou, la « possibilité » pour un investisseur d'effectuer une transaction au prix « affiché » et pour un volume important sans perturber le marché (QUIRY & al, 2010 : 8).

Partant de ces définitions, on peut dire que la trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise. Elle constitue un indicateur de solvabilité et de santé financière pour cette dernière. Quelque soit la taille de l'entreprise, elle lui permet :

- de financer son activité c'est à dire de payer ses dettes compte tenu des délais de paiement qu'elle accorde à ses clients,
- d'assurer sa pérennité, sa survie en évitant l'état de cessation de paiement.
- de permettre son développement par le financement de nouveaux investissements.

En outre, la trésorerie est une identité en elle-même. Elle se nourrit de toutes les entrées de flux

financiers et s'appauvrit de toutes les sorties. Son assèchement complet provoque la mort de l'Entreprise même si l'activité de celle-ci est bonne. C'est elle qui donne la vie à un projet et qui permet le développement de l'entreprise. Elle mérite toute l'attention des responsables de l'Entreprise et sa gestion est capitale (JOULIE, 2009 : 6).

1.2. Gestion de la trésorerie

Pour gérer la trésorerie, il est primordial de connaître cette fonction de l'entreprise. Partant, nous allons dans une première sous section définir la gestion de la trésorerie, ensuite donner ses objectifs et les conditions de sa mise en œuvre pour enfin décrire ses acteurs dans l'entreprise.

1.2.1. Définition de la gestion de la trésorerie

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

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

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

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

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

besoins entraînés par cette activité. »

La lexique de finance définit la gestion de trésorerie comme étant une activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires.

Selon KEISER (2001 : 417) gérer la trésorerie consiste à :

- assurer la sécurité des disponibilités par la prévision de plusieurs sources de financements ;
- tirer un rendement maximal des disponibilités, en ne les laissant pas inutilisées ;
- réduire les disponibilités au maximum ;
- éviter les découverts (en faisant la chasse aux chèques, en contrôlant les dates de valeur...);
- motiver, intéresser, informer tous les responsables de la gestion de trésorerie ;
- contrôler, voire raccourcir le crédit-clients en accélérant les appels de trésorerie (versements d'acomptes...);
- contrôler, voire allonger le crédit-fournisseur ;
- négocier le plus longtemps possible à l'avance les éventuels placements d'excédents de trésorerie et crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie ;
- mettre en concurrence les fournisseurs de fonds ;
- Saisir les opportunités de rendements élevés (emprunts, placements, ventes, ou achats de devises, reports d'achats ou d'investissements...).

Ainsi, la gestion de trésorerie est un arbitrage constant entre :

- La sécurité et l'efficacité,
- La liquidité et la rentabilité,
- La solvabilité et le risque (FORGET, 2005 : 12).

En somme, gérer la trésorerie c'est d'une part tirer le meilleur parti de la trésorerie constatée à un moment donné pour qu'elle reste la moins infructueuse possible, dans le respect des possibilités

offertes par la réglementation et d'autre part, anticiper ses variations en prévoyant tous les éléments influant sur le niveau de cette trésorerie. Réussir cette gestion, c'est parvenir à la mise en place d'un dispositif tel que l'établissement puisse disposer, au moment requis, donc sans rupture dans le cycle de financement de l'exploitation et de l'investissement, des disponibilités nécessaires pour faire face à ses échéances de paiement, sans que, pour autant le niveau de ces disponibilités excède les besoins. (ARAMENDY & al, 2001 : 7)

1.2.2. Les objectifs d'une gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie présente un enjeu financier ayant considérablement évolué grâce à l'émergence de nouveaux instruments. La réalisation de ses objectifs nécessite la définition de deux concepts dont l'un est associé à la gestion et l'autre à la trésorerie. En particulier, le concept de gestion s'appuie sur des prises de décisions engageant une entreprise dans le futur tandis que celui de trésorerie désigne l'ensemble des moyens de financement disponibles pour faire face aux dépenses (encaisses, crédits bancaires à court terme, etc.). Il est important que ces deux concepts puissent être précédés d'une prévision de l'état probable de cette entreprise. Ce qui permet de prendre dans le présent des décisions en termes de moyens de financement qui engageront l'entreprise ultérieurement.

Gérer la trésorerie constitue une nécessité. L'absence de gestion s'apparente à la conduite d'un navire sans boussole. On navigue à vue et on s'expose à l'irruption d'événements qui auraient pu être anticipés, mais qui ne le sont pas et apparaissent comme des faits imprévus venant perturber le cours linéaire des choses.

L'établissement peut alors se trouver dans l'impossibilité de faire face à ses besoins d'approvisionnement et à ses obligations de paiement des fournisseurs.

A contrario, une trésorerie constamment excédentaire représente un coût pour l'établissement qui a, peut être mobilisé, des emprunts trop tôt par rapport aux besoins. En toute hypothèse, une trésorerie dormante coûte à l'établissement (ARAMENDY & al, 2001:37)

Selon ROUSSELOT (1999 : 54), la gestion de la trésorerie a pour objet entre autres :

- de prévenir le risque de cessation de paiement ;
- d'assurer la solvabilité à court terme ;
- d'optimiser le résultat financier.

1.2.3. Les différents acteurs de la gestion de trésorerie et leurs rôles

Pour la réussite de toute gestion, il est important de définir tous les acteurs et leurs responsabilités dans la gestion de la trésorerie mais aussi dans l'élaboration du budget de trésorerie, de sorte qu'en cas de dysfonctionnement dans le processus, il soit clairement identifié.

Ainsi BENAÏM (2005 ; 14-15) considère que la mise en œuvre d'une gestion est l'affaire de plusieurs partenaires dirigés par le gestionnaire de trésorerie. Ces acteurs doivent travailler en symbiose afin de permettre l'atteinte des objectifs. De manière générale les services concernés sont : le service comptable, le service trésorerie, le service financier, le service du contrôle de gestion, la banque.

1.2.3.1. Le service comptable

L'enregistrement des flux de trésorerie en temps réel permet de disposer d'une situation de trésorerie fiable.

Les tâches effectuées sont :

- Le contrôle des pièces comptables ;
- L'enregistrement des flux de trésorerie (encaissements et décaissements) ;
- La vérification de la fiabilité des procédures d'enregistrement ;
- La détermination des soldes des comptes de trésorerie et contrôle.

1.2.3.2. Le service trésorerie

Chargé de placer les excédents de trésorerie et de négocier les concours bancaires, il concourt à accroître la rentabilité de l'entreprise.

Les tâches effectuées se résument en termes de:

- prévoir les excédents ou les découverts de trésorerie ;
- rechercher les placements les plus rémunérateurs en cas d'excédent ;
- négocier les crédits les moins coûteux en cas de découvert.

1.2.3.3.Le service financier

Son rôle est de maîtriser l'équilibre financier de l'entreprise à moyen et long terme.

Les tâches effectuées consistent à :

- évaluer les besoins de financement à moyen et long terme ;
- rechercher la combinaison optimale de moyens de financement ;
- élaborer un plan de financement.

1.2.3.4.Le service contrôle de gestion

Son rôle est de calculer les coûts et la rentabilité de l'entreprise, de mesurer la performance.

Les tâches effectuées consiste à :

- établir les prévisions de recettes et de dépenses ;
- établir les budgets (ventes, achats,..., trésorerie) ;
- procéder à la gestion budgétaire ;
- procéder au contrôle budgétaire.

Mais aussi, « Il a un rôle de formateur ; il éduque et incite les responsables à fournir des informations fiables »: GERVAIS (2000 :467). Il conçoit les documents de collecte d'informations budgétaires; rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire et à fournir les réponses demandées ; dirige les documents vers les unités concernées, les récupère, l'analyse ; consolide les budgets et participe, avec la direction et les responsables de budget en cause, à l'arbitrage budgétaire.

1.2.3.5.La banque et les sociétés financières

Ce sont les interlocuteurs privilégiés de l'entreprise pour la gestion de la trésorerie.

Les tâches effectuées sont essentiellement :

- offrir un éventail de placements ;
- consentir des crédits à court, moyen et long terme ;
- accompagner l'entreprise au cours de son développement.

1.2.4. La mise en œuvre de la gestion de la trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie et de son budget consiste en théorie à gérer l'encaisse disponible de manière à combler les éventuels déficits. Selon GOUJET et RAULET (2007 :301) elle s'appuie sur l'administration de la trésorerie à partir de trois étapes fondamentales :

- Prévision de trésorerie : pour étudier préalablement la décision, la possibilité et la volonté de l'accomplir ;
- Budgétisation : pour assurer une intégration et définir les objectifs de l'entreprise et les moyens propres permettant de les atteindre ;
- Contrôle de la trésorerie ou contrôle budgétaire : pour réaliser une comparaison permanente entre les résultats réels et les opérations effectuées en expliquant et exploitant les éléments de cette comparaison.

BELLEVOINE Philippe (2010), « Prioriser la gestion des risques », considère que le processus de gestion de la trésorerie passe également par trois étapes :

- la prévision qui peut mettre en œuvre plusieurs méthodes ;
- les ajustements nécessaires ;
- le contrôle de la trésorerie¹.

¹ BELLEVOINE Philippe (2010), prioriser la gestion des risques,
http://actufinances.lexpress.fr/News_ITEM/newsItemId-14231

Nous allons faire une analyse détaillée de ce processus de gestion dans le chapitre suivant à travers ces trois points. Ce qui constitue l'objet de l'étude du chapitre 2.

CONCLUSION

Nous avons vu dans ce chapitre que définir la gestion de la trésorerie consiste d'abord à définir la trésorerie. Aussi, il existe plusieurs approches pour la définition. Mais toutes les approches convergent vers deux principes : financer les déficits à moindre coût et maximiser les excédents par des placements très rémunérateurs d'où l'importance d'étudier l'élaboration et du contrôle du budget de trésorerie de l'entreprise.

CHAPITRE 2: ELABORATION ET CONTROLE DU BUDGET DE TRESORERIE

La gestion de la trésorerie présente un enjeu financier ayant considérablement évolué grâce à l'émergence de nouveaux instruments financiers. La réalisation de ses objectifs suppose la conjugaison de deux types d'action :

- des actions internes : la prévision des flux monétaires (encaissement, décaissement) et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que le contrôle de la trésorerie ;
- des actions externes : elles visent, essentiellement, à assurer les meilleures conditions de négociation des facilités bancaires. Des conditions de règlement des clients et de paiement des fournisseurs².

Ces actions sont précédées par un suivi régulier et actif des composantes du budget de trésorerie. En effet, lorsque les sources de financement tarissent, ou quand les conditions de financement deviennent moins intéressantes, les entreprises qui peuvent identifier et débloquer des liquidités en interne sont les mieux positionnées pour répondre aux pressions du marché.

Ainsi, nous allons nous intéresser dans ce chapitre, aux différentes phases de la mise en œuvre d'une bonne gestion de trésorerie. En premier point, nous ferons une analyse de la prévision de trésorerie, en deuxième point l'élaboration du budget de trésorerie et en dernier son contrôle.

2.1.Prévision de trésorerie

Les prévisions de trésorerie sont définies comme une étude volontariste, scientifique et collective face à l'action future. Elles permettent d'établir les objectifs financiers de l'entreprise et de surveiller les progrès en vue de les réaliser. En général, elles doivent tenir compte d'un certain nombre d'aspects dont quelques uns sont liés :

- à la définition du but poursuivi par l'agent économique ;
- à la collecte des moyens mis à la disposition des entreprises ;
- à la participation effective des chefs d'entreprise à la réalisation du processus budgétaire.

² www.aidecomptabilite.com/docs0001/lagestiondelatresorerie.doc

Ainsi, elles facilitent la préparation des décisions et la mise en œuvre d'un plan d'action efficace. Elles s'appuient sur des outils de gestion prévisionnels tels que la gestion budgétaire qui se base sur la recherche préalable d'informations concernant les situations passées et présentes pour prévoir les actions futures.

La qualité des décisions prises en matière de gestion de la trésorerie dépend en grande partie de la qualité des systèmes d'information en place, de la comptabilité générale, analytique, des budgets, etc. Ces systèmes doivent permettre de recueillir systématiquement et en temps réel tous les encaissements et décaissements, de gérer les différentes conditions bancaires (taux, date de valeur...) et de fournir une aide à la décision (BRETTY & al, 2004 : 264). La qualité de la prévision est tributaire de la formation de base sur laquelle elle est bâtie : lorsque la qualité de la formation comptable ou des séries statistique élaborées est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

Les prévisions sont saisies dans un document prospectif appelé budget de trésorerie qui est la résultante entre les encaissements et dépenses prévisionnels. Il est établi annuellement et son découpage en plan mensuel (ou hebdomadaire ou quotidien) conduit au plan de trésorerie (BRETTY, 2004 : 264).

2.1.1. Le Plan de trésorerie

Il n'est pas inutile de faire référence à une image pour définir le plan de trésorerie. Pour les militaires, le plan de bataille a pour objectif d'organiser les moyens militaires d'une façon optimale afin de remporter un succès sans perdre une partie de l'efficacité du potentiel de départ.

Le plan de trésorerie est l'organisation du financement des besoins de trésorerie au moindre coût et du placement des ressources de trésorerie au taux optimum.

Le plan de trésorerie consiste à prévoir et à organiser la diversité des événements touchant à l'exploitation et à l'investissement. Il intègre donc l'ensemble des mouvements financiers de l'exercice. C'est un plan d'action dont le but est d'ajuster les différents flux en vue d'éviter toute rupture et de rester maître du solde de trésorerie (BARZIC, 1998 :268).

2.1.2. Moyens pour la mise en place du plan de trésorerie

Selon KEISER (2004 :395), les plans de trésorerie sont établis avant équilibrage.

La mise en évidence du solde a pour but de mettre en place les procédures d'ajustement, de placement nécessaires.

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

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

Il est évident que la mise en place du plan de trésorerie s'appuiera sur le plan de financement mais surtout sur le budget de trésorerie que nous verrons ultérieurement. La qualité de ce plan repose sur :

- la qualité des prévisions de trésorerie ;
- la fiabilité de ces prévisions ;
- la finesse des périodes des prévisions ;
- les moyens et degré de contrôles entre les prévisions et les réalisations ;
- l'habileté du gestionnaire de la trésorerie à exploiter ces données (BARBASTE, 1998 : 256).

2.2. Budgétisation

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier.

2.2.1. Concept de budget

Pour mieux cerner le concept de budget, il serait nécessaire de donner quelques définitions :

SELMER (2003 :1) définit le budget comme un ensemble d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles fixées avant le début de l'exercice comptable, portant généralement sur un an et décrivant l'ensemble de l'activité.

Pour l'entreprise, l'élaboration de son budget consiste à chiffrer (en général pour un an) les produits et les charges qu'elle prévoit en fonction de son activité à venir, afin de connaître, à priori, non seulement le cadre dans lequel elle va travailler, mais aussi le résultat attendu de son activité. En d'autres termes, nous pouvons dire que le budget est un programme d'actions chiffré (en quantité et en valeur) que l'entreprise envisage pour une période qui ne dépasse pas une année (par exemple, trimestre, année ou mois).

GERVAIS (2000 :20) définit le budget comme étant une simple prévision valorisée si l'optique est de faire la simulation, mais comme un plan à court terme chiffré comportant affectation des ressources et assignation de responsabilités si l'optique est de contrôler les responsabilités contrôlées. Donc, dans une entreprise, un budget est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux différents centres de responsabilité, d'objectifs et/ou de moyens pour une période déterminée limitée au court terme. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.

Dans l'organisation, le budget est la cheville ouvrière de la planification (prévisions), de la communication (communications réciproques des attentes entre les responsables), de la coordination (cohérence et comptabilité des objectifs globaux et sectoriels) et du contrôle (comparaison des prévisions aux réalisations, recherche d'inefficacités).

2.2.2. Les objectifs et caractéristiques du budget

En nous référant à FAYE (2006 : 179), « les budgets véhiculent des objectifs ; et leur atteinte est davantage assurée si la direction y croît et si le personnel donne du sien.

Les attitudes des uns et des autres constituent un facteur important de l'équilibre dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs » ; ce qui conduit au second objectif c'est-à-dire à la création d'un climat adéquat dans la réalisation des tâches.

Ainsi, on peut dire que les objectifs essentiels poursuivis par les dirigeants dans le cadre de l'élaboration budgétaire sont de trois ordres :

- clarifier l'ensemble des prévisions considérées comme des normes à respecter ;
- créer un climat consensuel, une psychosociologie des relations entre les différents acteurs associés au fonctionnement interne de l'entreprise ;
- aider à la prise de décision dans la mesure où il permet de chiffrer les effets de la mise en œuvre d'un programme, car il est à noter que le budget définitif de l'entreprise est considéré comme l'une des multiples variantes ayant été testées en amont avant que les orientations définitives pour l'exercice budgétaire à venir ne soient finalement décidées.

Selon toujours FAYE (2006 : 138), le budget peut par ailleurs présenter les caractéristiques suivantes :

- il doit être réaliste c'est-à-dire prendre en compte les contraintes de l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- il doit être conçu de manière à favoriser une incitation à mieux faire pour réaliser des performances ;
- il doit être conçu suivant le principe de la totalité budgétaire c'est-à-dire couvrir l'ensemble des activités ;
- il doit être articulé au plan stratégique.

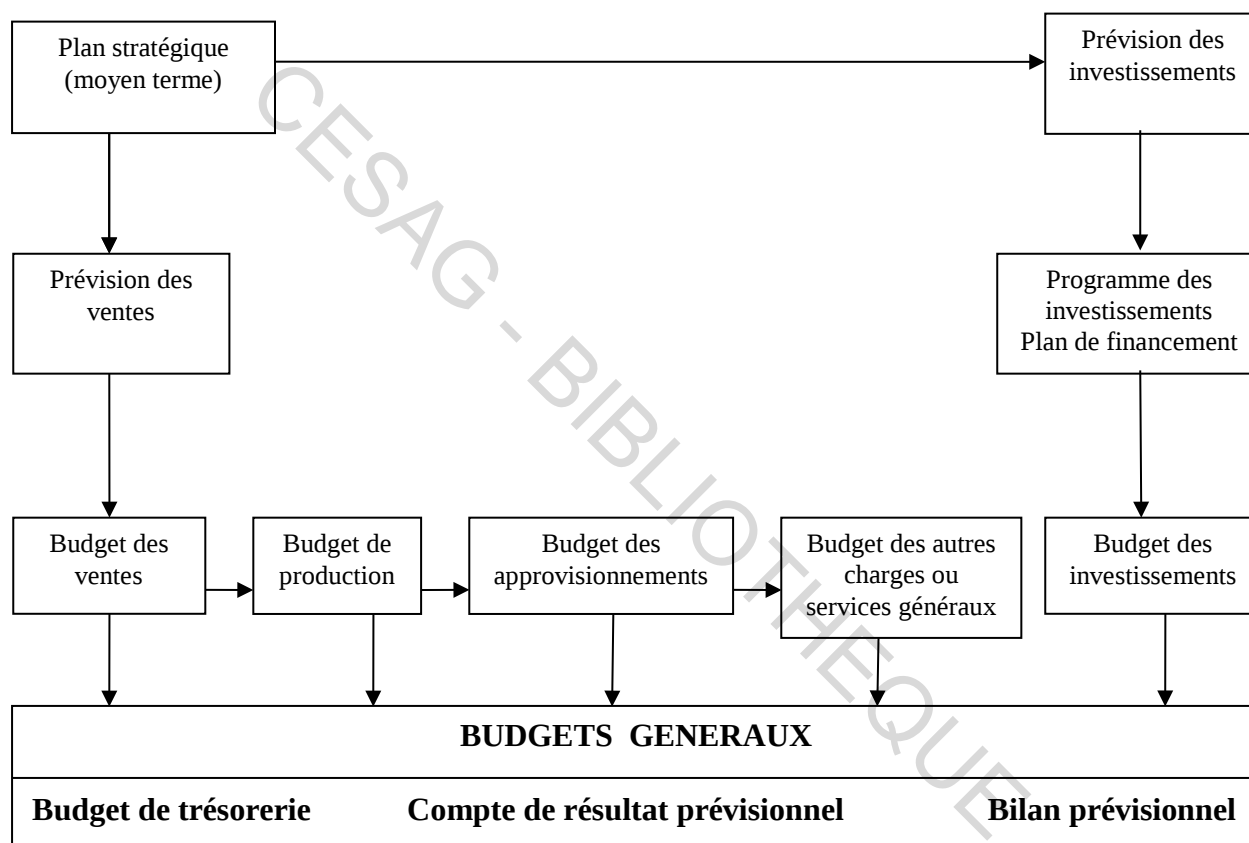
Dans la gestion de l'entreprise, le budget peut jouer les fonctions suivantes :

- celui d'un instrument de coordination ;
- un instrument de communication : le processus budgétaire s'il est bien mené peut offrir l'occasion aux décideurs de pouvoir communiquer avec les opérationnels ;
- un outil de gestion prévisionnelle ;
- un instrument de contrôle : il permet au gestionnaire de prendre des décisions en fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation ;

- un instrument du plan de trésorerie qui découle du budget de trésorerie et permet ainsi de rechercher le financement du cycle d'exploitation.

En pratique, l'élaboration du budget global repose sur une hiérarchisation des différents budgets des centres et de certains modèles d'élaboration des budgets. Cette hiérarchie indiquée par DORIATH (2001:2); décrit la coordination nécessaire pour assurer la cohérence du budget final (voir figure n°3).

Figure n°3 : **Schématisation de la hiérarchie budgétaire**



Source : DORIATH (2001: 2)

Aussi, dans les entreprises disposant d'un Conseil d'Administration, le budget établi et approuvé par la Direction Générale doit être soumis au Conseil d'Administration pour son adoption définitive. Cette adoption est assujettie à l'intégration des différents amendements effectués par le conseil. Le budget définitif ainsi établi est notifié aux différents responsables pour devenir exécutoire.

2.3. Elaboration du budget de trésorerie

Indépendamment de la logique hiérarchique, « tout processus budgétaire nécessite le suivi d'un raisonnement fonctionnel » : FAYE (2006 : 141). Il s'agit ici de partir de la typologie dressée par Henri FAYOL qui distingue les six fonctions essentielles dans une organisation et d'établir un budget pour chaque fonction avant de le centraliser.

Lorsqu'on opère dans une économie de marché, et quel que soit le type d'organisation qui régit l'architecture des budgets, GERVAIS (2000 :297-298) souligne que le problème premier est de vendre. Il est donc logique, lors de la construction du projet d'ensemble, de commencer par définir le budget commercial.

Une fois les ventes prévues, on peut en déduire le budget de production et les approvisionnements à réaliser, ainsi que les dépenses d'investissements à engager et les frais généraux. A ces différents budgets, il faut y ajouter celui de la TVA qui découle des autres budgets.

Dés lors que ces éléments connus, les documents dits de synthèse (budget de trésorerie, bilan prévisionnel, compte de résultat prévisionnel, tableau de financement prévisionnel) qui permettent de cerner le budget d'ensemble pourront être établis.

Selon COSSU (1987-146), les types de budgets prennent leur base à partir du budget des objectifs généraux qui sont le budget des ventes ; le budget publicitaire ; le budget des frais de distribution ; le budget de production consolidé à partir du budget des approvisionnements, du budget de main d'œuvre et du budget des centres de production ; le budget des services généraux et budget des investissements étant établis en fonction des contraintes de production et du budget de trésorerie.

En synthèse, il convient de dire que le budget fait l'état et la synthèse des activités de trésorerie. Il est découpé en plusieurs items définis en fonction de la structure organisationnelle et des centres de responsabilité de l'entreprise.

De façon générale, ce découpage correspond à des fonctions principales de ventes, de production, d'approvisionnements, d'investissements, etc. Certaines de ces fonctions déterminent, totalement ou en partie, les budgets situés en amont dans le processus d'élaboration du budget définitif de trésorerie.

Selon leur emplacement dans la hiérarchie budgétaire, on distingue deux types de budgets : les budgets déterminants et les budgets résultants.

FAYE (2006 :139-140) définit le budget des ventes ou budget commercial comme le seul budget déterminant ou budget-objectif qui existe dans l'organisation.

Il est situé en aval du processus d'exploitation, il convient donc de l'établir en première étape en faisant ressortir les prévisions de ventes et de charges de distribution.

Les autres budgets sont des budgets résultants et on peut les établir dans l'ordre suivant : le budget de production, le budget des approvisionnements, le budget des investissements et les autres budgets (de remboursement d'emprunts, de frais généraux, etc.).

Les budgets déterminants et résultants sont suivis d'un budget général comprenant un Compte de produit et charges prévisionnel puis un Bilan prévisionnel.

Si l'entreprise exerce une activité purement commerciale, dans ce cas la technique budgétaire comprend un budget déterminant : celui des ventes puis les quatre budgets résultants usuels.

2.3.1. 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 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.

2.3.2. Budget de production

Le budget de la production dépend de celui des ventes mais doit prendre en compte un certain nombre de contraintes comme la limitation de la capacité de production (machine et MOD) et la limitation de la capacité de stockage.

Alors, 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 reposant sur la distinction entre les charges directes et indirectes et le calcul du coût standard et le bouclage du budget de production.

2.3.3. Budget des approvisionnements

La confection du budget des approvisionnements consiste à chiffrer les apports nécessaires à l'activité de l'entreprise. Ces apports concernent les marchandises, les 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 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 entraînant 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 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.

2.3.4. 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.

2.3.5. Budget de TVA

Ce budget est construit par les comptables ou contrôleurs à l'aide des prévisions des charges, des produits et d'investissements faites dans les budgets précédents.

Le budget de la TVA est obtenu en faisant la 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°1 : Exemple de budget de TVA synthétisé

ELEMENTS	Jan.	Fév.		Déc.	Bilan
TVA collectée du mois (A)					
TVA déductible du mois (B)					
TVA à payer du mois (A) - (B)					
Décaissement de TVA					

Source : Nous-mêmes à partir d'ALAZARD et SEPARI (2007 : 458)

2.3.6. 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 (FAYE, 2006 : 167).

Il enregistre non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et toutes 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 (QUIRY, 2010 : 1068-1069)

- 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 autres approvisionnements
- budget des frais de personnel
- budget des TVA
- budget de trésorerie (FAYE, 2006 : 147).

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 Toute Taxe Comprise (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 de capital, etc.).

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 TTC ;
- à des charges incluses dans les budgets opérationnels et ne se traduisant pas par des dépenses (amortissements). Elles sont prises en compte dans les budgets de production et sont sans effet sur les sorties de trésorerie.

Le tableau suivant illustre la relation entre les entrées et les sorties de trésorerie. Dans cette optique, les encaissements sont comparés avec les décaissements mensuellement. Le bilan de trésorerie est caractérisé par la différence entre le total d'encaissement et le cumul de décaissement.

La dernière colonne (Bilan prévisionnel) permet de recenser certains postes (créances ou dettes à court terme) au titre du mois de décembre de l'année 200N devant être réglées en janvier 200N+1 ou plus tard.

Tableau n°2: Exemple de présentation du budget de trésorerie (Résumé)

ELEMENTS	Jan.	Fév.		Déc.	Bilan prévisionnel
Trésorerie initiale (A).....					
ENCAISSEMENTS (liés à l'exploitation et hors exploitation)					
➤ Clients de l'année N-1					
➤ Encaissements au comptant dans le mois					
➤ Encaissements par effets					
TOTAL ENCAISSEMENTS (1) ...					
DECAISSEMENTS (liés à l'exploitation et hors exploitation)					
➤ Achats					
➤ Charges diverses TTC					
➤ Assurances					
➤ Taxe professionnelle					
➤ Salaires					
➤ Charges sociales					
➤ TVA à décaisser					
➤ Investissements					
TOTAL DECAISSEMENTS (2) ...					
SOLDE DU MOIS = (B) = (1) - (2)					
TRESORERIE FINALE (C) = (A) + (B)					

Source : nous-mêmes à partir d'ALAZARD et SEPARI (2007 : 457-460).

2.4. Les ajustements nécessaires

Il consiste à corriger de façon périodique le plan de trésorerie suite aux nouvelles tendances disponibles. Le plan de trésorerie ne doit pas être figé mais plutôt dynamique. Toutefois, sa modification doit se fonder sur des bases objectives.

Pour GOUJET et RAULET (2007:308-309), lorsque le budget de trésorerie fait apparaître des déficits, l'entreprise devra donc recourir à des concours bancaires. Les deux formes les plus courantes sont :

- l'escompte des traites ;
- le découvert bancaire.

Ces deux formes de concours bancaires permettent de combler le déficit budgétaire. Il peut aussi être envisagé l'utilisation des excédents des mois précédents en guise de compensation.

2.4.1. L'escompte des traites

Cette procédure suppose que les créances commerciales sont matérialisées par des traites, acceptées par le client. En fonction de ses besoins et dans la limite d'un plafond d'escompte négocié avec sa banque, l'entreprise remettra ces traites à l'escompte pour disposer des fonds avant échéance.

2.4.2. Le recours aux découverts bancaires

Les banques peuvent dans certaines conditions autoriser les entreprises à avoir un découvert. Le taux appliqué sur les crédits de découvert est généralement supérieur de 2 ou 3 point à celui de l'escompte. Ces crédits ne sont pas garantis par des traites et présentent plus de risques d'impayés pour les banques. Une commission de plus fort découvert représentant 0.05% du plus fort découvert mensuel grève le coût de l'opération. L'intérêt est calculé sur le montant du découvert qui peut varier chaque jour.

Malgré un taux plus élevé, le crédit par découvert a un impact beaucoup plus faible sur le coût. En particulier, contrairement à l'escompte, il adapte le montant et la durée du crédit aux besoins exacts de l'entreprise. C'est une formule plus souple pour la gestion de la trésorerie mais les banques peuvent en limiter l'octroi aux clients qui présentent des garanties suffisantes.

2.4.3. La gestion des excédents

Le trésorier pourra chercher à placer les soldes positifs prévisibles sur certaines périodes. Ces placements doivent avoir des échéances rapprochées dans la mesure où les excédents importants sont de courte durée.

Par exemple, il peut s'appuyer sur des S.I.C.A.V (Sociétés d'Investissements à Capital Variable) monétaires. En effet, ces dernières constituent l'instrument le mieux adapté à ce type d'opération car elles facilitent la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières des entreprises.

Une réduction du recours au crédit fournisseur peut aussi être envisagée. Elle permet la gestion des excédents dans le cas où les paiements au comptant donnent lieu à des escomptes de règlements.

2.5. Le contrôle

Le contrôle de la gestion de trésorerie se fait en répondant à diverses questions telles que :

- les soldes bancaires sont-ils proches de zéro ?
- les crédits sont-ils correctement choisis ?
- les conditions bancaires sont-elles bien négociées et appliquées ? (la caisse fait-elle l'objet d'une vérification périodique ?
- le montant de la caisse respecte-t-il les plafonds autorisés (BRETTY & al, 2004 :266) ;
- etc.

Selon GOUJET C. & al. (2003 :311), la dernière phase de toute décision de gestion est le contrôle; il représente l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions d'une direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par deux axes:

Sur le plan de l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

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

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

Par ailleurs, on peut dire qu'il existe deux types de contrôle du budget : le contrôle à posteriori et le contrôle à priori.

Le contrôle à posteriori est défini par MYKITA et TUSZYNSKI (2002 :18) comme un contrôle par les résultats. Il s'articule autour :

- de la recherche des causes des écarts ;
- de l'information des différents niveaux hiérarchiques ;
- de la prise des mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- de l'appréciation de l'activité des responsables budgétaires.

Quant au contrôle à priori, il est, selon LECLERE (1993 :24) et PERCEBOIS et al. (1995 :48), une organisation du système permettant l'alerte des responsables le plus rapidement possible sur les possibilités de risques de dérapage. Il se manifeste à tous les niveaux de la gestion et permet d'anticiper et de réagir par des mesures correctives. Ce contrôle permet de déceler les anomalies à l'initiation de l'opération et donc d'apporter des mesures de corrections rapides et adaptées.

2.5.1. Les différentes approches de l'analyse des écarts

L'analyse des écarts commence avant tout par la détermination des écarts pertinents et significatifs. Selon GERVAIS (2000 :556), un écart est pertinent lorsqu'il est utile, faible, actuel, obéissant à une logique économique et s'intégrant dans un ensemble plus large d'appréciation de la performance. L'aspect significatif d'un écart se rattache quant à lui aux principes de contrôle par exception.

Selon **YAZI (2003 :303)**, on distingue cinq approches de l'analyse des écarts :

- **L'analyse de la marge de manœuvre disponible**

Cette analyse mesure en pourcentage l'écart entre l'objectif budgétaire prévisionnel et l'objectif réalisé à une date donnée. Elle permet de localiser les rubriques où les efforts devront être portés. Elle sert également à la maîtrise des charges discrétionnaires et des charges des centres de coûts ;

- **L'analyse de la répartition des charges**

Elle met en relation chacun des postes de charges avec le chiffres d'affaire et permet ainsi de mettre en évidence les éléments pouvant menacer le bénéfice de l'exercice ;

- **L'analyse des écarts par poste budgétaire**

Cette analyse sert à identifier et à localiser les postes budgétaires, à un moment donné, qui dégagent des écarts en valeur absolue ;

- **L'analyse financière des écarts**

Elle est utilisée pour la comparaison de la situation réelle des principaux ratios d'analyse financière au regard de la situation financière prévisionnelle. Elle facilite l'analyse des écarts des postes bilan. Cette analyse est prescrite dans les cas où l'organisation serait soumise à certaines clauses restrictives de ses bailleurs de fonds ;

- **L'analyse détaillée des écarts**

Cette analyse permet d'établir les véritables responsabilités (personnes, activités) ; de sensibiliser les responsables sur leur réalité et d'obtenir leur propre appréciation de la situation et leurs propositions de mesures correctives. Pour se faire, cette analyse se fonde sur le principe du contrôle flexible en décomposant les écarts en deux composantes : écarts sur coûts et écarts d'efficacité. Ainsi les écarts significatifs seront rapprochés des facteurs à l'origine de la prévision budgétaire afin d'établir des relations de cause à effet conduisant à des mesures correctives adaptées au phénomène en cause.

2.5.2. Les outils d'appui au contrôle

Pour le renforcement des analyses produites, le contrôle budgétaire fait recours à d'autres outils tel que :

- **Le contrôle interne**

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Il contribue au renforcement du contrôle budgétaire pour conduire à la promotion de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie au sein de l'entreprise ;

- **La comptabilité analytique**

Selon BREMOND et GELEDON (1981 : 2002), le but de la comptabilité analytique est de décomposer les coûts et les résultats financiers sur chacun des produits vendus. Elle constitue un outil important du contrôle budgétaire dans l'appréciation des performances des centres de responsabilité ;

- **Le tableau de bord**

GERVAIS (1994 :165) le définit comme l'instrument qui permet au chef du service d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et/ou les dépenses liées à sa zone de responsabilité. Il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme ;

- **Le reporting**

L'unité contrôlée se doit d'établir, avec l'aide du service du contrôle du budget, un compte rendu d'activité qui sera transmis au supérieur hiérarchique à date fixe. Ce rapport indique les variables de contrôle choisies et les cibles correspondantes, le résultat obtenu pour chaque variable contrôlée, l'analyse des écarts qui a été faite et les mesures prises pour réorienter l'action vers la droite ligne de l'objectif ;

- **La réunion de suivi budgétaire**

Au cours de celle-ci, les responsables budgétaires rendront compte des écarts constatés puis, après échange de vues, les actions correctives déjà mises en œuvre pour rattraper le budget seront harmonisées et d'autres seront éventuellement décidées ;

- **L'outil informatique**

Il améliore, en particulier, l'efficacité du système du contrôle budgétaire. Les logiciels de gestion budgétaire intégrée ajoutent une opportunité de croissance de la performance des applications informatiques.

CONCLUSION

Le travail d'élaboration et du contrôle du budget vu par la théorie constitue une étape importante dans la vie de l'entreprise. C'est un processus cyclique, annuel, qui demande un mécanisme et une technique qui, doivent être adaptés à la structure de l'entreprise ainsi qu'aux méthodes de gestion utilisées.

La mise en œuvre d'un contrôle de gestion à forte valeur ajoutée requiert nécessairement une maîtrise de l'ensemble du processus budgétaire. À partir d'une méthodologie efficace et de techniques budgétaires adaptées, l'élaboration budgétaire constituera un appui efficace aux responsables opérationnels lors de l'établissement de leur budget et leur permettra d'assurer le suivi du budget et l'analyse des performances pour un meilleur pilotage de l'activité

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour mieux aborder les aspects essentiels de notre étude, nous avons défini au préalable une démarche méthodologique circonscrite autour de la construction d'un modèle d'analyse, des outils de collecte et d'analyse.

3.1. Modèle d'analyse

Sur la base de cette première partie théorique, nous tirons le modèle d'analyse suivant pour l'étude d'une élaboration budgétaire efficace de petite taille.

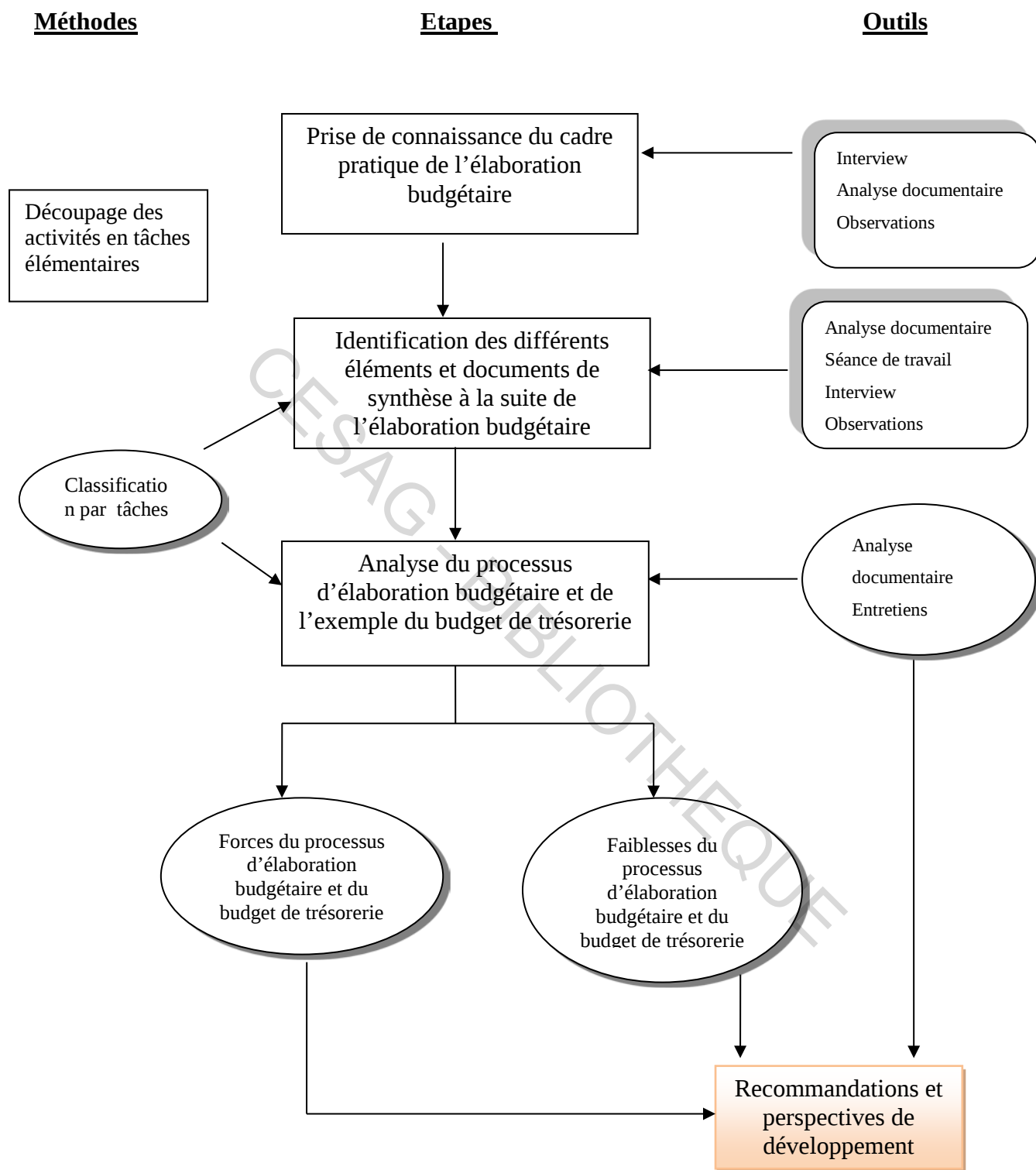
Ce modèle sera utilisé comme modèle d'analyse dans la deuxième partie qui va suivre et qui est consacrée à l'étude pratique de l'élaboration et du contrôle du budget de trésorerie à la SENELEC.

L'élaboration budgétaire doit s'appuyer sur des objectifs globaux de l'entreprise et des objectifs sectoriels des différentes sous entités, d'où l'importance de son efficacité. Ainsi pour garantir une auto évaluation du système d'élaboration, il doit exister dans l'entreprise un baromètre du niveau d'exécution des budgets élaborés définissant les normes et indicateurs de performances.

Afin de déboucher sur un budget global efficace, l'élaboration budgétaire doit s'effectuer suivant le mode décentralisé mais aussi sur la base de prévisions pertinentes pour obtenir des résultats performants.

Le modèle est subdivisé en deux points essentiels : les forces ou points forts et les faiblesses. Ainsi, l'analyse des forces et faiblesses tiens compte de certaines variables comme les différentes étapes entrant dans le processus d'élaboration budgétaire, le style de gestion décentralisé, l'existence de contrôle de gestion, la compétence et la motivation des agents ; mais aussi des éléments pouvant servir d'outils de base dans l'élaboration et le contrôle du budget de trésorerie à la SENELEC.

Figure n°4 : MODELE D'ANALYSE



Source : Nous-mêmes

3.2. Collecte des données

Afin de faire une appréciation de tous les aspects importants du processus d'élaboration budgétaire de la SENELEC, nous avons effectué un stage à la SENELEC. Il nous a permis de collecter des informations à travers des interviews, des observations sur le terrain et une analyse documentaire réalisée à la bibliothèque de la SENELEC. Par ailleurs nous avons utilisé deux approches : l'approche par les questions et l'approche par la vérification.

3.2.1. Les interviews

Cette technique nous a permis de comprendre l'organisation de la gestion budgétaire à la SENELEC, les moyens mis en œuvre pour la réalisation des objectifs. La situation de trésorerie de la SENELEC étant complexe, ce qui nous a amené pour la même préoccupation à avoir plusieurs interviews avec les différents acteurs de la gestion budgétaire et de gestion de trésorerie.

Pour la réalisation de cette technique, nous avons utilisé l'entretien semi directif. Son utilisation se justifie par le nombre restreint de répondants et la qualité de l'information que nous cherchons à obtenir. Ces interviews sont réalisés auprès de responsables des départements principalement le chef du département de contrôle de gestion et le chef d'unité de la section études, budgets et analyse. Ces interviews sont effectuées sous forme de questionnaires en face en face, et ils ont permis aux responsables de donner leurs avis sur les aspects essentiels de la gestion budgétaire de la SENELEC.

Ces entretiens ont été faits à partir d'un guide qui s'articule autour des thèmes suivants pour :

- le chef du département contrôle de gestion (profil, organisation et fonctionnement, difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches, suggestions) ;
- le chef d'unité de la section Etudes, Analyses et Budgets (profil, organisation, tâches, difficultés rencontrées, suggestions) ;
- les opérationnels (profil, tâches effectuées, impact des tâches sur la gestion budgétaire de la société, difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches, suggestions).

L'interview a été menée après explication des objectifs et précisions des attentes. Elle s'est déroulée dans le bureau des répondants et pour éviter les biais, nous avons fait une prise de note souple avec autorisation.

Cette préparation à l'interview nous a évité d'improviser devant le personnel et de nous concentrer sur l'essentiel. Ces différents points de vue sont confrontés avec la pratique.

3.2.2. Les observations sur le terrain

Elles ont permis de voir les comportements des agents face à l'objectif prioritaire à savoir l'autonomie financière. Par ailleurs nous avons constaté le degré d'implication du personnel dans la pratique de la gestion budgétaire de la SENELEC.

Cette technique a été utilisée pour comprendre et pour valider les propos des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration des budgets. D'une part, nous avons réalisé des observations directes relatives aux opérations de budgétisation. Nous sommes passés dans le service Budgets et Analyses pour nous en quérir de la façon dont les budgets sont exécutés sur un mois ; et d'autre part, des observations indirectes qui consistent à vérifier l'existence de ces budgets et de les comparer avec le processus d'élaboration budgétaire dans sa théorie. Ces observations ont été réalisées dans le cadre de notre étude.

3.2.3. L'analyse documentaire

Elle a permis de constater la persistance des déficits de trésorerie au cours des plusieurs années. Aussi, l'analyse des procédures budgétaires a révélé une forte lourdeur administrative dans l'exécution budgétaire et une forte concentration des décisions budgétaires au niveau de la direction.

Ce travail a porté sur les états financiers de 2008 et de 2009, les rapports annuels de gestion de 2008, les résultats et budgets des exercices de 2008 et de 2009, la lettre d'orientation budgétaire de l'exercice 2010.

3.3. Méthode d'analyse des résultats

Nous nous contentons de faire une analyse, un diagnostic afin de comparer les données collectées aux indicateurs (modèle) utilisés afin de faire une analyse du processus d'élaboration budgétaire à la SENELEC. Les fondements théoriques de la gestion budgétaire et le processus d'élaboration du budget de trésorerie utilisé (chapitres 4 et 5) constituent la base de cette analyse.

CONCLUSION

Le Système Budgétaire, à travers l'analyse du processus d'élaboration budgétaire, constitue un outil de pilotage à terme de la mise en œuvre des différents budgets d'une entreprise. Il procède à l'équilibre des flux de trésorerie afin de garantir la permanence de la liquidité de l'entreprise. La pratique du contrôle budgétaire dans l'objectif de l'autonomie financière doit se référer en permanence aux états de trésorerie pour affiner les analyses et inciter aux mesures correctives.

Aussi la fiabilité du processus d'élaboration budgétaire dépend de la qualité des informations recueillies lors de l'élaboration des budgets et du style de management. Certains documents tels que les tableaux de bords, les outils d'analyses d'écarts et le reporting sont employés pour une amélioration de la qualité et de la disponibilité des données budgétaires.

CONCLUSION 1^{ère} PARTIE

Pour assurer et avoir un bon système budgétaire, il faut entre autre remplir certaines conditions:

- il faut que la direction générale soit impliquée dans la gestion budgétaire de l'entreprise;
- une gestion finalisée et dont les cycles de gestion sont bien organisés et des résultats de gestion sanctionnés ;
- une information de qualité et un contrôle interne solide ;
- un scénario d'introduction progressif permettant en particulier de mettre l'accent sur l'aspect d'apprentissage, de rechercher l'amélioration des performances en valorisant les succès obtenus et en créant des incitations à progresser de façon positive.

Il ressort de cette première partie que la gestion efficace de la trésorerie permet d'obtenir une garantie quant à la santé financière de l'entreprise; En effet gérer la trésorerie, c'est anticiper une situation de trésorerie future et aussi définir une stratégie de placement en cas d'excédent de trésorerie. L'idéal en gestion de trésorerie serait de maintenir une « trésorerie zéro ».

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

Apparemment simple, les problèmes de gestion de trésorerie sont en fait complexes et d'une grande importance. C'est ainsi que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à chercher à rendre leur système de gestion de trésorerie performant.

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

PARTIE 2 :

CADRE PRATIQUE DE L'ELABORATION ET DU CONTRÔLE DU BUDGET DE TRESORERIE A LA SENELEC

La SENELEC est une société anonyme à capitaux publics majoritaires, concessionnaire de la

production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique mais également, de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre. Elle fonctionne avec ses seules ressources et assure l'équilibre de son compte d'exploitation.

L'Etat gère la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale. L'Etat assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Energie et des Mines qui est sous la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Energie.

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 prévoient la libéralisation du secteur autour des axes comme :

- l'ouverture du segment de la production au secteur privé pour la réalisation et la gestion de centrales électriques ;
- mais aussi le maintien à la SENELEC, du monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire ainsi que de l'exclusivité de la distribution sur son périmètre.

Après avoir présenté les fondements théoriques du processus d'élaboration budgétaire dans la première partie, nous appliquons le modèle ainsi défini dans cette deuxième partie de notre étude.

Ainsi, nous allons voir dans cette partie trois chapitres : un premier chapitre qui va présenter la SENELEC dans son ensemble et son département Contrôle de Gestion, un deuxième fera un aperçu sur le processus d'élaboration budgétaire à la SENELEC et en prenant comme exemple le budget de trésorerie et enfin un troisième qui nous permettra de faire une analyse et un diagnostic sur ce processus budgétaire.

CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA SENELEC ET DU DEPARTEMENT CONTRÔLE DE GESTION

L'objet de ce chapitre sera essentiellement consacré à la présentation d'ensemble de la SENELEC, objet de notre étude et de son département contrôle de gestion.

4.1. Présentation de la SENELEC

Cette présentation a pour but de décliner les différents statuts qui régissent l'entreprise, de dégager les moyens techniques, humains et matériels que dispose l'entreprise et en dernier lieu parler de son organisation et de sa mission essentielle qu'est la production, la distribution et la vente de l'énergie électrique au Sénégal.

4.1.1. Statuts

Ils comprennent :

4.1.1.1. Forme et dénomination

La société nationale dénommée « Société Nationale d'Electricité du Sénégal » (SENELEC) est une société par actions toutes détenues par l'Etat à l'origine.

Sa création a été autorisée par la Loi n° 83-72 du 05 juillet 1983.

C'est un établissement à caractère industriel et commercial.

Par la loi n° 98-06 du 28 janvier 1998, la SENELEC est devenue une société anonyme à participation publique majoritaire.

4.1.1.2. Objet

La société a pour objet notamment, toutes entreprises et toutes opérations concernant la production, le transport, la distribution l'importation et l'exportation de l'énergie électrique.

La SENELEC a le monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire national et de la distribution dans son périmètre de concession.

Elle produit, mais aussi peut acheter de l'électricité auprès de producteurs privés.

4.1.1.3. Apport-fusion, siège social

La Société nationale d'électricité est constituée par voie d'apport-fusion entre la société d'électricité du Sénégal (EDS) et la Sénégalaise de distribution d'énergie électrique (SENELEC). Les actifs et les passifs des deux sociétés arrêtés au 31 décembre 1982 sont intégralement transférés à cette date à la société nationale. Le siège social est fixé à Dakar.

4.1.1.4. Capital social

Aujourd'hui, le capital social est de cent vingt cinq milliards six cent soixante seize millions (125 676 000 000) de FCFA. La majorité des actions est détenue par l'Etat.

4.1.1.5. Administration de la Société

La société est administrée par un conseil composé de quatorze (14) à dix-sept (17) membres. Le conseil est présidé par une personnalité désignée par décret et choisie pour son expérience dans le secteur de l'énergie. La SENELEC est soumise à la tutelle de l'Etat qui l'exerce par le canal du Ministère chargé de l'Energie.

4.1.2. Les moyens

Ils sont regroupés en trois catégories à savoir : les moyens financiers, les moyens matériels et les moyens humains.

4.1.2.1. Les moyens financiers

La SENELEC est assistée par l'Etat qui trouve des financements à des conditions favorables. Les partenaires de SENELEC sont : la Banque mondiale, l'Agence française de développement, la Banque africaine de développement, la Banque ouest africaine de développement, le Japon, l'Union européenne.

Le tableau n°3 suivant donne un schéma indicatif d'ensemble sur l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats pour ces dernières années :

Tableau n°3 : Evolution du Chiffre d'affaires et du résultat entre 2008 et 2009

Années	2008	2009
Chiffres d'affaires (en milliards de FCFA)	216,701	228,372
Résultats (en milliards de FCFA)	- 6,942	+ 5,905

Source : Nous - mêmes à partir de Résultats SENELEC 2009

4.1.2.2 Les moyens matériels

Ils sont en général scindés entre :

- les centrales de production

Les plus grosses centrales de production de la SENELEC sont celles de Bel-Air, Cap des Biches, Kahone, Boutoute (Ziguinchor) et Tambacounda.

Leurs puissances respectives sont : Bel-Air 138,2 MW; Cap des Biches 229,1MW ; Kahone 62,4 MW ; Boutoute 18,6 MW et Tambacounda 10,6 MW. Les autres centrales secondaires et turbines ont une puissance globale de 18 MW.

Ces centrales sont réparties comme suit :

- deux centrales à vapeur C₂ (Bel Air) et C₃ (Cap des Biches)
- deux centrales diesel C₁ (Bel Air) et C₄ (Cap des Biches)
- des turbines à gaz à Bel Air et au Cap des Biches dont la centrale C₅ (Cap des Biches)
- quatre centrales régionales diesel à Saint-Louis, Kahone, Tambacounda et Boutoute
- vingt cinq centrales secondaires réparties sur l'ensemble du pays.
- les lignes de transport et de distribution

Ces lignes permettent de rapprocher la production de la consommation. Les réseaux électriques de SENELEC sont constitués du :

- réseau Haute Tension (HT) de transport qui assure l'interconnexion entre les centrales de production, l'alimentation des gros clients et l'évacuation de l'énergie vers les grands centres de distribution ;
- réseau Moyenne Tension (MT) qui assure la desserte vers les postes de distribution publique et les postes clients ;

- réseau Basse Tension (BT) qui assure la distribution de l'énergie à partir des postes de transformation MT/BT vers la clientèle.

4.1.2.3. Les moyens humains

Au 31/12/2009, l'effectif des agents de la SENELEC s'élève à 2544 agents répartis en trois catégories : cadres, maîtrises et exécution. Ce nombre fait de la SENELEC l'un des plus grands employeurs du pays.

Le tableau n°4 suivant montre l'évolution de l'effectif au cours des trois dernières années :

Tableau n°4 : Evolution de l'effectif de 2007 à 2009

Catégories	2007	2008	2009
Cadres	298	306	311
Maîtrises	1216	1252	1275
Exécution	978	905	958
Total	2492	2463	2544

Source : Nous - mêmes à partir du Rapport annuel SENELEC 2008

4.1.3. Missions et organisation de la SENELEC

Cette sous section a pour objectif l'étude de la mission et de l'organisation de la SENELEC.

4.1.3.1. Missions de la SENELEC

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 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) ;
- le respect de l'environnement ;
- et devenir une entreprise moderne et rentable et un modèle en Afrique au service du développement économique du pays.

4.1.3.2. Organisation de la SENELEC

La structure est moderne et se caractérise par un nombre réduit des centres de décision et une limitation des niveaux hiérarchiques de management à trois à savoir les directeurs, les chefs de départements et les chefs de services.

Il est à noter que la SENELEC comporte principalement un Directeur général, et neuf autres directions scindées en départements et ces derniers en services. On note en plus l'existence d'un secrétariat général, des délégations rattachées à la direction générale et six délégations régionales.

Pour les directions nous avons :

– Direction Générale

Elle est responsable de la gestion et de l'administration courante de la société. Elle assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national et les organismes internationaux.

– Direction du Transport

Elle assure la maintenance et l'exploitation des Réseaux de transport et de télécommunications. Elle est également responsable du placement optimal des moyens de production du Réseau interconnecté, des achats, exportations et importations d'énergie.

– **Direction de l'Equipement**

Elle assure le processus de réalisation des projets d'investissements 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, y compris les projets de génie civil et des réseaux de télécommunications.

Elle peut en accord avec les exploitations déléguer la réalisation de certains projets, notamment dans le cadre du renforcement des installations.

– **Direction des Etudes Générales**

Elle s'occupe des études économiques, de la tarification et des études tarifaires, de la planification stratégique et des études de planification technique, économique et financière, de l'élaboration des plans directeurs dans les domaines de la production, du transport et de la distribution et d'établir les plans d'investissement à moyen et long termes.

Elle gère l'observatoire de la demande et les statistiques générales de l'entreprise, élabore le rapport annuel d'activités. Elle est chargée également des relations extérieures et des relations institutionnelles et internationales.

– **Direction des Ressources Humaines**

Elle se charge de la gestion prévisionnelle et de la gestion administrative centralisée des ressources humaines. Elle est responsable de l'élaboration de la stratégie de formation et élabore puis exécute les plans de formation. Elle organise et délivre au personnel et ayant droit les services de santé et de prévention médicale, veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité au travail. Elle veille au climat social par l'écoute de l'ensemble du personnel et par une bonne concertation avec les organisations syndicales ; mais aussi à l'application des accords sociaux entre la Direction Générale et les partenaires sociaux.

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

Elle gère les services administratifs et généraux ainsi que les baux immobiliers, est responsable de la gestion du patrimoine, de l'élaboration, de la mise à jour et de la mise en place des procédures administratives et des notes d'organisation ; mais également les approvisionnements de matériel et fournitures d'exploitation et d'entretien dans les meilleures conditions de qualité, de prix et de délais et gère les stocks de manière optimale. Elle assure la gestion au quotidien des assurances du matériel roulant.

– **Direction Commerciale 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'il 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, leur fixe des objectifs et veille en rapport et sous la supervision directe des Délégués Régionaux à leur réalisation. Elle est responsable de la clientèle d'affaires et de son recouvrement ainsi que des clients de l'administration sur tout le territoire national. Elle lutte efficacement contre les pertes non techniques et notamment contre la fraude sur l'électricité pour la réalisation d'un des objectifs à court terme du rendement global de l'entreprise.

– **Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion**

Elle conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Elle est chargée de l'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités ; de contrôler, mesurer et analyser l'activité de l'entreprise. Elle apporte au Directeur Général, à travers un système d'informations fiable, 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, 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 Général à travers un tableau de bord. 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.

– **Direction des Finances et de la Comptabilité**

Elle a pour rôle de faire l'enregistrement exact et exhaustif de toutes les transactions comptables et financières de SENELEC, de l'établissement et 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 coût optimal. Elle doit assurer de façon satisfaisante les obligations financières vis-à-vis des bailleurs de fonds et des fournisseurs, et un suivi strict des emprunts dont elle surveille l'adéquation avec les possibilités de l'entreprise.

– **Direction de la Distribution**

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le

domaine de la distribution ; assure la maintenance et l'exploitation du réseau Moyenne Tension et Basse Tension de Dakar et banlieue, y compris le dépannage.

Elle assure un appui technique aux services de distribution des délégations régionales en dehors de Dakar, le contrôle de la qualité de la fourniture sur tout le territoire national, le contrôle de l'application des consignes de sécurité, la gestion des statistiques d'exploitation, des caractéristiques techniques des ouvrages et des plans des réseaux de distribution.

Elle lutte efficacement contre les pertes techniques en Moyenne Tension et en Basse Tension pour la réalisation d'un des objectifs à court terme de relèvement du rendement global de l'entreprise.

– **Direction de la Communication**

Elle élabore la stratégie de communication et doit utiliser des outils efficaces pour donner une perception positive de l'image de l'entreprise. Elle est responsable de la communication externe et interne de l'entreprise et gère les relations publiques. Elle met en œuvre un plan de communication efficace dans le domaine commercial. Elle gère le centre de documentation et les archives.

– **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 (Opérations & Maintenance). Elle gère les stocks de combustibles et lubrifiants mis à sa disposition.

– **Direction du Contrôle Général**

Elle a pour mission la protection des biens de l'entreprise en exerçant un contrôle ciblé sur le respect des procédures administratives, comptables, financières, commerciales, d'achat et de gestion des stocks. Elle contrôle le respect des normes techniques de réalisation des ouvrages d'exploitation et de maintenance.

– **Direction de la Qualité, de la sécurité et de l'Environnement**

Elle a pour mission 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. Elle veille au respect strict des normes de sécurité, d'environnement et à la protection des biens et des personnes.

Elle impulse une démarche de qualité au sein de l'entreprise, propose des objectifs de certification et suit les conditions de la réalisation.

– **Direction des Affaires Juridiques**

Elle gère les assurances. Elle est responsable du traitement des dossiers contentieux entre SENELEC et ses clients et entre SENELEC et les tiers avec l'appui des conseils. Elle joue le rôle de risk manager de l'entreprise. Elle assiste le Directeur Général dans le secrétariat du Conseil d'Administration, assiste les directions opérationnelles dans les négociations des contrats et dans la rédaction des clauses juridiques des différents documents contractuels dont il assure la garde. Elle est chargée de la sécurisation, au plan administratif, du patrimoine immobilier de l'entreprise. Elle peut solliciter en cas de besoin des conseils externes et dans ce cas veille à la bonne exécution des contrats qui en découlent.

– **Direction des Systèmes d'Information**

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.

– **Direction des Approvisionnements Combustibles et Passage au Gaz**

Elle est chargée de procéder avec la société d'exploitation des ressources en gaz à l'évaluation quantitative et qualitative des ressources exploitables en vue de définir, avec la Direction des Etudes Générales et les Directions intéressées, un programme de conversion et de passage des unités ciblées de SENELEC et des producteurs indépendants au gaz comme combustible principal. Elle étudie en rapport avec les directions intéressées et le Comité Technique Permanent l'intérêt stratégique de cette opération, sa faisabilité technique et financière. Il négocie le meilleur prix d'achat de gaz.

4.2. Présentation du département Contrôle de Gestion

Étant un département, par rapport à la structure de l'organisation, le contrôle de gestion se situe en troisième position dans la hiérarchie des centres de décision. Il est inclus dans la Direction des Finances et de la Comptabilité.

Ainsi, au niveau de SENELEC, le contrôleur de gestion est sous l'autorité hiérarchique du Directeur des Finances et de la Comptabilité.

Les missions du contrôle de gestion consistent essentiellement :

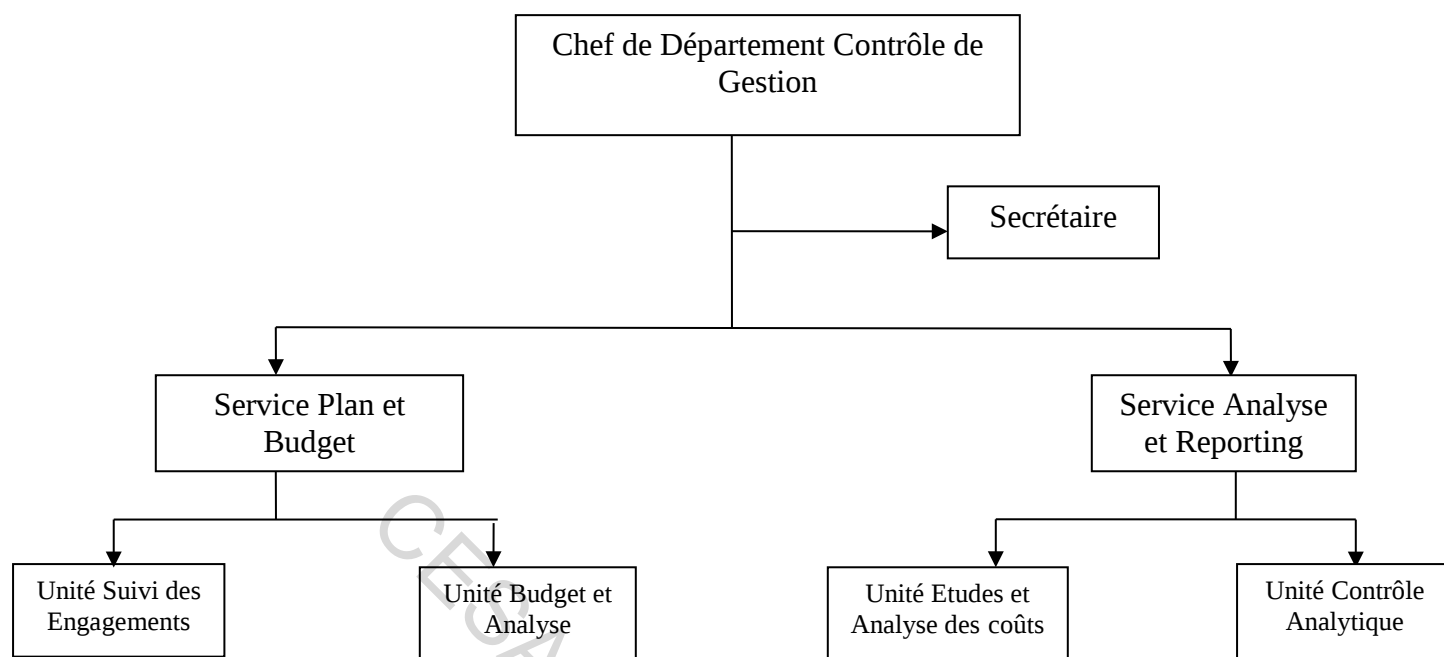
- rédiger et mettre en place l'ensemble des procédures relatives au contrôle de gestion et au contrôle budgétaire ;
- contribuer à l'établissement des plans à court et moyen terme de la SENELEC en collaboration avec la Direction de la Planification et de l'Equipement ;
- élaborer et assurer la maintenance et le bon fonctionnement des systèmes de gestion, de la comptabilité analytique aux tableaux de bord ;
- contribuer au développement des autres systèmes d'information et de gestion de la société ;
- veiller à la généralisation de l'utilisation des outils de gestion ;
- participer activement à l'élaboration de budget prévisionnel, en assurer le suivi et l'analyse des écarts ;
- élaborer les tableaux de bord, les éléments de reporting financier et tous les outils de pilotage permettant aux opérationnels d'optimiser leur gestion ;
- élaborer, faire appliquer et contrôler l'exécution du planning des arrêtés comptables et de fin d'exercice ;
- réaliser toutes les études ponctuelles pour la Direction Générale dont le but est d'améliorer la rentabilité de la société ;
- jouer un rôle important de conseil en matière de gestion et de contrôle financier auprès de la Direction Générale ;
- conseiller, former et accompagner les opérationnels dans la mise en place de leur budget ainsi que de son suivi pour une meilleure rentabilité de l'entreprise.

Pour remplir sa mission, le département contrôle de gestion est organisé autour de deux services : le service Plan et Budget et le service Etudes, Analyse et Contrôle Opérationnel.

Chaque service est formé de deux unités. A sa tête, nous avons un chef de département et à la tête de chaque service, un chef de service et les agents nommés chefs d'unité coordonnent le travail d'exécution au niveau des unités.

L'organigramme du département contrôle de gestion peut être représenté comme suit :

Figure n°5 : Organigramme récapitulatif du département contrôle de gestion



Source : Organigramme du département contrôle de gestion

***Le service Plan et Budget** est organisé autour de deux unités :

L'unité Suivi des engagements suit et contrôle les engagements budgétaires de toutes dépenses d'exploitation et d'investissement effectués au niveau du siège ; assure le suivi du budget et analyse les écarts en collaboration avec les responsables intéressés et leurs correspondants budgétaires ; suit et contrôle à posteriori toutes les dépenses budgétaires dans les exploitations régionales ; fait régulièrement et au fur et à mesure de l'exécution du budget, le contrôle des réalisations comparé aux prévisions.

Elle évalue les performances et propose à la Direction Générale les mesures correctives si la marche vers les objectifs prévus ne se fait pas comme prévu ; assiste le Directeur Général au contrôle et à la confirmation des engagements.

L'unité Budget et Analyse élabore les budgets d'exploitation (ventes, production, approvisionnement), les budgets de travaux, le budget des unités fonctionnelles et des autres dépenses ; assure le suivi du budget et analyse les écarts en collaboration avec les responsables

intéressés ; suit et contrôle les engagements budgétaires de toutes les dépenses d'exploitation et d'investissement au niveau du siège.

***Le Service Analyse et Reporting** est scindé aussi en deux unités :

L'unité Comptabilité Analytique qui a pour mission d'élaborer le plan comptable adapté aux nouvelles structures et au développement du système de contrôle de gestion ; de développer et de tenir une comptabilité analytique d'exploitation en temps réel ; d'élaborer des éléments de coûts réels nécessaires à la préparation du plan, des budgets et de toutes les études et analyses de gestion ; et de contribuer au développement des autres systèmes d'informations et de gestion de la Société.

L'Unité Etudes et Analyses des coûts suit l'évolution des indicateurs de performance budgétaire ; met en évidence des gisements potentiels d'accroissement de l'efficacité de telle ou telle fonction de l'entreprise ; aide les responsables opérationnels à bâtir les budgets qui expriment en termes comptables et financiers des plans d'action à court terme, à suivre les réalisations et à planifier ; fait partager aux responsables opérationnels le souci de respecter la logique d'enchaînement des plans d'action, programmes et budget

CONCLUSION

Ainsi, la SENELEC dispose d'une Direction générale composée d'un Secrétariat général, de conseillers techniques, de 17 directions scindées en départements et en services définies dans le cadre de la gestion administrative de la société.

Ces structures devront, normalement, lui permettre de mener à bien ses activités et de conserver son titre de monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire national et de la distribution dans son périmètre de concession.

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons aborder et décrire dans le chapitre suivant le processus d'élaboration budgétaire dans cette structure et prendre comme exemple l'élaboration et le contrôle du budget de trésorerie.

CHAPITRE 5 : ELABORATION ET CONTRÔLE DU BUDGET DE TRESORERIE A LA SENELEC

Le processus d'élaboration budgétaire au niveau de la SENELEC connaît une nette différence par rapport à la structure budgétaire développée dans la première partie. Cette dernière met l'accent sur l'établissement des budgets par la méthode fonctionnelle en passant par les différents budgets généraux de l'entreprise.

Dans le cas de la SENELEC, les objectifs fixés lors de l'établissement des budgets s'inscrivent dans une logique de Business Plan. Au niveau des différents centres budgétaires, cette élaboration budgétaire s'effectue en distinguant d'une part les budgets d'exploitation et d'investissement pour les entités d'exploitation, et d'autre part les budgets d'investissement et de fonctionnement pour le reste des entités.

5.1. Cadre pratique de l'élaboration budgétaire

Les centres de responsabilités au niveau de SENELEC sont principalement les états majors de direction, de département, les délégations régionales et les services. Les centres de responsabilité budgétaire représentent essentiellement les directions, le secrétariat général, les délégations liées à la direction générale et les délégations régionales. Ceux sont des centres de gestion car gérant leur propre budget.

La chaîne d'élaboration budgétaire à la SENELEC est liée à la spécificité de la société (sa mission) qui est un service public axé sur la production, la distribution et la vente d'énergie. Donc pour assurer un bon fonctionnement normal de cette chaîne de production, de distribution et de vente, il faut d'abord dégager les charges d'exploitation sur une période d'un an et ensuite il faut faire la programmation et supporter les investissements d'extension et de renouvellement des lignes, des centrales.

Le découpage budgétaire suit l'organigramme de gestion de la société jusqu'au niveau des services. Il convient ici d'établir en premier lieu le budget de la direction commerciale car étant le

centre des différents budgets. Ensuite vient le budget de la direction production, suivi de celui de la direction distribution et enfin celui des investissements à court terme.

5.2. Processus d'élaboration budgétaire à la SENELEC

Le processus utilisé est le mode décentralisé et comporte globalement six phases :

- L'élaboration et la diffusion de la note d'orientation

La note d'orientation fixe les objectifs prioritaires de la Société pour l'année budgétaire à venir en termes de marge, de liquidité, de qualité de service, de paix sociale, de sécurité et de sanctions positive et négative.

Pour parvenir à ces résultats, il faut améliorer la gestion interne, orienter les clients vers des décisions qui assurent la meilleure utilisation de l'électricité et éviter de faire des emplois qui seront coûteux pour la nation.

Dans ce document, sont consignées les attentes de la direction générale pour chacun des domaines qu'elle juge essentiel ainsi que les hypothèses économiques majeures à retenir pour la période budgétaire. La note d'orientation est diffusée au niveau de tous les responsables des différents centres de responsabilité budgétaire.

- L'élaboration d'un pré-budget

Il s'agit ici de faire une simulation au niveau du contrôle de gestion après avoir recueilli les avis des services fonctionnels appropriés comme les directions et les délégations. Cette simulation sert à rapprocher des propositions faites par les responsables opérationnels à travers l'élaboration des plans et des programmes.

En collaboration avec les correspondants budgétaires, le contrôle de gestion apporte son appui à chaque échelon hiérarchique pour une évaluation globale.

Les premiers scénarios ainsi dégagés sont consolidés après des tests de fiabilité, de cohérence et de faisabilité avant les arbitrages en comité budgétaire sous l'autorité de la direction générale.

- Négociation du pré-budget avec la hiérarchie

Dans cette phase d'ajustement et de négociation entre le chef de centre et ses différents collaborateurs (chefs de département ou de service), le contrôle de gestion s'assure de la cohérence des documents transmis aux responsables dotés de grade managérial. C'est à ce niveau que les pré-arbitrages sont faits au sein des centres de responsabilité budgétaire.

- Confection des budgets des centres de responsabilité budgétaire

L'élaboration des budgets respectifs des divers centres de responsabilité passe essentiellement par les pré-budgets des différents départements et services consolidés avec l'appui du contrôle de gestion.

Cette consolidation se fait sous l'autorité du responsable du centre en comité budgétaire restreint en y joignant les prévisions budgétaires de l'état major du dit centre.

La direction générale précise en général dans la note d'orientation les types de budgets détaillés dans chaque centre de responsabilité budgétaire sur lesquels va s'articuler l'établissement du budget du centre.

- Adoption du budget par la direction générale et son approbation par le conseil d'administration

Après l'arbitrage effectué par le contrôle de gestion au niveau des centres de responsabilité, la Direction Générale, le Contrôle de Gestion et les responsables budgétaires se réunissent en commission budgétaire pour l'examen et l'arbitrage des différents budgets proposés pour les centres de responsabilité.

C'est lors de cette réunion que la direction générale prend les décisions importantes pour chaque type de budgets en adéquation avec la stratégie et les objectifs définis pour l'entreprise.

Le budget ainsi obtenu après consolidation des budgets du secrétariat général et des différentes directions et délégations (validés par la direction générale) est le budget définitif et est adopté par la Direction Générale.

Après son approbation par la Direction Générale, le budget définitif est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de la SENELEC pour être applicable pendant l'exercice budgétaire à venir.

- Mensualisation du budget

Il s'agit dans cette dernière étape de donner pour chaque mois de l'exercice budgétaire à venir le budget prévu en tenant compte de la saisonnalité (hivernage et saison sèche) et de la fluctuation des facteurs de production comme les hydrocarbures.

Ainsi, pour pouvoir trouver des coefficients qui avoisinent la réalité, l'on s'appuie sur les statistiques des années passées et surtout sur la particularité de la période de juillet à octobre correspondant à une période de très forte demande d'électricité.

C'est un travail de prévisions et d'estimations qui demande l'utilisation de tableurs et un système d'information performant.

5.3. Les documents de synthèse

Les documents de synthèse élaborés au niveau de la SENELEC à la suite de l'élaboration budgétaire sont le plan de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le tableau de financement prévisionnel.

- Le plan de trésorerie

C'est un document dans le lequel sont consignées les recettes et les dépenses prévisionnelles pour l'exercice budgétaire à venir. Son élaboration est sous la responsabilité du trésorier placé sous la tutelle du Directeur des Finances et de la Comptabilité au niveau du département Finances.

Le plan de trésorerie présente souvent un solde négatif dû aux investissements importants qu'effectuent les autorités dans le but de pouvoir répondre à la mission de service public de la SENELEC, grâce à l'appui de l'Etat dans le cadre de la coopération bilatérale.

- Le compte de résultat prévisionnel

C'est un document d'une grande importance dans le processus budgétaire et se présente conformément au modèle du plan comptable SYSCOHADA. Au niveau de la SENELEC, le compte de résultat constitue un outil pour l'analyse et l'exploitation du résultat prévisionnel avec les ratios permettant de calculer certaines primes, l'analyse dynamique du résultat flash c'est-à-dire du résultat donné trimestriellement de la période passée de l'exercice en cours, le contrôle de gestion par la mensualisation et la répartition des charges permettant le renseignement des différents tableaux de bord comparatifs de budgets et réalisations.

Ainsi entre 2008 et 2009, le compte de résultat d'exploitation mettant en relief les soldes intermédiaires de gestion se présente de la manière suivante :

Tableau n°5: Compte de résultat d'exploitation et soldes intermédiaires de gestion (2008 et 2009)

CHARGES	2008	2009	PRODUITS	2008	2009
ACTIVITE D'EXPLOITATION					
			Marge brute sur matières	34 052 305 296	90 265 712 685
			Valeur ajoutée	36 209 594 381	60 192 187 108
			Excédent brut d'exploitation	13 430 158 160	33 658 059 607
Total des charges d'exploitation	284 733 102 339	263 846 263 671	Total des produits d'exploitation	282 766 109 919	276 491 463 951
			RESULTAT D'EXPLOITATION	-1 966 992 420	12 645 200 280
ACTIVITE FINANCIERE					
Total des charges financières	8 388 344 268	7 254 301 633	Total des produits financiers	1 651 158 023	891 248 802
			RESULTAT FINANCIER	-6 737 186 245	-6 363 052 831
Total charges activités ordinaires	293 121 446 607	271 100 565 304	Total produits activités ordinaires	284 417 267 942	277 382 712 753
			RESULTAT ACTIVITES ORDINAIRES	-8 704 178 665	6 282 147 449
Total des charges H.A.O.	325 000 000	5 000 000	Total des produits H.A.O.	2 087 926 826	-370 680 154
Total participations et impôts	1 000 000	1 000 000	RESULTAT H.A.O.	1 762 926 826	-375 680 154
TOTAL	293 447 446 607	271 106 565 304	TOTAL	286 505 194 768	277 012 032 599
			RESULTAT NET	-6 942 251 839	5 905 467 295

Source : Nous-mêmes à partir de Résultats SENELEC 2009

En conclusion, le compte de résultat a dégagé un bénéfice de 5,9 milliards de FCFA sur l'exercice 2009 contre un déficit de 6,942 milliards de FCFA en 2008.

L'augmentation de la marge brute sur matières de 56,216 milliards de FCFA résulte d'un relâchement des prix comparativement à ceux de 2008. Cette amélioration a influé sur tous les autres indicateurs de gestion tels que la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation.

La valeur ajoutée a connu une forte variation positive de 23,982 milliards de CFA soit 66,23%. Cette situation résulte principalement de l'amélioration de la marge sur matière qui a atténué la forte baisse de la compensation qui passe de 60 milliards de FCA en 2008 à 39,535 milliards de FCA en 2009 soit une baisse de 20,465 milliards CFA égale à 34,11%.

- Le tableau de financement prévisionnel

Au niveau de la SENELEC, le bilan prévisionnel et le tableau de financement des ressources et des emplois prévisionnels ne sont pas élaborés.

Ce tableau a pour but d'étudier la capacité de financement et son évolution. Dans le cadre du budget des investissements, on calcule la marge brute d'autofinancement.

5.4. Les documents utilisés dans la procédure budgétaire à la SENELEC

Ils sont de deux ordres : on note l'existence des tableaux dits annexes portant sur les éléments essentiels du budget qui concernent les différents centres de responsabilité budgétaire et d'un calendrier fixant les dates d'exécution des tâches pour chaque étape du processus d'élaboration.

- Les tableaux annexes

Ce sont des formulaires qui permettent de faciliter l'élaboration de quelques postes budgétaires. Pour chaque domaine d'activité on précise les actions à entreprendre, les résultats à atteindre, le planning de réalisations et les prévisions des moyens à engager. (Voir annexes 4 à 7)

Nous pouvons citer l'exemple du budget des services

Les Directions établissent une synthèse des demandes d'investissement après arbitrage interne.

Toute demande portant sur un investissement estimé rentable par le service demandeur, doit joindre en annexe les éléments permettant l'appréciation du niveau de rentabilité.

A cet effet, il peut à tout moment requérir à l'assistance du Département Contrôle de Gestion pour affiner la présentation de l'étude. Les projets côtés rentables seront prioritaires.

Tableau n°6 : Exemple d'élaboration du Budget des services

SENELEC	Budget des SERVICES					Budget 2009
DCG	Type de mobilier ou de matériel : bureau (en milliers de francs)					Maître d'œuvre
Unité budgétaire	Désignation des articles		Montant		Justification	
	Quantité	Libellé	Extension	renouvellement	Affectation	observations
	4	Fauteuils	0.960		D.F.C	Pour extension du parc mobilier
	100	Chaises	0.860	0.640	Toutes les directions	
			Total = 1.820	0.640		

Source : Nous-mêmes à partir des documents annexes SENELEC 2009

- Le calendrier

Le calendrier a pour rôle de fixer les dates auxquelles les directions doivent déposer leurs projets de budgets par la commission budgétaire afin de permettre à ce dernier de faire des tests de fiabilité nécessaires en tenant compte des autres budgets et des contraintes de l'entreprise.

5.5. Elaboration et Contrôle du budget de trésorerie à la SENELEC

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

- la gestion prévisionnelle ;
- les procédures d'encaissement;
- les procédures de décaissement;
- l'élaboration du budget de trésorerie ;
- les ajustements nécessaires ;
- le contrôle du budget de trésorerie.

5.5.1. La gestion prévisionnelle

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

- **les prévisions à court terme**

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

L'impact de ces flux aléatoires serait réduit s'ils étaient concentrés sur une seule banque appelée banque pivot.

- **les prévisions à long terme**

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

5.5.2. Les procédures d'encaissements

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

- **les encaissements par espèces**

Le client désirant payer se présente à la caisse la plus proche de sa localité muni de ses factures ou de son devis.

Le caissier vérifie la validité de ces factures ou devis et encaisse les sommes inscrites sur ces pièces, établit un reçu de numéraire correspondant aux sommes effectivement encaissées et remet l'original du reçu et de la facture ou du devis au client.

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

Il convient de signaler que la SENELEC a signé une convention de collecte de fonds avec plusieurs banques de la place, pour minimiser le risque de vol de convoi des fonds vers les banques, c'est-à-dire à la fin de journée, au lieu du chef de portefeuille la banque passe dans chaque agence commerciale pour collecter les encaissements journaliers, or mis les chèques qui sont à la charge de la société.

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

- les encaissements par chèques

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

- les encaissements par virements

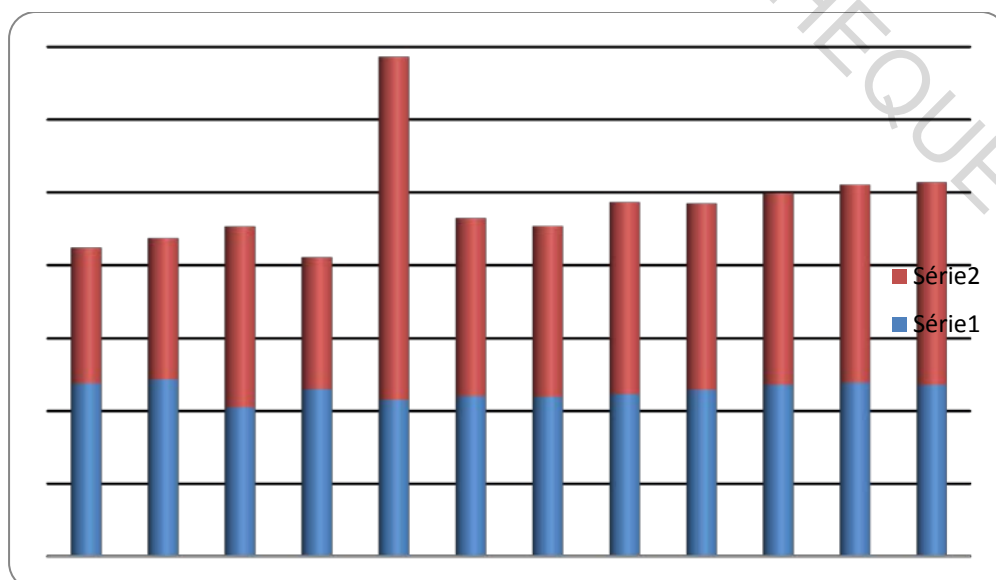
A la réception de l'avis de crédit par la banque, la trésorerie fait la saisie dans le logiciel et le transmet à la comptabilité auxiliaire pour enregistrement comptable. Il faut dire que la SENELEC est connectée avec les banques par un système intranet, dont la consultation des mouvements bancaires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

Tableau n°7 : Encaissements 2008 et 2009

Encaissements	2008	2009	Variation
Janvier	11 923	9286	-2 637
Février	12 167	9689	-2 478
Mars	10 262	12 393	2 131
Avril	11 530	9019	-2 511
Mai	10 779	23 535	12 756
Juin	11 049	12 183	1 134
Juillet	10 979	11 705	726
Aout	11 182	13 142	1 960
Septembre	11 454	12 796	1 342
Octobre	11 804	13 142	1 338
Novembre	11 967	13 572	1 605
Décembre	11 806	13 895	2 089

Source : Nous-mêmes à partir budgets 2008 et 2009

Figure n°6 : Courbe comparative des encaissements 2008- 2009



Source : Nous-mêmes à partir budgets 2008 et 2009

Série 2 = encaissements 2009

Série 1 = encaissements 2008

La figure suivante montre l'évolution des encaissements au fil des deux années. Ainsi, son interprétation nous permet de dire qu'il y a un pic maximal de 12 167 000 en février pour l'année 2008 et de 23 535 000 en mai 2009. Le minimum est atteint en mars 2008 et en avril 2009 avec respectivement des montants de 10 262 000 et 9 019 000. Ceci est dû à des retards de paiement des clients occasionnant ainsi un retard au niveau des encaissements de l'entreprise ; d'où cette baisse notée entre mars et avril.

5.5.3. Les procédures de décaissements

En général, les règlements se font sous trois formes: par espèces, par chèques et par virements. Il existe une délégation de signature sur toutes les opérations de trésorerie:

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

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

- les règlements en espèces

Les règlements en espèces concernent les frais du personnel, les remboursements de frais médicaux et pharmaceutique, les pensions alimentaires, les frais de mission, primes de panier. Les décaissements se font sur présentation des avis de règlements signés par les personnes habilitées.

Après avoir identifié le bénéficiaire, le caissier vérifie les signatures, lui paye et une copie de l'avis de règlement est envoyée à la comptabilité pour enregistrement. Le montant à payer ne peut dépasser 500 0000 mille francs CFA.

- les règlements par chèques

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

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

- les règlements par virements

Ces règlements sont relatifs aux fournisseurs particuliers, aux décomptes de marché ou de contrats d'investissements et aux salaires des agents. En ce qui concerne les salaires l'opération est déclenchée par la comptabilité ou le service de paie et transmet le dossier au chef de Département Finances qui établit l'avis de règlement en y joignant l'ordre de virement. Après signature par les personnes habilitées, le chef de service trésorerie procède à la saisie en position de prévision dans le logiciel, avant d'être acheminé vers la banque concernée pour exécution.

Tableau n°8 : Décaissements 2008 et 2009

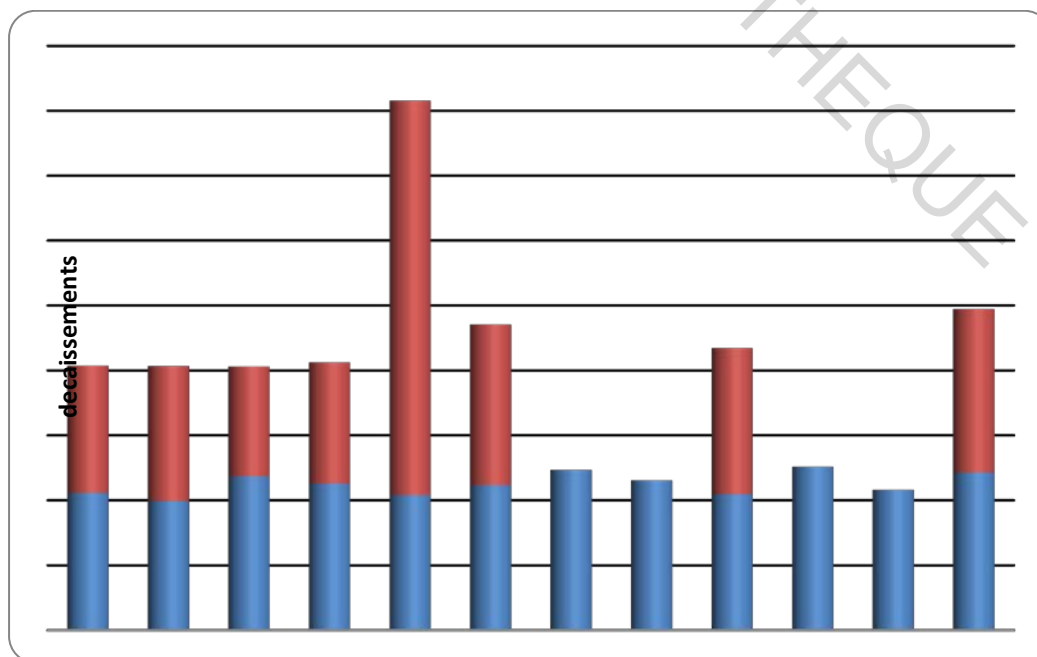
Rouge = décaissements 2009

Bleu= décaissements 2008

Décaissements	2008	2009	Variation
Janvier	10 569	9 787	-782
Février	9 942	10 377	435
Mars	11 835	8 468	-3 367
Avril	11 282	9 329	-1 953
Mai	10 392	30 378	19 986
Juin	11 153	12 370	1 217
Juillet	12 345	12 800	-1 545
Aout	11 530	13 223	-307
Septembre	10 452	11 254	802
Octobre	12 591	14 433	-158
Novembre	10 808	9 681	-127
Décembre	12 123	12 613	490

Source : Nous-mêmes à partir budgets 2008 et 2009

Figure n°7 : Courbe comparative des décaissements 2008 - 2009



Source : Nous-mêmes à partir budgets 2008 et 2009

La figure suivante montre l'évolution des décaissements au fil des deux années. Ainsi, son interprétation nous permet de dire qu'il y a un maximum de 12 591 000 en octobre pour l'année 2008 et de 30 378 000 en mai 2009. Le minimum est atteint en février 2008 et en mars 2009 avec respectivement des montants de 9 942 000 et 8 468 000. Ceci est dû aux paiements des factures fournisseurs occasionnant ainsi de fortes sommes au niveau des décaissements de l'entreprise.

5.5.4. Le budget de trésorerie

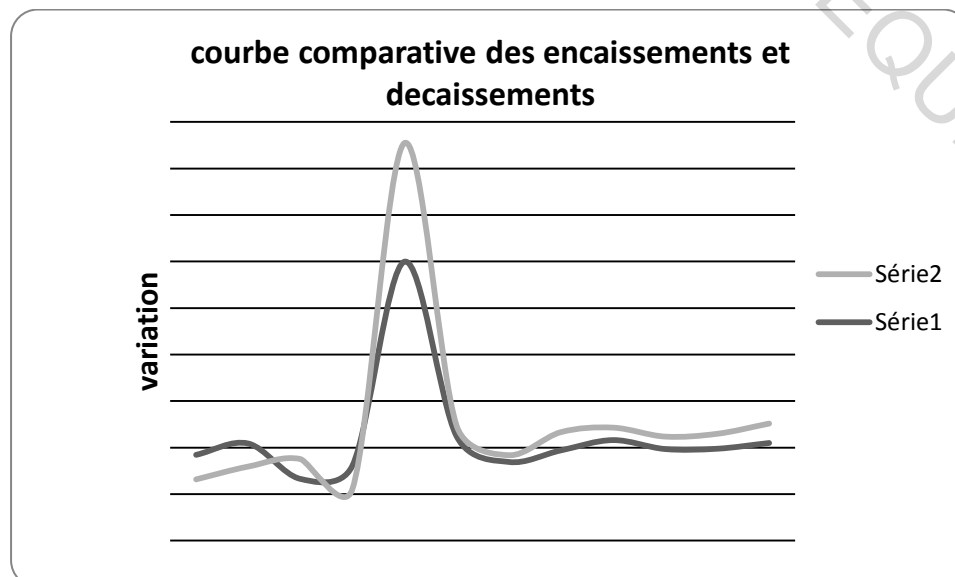
Le Département Finances prépare le projet de budget de trésorerie sur la base des prévisions d'encaissements et des prévisions de décaissements.

Il établit les hypothèses de paiement et de déplacements et édite le budget de trésorerie.

Ce dernier est un tableau récapitulatif des différentes prévisions et permet de piloter l'entreprise dans les meilleures conditions pendant l'année. Il sert à confronter les recettes d'une part et les dépenses d'autre part. Le budget de trésorerie est un moyen de financement pour l'exploitation et les investissements.

Ainsi, la courbe suivante montre l'évolution comparative des variations des encaissements et des décaissements suivant les deux années 2008 et 2009.

Figure n°8 : Courbe comparative des encaissements et décaissements de 2008 - 2009



Série 2 = variation des encaissements

Série 1 = variation des décaissements

Source : Nous-mêmes à partir budgets 2008 et 2009

Tableau n°9 : Résumé du budget de trésorerie 2008

Budget 2008	Janvier	février	Mars	avril	Mai	juin	juillet	Août	Sept	Oct.	Nov.
Situation initiale	-12489	-11135	-8910	-10483	-10235	-9848	-9952	-11318	-11666	-10664	-11451
Encaissements	11923	12167	10262	11530	10779	11049	10979	11182	11454	11804	11967
Décaissements	10569	9942	11835	11282	10392	11153	12345	11530	10452	12591	10808
Trésorerie finale	-11135	-8910	-10483	-10235	-9848	-9952	-11318	-11666	-10664	-11451	-10292

Source : Nous-mêmes à partir du budget de trésorerie 2008

Tableau n°10 : Résumé du budget de trésorerie 2009

Budget 2009	Janvier	février	mars	avril	Mai	Juin	juillet	Août	sept	Oct.	Nov.
Situation initiale	-5783	-6284	-6972	-3047	-3357	-10200	-10387	-9482	-7563	-6021	-5312
Encaissements	9286	9689	12393	9019	23535	12183	11705	13142	12796	13142	13572
Décaissements	9582	10103	9343	8628	30378	12370	10800	11223	11254	12433	10681
Remb. Emprunts	205	274	-875	701							
Décaissem. total	9787	10377	8468	9329	30378	12370	10800	11223	11254	12433	10681
Trésorerie finale	-6284	-6972	-3047	-3357	-10200	-10387	-9482	-7563	-6021	-5312	-2421

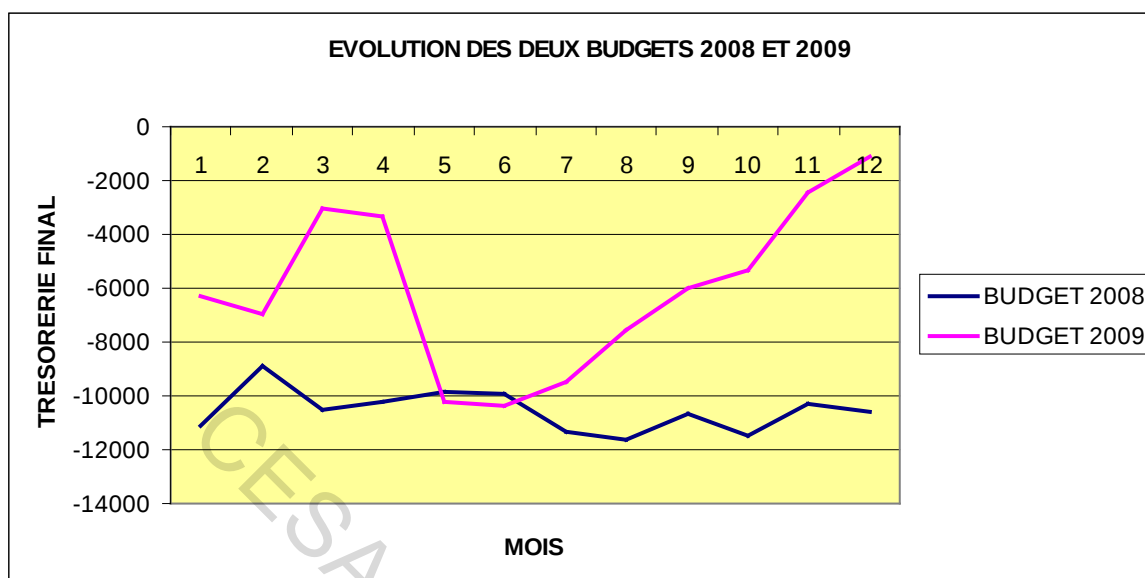
Source : Nous-mêmes à partir du budget de trésorerie 2009

Tableau n°11 : Variation relative des budgets de 2008 et 2009

Résumé budget	Janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov
Trésorerie finale 2008	-11135	-8910	-10483	-10235	-9848	-9952	-11318	-11666	-10664	-11451	-10292
Trésorerie finale 2009	-6284	-6972	-3047	-3357	-10200	-10387	-9482	-7563	-6021	-5312	-2421
Variation T1 et T2	-4851	-1938	-7436	-6878	352	435	-1836	-4103	-4643	-6139	-7871

Source : Nous-mêmes à partir budgets 2008 et 2009

Figure n°9 : Evolution comparative du budget de trésorerie de 2008 et 2009



Source : Nous-mêmes à partir budgets 2008 et 2009

L'analyse de l'évolution des budgets entre les années 2008 et 2009 témoigne d'un déficit budgétaire. Le schéma du budget 2008 montre une variation quasi stable du budget avec des valeurs comprises environ entre 9 000 000 et 12 000 000 FCFA.

Par contre, l'appréciation du budget 2009 montre une évolution régulière. Les valeurs réelles concernent les mois de janvier en avril 2009 et une prévision croissante allant vers l'annulation progressive du déficit pour le reste de l'année. On note aussi une variation maximale du déficit d'une différence d'environ 6 000 000 FCFA entre janvier et avril.

Ces déficits se justifient par l'effet des investissements, des pertes dues aux impayés (problèmes de recouvrement), la non maîtrise des dépenses, des matières en panne souvent, des erreurs de gestion antérieures,..., qui agissent de façon néfaste sur la prévision budgétaire. En toute rigueur, la SENELEC doit améliorer sa politique de planification budgétaire et d'utilisation de ses ressources prévisionnelles afin d'accroître la crédibilité de l'organisation de sa gestion prévisionnelle de trésorerie.

Après une série d'échange d'informations entre les correspondants budgétaires des unités et le contrôleur central, suivie de correction et d'ajustement, une première mouture du budget est dégagée. Elle est ensuite soumise à l'attention du comité d'arbitrage présidé par le Directeur Général qui apporte les amendements nécessaires avant sa présentation au conseil d'administration.

Après son approbation par le conseil d'administration, le budget devient alors le cadre de référence pour la réalisation des activités de l'entreprise.

5.5.5. Les ajustements nécessaires du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie fait apparaître des déficits de trésorerie tout au long de l'année. Pour combler ces déficits, la SENELEC doit procéder à :

- une gestion de ses comptes bancaires ;
- un placement à condition qu'il y ait profit ou gain ;
- un financement ;
- des découverts bancaires ou emprunts auprès des banques ;
- des crédits spots à court terme (un mois renouvelable) négociés auprès des différentes banques d'une valeur d'un milliard (1 000 000 000) ;
- à l'escompte des traites d'une échéance de deux à trois mois.

5.5.5.1. La gestion des comptes bancaires

La SENELEC a ouvert ses comptes au niveau de 17 banques, avec plus 71 comptes à mouvementer et bénéficie auprès de celles-ci de «meilleures» conditions. Sa trésorerie est gérée à l'aide d'un logiciel nommé « @-cash » qui permet une tenue en date de valeur et une vérification de l'application correcte des conditions bancaires.

Ce logiciel permet de saisir les règlements des fournisseurs et autres titres (chèques, traites, ordres de virement..).

Le chef de service trésorerie a ainsi une position de trésorerie qui est éditée quotidiennement, en général le matin, de manière à pouvoir prendre les décisions qui s'imposent (répartition des taux, virements d'équilibrage ou nivellement, mobilisation de financement ou de placement de disponibilités).

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

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

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

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

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

5.5.5.2. Les placements

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

- Critères de choix des placements

Les responsables de la SENELEC font arbitrer leur choix en matière de placements à court terme en fonction de trois principaux critères: la rentabilité ou le rendement du placement qui est le rapport entre ce que rapportent le placement (gain financier) et le capital que l'entreprise a

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

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

- Nature des placements

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

5.5.5.3. Les Financements

Avant le lancement de l'emprunt obligataire, les prêteurs de la SENELEC pouvaient être regroupés en deux grands groupes : les banques commerciales locales; les bailleurs de fonds institutionnels.

- Les financements des banques commerciales

La SENELEC bénéficie de deux types de financements auprès de ses banques : les lignes de crédits ou découvert ; les emprunts à long terme.

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

- **Les financements des bailleurs de fonds institutionnels**

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

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

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

Cela se traduit par deux conséquences majeures: des charges financières très lourdes; des pertes de changes et des frais financiers du fait des emprunts souvent libellés en dollars.

5.5.5.4. Les Emprunts

Dans le souci de diversifier ses moyens de production les responsables de la SENELEC se sont lancés dans la réhabilitation et l'investissement de nouveaux ouvrages électriques.

Pour le financement de ses projets, la SENELEC a mobilisé auprès des bailleurs et institutions financières des emprunts diverses sans inquiéter des risques énumérés plus haut.

5.5.6. Contrôle du budget de trésorerie

Le contrôle de la trésorerie pourra s'effectuer suivant deux niveaux essentiels : l'élaboration des contrats budgétaires et le contrôle budgétaire ou suivi du budget.

- **Elaboration des contrats de gestion**

Le Contrôle de Gestion intervient dans l'élaboration des contrats de gestion entre la Direction Générale et chaque Direction Opérationnelle.

Il s'en suit l'examen et l'octroi des moyens par la Direction Générale qui devrait permettre l'accomplissement correct du programme d'activités de la Direction.

Après signature du contrat de gestion, la Direction Opérationnelle se trouve tenue à une obligation de résultat vis-à-vis de la Direction Générale.

Les budgets et les contrats de gestion constituent les instruments privilégiés de la gestion prévisionnelle à court terme. Ils sont à la base de la mise en place des tableaux de bord qui permettent de suivre l'exécution du budget et celle du programme d'activités effectué par le Contrôle de Gestion grâce au système d'information de gestion mis en place.

- Contrôle budgétaire

Il est défini comme « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées » figurant au budget afin :

- de rechercher la ou les causes d'écarts ;
- d'informer le ou les différents niveaux hiérarchiques ;
- de prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- d'apprécier l'activité des responsables budgétaires ».

Cette activité est assurée à deux niveaux :

- au niveau central (Unité Engagements) pour toutes les opérations matérialisées par des demandes d'engagement (demande d'achat ou de travaux, demande d'imputation, demande d'approvisionnement, demande de réapprovisionnement de stock, etc.)
- au niveau local pour les dépenses dites déléguées (heures supplémentaires, carburant, journalier, etc.).

La coordination se fait par le biais du Comité Crédit Clients Trésorerie (C.C.C.T).

Ainsi, au premier niveau, le contrôle budgétaire est assuré par les Unités Engagements (Plan&Budget) qui, outre leurs préoccupations financières, veille à l'exécution du budget en s'appuyant sur les correspondants budgétaires des différents centres de responsabilité. Il se préoccupe également du budget de trésorerie, en confrontant mensuellement, les engagements souscrits et les disponibilités de la société en vue de dégager un excédent ou un gage de trésorerie soumis à l'attention de la Direction Générale lors de la réunion du Comité Crédit Trésorerie.

Dans cette instance, des solutions sont préconisées et des actions de redressement envisagées en vue d'éradiquer les difficultés financières et de rétablir l'équilibre de la trésorerie.

Au second niveau, le contrôle budgétaire est l'œuvre des Unités Opérationnelles attachées à l'Etat Major des principales directions.

CONCLUSION

Nous avons vu dans ce chapitre les différents éléments et documents de synthèse entrant dans l'élaboration budgétaire et le contrôle du budget de trésorerie au sein de la SENELEC. Ce processus d'élaboration des budgets utilisé est-il sans conséquences sur la situation budgétaire de la structure ?

L'analyse financière faite au niveau de la SENELEC nous a permis non seulement de recueillir et d'analyser les informations, mais aussi de pouvoir observer le fonctionnement de sa gestion de trésorerie, conformément aux règles et directives formelles.

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

CHAPITRE 6: ANALYSE DE L'ELABORATION DU BUDGET DE TRESORERIE ET RECOMMANDATIONS

Le processus d'élaboration budgétaire globale de la SENELEC présenté décèle un certain nombre de points forts ou avantages et de points faibles ou inconvénients, qui sont soulignés dans le but de contribuer à son amélioration pour une meilleure gestion de l'entreprise.

Ainsi nous allons faire l'analyse de l'élaboration budgétaire à la SENELEC en utilisant le modèle d'analyse proposé en fin de première partie. Nous mettons en exergue les forces et les faiblesses décelées sur cette méthode d'élaboration du budget de trésorerie et de son contrôle à la SENELEC.

6.1. Forces du processus

L'élaboration est une variable dépendante du management de l'entreprise et des outils de gestion utilisés. Elle dépend également de la structure budgétaire mise en place. Le mode d'élaboration utilisé est le mode décentralisé et les objectifs globaux sont consignés dans le Business Plan représentant le plan stratégique sur plusieurs années. Chaque centre de responsabilité budgétaire crée ses propres objectifs qui lui sont spécifiques et la SENELEC doit assurer un service d'ordre public et financer son propre budget d'exploitation.

Les prévisions sont effectuées par les services de la direction des études et des relations avec les institutions et celle de la planification et de l'équipement en liaison avec le département contrôle de gestion. On constate que les étapes de l'élaboration budgétaire sont presque identiques à celles souvent utilisées dans la théorie, mais dans la forme il y a quelques différences.

Les forces notifiées dans ce document tiennent compte du « financement », de la situation, de la position actuelle de l'entreprise mais aussi de la méthode d'élaboration du budget. A cet effet, nous avons relevé les forces suivantes:

- au niveau de l'élaboration et de la diffusion de la note d'orientation

Elle a le mérite de servir le fil conducteur dans le sillage du business plan pour l'établissement du budget de l'exercice à venir.

Au niveau de SENELEC, la note est généralement diffusée au plus tard pendant la première semaine de septembre.

- au niveau de l'élaboration d'un pré-budget

On note une participation importante des responsables opérationnels qui donnent ainsi au contrôle de gestion les informations les plus conformes à la réalité de leurs différentes entités. Sur cette base le contrôle de gestion dispose des éléments de comparaison pour pouvoir mettre en place des projets de pré-budget. Ainsi, le contrôle de gestion pourra effectuer les tests de fiabilité, de cohérence et de faisabilité avant de les présenter à la Direction Générale.

Ce dispositif permet ainsi de minimiser les risques d'incohérence entre les budgets des différents centres budgétaires et favorise une gestion saine basée sur la concertation et la recherche de la meilleure combinaison possible qui reste dans le cadre des objectifs généraux présentés de manière précise dans le business plan. Le pré-budget est généralement élaboré au début du mois d'octobre.

- au niveau de la confection des budgets des centres budgétaires

À ce niveau également, la participation de tous est nécessaire. Ce qui permet une grande motivation des responsables budgétaires, mais aussi une grande motivation des responsables des niveaux de gestion inférieurs, et enfin une grande motivation des opérationnels lors de l'établissement du budget de leurs entités respectives. L'intervention du contrôle de gestion en collaboration avec les correspondants budgétaires permet de mieux s'orienter et de rester dans un cadre qui ne s'écarte pas du cadre global déjà tracé. Cela permet une consolidation plus rapide et plus efficace des différents budgets.

C'est d'ailleurs dans cette optique qu'il faut situer l'importance accordée à la précision des types de budgets détaillés des différents centres budgétaires que fait chaque année la Direction Générale dans la note d'orientation.

L'étape spécifique à la SENELEC consistant à négocier les pré-budgets des centres budgétaires au sein même de ces centres qui débouche sur des pré-arbitrages est également une étape qui facilite l'harmonisation et la consolidation des budgets.

On note également à ce niveau le pari que gagne SENELEC en parvenant à impliquer tout son personnel autour d'une même cause en restant collée aux objectifs définis par la Direction Générale. Ce travail est souvent effectué dans le courant du mois d'octobre.

- au niveau de l'harmonisation des budgets et de la procédure de « navette budgétaire »

Au niveau de SENELEC, la hiérarchie budgétaire n'est pas perceptible, la Direction Distribution par exemple, n'est pas obligée d'attendre que la Direction Commerciale termine toutes ses prévisions budgétaires pour pouvoir faire les siennes. Il suffit de connaître seulement les prévisions des ventes.

Les investissements suivent le business plan défini dans le cadre de la politique nationale de l'Etat en matière d'électricité. La navette et la consolidation sont facilitée par les éléments cités plus haut dans la partie liée à la négociation des pré-budgets, les pré-arbitrages, la précision dans la note l'orientation des budgets détaillés demandés par la Direction Générale et l'implication du contrôle de gestion presque à tous ces niveaux cités.

- au niveau de l'Adoption du budget par la Direction Générale et son approbation par le Conseil d'Administration

La Direction Générale n'est pas la dernière autorité à avoir un avis sur le budget qu'elle adopte. Pour être définitivement applicable, ce budget adopté par la Direction Générale doit être approuvé par le Conseil d'Administration de la société.

Ainsi, l'existence de cette autorité supérieure oblige la Direction Générale à effectuer des choix rigoureux et optimaux. Cela ne peut que favoriser une gestion satisfaisante qui entre dans le cadre des politiques et des obligations fixées à la SENELEC par les pouvoirs publics.

- au niveau de la mensualisation du budget

La mensualisation du budget permet un suivi régulier des réalisations en cours d'exercice budgétaire. Elle donne à chaque centre un baromètre lui permettant, chaque mois, de connaître l'évolution de son activité par rapport à ses objectifs spécifiques.

Elément de référence des tableaux de bord et du reporting, la mensualisation permet au contrôle de gestion de déceler très rapidement les problèmes et de pouvoir donner les solutions correctrices.

Pour une entreprise comme SENELEC qui connaît des périodes d'activités intenses et d'autres périodes moins intenses au cours du même exercice budgétaire, il est important de faire une répartition du budget dans le temps pour pouvoir assurer son suivi correct et l'analyser de manière conforme à la réalité pour comprendre et faire comprendre les résultats avant de penser aux actions à entreprendre.

- au niveau de la situation de l'entreprise

Etant une société parapublique, cette situation permet à l'entreprise de bénéficier de l'apport de financement des institutions financières internationales à des taux d'intérêts préférentiels voire nuls et quelques fois de l'apport des fonds de l'Etat.

- au niveau de son secteur d'activité

Le secteur d'électricité met l'entreprise en situation de partenariat avec les organisations internationales œuvrant dans le développement. Car l'accès des populations à l'électricité est un acte de développement d'où une facilitation au financement des projets d'investissement. Au premier rang des institutions de financement on peut citer la Banque Mondiale.

- au niveau de la gestion décentralisée

Le style de gestion de la SENELEC est décentralisé. Les niveaux de décision de gestion sont limités à trois. Cette limitation permet à l'entreprise de garder un mode de gestion moderne avec des responsables désignés. Ainsi nous avons les directions qui conçoivent et définissent des objectifs spécifiques pour chaque département, qui à leur tour réalise la répartition suivant leurs différents services et veillent à l'obtention des résultats escomptés, et les services supervisent et exécutent les tâches qui leur sont assignées dans les meilleurs délais.

- au niveau de la multiplicité des partenaires et de la bonne entente avec eux

D'une part, le fait que les projets soient rentables permet de séduire les banques commerciales (privées) et, d'autre part, le fait que ces mêmes projets œuvrent dans le cadre du développement facilite l'accord des institutions internationales.

A cet effet la SENELEC compte dans son ensemble 71 comptes courants et repartis en 17 Banques. Cela conduit à une bonne entente avec ces dernières.

La SENELEC a signé des accords avec des banques de la place pour effectuer l'opération de ramassage de fonds tous les jours de la semaine au niveau des caisses encaissements ; ce qui permet d'éviter le retard sur le dépôt de fonds et la trésorerie respire en jour de valeur.

- au niveau de la formalisation du processus d'investissement

Celle-ci permet la divulgation des informations de sorte que les tâches soient reparties et qu'il n'y ait pas de confusion des rôles (champ d'intervention).

- Au niveau de la clarification de la politique et de l'organisation de la DFC

Elle permet de préciser les missions et les objectifs à atteindre dans une période précise afin de réussir à réaliser les objectifs contenus dans la politique générale de l'entreprise;

Le Département finances est bien organisé en ce qui concerne la diffusion de l'information financière tant au niveau interne qu'externe. Le service contrôle de gestion qui est un département joue un rôle de conseiller. Il participe activement à l'élaboration du budget dans sa phase de mise en place du pré-budget. Il facilite aussi la navette budgétaire pour l'harmonisation des différents budgets et prend une part importante au moment des arbitrages.

D'autres points peuvent aussi être considérer comme des forces ; c'est le cas de :

- l'outil informatique avec l'utilisation des deux logiciels « Oracle et @-cash » permettant de donner les informations à temps réel et très présent dans le service. Chaque agent dispose d'un poste de travail;
- la diversification du portefeuille permettant d'augmenter les produits financiers et de se prémunir contre les risques;
- du contrôle inopiné des caisses permettant de se prémunir contre le risque de détournement;

- la gestion de la trésorerie au jour le jour permettant de faire des équilibres et par conséquent maintenir les soldes bancaires le plus proches de zéro;

- du professionnalisme et de la qualification du personnel.

Ainsi, sur les trois dernières années, et mis à part les exécutants, l'effectif des agents est composé en moyenne de 50% d'agents de maîtrise et de 12,5% d'agents cadres qui sont engagés dans l'entreprise sur la base de leurs compétences techniques et intellectuelles. Ces deux catégories de personnels constituent les agents interpellés dans l'élaboration budgétaire.

- la motivation

Au niveau de la SENELEC, les agents sont motivés à travers une politique sociale organisée et favorisant le bien être social à tout employé sans discrimination par la mise en place d'un fonds de promotion économique et social (FOPES).

C'est un fonds alimenté par la société et les cotisations de ses membres que sont la direction de la société et les employés. Il vise également l'acquisition d'une meilleure couverture sociale et d'une bonne retraite. Il permet aussi de résoudre des problèmes d'endettement des salaires d'où l'on note une motivation sans faille des employés qui développent des sentiments d'appartenance à l'entreprise ; ce qui les pousse à donner le meilleur d'eux même dans le travail.

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

6.2. Faiblesses du processus

On constate que le résultat de SENELEC reste depuis plusieurs années dans une situation alarmante avec des déficits budgétaires enregistrés chaque année. SENELEC traverse une situation financière difficile, elle ne parvient pas à assurer le minimum défini par l'Etat qui est d'assurer elle-même l'équilibre de son budget d'exploitation.

Etant donné que SENELEC pratique un mode de gestion budgétaire décentralisé, alors les problèmes liés à l'efficacité du budget élaboré concourent certainement à cette situation de morosité.

Dans ce contexte, nous allons nous intéresser aux points faibles du processus d'élaboration et des variables qui l'influencent.

- au niveau de l'élaboration de la note d'orientation

Il est clair que cette note doit porter l'empreinte de la Direction Générale et que c'est bien le cas au niveau de SENELEC. En revanche, il n'est pas précisé que la Direction Générale s'appuie sur une concertation plus ou moins participative des différents responsables budgétaires.

Cette attitude peut porter les germes d'une orientation qui risque de s'écarter de la réalité des centres budgétaires de l'entreprise et qui doit obliger le contrôle de gestion, s'il est vigilant, à demander à la Direction Générale de revoir les objectifs fixés. Ce qui peut ainsi retarder le processus budgétaire. Si l'on y ajoute les détours que prennent les avis du contrôle de gestion, qui est sous la tutelle du Directeur des Finances et de la Comptabilité, le retard ne peut être que considérable et anormalement important.

- au niveau de la confection des budgets des centres budgétaires

On note également des problèmes au niveau de la confection des budgets de certains centres budgétaires spécifiques à cause de leur structure. Si nous prenons l'exemple des Délégations Régionales, leurs budgets des ventes, par exemple, sont préparés au niveau du siège à Dakar et sont défendus à leur absence. Alors, ces Délégations ne s'engagent pas et pourtant, elles réalisent leur budget des ventes bien qu'elles ne les confectionnent pas.

Ceci peut provoquer l'effet contraire de la situation souhaitée qui est de faire un bon résultat, car le Chef de Délégation peut ne pas se sentir impliquer réellement surtout lorsqu'il est convaincu que les objectifs fixés dépassent très largement les possibilités réelles du terrain.

- au niveau de l'harmonisation des budgets et de la procédure de « navette »

Les responsables des différents centres budgétaires ont tendance à tarder à envoyer leurs projets de budgets au niveau du contrôle de gestion. Ce retard peut empêcher ce dernier d'effectuer adéquatement le travail de consolidation et de conseil pour les réajustements nécessaires. D'où le risque de ne pouvoir disposer d'un ensemble compact de budgets principaux qui restent liés aux objectifs et qui prennent en compte les contraintes de l'entreprise.

- au niveau de la compétence des agents

Il existe un plan de formation au niveau de l'entreprise. Cependant l'élaboration de la politique de formation est restreinte au niveau de la Direction Générale et du Service Formation de la Direction.

Au niveau des Ressources Humaines, le mode de gestion est centralisé à ce niveau. En effet, les agents connectés, ne connaissent même pas les principes de formation pour les accepter et les respecter. Cet état de fait ne favorise pas une garantie de la compétence des hommes dans le monde de l'entreprise en perpétuelle mutation où les ressources humaines, richesse inestimable de l'entreprise, doivent à tout moment se former, se perfectionner.

La non maîtrise de la gestion de trésorerie dans les délégations régionales (personnel qualifié), conduit la SENELEC à de sérieux problèmes de trésorerie;

- au niveau de l'existence de contrôle de gestion

Le service contrôle de gestion qui est placé sous la tutelle de la Direction des Finances et de la Comptabilité peut avoir des difficultés liées à l'obligation de tenir son supérieur hiérarchique informé des actions correctrices, par exemple, qu'il aurait à proposer aux différents responsables opérationnels. Ces détours qui retardent le processus d'aide à la décision dans la gestion peuvent ainsi empêcher le contrôle de gestion de remplir efficacement sa mission de conseil qui demeure l'une des missions liées à la SENELEC.

- au niveau de la motivation

A ce niveau, le problème se situe dans l'engagement d'un nombre important de travailleurs temporaires. Ces derniers pour la plupart ne se sentent pas concernés par la bonne marche du service, leur intérêt se limite à leur paie en fin de mois.

Ainsi, l'entreprise court le risque de dépenser plus que nécessaire pour certains travaux du fait que la main-d'œuvre temporaire cherche toujours à gagner du temps ou à perdre du temps suivant que telle ou telle option lui permet de majorer ses gains de liquidités.

Elle n'a aucun sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cette situation peut, dans un tel contexte, entraîner des écarts défavorables importants entre le budget et les réalisations dans les centres de gestion utilisant beaucoup de main-d'œuvre temporaire.

- au niveau de la gestion décentralisée

Les failles que nous avons pue noter au niveau du style décentralisé de gestion se situent dans l'organigramme lui-même qui constitue le symbole même de cette déconcentration des pouvoirs de décision.

La position des Délégations Régionales sous la tutelle de la Direction Distribution en est un exemple éloquent. Les Délégations Régionales couvrent des activités qui débordent des compétences de cette Direction Distribution.

Cette situation de faite demeure la source d'innombrables contestations de ces Délégations Régionales qui ne manquent pas l'occasion d'ignorer l'autorité de la Direction Distribution quand elles y voient leur intérêt. Pour preuve, nous savons que dans l'organigramme de la Direction Distribution figure le poste de coordonnateur administratif mais les comptables des Délégations Régionales préfèrent traiter avec leurs homologues de la Direction des Finances et de la Comptabilité. D'ailleurs le coordonnateur n'a même pas accès au logiciel Oracle pour consulter la comptabilité.

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

- un autofinancement quasi inexistant

Ceci est relevé du fait de l'entreprise de ne pouvoir financer par fonds propres, le moindre investissement lourd.

- un faible apport lors de financement et une trésorerie insuffisante

L'entreprise éprouve d'énormes difficultés à réunir le minimum exigé lors de financement. Dans de nombreux cas, elle fait recours à des banques locales pour réunir le montant exigé. Cette situation est la conséquence de l'insuffisance de trésorerie et l'augmentation des emprunts vers les bailleurs. Cette situation découle, par la même occasion, d'une absence de garantie financière conséquente entraînant le plus souvent le retrait des banques privées pour non couverture de risques.

- une non prise en compte d'autres formes d'appels de capitaux (ouverture)
- le non respect de remboursement des dettes rétrocédées à l'Etat.
- une lourdeur de paiement des échéanciers avec les fournisseurs et bailleurs, générant des intérêts de retards et impacts sur la trésorerie.

- le non respect des dates de valeurs et d'échelle d'intérêts dans les Caisses encaissements occasionnant les flux négatifs et impacts sur la trésorerie de l'entreprise. Une mission de service dans les agences régionales (Kaolack, Mbour, Thiès, ..), la SENELEC a eu un déficit de près de 16 millions à nos jours des frais financiers dus au non respect des dates de valeurs.

- un manque de maîtrise des chèques à l'encaissement des clients parfois sans provisions, engendrant des frais de pénalité à l'entreprise qui se répercutent au niveau de la trésorerie.

- la multiplicité des banques

L'unicité met l'entreprise en situation de dépendance forte mais la multiplicité aussi complique la gestion quotidienne (d'autant plus qu'il y ait une seule personne qui gère toutes les banques) et rend la prévision très difficile.

6.3. Synthèse de l'analyse (voir tableau n°12 suivant)

Tableau n°12 : Synthèse de l'analyse

Variables	Forces	Faiblesses	Conséquences
Elaboration et diffusion de la note d'orientation	Fil conducteur dans le Business Plan	Non participation des différents responsables	Intégration de la note dans la culture de l'entreprise
Elaboration du pré-budget	Participation des responsables opérationnels		Assurance des agents du contrôle de gestion dans la mise des problèmes de cohérence entre budgets
Confection des budgets des centres budgétaires	- motivation des différents responsables - meilleure orientation de l'objectif global - consolidation rapide et efficace des budgets - facilité d'une harmonisation et consolidation des budgets	- existence de problèmes liés à la structure des centres budgétaires - non engagement des délégations dans l'établissement des budgets	Non appréciation des agents dans le fait que la direction des études et des relations avec les institutions élabore le budget des ventes à la place de la direction commerciale
Harmonisation des budgets et procédure de navette	Non perceptibilité de la hiérarchie budgétaire	Retard dans l'envoi des projets de budgets au niveau du contrôle de gestion	Certains centres ne remplissent pas les conditions permettant de décentraliser le budget dans la réalité du terrain
Adoption du budget par la direction générale et son approbation par le conseil	Obligation de la direction générale à effectuer des choix rigoureux et optimaux		Rejet du budget par le conseil d'administration à cause d'un excès en termes de dépenses de personnel
Mensualisation du budget	Suivi régulier des réalisations en cours d'exercice ; Donner des solutions idoines en cas de problèmes		

Compétence des agents	Recrutement dans l'entreprise sur la base de compétences intellectuelles et techniques avérées	Restriction de la politique de formation des agents surtout des contractuels	Non existence de fiches postes et d'un plan de formation décentralisée pour les agents
Existence de contrôle	Facilitation de la navette budgétaire grâce au service contrôle de gestion	Non liberté d'agir du contrôle de gestion car placé sous la tutelle de la direction financière et comptable	Problèmes de réduction des postes de direction liés au rattachement de la direction du contrôle de gestion à la direction financière et comptable
Gestion décentralisée	Mode de gestion moderne avec des responsables désignés	Contestation des délégations	Problèmes d'insubordination dus au rattachement des délégations régionales dans la direction distribution
Motivation des agents	Existence de politique sociale FOPES Meilleure couverture sociale et d'une meilleure retraite	Non immixtion des travailleurs temporaires dans la bonne marche de l'entreprise Ecart défavorables importants entre le budget et les réalisations dans les centres de gestion	Niveau très moyen d'exécution du service à cause du manque de prise de risque occasionné par un déficit de motivation des contractuels
Situation de l'entreprise	Apport de financement des institutions financières internationales		Bénéficier des financements à des taux préférentiels
Secteur d'activité	Situation de partenariat avec les organisations internationales		Œuvrer dans le développement et faciliter le financement des projets d'investissement
Multiplicité des partenaires	Bonne entente avec eux Rentabilité des projets		Permettre la séduction des banques et faciliter l'accord de partenariat des institutions internationales

Formalisation du processus d'investissement	Divulgateion des informations		Pas de confusion des rôles
Clarification de la politique et de l'organisation de la DFC	Précision des missions et objectifs à atteindre		Réaliser les objectifs contenus dans la politique générale de l'entreprise
Outil informatique	utilisation de logiciels comme Oracle		Permettre de donner des informations à temps réel
Diversification du portefeuille	Augmentation des produits financiers		Se prémunir contre les risques
Contrôle inopiné des caisses	Vérification régulière des caisses		Se prémunir des risques de détournement
Gestion de la trésorerie au jour le jour	Faire des équilibrages		Maintenir les soldes bancaires proches de zéro
Professionnalisme et qualification du personnel	Recrutement de personnel qualifié		Interpellation de ces agents dans l'élaboration budgétaire
autofinancement		Presque inexistant	L'entreprise a des difficultés à financer des investissements par fonds propres
Faible apport lors des financements		Difficultés à réunir le minimum exigé lors des financements	Obligation de l'entreprise à recourir à des banques locales
Trésorerie insuffisante		Recours à des banques privées	Insuffisance de trésorerie et augmentation des emprunts vers les bailleurs
Lourdeur de paiement des échéanciers avec les fournisseurs et bailleurs		Génération des intérêts de retards	Impacts sur la trésorerie

Non respect des dates de valeurs		Non prise en compte d'échelle d'intérêts dans les caisses Encaissements	Causer des flux négatifs et impacts sur la trésorerie
Manque de maîtrise de chèques à l'encaissement des clients		Encaissement de clients sans provisions Engendrement des frais de pénalité à l'entreprise	Répercussion sur la trésorerie
Multiplicité des banques		Prévision difficile car une seule personne gère toutes les banques	Complication de la gestion quotidienne

Source : Nous - mêmes

6.4. Recommandations

La maîtrise d'un domaine tel que la gestion de la trésorerie passe impérativement par la mise en place des voies et moyens que la société se donnera.

Au niveau de la position stratégique qu'occupe la fonction trésorerie au sein de l'entreprise, il est important que la SENELEC pense à une réorganisation. Cette réorganisation se fera sur tous les plans de la société, en vue de favoriser l'atteinte efficace et efficiente des objectifs d'une bonne gestion de trésorerie.

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

Les recommandations que nous allons proposer entrent dans le cadre d'une meilleure amélioration consécutive de la méthode d'élaboration du budget de trésorerie à la SENELEC.

Les points forts doivent être maintenus et consolidés.

Les points faibles doivent être améliorés ; ce qui conduit aux recommandations suivantes au niveau :

➤ de la compétence des agents

Il faut définir des plans de formation initiale et de perfectionnement de manière concertée avec la participation d'experts et des employés qui sont les principaux intéressés. Ces plans de formation constituent le levier qui permet d'enrichir la compétence des agents dans une structure moderne et prospère. Ainsi des fiches postes doivent être élaborées par le Directeur des Ressources Humaines lors des recrutements et instaurées à la base pour tous les agents ;

➤ de l'existence de contrôle de gestion

La responsabilité du contrôle de gestion dans une entreprise donnée est très importante. Si l'on veut avoir une entreprise florissante, d'avoir un contrôle de gestion apte à déceler tous les écarts et déficits budgétaires et par la même occasion apporter des solutions correctrices et des conseils adéquats, il est indispensable que le statut de contrôle de gestion soit renforcé en mettant directement le contrôle de gestion sous l'autorité hiérarchique du Directeur général. Cela lui permettra d'avoir tous les atouts nécessaires pour s'adresser à tous les centres de gestion de l'entreprise dans le cadre des relations fonctionnelles sans intermédiaire hiérarchique.

La définition, la formalisation et la diffusion des objectifs assignés à chaque fonction et particulièrement à la fonction trésorerie. Ces objectifs doivent être définis à court, moyen et long termes et doivent être en cohérence avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Aussi, pour atteindre l'objectif d'efficacité de la trésorerie, la SENELEC doit nécessairement veiller au système d'information déjà en place permettant d'identifier toutes les sources de trésorerie (encaissements, décaissements, prévisions et réalisations) afin de s'assurer de leur cohérence et fiabilité pour réduire les risques de fraudes;

➤ de la motivation des agents

SENELEC doit aussi penser à engager du personnel permanent surtout en ce qui concerne les agents d'exécution, ce qui leur permet de développer des sentiments d'appartenance et par la même occasion d'être motivé dans leur travail.

➤ de la gestion décentralisée

Les délégations régionales doivent profiter davantage du style décentralisé de gestion de la société. Elles doivent défendre leur propre budget en commission budgétaire, ce qui conduit à leur assurer une autonomie dans la gestion de leur localité.

➤ de l'élaboration de la note d'orientation

Cette note marquant le début du processus d'élaboration doit être rédigée par la direction générale mais après avoir recueilli les avis des responsables opérationnels par rapport aux objectifs globaux et sectoriels.

➤ de la confection des budgets des centres budgétaires

Les autorités doivent faire en sorte que le budget soit confectionné en toute autonomie par les délégations régionales dans le cadre de leurs prévisions budgétaires globales.

➤ de l'harmonisation des budgets et de la procédure de navette

La direction générale doit augmenter la pression sur les responsables budgétaires afin de les amener à respecter les délais fixés par le calendrier d'élaboration budgétaire pour la mise à disposition de leurs projets de budget au contrôle de gestion car ce dernier doit faire le travail de consolidation avant la date des arbitrages.

➤ de la mise en place de méthodes et procédures formalisées

La mise en place de procédures prévisionnelles dans un manuel simple et spécifique à la fonction trésorerie et porté à la connaissance de tous les intervenants du département est essentielle pour toute l'organisation dans l'établissement d'un budget fiable.

En effet, il permet de situer les encaissements et les décaissements. Par conséquent, il évite à la SENELEC des impasses de trésorerie susceptibles d'entraîner des risques de cessation de paiement.

➤ de la définition et formalisation des procédures efficaces de budgétisation

À l'échelle de l'organisation, pour une bonne gestion de trésorerie, la SENELEC doit assurer la liquidité de l'entreprise pour pouvoir faire face à ses échéances.

Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise sur l'année à venir et négocier dans les bonnes conditions, les lignes de crédit à court terme correspondantes.

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

Mais aussi réduire le coût des services bancaires et construire un partenaire bancaire équilibré qui consiste d'une part à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore mais pressent.

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

➤ réduire le nombre de banques

Regrouper l'essentiel des opérations entre le plus petit nombre de banques faciliterait beaucoup la gestion et permettrait une meilleure prévision. Mais aussi il faut diminuer l'émission de chèques, sources des incertitudes les plus importantes et privilégier le virement ou la lettre de change dont la date d'opération est connue avec certitude et donc la date de valeur facilement déductible en fonction des conditions appliquées par la banque.

➤ poursuivre les efforts de fiabilisation et de recouvrement afin de ramener le niveau de l'encours clients à des proportions relevant des normes de bonne gestion.

L'idéale serait pour la SENELEC, pour prévenir les problèmes de gestion de trésorerie, à assurer leurs créances en souscrivant auprès d'une compagnie d'assurance, (par exemple assurance crédit commercial). Il s'agit d'une police d'assurance qui garantit le paiement d'une partie de comptes débiteurs des clients insolvable.

La possession de cette assurance permet d'obtenir ainsi le financement bancaire dont l'entreprise a besoin et de ne jamais manquer de liquidités.

CONCLUSION

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

En somme, nous constatons que la plupart des difficultés soulignées proviennent directement de la structure de l'organigramme qui constitue la base de la structure budgétaire. Les entités les plus touchées sont les Délégations Régionales qui sont à la fois des services administratifs, techniques et commerciaux. Il se pose véritablement à leur niveau le problème de leur rattachement à une quelconque direction.

L'entité ayant la fonction de contrôle de gestion qui se trouve être un Département peut quelques fois éprouver des difficultés pour pouvoir saisir directement un Directeur pour lui donner les conseils appropriés au moment opportun ou tout simplement lui donner des informations complémentaires pour la confection d'un tableau de bord. C'est peut être à cause de cette position que certains centres budgétaires attendent le dernier moment pour envoyer au contrôle de gestion leurs projets de budgets pour les tests de fiabilité et les consolidations avant la période des arbitrages.

CONCLUSION 2^{ème} PARTIE

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

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

L'insuffisance du système d'informatisation et de logiciels, le manque de professionnalisme du personnel de qualité et surtout le non formalisme dans les tâches ne permettent pas l'atteinte des objectifs. Cette situation est exacerbée par l'inexistence de manuel de procédures. La non rationalisation des paiements fournisseurs constitue un risque pour l'exploitation de la société. Ce point défigure l'équilibre financier. Par conséquent, il est important d'agir afin d'éviter la cessation des paiements.

Nous restons convaincu, nonobstant les limites et insuffisances de notre étude, que nos remarques et recommandations seront prises en compte par les managers de la société nationale d'électricité du Sénégal « SENELEC », contribueront à l'amélioration de sa gestion de trésorerie et de la procédure d'élaboration du budget de trésorerie et du contrôle de ce dernier.

CONCLUSION GENERALE

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

Déterminée à partir de données émanant de la comptabilité; la trésorerie est étudiée dans le prolongement de l'analyse financière. Elle prend en compte l'environnement interne et externe du service trésorerie dont l'activité est triple: prévoir, gérer, et optimiser les flux et les risques.

En effet, dans la première partie de notre étude, nous avons développé la revue de la littérature axée sur les différents concepts de base de la gestion de la trésorerie, de leurs objectifs, leurs limites, etc. La méthodologie adoptée nous a permis de mettre en exergue dans la seconde partie de nos travaux le processus d'élaboration budgétaire et d'orienter cette étude sur l'élaboration et le contrôle du budget de trésorerie de la SENELEC.

La méthode budgétaire peut être riche en enseignements pour le gestionnaire.

Au travers des budgets, c'est l'ensemble de l'activité de l'entreprise qui est décrite et analysée.

L'ensemble des chapitres qui précèdent ont eu pour objet le rassemblement, le traitement et l'analyse des données à connaître pour évaluer les différents budgets et en définitive le budget de trésorerie. Ceux sont des outils de gestion 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 et avant tout d'ordre politique puisqu'elles dépendent de la volonté des dirigeants et de leur capacité 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 un 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'arrivée 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 libéralisation du secteur.

L'établissement des budgets et de documents prévisionnels de synthèse constitue un pas décisif pour préparer sûrement 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 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.

En définitive, si l'on veut un bon contrôle budgétaire, le personnel doit y participer pleinement et comprendre la nécessité de son engagement.

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 entraîner le 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.

ANNEXES

Annexe 4 : Budget Formation Stage

SENELEC	FORMATION STAGE							Budget 2009	
DRH	Direction ou Région : (en milliers de francs)							58 XXXX	
Centre budgétaire	Nom de l'agent Matricule	Nature		Durée	Lieu	Coûts			Objet
		F	S			Transport	Indemnités	Formation	

Annexe 5 : Budget des Services

SENELEC	Budget des SERVICES					Budget 2009
DCG	Type de mobilier ou de matériel : (en milliers de francs)					Maître d'œuvre
Unité budgétaire	Désignation des articles		Montant		Justification	
	Quantité	Libellé	Extension	renouvellement	Affectation	observations

Annexe 6 : Budget des dépenses globales d'exploitation

SENELEC	Budget des dépenses globales d'exploitation (en milliers de francs)			Budget 2009
DCG				Maître d'œuvre
INTITULE	Code NATURE	Montant annuel HT	Observations	

Annexe 7 : Budget des dépenses d'exploitation déléguées

SENELEC	Budget des dépenses d'exploitation déléguées (en milliers de francs)				Budget 2009
DCG					Maître d'œuvre
INTITULE	Code NATURE	Code Budgétaire	Montant annuel HT	Observations	

Annexe 10 : GUIDE D'ENTRETIEN

Ces différentes questions ont été principalement posées au niveau du Service Plan et Budget. C'est le Service dans lequel j'ai effectué mon stage. Les développements et les détails des réponses données par les agents constituent l'ossature de la deuxième partie du mémoire: CAS SENELEC

SUR LE STYLE DE MANAGEMENT

- 1- Quel est le type de gestion utilisé au niveau de la SENELEC ?
- 2- Est – ce que dans les faits la gestion est aussi décentralisée comme le fait croire l'existence des agences dans plusieurs localités du pays ?
- 3- Votre Direction de tutelle étant la Direction des Finances et de la Comptabilité, est-ce que cette situation influence votre image de contrôleur de gestion avec toutes ces prérogatives dans vos relations avec les autres entités et sous-entités de l'entreprise ?
- 4- Avez – vous le sentiment d'être bien motivé au moment où vous exécutez votre tâche ?
(Question posée aux opérationnels du Service)
- 5- Comment faites vous pour suivre des formations, est-ce que ces formations vous sont imposées ?
- 6- Est-ce que vous avez des fiches-postes au niveau de SENELEC ?

SUR LA QUALITE DES OUTILS D'ELABORATION

- 7- Existe – t'il des centres de responsabilité à la SENELEC? Si oui, gèrent – ils leur propre budget ?
- 8-Qu'est-ce qu'un centre budgétaire ?
- 9-Quels sont les centres budgétaires ?
- 10- Est-ce que vous utilisez les résultats de la comptabilité analytique dans vos prévisions budgétaires ?
- 11- Qui sont les destinataires des tableaux de bord que vous élaborer ?
- 12- Comment faites vous pour obtenir les informations que vous portez sur le tableau de bord ?

- 13- Est-ce qu'il vous arrive de ne pas trouver les informations que vous cherchez dans le système?
- 14- Que permet de faire le reporting ?
- 15- Quels sont les problèmes principaux que vous rencontrez en faisant le travail de reporting?

SUR LA QUALITE DU PROCESSUS D'ELABORATION DES BUDGETS

- 16- Quel est le mode d'élaboration utilisée à la SENELEC ?
- 17- Quels types de difficultés rencontrez-vous ?
- 18- Est-ce que la Direction Générale impose le pré-budget?
- 19- Est-ce que les avis des responsables de centres budgétaires sont demandés pour l'élaboration de la note d'orientation ?
- 20- En quoi consistent les tests de faisabilité, de cohérence et de fiabilité sur les pré-budgets établis?
- 21- Qui sont les correspondants budgétaires du Contrôle de Gestion ?
- 22- A quel niveau fait-on les pré-arbitrages ?
- 23- Comment élaborez- vous le budget de trésorerie ?
- 24- Quelles sont les différentes étapes ?
- 25- Après avoir établi le budget de trésorerie, quel genre de contrôle utilisez-vous ?

BIBLIOGRAPHIE

1. AFTE (Association Française de Trésoriers d'Entreprise) (2003) : Publication sur les rôles et missions du trésorier.
2. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (1998) : Contrôle de Gestion : Manuel et Application ; Edition Dunod, 5^e Edition.
3. ARAMENDY Jean Claude, BEY Michel (2001), Guide de gestion de la trésorerie hospitalière, 1^o édition, Edition ministère de l'emploi et de la solidarité, ministère de l'économie et des finances français, 45 pages.
4. BARBASTE Patrick, Olivier NYS, Luc STAHL (2002), La gestion de la dette et de la trésorerie, 370 pages.
5. BARZIC Jean GUY, DELNATTE Jean Claude(1998), Analyse et gestion financières des établissements sanitaires et sociaux publics, éditions EHESP, 352 pages.
6. BENAÏM Jean Jacques, GENEST Christine (2005), Analyse et gestion financière, édition Fontaine Picard, 214 pages.
7. BERLAND Nicolas (2000) : Contrôle Budgétaire ; Editions Repères.
8. BRESSY Gilles, KONKUYT Christian (2004), Economie d'entreprise, 7^o édition, Editions DALLOZ, Paris, 377 pages.
9. Bruno POLONIA TO « &al » (1997 : 12-14) « la trésorerie nette»
10. Christian GOUJET « &al » (2003 :311) « Comptabilité de gestion» 6^e Ed. Dunod
11. COHEN Elie(1997), Analyse financière, 4^o édition, Editions économi, 575 pages.
12. COSSU C. (1987), Comptabilité Analytique et gestion budgétaire, ISTR, P.146
13. De KERVILLER Isabelle et De KERVILLER Loïc PETITDEMANGE (1994) : Le contrôle de gestion à la portée de tous.
14. DEMEESTERE René (2002) : Le Contrôle de Gestion dans le secteur public ; Edition L.G.D.J.

15. DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas (1997) : Contrôle de Gestion et pilotage ; Edition NATHAN.
16. DEPEREZ M. et DUVANT M. (1997) : Contrôle de Gestion ; Collection TECHNIPLUS 1997.
17. DEPEREZ M. et DUVANT M. (1999) : Analyse Financière ; Collection TECHNIPLUS, 3^é édition.
18. DGCL France (2004) : Introduction budgétaire MG 1 tome 1
19. DORIATH Brigitte (2001) : Express : Contrôle de Gestion ; Edition Dunod
20. FAYE El Hadj (2006), le contrôle de gestion par l'analyse des coûts et le système budgétaire, 2^o édition, presse universitaire de Dakar, 253 pages.
21. FORGET Jack (2005), Analyse financière : de l'interprétation des états financiers à la compréhension de la logique boursière, éditions d'organisation
22. FORTIN Jacques, MANDRON A., VEZINA M. (1999) : Pratique de contrôle budgétaire ; Edition Itée.
23. GERVAIS Michel (2000) : Contrôle de Gestion ; Edition Economica, 7^é Edition.
24. GERVAIS Michel: Contrôle de Gestion par le Système Budgétaire ; Edition Vuibert Entreprise, 3^e édition.
25. HELLRIED Don, SLOCUM John, WOODMAN Richard (1998) : Management des organisations, Les Editions Nouveaux horizons.
26. HUBERT De La Bruslerie (2002), analyse financière : information et diagnostic, 2^o édition, Editions Dunod.
27. HUBERT De La Bruslerie (2002), analyse financière : information et diagnostic, 2^o édition, Editions Dunod.
28. JOULIE Pierre (2009), la gestion de la trésorerie, Entreprissimo, pages 6,7, 12.
29. KEISER Anne Marie (2001), Gestion Financière, 5^o édition, Editions ESKA, Paris.

30. KEISER Anne Marie (1995): Contrôle Budgétaire et Décisions ; Editions ESKA.
31. LECLERE Didier (1993) : Gestion Budgétaire ; Edition Eyrolles.
32. LEROY Marc (1999), la logique financière de l'action publique conventionnelle, édition l'harmattan.
33. LEROY Michel (1999) : Gestion de la trésorerie ; Edition Sodifor, Collection Multimédia- finance.
34. MALO Jean Louis et MATHE Jean Charles (2000) : L'essentiel du Contrôle de gestion
35. MEUNIER Henri, BAROLET François De Boulmer (1984), la trésorerie des entreprises : plans de trésorerie, plan de financement, D UNOD
36. MYKITA Patrick et TUSZYAKI Jack (2002): Contrôle de Gestion (Prévision et gestion budgétaire : Mesure et analyse de la performance).
37. OUMAR Sambe et DIALLO Mamadou Ibra (1999) : Le Praticien Comptable SYSCOA ; Editions Comptables et juridiques.
38. PIGE Benoît, LARDY Philippe (2003), Reporting et Contrôle budgétaire : les essentiels de la gestion, Collection dirigée par G. Charpreaux, J.Joffre, G. Koeing, Editions EMS.
39. POLONIATO B., VOYENNE D. : la nouvelle trésorerie d'entreprise, 2è édition, 1995
40. QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2010), Pierre Vernimmen Finance d'entreprise, 8^o édition, DALLOZ, Paris, 1176 pages.
41. QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2010), Pierre Vernimmen Finance d'entreprise ,8^o édition, DALLOZ, Paris, 1176 pages.
42. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François (1999), la gestion de la trésorerie, DUNOD.
43. ZAMBOTTO Christian, ZAMBOTTO Mireille (2003), Gestion financière : Finance d'entreprise, DUNOD, 115 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE