

RESUME

La situation financière d'une entreprise est un domaine très délicat qui est à examiner en permanence pour voir clairement les décisions à prendre au niveau de l'utilisation des moyens financiers dans le but d'optimiser la gestion de trésorerie. Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse de la situation financière de l'entreprise, selon ses états financiers des trois dernières années et le système de recouvrement afin d'en sortir les points positifs et les points négatifs et ainsi proposer des mesures correctives nécessaires. En outre, nous avons étudié la gestion des encaissements et des décaissements de la société afin de repérer les éventuels problèmes. Les approches que nous avons utilisées pour effectuer les recherches sont : l'observation, l'interrogation, la pratique, l'analyse de la structure financière, et la documentation.

INTRODUCTION

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise des charges qu'elle engage et des produits qu'elle obtient. La comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle permet à l'entreprise un suivi et une gestion de ces charges et produits aboutissant à la détermination du résultat.

Ainsi, dans le monde des affaires, il y a beaucoup d'entreprises qui ferment du fait d'une mauvaise gestion de leur trésorerie. Une trésorerie fortement tendue est source de plusieurs maux pour l'entreprise.

Dans un contexte de tension de trésorerie, nombreuses sont-elles à recourir à des solutions de sauvetage comme les crédits à la banque. Cette dernière ne leur facilite cependant pas toujours la tâche, les obligeant à supporter des conditions de crédit qui in fine, les asphyxient davantage. Elles vont jusqu'à puiser dans leurs réserves de trésorerie afin de pallier un besoin de fonds de roulement sans cesse croissant.

Ainsi, l'entreprise doit s'assurer une stabilité financière qui repose sur la bonne gestion de sa trésorerie, un bon suivi de son système de facturation, et une bonne politique du recouvrement de ses créances. Mais force est de constater que la mauvaise foi ou la défaillance des clients rend parfois le recouvrement des créances très difficile ce qui constituerait une grave entrave au développement de la société. C'est dans ce contexte économique difficile que les différentes approches d'optimisation de la gestion de la trésorerie et de recouvrement peuvent présenter tout leur intérêt.

L'importance d'une telle gestion se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir au jour le jour, des informations précises au sujet de la santé de la trésorerie de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision efficaces et

efficaces pour les transactions. L'inexistence d'une telle gestion conduira à un ralentissement des activités de l'entreprise et aura inévitablement un impact sur son résultat comptable.

Afin de toucher du doigt cette réalité dans la situation économique actuelle de notre pays, nous avons choisi effectuer une étude sur la gestion de la trésorerie et recouvrement des créances telle qu'elle se passe dans nos sociétés et offices d'Etat. « Comment avoir une trésorerie saine ? » c'est la question qui nous a poussé à articuler nos recherches à la SBEE, où nous avons effectué notre stage académique notamment dans la direction de la comptabilité et des finances autour du thème « **contribution à l'amélioration de la gestion de la trésorerie et recouvrement des créances dans une entreprise publique : cas de la SBEE** » Ce mémoire comporte trois chapitres. Le premier chapitre parle du cadre institutionnel de notre stage ; le second, quant à lui, parle du cadre théorique et la méthodologie de la recherche, et enfin le troisième expose le cadre empirique de notre.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SBEE, DE SON

ENVIRONNEMENT ET DEROULEMENT DU STAGE.

Nous ne pourrions aborder l'étude de la gestion de la trésorerie à la SBEE sans connaître au préalable son organisation. Ainsi, ce chapitre sera consacré à la présentation de la SBEE, du déroulement du stage et de son environnement. En effet, ici nous allons nous concentrer sur le parcours de la société et ses activités en général.

Section 1 : PRESENTATION DE LA SBEE

Il s'agit ici de l'historique, des activités, des ressources et de l'organigramme de la SBEE.

Paragraphe 1 : Historique, activités et ressources

Ce paragraphe abordera la création de la SBEE, son activité ainsi que les ressources mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.

A-Historique

Au début du vingtième siècle, le DAHOMEY a connu ses premières installations électriques. A cette époque, le secteur de l'électricité fut géré par la puissance coloniale, sous forme de gérance en régie. Mais la gestion commerciale de ces installations électriques ne débuta effectivement qu'au début des années 50. La gérance en régie des installations des villes de Cotonou, Porto-Novo et d'Ouidah fut confiée à la voirie qui s'occupait de la production et de la distribution de l'énergie électrique d'origine thermique.

Avec la convention du 30 septembre 1955, la gestion des installations fut confiée à la Compagnie Coloniale de Distribution Electrique ayant son siège à Yaoundé(Cameroun) pour une durée de dix ans.

Après les indépendances des Etats africains, cette compagnie devint alors la Compagnie Centrale de Distribution d'Energie Electrique (CCDEE) qui avait son siège à Fort-de-France en Martinique ; ensuite à Cayenne, département français de la Guyane.

Le 1^{er} mars 1961, la Compagnie Centrale de Distribution d'Energie Electrique à étendu ses activités aux traitements et distribution publique d'eau.

Le 28 Août 1962, la Compagnie Centrale de Distribution d'Energie Electrique a été autorisée à produire et à distribuer l'Energie Electrique dans la circonscription de Parakou et ses environs puis le 15 janvier 1968 dans les agglomérations d'Abomey et de Bohicon.

En juillet 1968, le DAHOMEY ET LE TOGO signèrent l'accord international instituant le code Daho-Togolais de l'électricité et créant la Communauté Electrique du Bénin (CEB). La Communauté Electrique du Bénin (CEB) avait pour mission, la production, l'achat et le transport de l'énergie électrique pour le compte des Etats.

En décembre 1970, la Compagnie Centrale de Distribution d'Energie Electrique fut rachetée par le DAHOMEY et confiée à une société nationale d'économie mixte.

Ainsi, en 1972, Cotonou, Porto-Novo, Ouidah et Parakou furent toutes éclairées et l'adduction d'eau potable avait commencé à Cotonou et Porto-Novo.

En outre, au début des années 1990 s'ouvre en Afrique l'ère du libéralisme économique avec pour corollaire la privatisation. L'Etat béninois déjà confronté aux conditions des différents Programmes d'Ajustement Structurel(P.A.S) et aux exigences de rigueur des Institutions de Brettons Wood pour la gestion des entreprises, décida en 1998 de se désengager de la gestion directe de la SBEE.

La conséquence de cette décision sera la séparation de la Société Béninoise d'Electricité et d'Eau (SBEE) le 1^{er} janvier 2004 en Société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE) et en Société Nationale des Eaux du Bénin(SONEB)

B- Activités et ressources

1- Activités

La Société Béninoise d'Energie Electrique, une société à caractère commercial et industriel a pour mission l'achat, la production et la distribution de l'énergie électrique sur tout le territoire national.

L'énergie ainsi distribuée provient de deux sources à savoir :

- L'énergie thermique provenant des centrales thermiques de la SBEE
- L'énergie hydroélectrique fournie par la Communauté Electrique du Bénin (CEB).

L'énergie fournie par la Communauté Electrique du Bénin à partir du barrage d'Akosombo au GHANA et du barrage de Nangbéto au TOGO est importée et vendue à la clientèle.

En fait, la production hydroélectrique et la production thermique permettent à la SBEE d'étendre ses services sur toute l'étendue du territoire national.

La SBEE assure également la fabrication de poteaux électriques et réalise des travaux d'extension et de branchement.

2- Ressources

Mettre en place les structures ne suffit pas à atteindre les objectifs fixés, il faudrait donc se doter de ressources adéquates. Ce paragraphe nous permettra de

prendre connaissance des ressources humaines, matérielles et financières que l'entreprise a mises en œuvre pour la réalisation parfaite de ses objectifs.

a- Ressources Humaines

La société Béninoise d'Energie Electrique (SBEE) est dotée d'un potentiel humain assez important qui œuvre pour le bon fonctionnement harmonieux de la société. Nous distinguons trois catégories socioprofessionnelles du personnel. L'évolution de ces trois catégories durant ces trois dernières années se présente comme suit :

Tableau N°1 : Effectif du personnel de la SBEE

Eléments	2011	2012	2013
Cadres	256	244	236
Agents de maîtrise	210	207	200
Agents d'exécution	1004	1020	976
Total	1470	1471	1412

Source : ressources humaines de la SBEE

Nous devons au premier abord constaté que la SBEE possède plus de cadres que d'agents de maîtrise ce qui nuit à l'efficacité de l'entreprise sur le terrain. On remarque aussi que le personnel diminue et cela est dû à des départs à la retraite, un arrêt des embauches et aussi des décès.

b- Ressources Financières

Les ressources financières permettent à la SBEE de respecter ses engagements vis-à-vis des tiers et d'améliorer ses services à travers l'acquisition de nouvelles technologies.

Ses ressources sont à la fois internes et externes :

- Les ressources internes sont généralement générées par les recettes résultant de la vente de l'électricité, des travaux d'extension du réseau et de branchement.
- Les ressources externes proviennent des crédits à moyen et à long terme accordés par les institutions financières, les crédits accordés par les fournisseurs et autres tiers, et les subventions de l'état si nécessaire.

Tableau N°2 : Evolution des ressources financières de la SBEE.

Eléments	2011	2012	2013
Capital social	10.000.000.000	10.000.000.000	10.000.000
Réserves indisponibles	216.345.158	216.345.158	216.345.158
Réserve libres	4.802.646.779	4.802.646.779	4.802.646.779
Subventions d'investissement	20.861.383.543	32.468.144.464	31.606.532.277
Emprunts	37.399.904.945	32.720.393.297	43.117.995.106
Provisions pour risque et charges	10.096.529.115	10.897.147.066	10.891.422.504

Sources : Etats Financiers de la SBEE

On remarque que le financement de la SBEE provient plus de l'extérieur au cours de ces dernières années. Ces ressources externes croissent tandis que les ressources internes restent fixes.

c- Les Ressources Matérielles

Pour la production et la distribution de l'énergie électrique, la SBEE s'est dotée d'importants matériels et d'autres biens d'équipements, au nombre desquels figurent :

- Des matériels de production d'électricité tels que les centrales thermiques et barrages hydrauliques, les réseaux Basse Tension (BT) et Moyenne Tension (MT), les sous tensions ;
- Des bâtiments administratifs ;
- Un système informatique composé d'un software, d'un hardware, d'un parc de 500 ordinateurs, d'un progiciel de système intégré de toutes les activités de la société et d'un réseau informatique facilitant la circulation de l'information à travers les diverses structures de la société ;
- Un moyen de communication efficace ;
- Un parc automobile très fourni.

Paragraphe 2 : Restitution du mécanisme de fonctionnement

A-Organes de décisions

1- Conseil d'administration (CA)

Il a entre autres pour missions :

- Définir les objectifs généraux de l'entreprise ;
- Elaborer la politique générale de l'entreprise, conformément au plan de développement économique et social de l'état ;
- Faire appliquer et contrôler l'atteinte des objectifs fixés à la société.

2- Direction Générale (DG)

Elle a pour rôle :

- D'assurer l'exécution des décisions prises par le C.A ;
- De définir les orientations de management de la société ;
- De coordonner les actions des directions centrales ;
- De négocier avec les représentants du personnel la convention particulière de la SBEE.

3- Conseil des Experts (CE)

Le conseil des Experts regroupe des cadres de l'entreprise très expérimentés ayant occupé de hautes fonctions et qui contribuent au suivi des centres de responsabilité et à la résolution de problèmes complexes spécifiques à leurs domaines de compétences.

4- Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP)

La Personne Responsable des marchés publics (PRMP) est chargée de conduire la procédure de passation des marchés, depuis le lancement de cette dernière jusqu'à la désignation de l'attributaire et l'approbation du marché définitif ou de la délégation du service public. Elle est habilitée, sous délégation du Directeur Général, à signer le marché ou la convention de délégation du service public au nom et sous le contrôle du Directeur Général.

5- Direction de la Gouvernance d'Entreprise, du contrôle de Gestion et des procédures (DGECGP)

La Direction de la Gouvernance d'Entreprise, du Contrôle de Gestion et des Procédures a pour mission d'assister la Direction Générale dans la veille permanente des actes de gouvernance et l'amélioration des performances au sein de toutes les structures de la société.

Les attributions de la Direction de la Gouvernance d'Entreprise, du Contrôle de Gestion et des procédures sont :

- Initier les travaux de rédaction des procédures ;
- Elaborer les manuels de procédures administratives ; commerciales, techniques, comptables et financières ;
- Assurer le contrôle de gestion de l'entreprise.

6- Direction de l'audit Interne (DAI)

La Direction de l'Audit Interne a pour mission la révision moyenne dont dispose l'entreprise pour gérer et contrôler ses activités.

Elle se charge de :

- Apprécier l'efficacité des opérations menées par les structures opérationnelles et évaluer la qualité de contrôle de ces opérations.
- Sauvegarder le patrimoine de l'Entreprise etc.

7- Secrétariat Général (SG)

Le Secrétariat Général est une Direction Centrale qui représente la mémoire de l'entreprise et sert d'interface entre la SBEE et son environnement externe. IL est chargé :

- D'assurer la gestion du courrier "arrivée " en procédant à un prétraitement ;
- De gérer le courrier "départ " ;
- De préparer les réunions du Conseil d'Administration et du Comité de Direction et en assurer le secrétariat etc.

8- Direction de l'Inspection Générale (DIG)

La Direction de l'Inspection Générale (DIG) a pour mission le contrôle de conformité aux normes dans les différents domaines d'activité de l'entreprise. Elle est le garant du respect des normes et procédures nationales et internationales en vigueur dans le secteur de l'électricité. Elle veille à la qualité du matériel, des outillages et des travaux techniques exécutés. Elle est chargée de la politique de contrôle :

- De l'état de fonctionnement des ouvrages de production, de transport, de distribution et des systèmes de comptage ;
- De la qualité des prestations techniques et des matériels approvisionnés etc.

9- Département Juridique et de la Prévention des Risques (DJPR)

Le département juridique et de la Prévention des Risques a pour attributions :

- Assister la Direction Générale et les structures opérationnelles de la société en matière juridique ;
- Représenter la société devant les instances judiciaires ;
- Gérer les portefeuilles d'assurances et prévenir les risques.

10- Cellule de Contrôle des Marchés Publics

La Cellule de Contrôle des Marchés Publics est chargée de :

- Procéder à la validation du plan de passation des marchés de la SBEE et des Dossiers d'Appel d'Offres avant le lancement de l'appel à concurrence ;
- Accorder les autorisations et dérogations nécessaires à la demande de l'autorité contractante etc.

11-Service Protocole et Relations Extérieures

Le Service Protocole et Relations Extérieures est un service rattaché au Directeur Général et qui a pour attributions de :

- Faire soumettre quotidiennement au Directeur Général les coupures de presse des informations parues dans les journaux relatives à la SBEE ;
- Recenser et présenter au Directeur Général, les informations radiophoniques et télévisuelles sur la vie de la SBEE et ses activités etc.

B- Les organes d'exécution

- Les Directions Techniques

1- Direction des Etudes et du Développement (DED)

La Direction des Etudes et du Développement est chargée de concevoir les grandes innovations et le développement technique de l'entreprise. Elle a pour missions de :

- Assurer l'élaboration de la stratégie d'innovation de l'entreprise ;
- Veiller à la recherche du développement au sein de l'entreprise ;
- Assurer le pilotage des projets sectoriels et études liées au développement de l'activité de la société.

2- Direction de la production, Mouvements d'Energie et des Energies Renouvelables (DPMEER)

La Direction de la production, des Mouvements d'Energie et des Energies Renouvelables (DPMEER) a pour mission d'assurer la production, le transport de l'énergie électrique en vue de la rendre disponible au niveau des exploitations en quantité et en qualité, et de veiller à la maintenance des ouvrages de production et de transport.

Cette mission se décline suivant les attributions ci-après :

- Définir, vulgariser et mettre à jour des méthodes et procédures de maintenance des équipements de production, de transport de l'énergie électrique ;
- Exploiter et suivre les ouvrages de production, de transport de l'énergie électrique (Centrales, poste HTB/HTA, liaison HTB) sur toute l'étendue du territoire national etc.

3- **Direction de la Distribution (DD)**

La direction de la Distribution a pour mission de :

- Elaborer une politique cohérente de suivi et de maintenance, des ouvrages HTA et BT ;
- Superviser et coordonner les activités de maintenance, d'exploitation et de conduite des réseaux HTA de la SBEE etc.

4- **Direction des Systèmes d'Informations (DSI)**

La Direction des Systèmes d'Informations a pour mission de définir les orientations stratégiques du système d'informations, en conformité avec la stratégie de la SBEE, de garantir la cohérence de la politique informatique de la SBEE, de coordonner, de conduire et de superviser toutes les prestations de la SBEE allant dans le sens de cette politique.

A ce titre, elle assure à travers ses Services et Sections Informatiques :

- La gestion du système d'informations de la SBEE ;
- La collecte et la diffusion de l'information dans l'entreprise etc.

5- Direction du Patrimoine et de la Gestion des Stocks (DPGS)

La Direction du Patrimoine et de la Gestion des Stocks assure une gestion optimale du patrimoine et des stocks de l'Entreprise. A cet effet, elle est chargée de :

- Réceptionner les biens meubles et immeubles appartenant à la SBEE ;
- Veiller à la codification et à la traçabilité du patrimoine de l'Entreprise et à sa sécurisation etc.

6- Direction de la comptabilité et des Finances (DCF)

La Direction de la Comptabilité et des Finances (DCF) est chargée de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et de la gestion financière. A ce titre, elle assure :

- La collecte et le traitement des informations comptables et financières ;
- L'élaboration du tableau de bord de gestion financière ;
- L'élaboration d'une politique de décaissement qui garantit l'équilibre de la trésorerie ;
- La gestion des emprunts et le suivi financier des projets ;
- Les relations avec l'administration financière ;
- L'analyse économique et financière ;
- L'élaboration et l'actualisation des projections financières ;
- L'élaboration des états financiers.

7- Direction des Ressources Humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines a pour mission l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

A ce titre, elle assure à travers ses services plusieurs attributions regroupées en trois grands axes que sont :

- Assurer l'élaboration de la stratégie de Gestion des Ressources Humaines ;
- Assurer la mise en œuvre des politiques de Gestion des ressources Humaines ;
- Veiller à l'instauration d'un environnement de travail favorable au développement des ressources humaines.

8- Direction Commerciale et de la Clientèle (DCC)

La Direction Commerciale et de la Clientèle(DCC) a pour mission d'assurer la conception et la mise en œuvre de la politique de commercialisation de l'énergie électrique. A ce titre elle assure :

- La mise en œuvre, de concert avec les Directions Régionales, d'une politique cohérente de satisfaction des clients tout en veillant à la qualité des prestations ;
- La mise en œuvre d'un plan marketing et d'action de communication commerciale en vue de répondre aux besoins et aux attentes des clients réels ou potentiels etc.

(Voir organigramme de la SBEE ANNEXE I)

Section2 : PRESENTATION DE MICRO ET MACRO L'ENVIRONNEMENT DE LA SBEE ET DEROULEMENT DU STAGE

Dans cette section nous exposerons le micro et la macro environnement dans lequel évolue la SBEE et nous exposerons notre parcours lors de notre stage à la SBEE

Paragraphe 1 : le micro et la macro environnement de la SBEE

A-le micro environnement

Comme toute entreprise le micro environnement de la SBEE est principalement constitué de ses clients et fournisseurs. Les clients de la SBEE se retrouvent sur tout le territoire Béninois. A part les particuliers la SBEE fournit également de l'énergie à certains clients dit « clients délégués ». Ces derniers paient en général par des virements bancaires du fait de leur importante consommation en énergie.

Quant aux fournisseurs, le principal est la Communauté Electrique du Bénin (CEB). En effet la plus grande partie de l'énergie électrique distribuée par la SBEE provient de la CEB. Précisons que la CEB se fait fournir de l'énergie par la Volta River Authority (VRA), la Transmission Company of Nigéria (TCN) et la Compagnie d'Energie Electrique du Togo (CEET). Au Bénin elle a la MRI et l'AGGREKO qui lui fournissent également des groupes électrogènes pour faire face à la demande.

B- Le macro environnement de la SBEE

La SBEE, ayant le monopole de la distribution de l'énergie électrique au Bénin, n'est confrontée à aucune concurrence notable. Néanmoins certain de ses fournisseurs peuvent être considérés comme concurrents indirects car ils

commercialisent des produits permettant de produire de l'énergie électrique aux clients de la SBEE. Les sociétés promotrices de l'énergie solaire peuvent également être considérées comme concurrentes indirectes du fait qu'elles mettent également sur le marché des produits de substitutions tels que les panneaux solaires. Par ailleurs, la SBEE paie régulièrement ses impôts à l'Etat, qui lui accorde parfois des subventions.

Paragraphe2 : DEROULEMENT DU STAGE

Ce paragraphe se penche sur les tâches que nous avons effectuées.

Au cours de notre stage nous avons accompli diverses tâches à la Direction Comptable et Financière en relation avec les services visités

IL s'agit de :

Au Service Suivi des Recettes et Opérations avec les Institutions Financières (SSROIF), nous nous sommes familiarisés au pointage des notes de sortie de quittance par le biais du logiciel «G d'OR » pour s'assurer de l'effectivité des sorties de quittance ainsi que de permettre de suivre la situation des clients à savoir leurs dues et d'apurer leurs comptes. Nous avons eu également à établir des notes d'autorisation de sortie de quittance.

Au cours de notre passage au Service de la Comptabilité Analytique, Analyse Economique et Financière (SCAAEF), nous avons effectué certains travaux à savoir :

- Saisie des données recueillies dans le cadre d'élaboration du budget de la SBEE surtout des données relatives au budget des différentes Directions Régionales ;
- calcul des coûts de production et de revient des poteaux béton ;

- Classer et ordonner les bordereaux de mouvement des matériels électriques qui sortent du magasin après les avoir saisis dans le tableau de valorisation des stocks ;
- Elaborer le tableau de bord de la Direction de Comptabilité et des Finances.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre de notre mémoire est consacré à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Nous allons d'abord exposer dans la problématique, objectifs et l'intérêt de l'étude dans la première section, ensuite la revue de littérature et les étapes de recherche suivi pour l'aboutissement de ce travail sera abordé dans le second paragraphe.

Section 1 : CADRE THEORIQUE

Dans cette section, il s'agira dans un premier temps de faire apparaître la problématique que soulève notre étude, l'objectif et intérêt de notre étude

Paragraphe 1 : Problématique

Après les réformes des différents programmes d'ajustement structurel (PAS) et aux exigences de rigueur des institutions de Bretton Wood pour la gestion des entreprises dans les années 1998 la société béninoise d'électricité et d'eau a été scindé en deux structures que sont :

- ✓ La société béninoise d'énergie électrique : SBEE
- ✓ La société nationale des eaux du Bénin : SONEB

La SBEE qui fait l'objet de nos préoccupations est une société unie personnelle ou l'Etat est l'unique actionnaire. Cette situation a permis à la SBEE de devenir le 1^{er} exploitant en distribution et en production de l'électricité et pionnier dans le dit secteur. Ainsi donc, la SBEE dispose d'une forte clientèle sur toute l'étendue du territoire nationale de part l'importance de l'énergie de nos

jours. De ce fait il ne se pose pas à la SBEE des problèmes de conquête de clients qui constitue la grande difficulté des entreprises en création.

Aujourd'hui la SBEE se trouve dans un environnement commercial caractérisé par l'apparition des énergies renouvelable.

Face à son potentiel d'intervention constitué de distribution et de production de l'énergie, la SBEE devrait apparaître comme leader mais force est de constater qu'avec le poids de ses dettes et le caractère inefficace de son mode de recouvrement entraînant une créance très élevée, elle affiche une contre-performance qui s'apprécie à la lecture de ses états financiers. Une situation à l'image d'autre société qui rencontre des problèmes de gestion de trésorerie et de recouvrement des créances qui se trouve la plus part du temps à la faillite.

Ces problèmes n'épargnent aucune société, qu'elle soit privée ou publique. Le constat est d'autant plus pour la plus part des sociétés d'Etat ou quelque temps après se voient confronter à la privatisation.

Une analyse lumineuse de l'Etat des lieux, laisse entrevoir beaucoup de problèmes regroupés en deux centres d'intérêts :

- ✓ La totalité des créances de la SBEE ne sont pas recouvrées à l'échéance.

De ce fait nous constatons une situation de créance très élevée.

L'extrait du bilan nous retrace l'évolution des créances de 2011 à 2013(En millier de franc)

Année	2011	2012	2013
Créances net	58.950.025	72.204.373	79.715.774

Source : Bilan exercice 2011 ; 2012 ; 2013.


- ✓ gestion non optimale de la trésorerie.

L'incidence liée à la difficulté de gestion du portefeuille client oblige la SBEE à couvrir ses besoins de financement par source de financement externe. De cette situation de besoin de financement la trésorerie de la SBEE connaît un problème de rentabilité.

La trésorerie est une priorité pour toute entreprise car la performance de cette dernière est étroitement liée à ce poste du bilan qui peut être source de faillite. A cet effet, la gestion optimale de la trésorerie implique donc la mise en place de procédures de prévention, de gestion et de suivi afin d'éviter des risques éventuels. Malheureusement, les efforts consentis pour la maîtrise et la bonne marche de celle-ci ne sont pas à la hauteur des enjeux.

Elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise et est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. C'est pourquoi sa gestion ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière, mais devient la gestion d'une ressource stratégique de l'entreprise qui peut conditionner sa survie. La gestion de la trésorerie vise donc à assurer la solvabilité de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie et de mettre en place une bonne politique de fructification des excédents de trésorerie.

En conséquence, la SBEE se porterait mieux dans sa trésorerie et accroîtrait sa performance financière si les problèmes suscités étaient résolus. Face à cet état de chose nous nous sommes posé la question de savoir si la gestion de la trésorerie de la SBEE est optimale? Cette question centrale suscite en nous diverses questions spécifiques à savoir :

 Qu'est ce qui explique le besoin de financement permanent généré par l'exploitation ?

- ✚ Est-ce que les méthodes de recouvrement utilisées garantissent-elle un recouvrement optimal ?
- ✚ La SBEE est-elle liquide et solvable ?

Cependant le choix de notre problématique est fait non seulement dans le souci de mettre en application les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation en cycle universitaire en gestion mais également dans la perspective de contribuer à l'amélioration de la situation de la trésorerie de la SBEE.

Paragraphe 2 : Objectifs et intérêts de notre étude

Dans ce paragraphe nous allons faire ressortir les objectifs de notre étude d'une part et les hypothèses d'autre part.

A- Objectifs de l'étude

1- Objectif général

Notre principal objectif est d'analyser la gestion efficace de la trésorerie et les méthodes de recouvrement optimal des créances de la SBEE.

2- objectifs spécifiques

De l'objectif général découle des objectifs spécifiques qui sont :

- ✓ Identifier la cause du besoin de financement permanent généré par l'exploitation ;
- ✓ Faire un diagnostic des techniques de recouvrement de la SBEE.
- ✓ Analyser la liquidité et la solvabilité de la SBEE

Hypothèse de l'étude

La situation d'un niveau très élevé des créances de la SBEE est due au manque d'une bonne politique de recouvrement.

Hypothèse 1 : les créances très élevées entraînent l'existence d'un besoin de financement permanent.

Hypothèse 2 : les techniques de recouvrement de la SBEE ne favorisent pas une optimisation du recouvrement des créances.

Hypothèse3 : la SBEE est liquide et solvable.

B- Intérêts de notre étude

Notre étude nous permettra d'apporter des solutions qui favoriseront un meilleur rendement en matière de la gestion des encaissements et des décaissements ainsi que les problèmes liés aux recouvrements des créances

Ainsi, abordant d'une part la dimension théorique il s'agira pour nous de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation en gestion de trésorerie et de concilier celle-ci avec la pratique afin de suggérer des solutions aux problèmes de gestion qui se présentent.

D'autre part la dimension pratique nous permettra d'orienter les dirigeants de la SBEE dans leurs politiques de délais clients afin de répondre aux Besoins de Financement d'Exploitation et à la couverture des diverses charges quotidiennes

Les clients et les fournisseurs pourront ainsi bénéficier de meilleures prestations de la SBEE.

Enfin, nous estimons que ce travail pourrait servir aux futurs chercheurs qui s'intéresseront aux problèmes liés à la gestion et l'optimisation de la trésorerie des organisations et institutions.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Il s'agira pour nous dans ce paragraphe, de faire la clarification de quelques concepts ainsi que les travaux antérieurs ayant trait à la gestion de la trésorerie.

Clarification de quelques concepts de bases

Créance : Une créance est une dette, c'est-à-dire une somme d'argent due, par un particulier ou une entreprise, à un autre particulier ou à une autre entreprise. Il existe plusieurs type de créance à savoir: les créances saines ; les créances douteuses ; et les créances litigieuses ; les créances irrécouvrables.

Les créances saines : Ce sont des créances qui correspondent à une relation commerciale normale, hors de tout risque de crédit avéré.

Les créances douteuses : Ce sont des créances de toute nature, même assorties de garanties, qui présentent un risque certain ou probable de non-recouvrement partiel ou total par l'entreprise détentrice. Une créance douteuse peut également trouver son origine dans un non-recouvrement, en principal ou en intérêts.

Les créances litigieuses : Ce sont des créances qui ne peuvent être recouvrés parce qu'elles font l'objet de contestation de la part du débiteur.

Les créances irrécouvrables : Les créances sont dites irrécouvrables lorsque la perte apparaît comme certaine et définitive.

Lorsque la créance n'est pas payée à sa date d'exigibilité, elle devient un **impayé**. C'est de là qu'intervient la question du **recouvrement**.

Notion de recouvrement

Recouvrement : Le recouvrement est la démarche réalisée par un créancier afin d'obtenir de son débiteur l'acquittement de la dette d'argent contractée envers lui. Il peut être obtenu de deux moyens de droits différents : amiable ou judiciaire.

Recouvrement à l'amiable : Le recouvrement à l'amiable consiste à relancer le débiteur lorsqu'il a dépassé la date de paiement spécifiée sur la facture. Les deux relances utilisées le plus fréquemment sont les relances écrites et téléphoniques.

Recouvrement judiciaire : Il n'est pas rare que les relances à l'amiable soient inefficaces. Il ne reste donc que l'alternative judiciaire. Si le non-paiement a bien été constaté par un tribunal, et que le contrat entre le débiteur et le créateur est légal, alors une injonction de paiement est envoyée au débiteur.

Quelques travaux ayant trait à la gestion de la trésorerie

- la gestion de la trésorerie

Vu l'importance que représente pour une entreprise la gestion de la trésorerie, plusieurs recherches dans ce domaine ont été menées. Ainsi la gestion de la trésorerie est: « le suivi quotidien de la trésorerie afin d'éviter la cessation de paiement ou l'excédent trop important que l'entreprise doit placer ». Une bonne gestion de la trésorerie est celle qui tend vers zéro et elle passe par la surveillance des risques d'insolvabilité de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie doit être au cœur de la fonction financière de l'entreprise ; elle constitue le bras armé d'une entreprise, entité cohérente et multiforme. La trésorerie d'une entreprise implique le maniement de techniques bancaires et d'instruments financiers sophistiqués. Elle obéit à des principes d'action et à des problèmes rigoureux.

La gestion de la trésorerie constitue une force très considérable pour toute entreprise dans son évolution. Une entreprise, pour s'assurer d'un meilleur avenir, doit se montrer vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer à gérer sa trésorerie le mieux possible. Ceci signifie que la bonne gestion d'une entreprise passe par le suivi de sa gestion financière et de sa trésorerie.

I- LE BUDGET DE TRÉSORERIE

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

1- Définition

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

Le budget de trésorerie est généralement établi pour l'année par période mensuelle.

2- Élaboration du budget de trésorerie

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

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

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

- Le budget des encaissements ;
- Le budget de TVA ;
- Le budget des décaissements.

II- LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA TRÉSORERIE

Pour le fonctionnement de l'entreprise, elle doit disposer de ressources financières. Et pour obtenir ces ressources, elle doit avoir des sources de financement de sa trésorerie.

Ce financement peut s'opérer, soit à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise : ce sont les financements internes, soit par le financement des activités de l'entreprise par des ressources d'origines externes : ce sont les financements externes.

1- Le financement interne

1-1. Les ventes au comptant

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires. Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

1-2. Les vente à terme

Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer du bien ou de bénéficier du service et de régler sa dette à une date déterminée

2- Le financement externe

2-1. Les emprunts bancaires (long terme)

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise.

L'entreprise emprunte ces sommes importantes avec les banques avec qui elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts.

2-2. Les contrats de leasing (crédit-bail)

Pour le financement de ses investissements, l'entreprise peut avoir recours à des contrats de leasing ou encore appelé contrat de crédit-bail avec sa banque ou d'autres établissements spécialisés, lorsqu'elle est en déficit de trésorerie.

Le contrat de crédit-bail est un contrat de location de biens immobiliers ou mobiliers comportant pour le locataire la faculté d'acquérir le bien concerné, contre paiement d'un prix convenu (levée d'option) en fin de contrat.

Selon le principe comptable du SYSCOHADA : « **la prééminence de la réalité sur l'apparence** », le contrat de leasing est comptabilisé chez le preneur, comme une acquisition d'immobilisation financée par emprunt, en faisant l'hypothèse que l'option sera levée.

2-3. Les crédits bancaires (court terme)

Encore appelés « crédits courants » ou « crédit d'exploitation » ou encore « crédits de fonctionnement », les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaires, frais de mission, etc.).

III- LES MOUVEMENTS DE LA TRÉSORERIE

Les mouvements de la trésorerie sont essentiellement constitués des mouvements de la banque et de la caisse.

Les mouvements de la banque sont l'ensemble des opérations financières effectuées avec les différentes banques et ceux de la caisse sont les différentes opérations effectuées par la caisse. Ces mouvements peuvent venir selon leur nature en augmentation ou en diminution des comptes respectifs.

La conciliation des comptes banques

La conciliation des comptes n'est rien d'autres que l'état de rapprochement bancaire, qui se fait chaque fin de mois. C'est un travail extracomptable qui permet d'expliquer les différences entre le solde du compte « 521 » et le solde du relevé bancaire. Le trésorier dressera deux tableaux, généralement jumelés :

- Un tableau appelé « **La banque chez Nous : 521** »
- Un tableau appelé « **Nous à la banque : relevé bancaire** »

A la fin de chaque rapprochement bancaire, le trésorier devra ajuster son compte banque en enregistrant dans sa comptabilité les opérations manquantes récapitulées dans le tableau « La banque chez Nous ».

Pour le fonctionnement de l'entreprise, la caisse doit toujours être alimentée. Et pour ce cela un chèque est émis par le trésorier pour l'approvisionnement de la caisse lorsqu'elle tend vers la rupture de liquidités.

IV- LES EXCÉDENTS ET LES DÉFICITS DE TRÉSORERIE

A la fin de l'exercice comptable, le trésorier détermine l'excédent ou le déficit de trésorerie.

1- Excédents de trésorerie

Plus l'excédent de trésorerie est important, plus la rentabilité de l'exploitation et le potentiel de l'autofinancement sont grands. Il est donc nécessaire de les contrôler régulièrement.

L'entreprise pourra opter pour un dépôt à terme (D.A.T), qui est le blocage d'un fonds dans un compte bancaire moyennant rémunération à un taux consentis pour une période déterminée.

2- Déficits de trésorerie

Le déficit de trésorerie signifie que la trésorerie est négative. Lorsque les cas de déficit de trésorerie se présentent, le trésorier pourra faire appel à des financements bancaires à court ou long terme, tels que les découverts et les emprunts. Les emprunts sont essentiellement destinés à couvrir les insuffisances de trésorerie pour les investissements.

V- ANALYSE DE LA TRÉSORERIE

Cette analyse est faite dans le but de déterminer la trésorerie nette et de faire les commentaires qui s'imposent. Il est alors intéressant de faire cette analyse à partir du bilan fonctionnel, préconisé par le plan comptable

1- Le Fond de Roulement Net (FRN)

Le fonds de roulement net est la partie des ressources durables (capitaux propres + dettes financières) qui concourt au financement de l'actif circulant. Il constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie.

FRN = Ressources durables - Emplois stables

Le FRN, pris isolément n'a qu'une signification relative. Pour déterminer si son niveau est satisfaisant, il faudra le comparer au besoin de financement global.

2- Le Besoin de Financement Global (BFG)

Le BFG étant obtenu en faisant la différence entre l'actif circulant et le passif circulant, analyser son contenu revient à analyser les composants de l'actif circulant et du passif circulant. Le niveau du BFE est influencé par la durée des crédits que l'entreprise accorde aux clients et celle des dettes que le fournisseur lui accorde. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de connaître et de maîtriser ces durées à travers l'analyse des ratios de rotation.

BFG = Actif circulant - Passif circulant

3- La Trésorerie Nette (TN)

La trésorerie nette est la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

TN = Trésorerie actif - Trésorerie passif

ou

TN = Fonds de Roulement Net - Besoin de Financement Global

Si $FRN > BFG$, alors la trésorerie est positive. Cela veut dire que le fonds de roulement net finance en totalité le BFG et qu'il existe un excédent de ressources qui se trouve en trésorerie.

Si $FRN < BFG$, alors la trésorerie est négative. Le fonds de roulement net ne finance qu'une partie du BFG. La différence doit être financée par crédit bancaire et fait aussi appel aux découverts bancaires (soldes créditeurs de banques)

Source « [http //www.memoireonline.com/12/09/2987/m_La-gestion-de-la-tresorerie-dans-une-entreprise-cas-de-la-SISEPO.html](http://www.memoireonline.com/12/09/2987/m_La-gestion-de-la-tresorerie-dans-une-entreprise-cas-de-la-SISEPO.html) »

Section 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche est la phase qui consiste à mobiliser les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de notre recherche. Notre méthode de recherche s'articule, dans le cadre de notre problématique et regroupe les méthodes de collecte des données.

Méthode de collecte des données

Elle regroupe les méthodes de travail qui nous ont permis de collecter, d'exploiter, et d'analyser tous les informations qui ont contribué à la rédaction de notre mémoire. Il s'agit de l'entretien et la recherche documentaire.

A- Recherches documentaires

La recherche documentaire consiste à trouver des sources afin de s'informer sur un sujet, répondre à une question ou réaliser un travail. C'est ainsi lors de la rédaction de notre mémoire nous avons consulté quelques ouvrages et ancien mémoires ayant rapport avec le domaine financier ainsi que les documents de SBEE (Etat financiers).

B- Entretien

C'est une méthode de recherche qui a pour objectif de recueillir l'information précise auprès des personnes compétentes. Les discussions portent sur des sujets prédéterminés dont on veut approfondir certains aspects à travers les réponses de la personne entretenue. Pour ce faire, nous avons choisir les personnes selon certains critères comme : la bonne connaissance du thème choisi ou détention des renseignements et documents nécessaires à la conduite de l'étude. Ainsi, ces entretiens ont eu lieu avec certains responsables, notamment le chef service de la comptabilité générale, le chef service de la gestion de la trésorerie et le directeur de la comptabilité et des finances.

Ces entretiens nous ont permis d'avoir une idée sur le fonctionnement des services qu'ils dirigent et d'avoir des infos sur la situation actuelle de la trésorerie de la SBEE.

C-Outils et méthode d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysé en vue d'une synthèse générale de l'étude. Pour ce faire, les états financiers des années 2011, 2012, 2013 seront examinés et sur ces bases, nous aurons à effectuer nos différents calculs pour déterminer les agrégats exprimant la situation actuelle de la trésorerie de la SBEE ; le manuel de procédure afin d'analyser la politique de recouvrement des créances clients de la SBEE.

D-Stratégie de vérification des hypothèses

Ici, nous fixerons les bases qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

L'hypothèse n °1 selon laquelle « **SBEE est liquide et solvable** » sera vérifiée en prenant comme base, le calcul de la trésorerie nette (TN) et des ratios de solvabilité général (RSG) et de liquidité général (RLG).

L'hypothèse sera donc confirmée si la TN est positive,

$RLG = \text{Actif à court terme} \div \text{Passif à court terme}$.

La SBEE es liquide si le RLG est supérieur à 1,

$RSG = \text{Actif Total} \div \text{Dettes}$

La SBEE es solvable si RSG est supérieur à 2 sur toute la période d'étude.

L'hypothèse n° 2 selon laquelle « **les techniques de recouvrement de la SBEE ne favorisent pas une optimisation du recouvrement des créances** » sera confirmée à partir de l'évolution des créances ainsi que le niveau du recouvrement des créances par rapport au chiffre d'affaire sur toute la durée de l'étude.

L'hypothèse n°3 selon laquelle « **les méthodes de recouvrement des créances entraînent l'existence d'un besoin financement permanent généré par le l'exploitation** » sera vérifiée par l'impact de l'évolution des créances sur le cycle d'exploitation par le calcul du besoin en fonds de roulement ainsi que son évolution sur la période de l'étude. L'hypothèse sera confirmée si le niveau du BFR augmente d'une année à une autre.

CHAPITRE III : Présentation, analyses des résultats de l'étude et suggestions

Dans ce troisième chapitre, nous analyserons la gestion de la trésorerie ainsi que des procédés de recouvrement des créances au sein de la société, sa structure financière et faire des suggestions.

Section 1 : Présentation de l'étude

Dans cette section il s'agira de présenter le fonctionnement de la gestion de la trésorerie ainsi que le mode de recouvrement de la SBEE.

Paragraphe 1 : Présentation de la gestion de trésorerie

I- L'Elaboration du Budget de Trésorerie de la SBEE

L'élaboration du budget de trésorerie de la SBEE entraîne la prise en compte des éléments suivants :

- La prévision des récents (vents). Pour élaborer cette prévision des recettes, on tiendra compte dans un premier temps, des éléments liés à l'exploitation courants tels que, ventes d'énergie, location compteur, travaux électricité produits accessoires travaux d'extension et de branchement exécutés par la SBEE en suite, on retiendra certains éléments indépendants de l'exploitation tels que des produits de cession des éléments d'actif.
- La prévision des dépenses (charges). Il s'agit de faire une prévision de tous les décaissements (Achats d'énergie CEB, achats matières électrique et fournitures liées, pièces de rechanges...) qui sont des éléments liés à l'exploitation. Il faut ensuite estimer certaines charges non liées à l'exploitation telles que les besoins d'investissements, les remboursements des emprunts. Ainsi, sur la base de ces prévisions, la SBEE élaborer le

budget de trésorerie en deux (02) tableaux : le tableau d'encaissement et de décaissement.

Après l'élaboration du budget de trésorerie, le service en charge de la gestion de la trésorerie a le devoir de faire le suivi de son budget afin de le comparer à la réalité et de faire des ajustements si possible. Ce qui lui permet aussi de l'aider dans la gestion de sa trésorerie.

II- LA GESTION PERMANENTE DE LA TRÉSORERIE : **CAS DE LA SBEE**

Comme le préconisent les principes comptables, les opérations de l'entreprise sont enregistrées au jour le jour et suivant la chronologie de leur réalisation. L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie (excédents ou déficit) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

La SBEE dispose donc d'une certaine masse de recettes que le trésorier reçoit des caisses régionales et, d'autre part, doit faire face à un certain nombre de paiements directs et de ravitaillement des caisses.

Toutes ces opérations se font par l'intermédiaire des comptes courant rémunéré au taux de 5,75 par an. Sur ce plan le problème consiste à approvisionner chaque compte bancaire de manière à ce que, compte tenu des recettes qui sont venues à ce compte, il dispose de fonds pour un montant au moins égal à celui des tirages effectués.

De plus, les comptes bancaires ne produisent pas toujours les mêmes intérêts, il convient donc de procéder périodiquement et au besoin chaque jour à un travail d'ajustement et de mouvements de fonds pour que certains comptes ne soient dotés que des fonds strictement nécessaires

Il est également indispensable de se rendre compte de la manière dont les fonds évoluent, à la lumière notamment des événements qui peuvent les influencer, il faut donc dresser "des situations journalières de trésorerie".

1. Situations journalières de trésorerie

Ces situations indiquent le montant des fonds disponibles à chaque compte bancaire de la SBEE. Elles servent de point de départ pour les mouvements de fonds à effectuer et permettent de dégager soit l'augmentation, soit la diminution des disponibilités dans les banques. La situation journalière renseigne également sur un éventuel dépassement des prévisions qui sont soumises à une demande d'autorisation de l'ordonnateur principal. (Voir ANNEXE II)

III- LES MOUVEMENTS DE LA TRÉSORERIE

La gestion de la trésorerie passe par la gestion des encaissements et des décaissements

A- Gestion des encaissements

La gestion des encaissements concerne les entrées d'argent au sein de la société. Elle est enclenchée par la prestation de services et les rémunérations des titres de participation dans les entreprises.

Prestation de services

Les encaissements sont généralement composés des recettes clients. La principale source de revenu est la vente de l'énergie électrique. La SBEE fournit également d'autres services qui sont la réalisation de travaux d'extensions, de branchements, ainsi que les rémunérations des titres de participation ; ces éléments constituent des entrées d'argent secondaire.

B- Gestion des décaissements

Les décaissements constituent des sorties d'argent. La SBEE se doit de régler ses fournisseurs selon les contrats rédigés. Ses dettes fournisseurs concernent l'achat d'énergie, l'importation de matériels de travail et autres achats liés au fonctionnement de l'entreprise. Les décaissements interviennent aussi à la fin de chaque mois pour le paiement des salaires et des impôts. Les agios et intérêts payés aux banques ainsi que le remboursement des emprunts constituent aussi des décaissements.

- Paiement: démarche, délai et mode

Avant qu'un décaissement ne soit effectué, toute une procédure est mise en marche. A la réception de la facture au secrétariat administratif, celle-ci est transmise à la Direction du Patrimoine qui atteste de la véracité de la dépense avant de l'envoyer dans le service initiateur de la dépense pour certification. Une fois certifiée la facture est transmise à la Direction de la Comptabilité et des Finances (DCF) pour règlement à travers sa section trésorerie. Ce service se charge de contrôler si cela correspond à la fiche budgétaire. Ensuite les agents établissent le chèque et une lettre de transmission qui seront signés par le Directeur de la Comptabilité et des Finances et le Directeur Général. Une retenue de 40% de TVA est opérée sur le montant hors taxe de la facture à payer aux fournisseurs. Une copie de la facture est envoyée au service comptabilité générale pour imputation. Le chèque devant être émis est co-signé par le DCF et le Directeur Général de la SBEE. Après signature, le fournisseur vient retirer le chèque au secrétariat du DCF. La SBEE applique un délai de règlement fournisseur de 60 jours ; néanmoins la CEB réclame que ses règlements soient hebdomadaires du fait de l'importance de la dette de la SBEE et de certaines difficultés de trésorerie auxquelles elle doit faire face.

Paragraphe 2 : Présentation de la gestion de recouvrement

A- Gestion des impayés

❖ facturation

La SBEE facture ses clients après qu'ils aient consommé l'énergie. La SBEE vend donc à crédit. Ces clients sont facturés un mois après leur consommation. Ainsi l'agent releveur se rend au domicile du client pour relever l'index, une fois à l'agence, l'opérateur de saisie se charge de faire la saisie des index ensuite le chef facturation s'occupe du traitement des index ; et procède à l'établissement de la facture ; ce dernier le transfère au chef cellule informatique qui se charge d'imprimer la facture. Après impression, la facture est remise à l'agent releveur qui se rend chez le client encore une fois pour lui déposer sa facture et relève une seconde fois l'index qui servira de calcul pour la facturation du prochain mois.

❖ Mode de recouvrement des créances

1- le recouvrement à l'amiable

Le recouvrement varie suivant le comportement du débiteur. La SBEE regroupe ses clients en quatre catégories : les particuliers, les gros-consommateurs, l'administration centrale et les collectivités locales. Le mode de recouvrement dépend de chaque type de client.

Les particuliers : Encore appelés ménages, après l'envoi de la facturation de leur consommations; ces derniers ont un délai de deux semaines pour régler leur facture. Passé ce délai s'ils n'arrivent pas à payer ils bénéficient d'un délai supplémentaire de 72 heures pour honorer leur règlement. Dans le cas contraire, la SBEE a pour obligation d'envoyer un agent de coupure sur les lieux pour la cessation des prestations de la SBEE. Lorsque la cessation se fait par coupure du compteur ou au poteau électrique, le client se trouve contraint de payer non seulement sa consommation mais aussi les frais de coupure qui

s'élèvent à 3500 F CFA pour une coupure du compteur et à 8000F CFA pour une coupure au poteau électrique.

Les gros-consommateurs : Ce sont les industriels, les grosses sociétés commerciales etc... Ce type de clients règle la facture très souvent par virement bancaire ou pas chèque bancaire vu l'importance de leur consommation. Lorsqu'ils ne règlent par leur consommation dans le délai requis, ils font également l'objet de cessation des prestations de la SBEE ; mais ce type de client fait l'objet d'une étude et est soumis à un niveau de décision plus élevé. Mais avant d'en arriver là la SBEE passe par des lettres de relance, des relances téléphoniques ou par des négociations pour trouver un terrain d'entente. Dans le cas contraire elle est obligée de passer à la coupure. Lorsque le client décide de payer après coupure comme les particuliers, il paye sa consommation mais également les frais de coupure qui s'élèvent à 10 000F CFA pour ce type de client.

Les collectivités locales : Ce sont les préfectures, les arrondissements, les communes. Elles font également l'objet de pression mais sont coupées sous l'autorisation du directeur régional.

L'administration centrale : Ce sont les ministères et leurs démembrements. Après arrêt de leur budget annuel de consommation en énergie électrique, la SBEE leur fournit leur consommation en énergie. L'administration centrale paie sa facture par trimestre. Donc à chaque trimestre, le trésor public se charge de payer le quart de leur budget de consommation électrique à la SBEE. Au cas où il arriverait que l'administration n'arrive pas à payer ces factures, ce type de client ne fait pas l'objet de coupure. Dans ce cas, le DG fait un rapport qu'il envoie au ministre de l'énergie et des mines qui soulève le problème lors du conseil des ministres pour essayer de trouver un terrain d'entente pour régler cet état de chose.

Il arrive que malgré les coupures le client refuse de payer ou que le client ne reconnaisse pas le montant dû. Dans ce cas la SBEE recouvre par voie judiciaire.

2- Le recouvrement par voie judiciaire

Le recouvrement par voie judiciaire intervient lorsque la procédure de recouvrement à l'amiable échoue ou lorsque le client ne reconnaît pas le montant dû. La SBEE procède d'abord à l'envoi d'une sommation au client par l'intermédiaire d'un huissier de justice qui a des commissions sur chaque créance recouvrée. Il est remis à l'huissier un dossier complet du client. Si le client reconnaît sa dette, il établit un échéancier qu'il remet à l'huissier pour le règlement de sa dette. Au cas où le client ne respecterait pas l'échéancier établi, une mise en demeure lui serait adressée.

Dans l'hypothèse où le client ne reconnaîtrait pas la dette devant l'huissier, il doit apporter tous les documents et preuves nécessaires à l'huissier.

La SBEE constitue une provision pour faire face aux créances sur lesquelles pèsent des incertitudes.

De tout ce qui précède, il en résulte que ces deux modes de recouvrement sont complémentaires. Aussi, la SBEE, cherchant à garder une bonne relation d'affaires avec certains de ses clients, mise beaucoup plus sur le recouvrement à l'amiable.

B- Traitement comptable des créances irrécouvrables

Selon le SYSCOA, la provision pour dépréciation est la constatation comptable de l'amointrissement de la valeur d'un élément d'actif résultant de causes dont les effets ne sont pas jugés irréversibles. A la SBEE, elle est constituée sur toutes les créances âgées après les avoir déclarées douteuses.

Rappelons que le montant de la provision constituée correspond à la valeur hors taxe de la créance. Signalons que les créances sur l'administration centrale ne sont pas prises en compte. Après le classement des créances par antériorité, les taux de provision ci-après sont pratiqués :

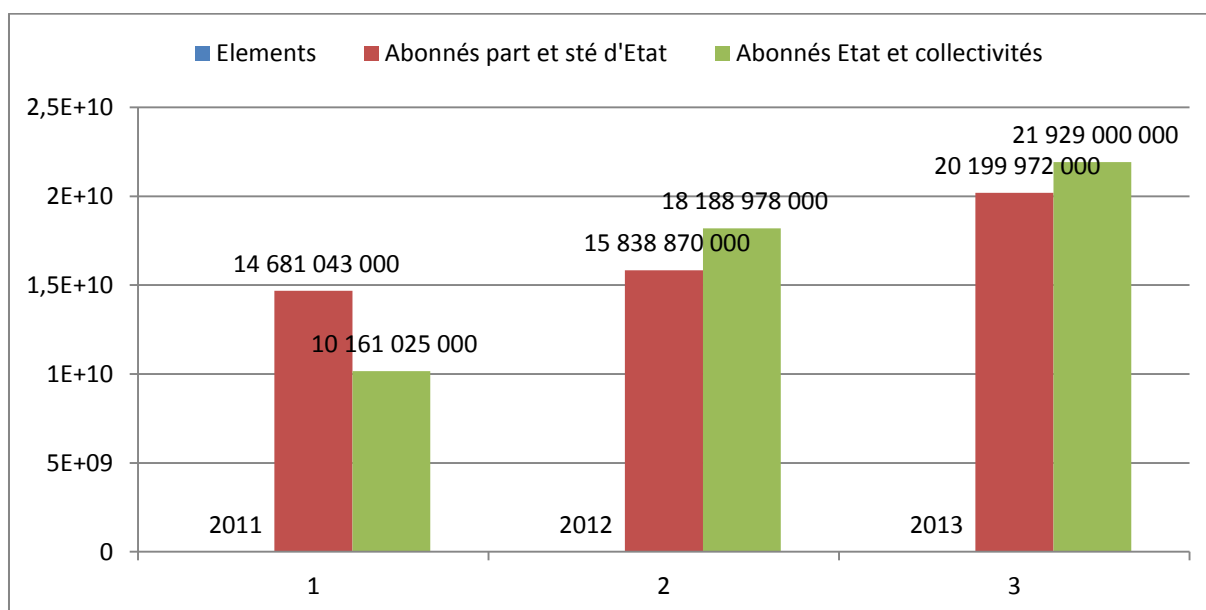
- Créances dont l'âge est compris entre 8 et 12mois : 20%
- Créances de plus de 12mois : 40%
- Créances des guichets contentieux (clients dont les compteurs sont déposés) :100%
- Créances âgées de moins de huit mois : 0%

Section 2 : Impact du recouvrement sur la trésorerie, Analyse de structure financière et suggestions

Paragraphe 1 : Impact du système de recouvrement sur la trésorerie.

Ce paragraphe fera ressortir l'évolution des créances de la SBEE de 2011 à 2013 ainsi, que les répercussions sur le cycle d'exploitation.

Figure 01 : la situation détaillée des créances sur clients se présente comme suit :



Source : source nous-mêmes.

Tableau N°3 : Evolution du chiffre d'affaire.

Années	2011	2012	2013
Chiffres d'affaire	98.029.759.000	104.943.591.000	106.432.575.000

Source : Réalisé par nous-mêmes

Ces tableaux nous montrent que les dettes clients de la SBEE croissent plus vite d'une année à une autre et que la SBEE n'arrive pas à recouvrer la moitié des dettes clients, ce qui nous a motivés à nous intéresser sur le système de recouvrement de la SBEE ainsi que l'impact d'une telle situation sur le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Le système de facturation de la SBEE étant un système de post payer c'est-à-dire le client reçoit la facture après qu'il ait consommé, ce qui ne permet pas un recouvrement optimal. En effet, nous avons décelé plusieurs problèmes liés au recouvrement et à l'augmentation des créances :

- Retard constaté dans la distribution des factures ce qui conduire à des cumuls par moment des factures ;

- Evolution croissante des créances client ;
- Manque de moyens humains pour bien mener le recouvrement ;
- Cumul de fonctions par les agents releveurs qui assument le rôle d'agents releveurs et coupeurs ;
- Largesse dans l'exécution des travaux de recouvrement des agents releveurs.

A-Impact du recouvrement sur le cycle d'exploitation

L'analyse sera faite sur la base de calcul du Fonds de Roulement et du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

❖ Calcul du FRN

Il détermine l'équilibre structurel du bilan. Cet équilibre est obtenu lorsque les ressources durables (capitaux propres et dettes financières) sont supérieures aux emplois stables (actif immobilisé). Il se calcule par deux méthodes :

1ère méthode : Le haut du bilan :

$$\text{FRN} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif Immobilisé}$$

2ème méthode : Le bas du bilan :

$$\text{FRN} = (\text{Actif Circulant} + \text{Trésorerie Actif}) - (\text{Passif Circulant} + \text{Trésorerie Passif})$$

Ainsi, le FRN de la SBEE de 2011 à 2013 se présente comme suit:

Tableau N°4 : calcul de FRN

Eléments	2011	2012	2013
RS (I)	107.036.829.996	121.929.474 .209	134.252.867.366
AI (II)	99.949.248.855	105.609.576.607	100.749.663.832

FRN	7.087.581.141	16.319.897.602	33.503.203.534
-----	---------------	----------------	----------------

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Nous constatons la positivité du fonds de roulement net des trois années (2011 à 2013). Cela se traduit par le fait que les capitaux permanents ont financé effectivement l'actif immobilisé. Suite à cela, nous pouvons affirmer que l'équilibre structurel du bilan est respecté.

❖ Calcul du BFR

Cet équilibre est obtenu pas la différence entre les capitaux à court terme de l'actif et les dettes à court terme du passif. Il se calcule par :

$$\text{BFR} = \text{AC} - \text{PC}$$

Tableau N°5 : Calcul du BFR

Eléments	2011	2012	2013
AC (I)	75.889.956.439	87.467.063.161	94.871.224.489
PC (II)	77.778.525.210	77.248.659.113	74.877.137.269
BFR (I-II)	-1.888.568.771	10.218.404.048	19.994.087.220

Source : Réalisé par nous- mêmes.

D'après ce tableau, nous constatons que le BFR est négatif en 2011 et a connu une augmentation considérable les années suivantes et est resté positif sur le reste de la période (2012-2013). Ce qui montre que les dettes clients agissent sur le cycle d'exploitation du fait de leur évolution croissante et d'un système de recouvrement peu efficace. En effet, pour financer ce besoin permanent sans cesse croissant, l'entreprise utilisait le financement à court

terme ce qui constitue une charge financière très élevée pour l'entreprise. Pour éviter les charges financières élevées liées aux concours bancaires, l'entreprise adopte le système de crédit fournisseur qui consiste à retarder tant soit peu le délai de paiement des fournisseurs (CEB), principal fournisseur de la SBEE ; ce qui permet à l'entreprise de pouvoir recouvrer ses créances afin de pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis des tiers.

B- Impact du recouvrement sur la Trésorerie Nette

❖ Calcul de la Trésorerie Nette (TN)

Tableau N°6 : Calcul du TN

Eléments	2011	2012	2013
FRN	7.087.587.141	16.319.897.602	33.503.203.534
BFR	-1.888.568.771	10.218.404.048	19.994.087.220
TN	8.976.149.912	6.101.493.554	13.509.116.314

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Du tableau du FRN et celui du BFR, nous pouvons déduire que le FRN est supérieur au BFR de 2011 à 2013. Ce qui signifie que le FRN finance en totalité le BFR et dégage un excédent de ressources qui se trouve en trésorerie.

L'excédent de trésorerie sert à :

- ✓ Un dépôt à terme rémunéré ;
- ✓ Constitution de provision pour caution d'avance de démarrage ;
- ✓ Fonds spéciaux pour électrification rurale ;
- ✓ Fonds de financement de projet.

❖ Calculs de quelques ratios

Nous allons procéder aux calculs de quelques ratios afin d'approfondir notre analyse. Ce calcul permettra ainsi de faire ressortir certains traits significatifs relatifs au bilan et aux comptes de résultats.

Le calcul des ratios significatifs permet d'étayer l'analyse de la situation économique et financière d'une entreprise, de montrer son évolution dans le temps, de rapprocher cette évolution de celle d'autres entreprises concurrentes.

Notre analyse s'accroîtra surtout sur les ratios de trésorerie.

- Ratio de Liquidité Générale (RLG)

Ce ratio permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. Il est intéressant lorsqu'il est supérieur à 1.

Tableau N°7 : calcul de ratio de liquidité générale

Eléments	Minimal	2011	2012	2013
RLG	>1	1,0911	1,2112	1,4474

Source : Réalisé par nous-mêmes

De 2011 à 2013, le ratio de liquidité générale de la SBEE est supérieur à 1. Cela traduit la capacité de la SBEE à payer son passif à court terme à partir de son passif à court terme.

- Ratio de Solvabilité Générale (RSG)

Il indique le degré de couverture du passif exigible; il mesure aussi la sécurité dont jouissent les créanciers et la marge de crédit de l'entreprise.

Tableau N°8 : ratio de solvabilité générale

Eléments	Minimal	2011	2012	2013
RSG	>2	1,1138	1,2001	1,1954

Source : Réalisé par nous-mêmes.

De 2011 à 2013, on constate que le ratio de solvabilité générale est inférieur à 2. Cela montre que la SBEE ne dispose pas d'une bonne marge de crédit. La SBEE ne jouit donc pas d'une bonne sécurité pour le paiement de ses dettes.

C- Suivi de gestion de la trésorerie

Pour la gestion de ses décaissements, la SBEE dispose d'un comité de gestion de trésorerie qui est un organe de contrôle externe qui se charge de valider chacune des dépenses à effectuer au sein de la structure. Ils ont pour attributions :

- Procéder de suivi des encaissements et des décaissements ;
- Contrôler les engagements prise par la société ;
- Valider le plan de décaissement en fonction des priorités.

Ainsi, la SBEE à un processus de décaissement suivant des priorités :

- CEB
- Paiement des impôts
- Fournisseur de combustible
- Salaire
- Fournisseurs des biens et services.

En somme, le comité de suivi de trésorerie constitue un œil externe à l'entreprise qui porte un jugement beaucoup plus sur les opportunités de décaissement de la société.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et Suggestions

Dans ce paragraphe il sera pour nous de déduire le degré de validation de nos hypothèses de base et de faire des suggestions pouvant un temps soit peu contribuer à la résolution des problèmes de trésorerie que nous avons constatés.

A- Vérification des hypothèses

A l'issue de l'analyse des résultats de nos calculs et enquêtes, nous pouvons déduire le degré de validation des hypothèses et faire la synthèse du diagnostic.

Degré de validation de l'hypothèse N°1 liée au problème spécifique N°1

Après tout nos calculs, nous constatons que les techniques de recouvrement de la SBEE ne cessent d'augmenter et en plus une comparaison entre le chiffre d'affaire et le niveau des créances, cela nous montre clairement que la SBEE n'arrive pas à entrer en possession de la moitié de son chiffre d'affaire.

Ce qui nous permet donc dire que l'hypothèse N°1 selon laquelle **«les techniques de recouvrement de la SBEE ne favorisent pas une optimisation du recouvrement des créances »** est confirmée.

Degré de validation de l'hypothèse N°2 liée au problème spécifique N°2

Après tout nos calculs, nous constatons que SBEE n'est pas solvable donc ne respecte pas ses engagements financiers vis-à-vis des tiers car le ratio de solvabilité calculé dans le tableau N°9 est inférieur à 2 mais est liquide du fait

que le ratio de liquidité calculé dans le tableau N°8 nous montre que le ratio est supérieur à 1. Ce signifie que la SBEE arrive à financer son passif à court terme à partir de son actifs à court terme et sa TN est positive sur toute la période de l'étude. Donc nous pouvons dire que l'hypothèse N°2 selon laquelle « **SBEE est liquide et solvable** » est infirmée.

Degré de validation de l'hypothèse n°3 liée au problème spécifique N°3

L'analyse relative au calcul du Besoin en Fonds de Roulement et son évolution nous a permis de constater qu'en 2011 le BFR est négatif contrairement aux années 2012 et 2013 qui ont connu une monté croissante. Ce qui montre que les dettes clients agissent sur le cycle d'exploitation du fait de leur évolution croissante et d'un système de recouvrement peu efficace. Ce qui nous permet donc dire que l'hypothèse N°2 selon laquelle « **les méthodes de recouvrement des créances entraînent l'existence d'un besoin financement permanent généré par le l'exploitation** » est confirmée.

B- Suggestions

1- Amélioration de la gestion du recouvrement des créances

Compte tenu de quelques difficultés que nous avons notées, nous aimerions faire à l'endroit des autorités de la SBEE quelques suggestions. Celles-ci vont dans le sens de la gestion du recouvrement des créances et dans le sens gestion de la trésorerie.

Par rapport au recouvrement des créances, nous proposons :

- ❖ Renforcer une synergie entre la Direction de la Comptabilité et des Finances et la Direction Commerciale et de la Clientèle par un système informatisé permettant ainsi à la DCF d'être informée à temps de toutes les opérations effectuées par les clients dans leur compte ;

- ❖ L'une des causes des retards de paiement est le non proximité des guichets de paiement. Il serait bien que la SBEE noue des partenariats avec les banques comme c'est déjà le cas avec les chèques postaux, afin de permettre des versements directs ou virements sur ses comptes surtout pour les particuliers. Une telle opération ne devrait pas entraîner un surcoût (commission) à la charge du client ;
- ❖ Installer un système de recouvrement manuel en cas de problème de connexion ;
- ❖ Prévoir sur une période de deux ans, de changer tous les compteurs conventionnels des administrations, des sociétés d'Etat et des collectivités locales par des compteurs prépayés ;
- ❖ Exiger à tout nouveau client à prendre un compteur prépayé ;
- ❖ Solliciter de l'Etat de l'émission des bons de trésor en faveur de la SBEE afin de payer les dettes des administrations et collectivités locales ;
- ❖ La SBEE doit veiller à ce que les créances dues par un client à un moment donné n'excèdent pas le dépôt ou la caution versée à la phase d'abonnement.

2- **Amélioration de la gestion de la trésorerie**

L'essentiel n'est pas la structure mais l'état d'esprit orienté vers une surveillance attentive du crédit client. Celle-ci peut être assurée par le responsable clients. Elle doit porter sur le respect des délais et la chasse aux impayés. Lorsqu'un client doit régler, chaque jour de retard entraîne des intérêts de crédit en plus. Pour éviter cela il faudrait mettre en place des outils de gestion pour suivre les encaissements.

Il est délicat d'entretenir un bon rapport commercial tout en exigeant des garanties. Pour gérer le portefeuille des institutions publiques la SBEE devrait

exiger des garanties concernant le respect des lignes budgétaires pour que ces sommes ne soient pas utilisées à d'autre fin.

Nous souhaiterions que les responsables de la SBEE prennent aussi en compte les points suivants :

- ❖ Accélérer le processus de règlement des factures fournisseurs afin d'éviter d'éventuelles pénalités ;
- ❖ Diminuer le besoin en fonds de roulement en mettant une politique de revoir en baisse les délais client.

CONCLUSION

La gestion de trésorerie est devenue au cours des dernières années une fonction de première importance dans la gestion financière d'une société. En cherchant à maximiser les produits financiers nets, elle contribue directement et pour une part significative à la génération du résultat des entreprises. Récemment, elle accomplit de nombreux progrès techniques grâce au développement de l'informatique et à l'échange d'informations avec les banques. Il appartient donc aux responsables de la société de définir une politique sachant concilier la recherche de la rentabilité sur les opérations financières avec les exigences de solvabilité et de liquidité. Cet ouvrage résultant d'une étude de courte durée ne peut prétendre en aucun cas modifier totalement le mode de gestion de la société. Cependant, le diagnostic de cet ouvrage s'efforce de mettre en relief les atouts et les anomalies.

Pour autant, ce mémoire de perfectionnement ne manque point de soumettre quelques propositions de solutions; ne serait-ce que pour éveiller l'attention des dirigeants de la SBEE afin d'assainir la trésorerie de la société, telles que la mise en place d'une gestion des clients afin de mieux gérer la gestion des créances, l'amélioration du plan de trésorerie dont l'établissement d'un plan de trésorerie annuel pour une meilleure gestion des encaissements et des décaissements qui permettrait au responsable de trésorerie de mieux gérer la trésorerie, le rétablissement de l'équilibre financier, la construction de barrages hydroélectriques qui réduirait la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. La gestion de la trésorerie se doit donc d'être beaucoup plus fine. La profession a évolué en technicité avec l'aide d'outils de gestion. Le trésorier s'occupe ainsi de la gestion des risques à travers le contrôle des règlements effectués et les créances.