

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Spécialité : Finance et Comptabilité.

Option : Comptabilité, Contrôle et Audit.

L'INTITULE DU MEMOIRE

**GESTION DE LA TRESORERIE : CAS DE L'ENTREPRISE
PORTUAIRE DE BEJAIA**

Préparé par :

- SLIMANI YACINE

Dirigé par :

Mme. BAKOURI HAFSA

Date de soutenance : 01-07-2019

Jury :

Président : Mr AMIMER A

Examineur : Mr BLOUCHE F

Rapporteur : Mm BAKOURI H

Année universitaire : 2018/2019

DEDICACE

CE MODESTE TRAVAIL EST DÉDIÉ À
TOUTE PERSONNE QUI CONTRIBUE DE
FAÇON DIRECTE OU INDIRECTE À LA
PROMOTION DU SAVOIR ET À TOUS CEUX
QUI RENDENT L'ÉDUCATION ACCESSIBLE
À TRAVERS LE MONDE

REMERCIEMENTS

JE REMERCIE MES PARENTS QUI M'ONT
ACCOMPAGNÉ TOUT AU LONG DE MON
PARCOURS ÉDUCATIF, ET QUI M'ONT
ENCOURAGÉ ET DONNER LA FORCE DE
CONTINUER.

JE REMERCIE TOUS MES ENSEIGNANTS DU
DÉPARTEMENT DE COMPTABILITÉ ET
FINANCE, AINSI QUE MES PROFS DU
PRIMAIRE AU LYCÉE.

JE REMERCIE MR AIT IKHLEF FARID ET MR
MEHDI TOUFIK M H.BAKOURI POUR LEUR
ACCUEIL ET LEUR ORIENTATION DANS
L'ACCOMPLISSEMENT DE CE TRAVAIL.

JE REMERCIE AUSSI TOUS LES MEMBRES DU
JURY QUI ONT FAIT L'HONNEUR D'ÉVALUER
CE MODESTE TRAVAIL.

A TOUS MES AMIS.

Liste des Abréviations

LISTE DES ABREVIATIONS

AC	: Actif Circulant
ACE	: Actif circulant d'exploitation
ACHE	: Actif circulant hors exploitation
AT	: Actif de trésorerie
AG	: Assemblée Générale
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
CA	: Chiffre d'affaires
CAF	: Capacité d'autofinancement
DAFIC	: Disponible Après Financement Interne de la Croissance
DCT	: Dettes à Court Terme
DE	: Dettes d'Exploitation
DF	: Dettes Financières
DHE	: Dettes Hors Exploitation
DLMT	: Dettes à Long et Moyen Terme
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
EPB	: Entreprise Portuaire Bejaia
EPE-SPA	: Entreprise Publique Economique-Société Par Action
ETE	: Excédent de Trésorerie d'Exploitation
FASB	: Financial Accounting Standards Board
FTE	: Flux de Trésorerie liés à l'Exploitation
FTF	: Flux de Trésorerie liés au Financement
FR	: Fond de Roulement
FRN	: Fond de Roulement net
FRNG	: Fond de Roulement net global
HT	: Hors Taxe
IASC	: International Accounting Standards Committee
K/Propres	: Capitaux Propres
ONP	: Office National des Ports
PT	: Passif de Trésorerie
QHSE	: Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
SC	: Solde Courant
SCF	: Système Comptable Financier
SE	: Solde Economique

LISTE DES ABREVIATIONS

SF : Solde Financier

SONAMA : Société National de Manutention

TA : Trésorerie Active

TBB : Taux de Base Bancaire

TFT : Tableaux des Flux de Trésorerie

TR : Taux de Référence

TRN : Trésorerie Nette

TP : Trésorerie Passive

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVA : Taxes Sur la Valeur Ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs Exploitations

VI : Valeurs Immobilisées

VMP : Valeurs Mobilières de Placement

VR : Valeurs Résiduels

SOMMAIRE

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

SECTION 1: Notions générale sur la trésorerie.....04

SECTION 2 : Rôle de trésorier et son environnement07

SECTION 3: Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise et les sources de
financements.....11

SECTION 4: Origines des problèmes de trésorerie.....17

SECTION 5: Les enjeux de la gestion de trésorerie.....19

SECTION 6: Organisation de la gestion de la trésorerie.....23

CHAPITRE II: ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

SECTION 1: Analyse de la trésorerie par bilan.....26

SECTION 2: La prévision de la trésorerie et l'analyse par les flux.....40

SECTION 3: concept d'optimum et décision de placement et de financement.....53

SECTION 4 : Gestion des risques financiers.....57

SOMMAIRE

CHAPITRE III: La GESTION DE LA TRESORERIE DANS EPB

SECTION 01 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil.....	61
SECTION 02 : Etude comparative entre les prévisions et les réalisations.....	69
SECTION 03 : Analyse de la trésorerie par bilan	75
SECTION 04 : Analyse de la trésorerie par les ratios.....	77
SECTION 05 : Analyse par le tableau des flux de trésorerie.....	83
CONCLUSION GENERALE.....	86
Liste des illustrations.....	88
Bibliographie.....	90
Annexes.....	92

INTRODUCTION

GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement financier qui bascule de plus en plus vers l'incertitude du fait de la libéralisation financière, où la stabilité des entreprises est devenue un simple jeu de l'offre et de la demande sur les marchés boursiers, le pilotage et la gestion deviennent de plus en plus complexes¹. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise est alors confrontée à des défis internes et externes : une bonne gestion de ses fonds lui permettra d'assurer une stabilité financière et de garder un statut compétitif.

Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement, se traduisant immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie, une bonne gestion consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment.

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 accordées grâce au suivi individuel de leur compte.

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 afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions. L'absence de gestion efficiente pourrait entraîner un ralentissement des activités de l'entreprise et inévitablement agira sur le résultat comptable de l'entreprise.

Vu l'importance que joue une bonne gestion dans la bonne marche de l'entreprise, nous nous sommes donc intéressés à cette notion afin d'apporter une contribution quant à la bonne présentation d'une bonne gestion de trésorerie que nous développerons dans notre travail.

Le choix de ce sujet n'est pas l'émanation du hasard. Certes, en orientant notre choix vers ce sujet, nous sommes motivés par le souci de comprendre la manière dont la trésorerie est gérée au niveau de l'entreprise portuaire de Béjaïa, étant donné que la gestion, en particulier reste une question sensible au sein des entreprises publiques.

Notre étude a pour objectif de répondre aux principales questions suivantes :

Quel est l'impact de la gestion de trésorerie sur l'activité d'exploitation ?

¹ MARC GAUGAIN, ROSELYNE SAUVÉE-CRAMBERT, « gestion de la trésorerie », ed, ECONOMICA, Paris, 2004, p1

INTRODUCTION GENERALE

En vue de répondre à cette question nous avons posé des questions secondaires dont l'objectif est de tracer un schéma de réponse pour la question principale. Ces questions sont :

Quelle démarche suivre pour une bonne gestion ?

Quels sont les outils d'aide à la gestion dont on se sert ?

La gestion de la trésorerie est il un domaine de recherche évolutif ou non ?

Afin de répondre à toutes ces questions, nous allons suivre une méthodologie hypothéticodéductive, pour ce nous avons deux principales hypothèses qui nous serviront à guider les investigations, ces mêmes hypothèses seront à abandonner ou à maintenir d'après les résultats de l'observation et de la recherche.

❖ Hypothèse 1

L'entreprise a besoin d'une gestion de trésorerie comme outil indispensable pour faire face à ses défaillances financières et assurer le bon pilotage de ses activités.

❖ Hypothèse 2 :

La gestion de la trésorerie est un métier qui évolue, donc, certaines techniques de gestion sont révolues et d'autres plus performantes sont apparues.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons calculer et analyser les résultats de notre enquête par les deux méthodes suivantes : la méthode statistique et la méthode comparative.

- ✓ La méthode statistique nous permet de calculer les différents ratios et d'étudier le comportement des variables constitutives de la trésorerie.
- ✓ La méthode comparative quant à elle, nous permettra de confronter les prévisions aux réalisations en vue de dégager les écarts.

Méthodologie

Pour mener à bien notre étude, nous avons scindé notre travail en deux parties, une première partie théorique qui englobe toute la recherche théorique sur la trésorerie et sa gestion à partir d'ouvrages et publications dans des revues économique. Une seconde partie pratique qui

INTRODUCTION GENERALE

résumera notre stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa, ou nous avons ciblé le service concerné par la gestion de la trésorerie.

Pour l'obtention des informations cruciales pour notre travail, nous nous sommes penchés sur une méthode documentaire qui nous permettra de recueillir les données utiles à la vérification de nos hypothèses en consultant les archives de l'entreprise portuaire de Bejaïa et s'appuyant sur un entretien direct avec le responsable de la gestion de trésorerie pour nous fournir certaines informations clés dans notre analyse.

CHAPITRE I

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Nous entamerons notre étude qui porte sur la gestion de trésorerie par un chapitre introductif, dans lequel nous essayerons de mettre le point sur les notions de base théorique de l'analyse de la trésorerie. Nous nous intéresserons dans ce chapitre aux définitions des principaux concepts (trésorerie, gestion de la trésorerie...) ainsi qu'aux objectifs de l'analyse de la trésorerie et aux processus et méthodes employés.

La nécessité d'introduire notre travail par ce chapitre est telle que la compréhension de notre étude est incomplète sans une bonne base théorique.

Section I: Notions générales sur la trésorerie

La notion de trésorerie est une notion très complexe, sa détermination est la première étape dans le processus d'étude de la trésorerie et sa gestion. Les ouvrages de gestion et de finance en donnent une définition claire et précise de cette notion : ses constituantes, les outils de gestion, et les objectifs de sa gestion.

1.1.La trésorerie

« La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissements. »² La trésorerie est définie comme étant l'ensemble des sommes d'argent disponible en caisse ou placées dans les comptes bancaires. La trésorerie est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux. Elle sollicite, de la part du trésorier de l'entreprise, des connaissances en techniques bancaires et financières précises.

A niveau très sommaire d'analyse, correspond une première notion de la trésorerie considérée à une « encaisse» (c'est- à-dire les disponibilités immédiate ou quasi immédiate) ou trésorerie active, et qui a dominé pendant longtemps les théories de l'analyse financière. Elle s'est rapidement révélée incomplètes et été alors enrichies par la notion de trésorerie passive qui tient compte des concours bancaires courants et des différents soldes créditeurs qui permettant à l'entreprise de faire face à des besoins monétaire de liquidité.

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.

² PHILIPPE RUSSELOT et J-F VERDIE, « gestion de trésorerie », ed, DUNOD, 2011, Paris, p9

1.2. Le processus de gestion de la trésorerie

« La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble de décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise³ ».

Gérer la trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux financiers réels et prévisionnels de l'entreprise, entrants et sortants. C'est aussi avoir une attention particulière avec ses partenaires (banques, autres organismes financeurs ...).

Elle peut être définie comme un processus de planification et de contrôle des flux monétaires de l'entreprise et de l'ensemble de ses possibilités de paiement considérés par rapport à la totalité des engagements qu'elle a contractés.

La réalisation d'une bonne gestion de trésorerie, suppose de prendre certaines mesures ou de suivre quelques procédures à savoir :

- **Les prévisions**
- **Les ajustements nécessaires**
- **Le contrôle**

1-2-1- Prévision

Les prévisions à prendre en matière de trésorerie sont étroitement liées à la qualité du système d'information (comptabilité générale, analytique, budget...Etc.). Lorsque la qualité du système d'information comptable ou des séries statistiques élaborées est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant, plusieurs méthodes de prévisions dont la qualité et les difficultés de mise en œuvre sont variables.

- **L'extrapolation proportionnelle** : la prévision est généralement réalisée à partir de chiffre d'affaires, cette méthode est simple, elle suppose une relation proportionnelle entre le chiffre d'affaires et le besoin de fond de roulement observé à moment donné.
- **L'extrapolation linéaire** : est une méthode qui est proche de la première méthode, dans la mesure où elle établit une relation entre le chiffre d'affaires et le besoin du fond roulement, mais cette fois-ci, sur des données historiques, cette méthode consiste à ajuster ces données sur une droite d'ajustement qui est égal $Y = ax + b$, il consiste d'estimer les paramètres a et b qui nous permet dès lors de prévoir le niveau de besoin de fond de roulement ou de la trésorerie.

Ces deux méthodes présentent un inconvénient du moment où elles supposent que le BFR et la trésorerie observée au bilan correspond à des niveaux optimums.

³ BELLIER A, KHATH .S, « gestion de trésorerie », Ed, Economica.A, 2005, Paris, p.11

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

1-2-2-Les ajustements nécessaires

Une fois que les prévisions sont établies, la trésorerie sera facilement estimée (par exemple par la méthode des moindres carrés ordinaires), deux situations peuvent apparaître :

- **Trésorerie négative (encaissements < décaissements) ;**
- **Trésorerie positive (encaissements > décaissements).**

Dans les deux situations, l'entreprise devra prévoir les ajustements nécessaires, puisque ces dernières, ne reflètent pas une situation délicate ou mauvaise.

- **Première situation** : l'entreprise rencontre un besoin de financement qu'il convient d'envisager les actions destinées à combler le déficit et à rétablir l'équilibre tel que la demande de concours bancaire de trésorerie en fonction de leurs coûts et de leurs flexibilités, ainsi que les réajustements des délais de règlement clients ,des délais de paiement fournisseurs et l'augmentation de la rotation des stocks.
- **Deuxième situation** : l'entreprise a un excédent de financement qui ne signifie pas forcément que la firme est en meilleure santé, car cette situation peut résulter d'une sur-mobilisation du crédit qui engendre des frais financiers. Dans cette situation, l'entreprise peut envisager de placer ses fonds dégagés ou de rembourser ses dettes.

En conclusion, dans les deux cas, il consiste à améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant les coûts des crédits de trésorerie à solliciter, soit en optimisant l'utilisation de la trésorerie excédentaire.

1-2-3-Le contrôle de la trésorerie

Le contrôle de la trésorerie a pour but de confronter les prévisions des encaissements, décaissements, des concours bancaires nécessaires ou des placements financiers à effectuer avec les réalisations.

1-3-Les objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est le cœur de la réussite de toutes organisations, puisque cette dernière comporte plusieurs objectifs à savoir :

- **Eviter la situation de cessation de paiement :**

De nombreuses entreprises se trouvent dans des situations de cessation de paiement, alors que leurs résultats est bénéficiaire. En effet, souvent l'entreprise se laisse surprendre par la croissance rapide du besoin de fonds de roulement , et cela est dû à l'absence d'une gestion de trésorerie qui a comme but d'anticiper les comportements des flux et de prendre au bon moment les actions nécessaires.

- **Minimiser le montant des frais financiers à court terme**

Les frais financiers sont attachés aux emprunts à moyens et à long terme, résultant des décisions prises par l'entreprise dès lors des programmes de financement, des décisions qui peuvent conduire à leurs réduction : l'augmentation de capital, swap, cession spots...Etc.

- **Optimiser les placements**

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de faire des placements afin d'obtenir le meilleur rendement global en tenant compte des intérêts et de la plus-value (ou moins – value) obtenue.

- **Contrôler le fonctionnement des comptes bancaire**

Pour un souci de prudence, et du problème d'incertitude la gestion de la trésorerie avec ses outils de gestion, permet aux opérationnels de garder une vue directe sur les comptes bancaires, parmi ces outils de contrôle la fiche de suivi et les rapprochements bancaires ainsi que le contrôle des taux d'intérêts et les dates d'échéances.

- **Inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers**

Pour un but de maximiser les placements et de minimiser les frais, l'entreprise est incitée à mieux gérer ses flux en négociant avec ces interlocuteurs (banque, fournisseurs, clients... Etc.)

Section 02 : Rôle du trésorier et son environnement

2.1. Rôle du responsable de la trésorerie

La gestion de trésorerie en date de valeur nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines encourageant le dialogue.

Les qualités du trésorier

Pour mener à bien ses trois missions principales. A savoir réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit être⁴ :

- **Un « organisateur »**

Le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir l'esprit vif ; nul n'ignore que «le temps c'est de l'argent » !

⁴ BELLIER A, KHATH .S, « gestion de trésorerie », Ed, Economica.A, 2005, Paris, p.16

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Bien organiser son service signifie faire gagner du temps. Naturellement, le trésorier commence son travail très tôt le matin. Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prend la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement.

- **Un « communicateur »**

Et un diplomate : quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction de trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise car elle est le point de rencontre de l'ensemble des flux financiers de la société. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. La qualité de «communicateur» est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles.

- **Un « conseiller »**

Le trésorier doit jouer un rôle de pédagogue auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

- **Un « anticipateur »**

L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change... Le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles.

- **Un « technicien »**

En plus de la formation de base en gestion et en finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs et doit avoir le goût des technologies de l'information.

2.2. L'environnement du trésorier

La détermination de la trésorerie effectuée, le trésorier doit maîtriser la connaissance de l'environnement au sein duquel il va exercer son activité.⁵

Cet environnement est à la fois interne et externe à l'entreprise. Le trésorier gère les fonds de l'entreprise en étroite relation avec des partenaires particuliers que sont les banques,

⁵ MARC GAUGAIN, ROSELYNE SAUVEE-CRAMBERT, « gestion de la trésorerie », ed, ECONOMICA, Paris, 2004, p.54.

établissements et marchés financiers. Il doit donc connaître les modes et les moyens de paiement proposés, les conditions, les contraintes et les opportunités offertes par ces établissements. Les opérations de trésorerie doivent également respecter certaines normes comptables en évolution et être intégrées dans un système d'informations informatise. Nous analyserons successivement l'environnement financier, comptable et technologique de la trésorerie.

2.2 .1. L'environnement financier

Nous étudions les modes et moyens de paiement, les conditions bancaires et les financements et placements dont peut disposer une entreprise.

2.2.1.1. Les modes et moyens de paiements

L'optimisation de la trésorerie est également dépendants du choix des modes et moyens de paiement utilisables par l'entreprise ou ses partenaires. Ils sont nombreux et variés et le trésorier doit effectuer, lorsqu'il en a la possibilité, une sélection rigoureuse de ceux qu'il peut ou doit utiliser.

Les deux termes « modes » et « moyens » de paiement sont employés indifféremment, par abus de langage. Les modes de paiement désignent les supports des flux (chèque, virement...), alors que les moyens de paiement sont des techniques de paiement mises en œuvre, tels que la remise de documentaire ou le crédit documentaire.

2.2.1.2. Le choix des modes et moyens de paiement

Le choix des modes et moyens de paiement repose essentiellement sur la prise en compte des critères suivants : la sécurité, la fiabilité des délais, les coûts et les dates de valeur.

Le trésorier privilégie les supports ou techniques qui offrent la plus grande sécurité en matière de transfert d'information et de flux. La sécurité est traitée ultérieurement, mais nous pouvons déjà indiquer que tout support susceptible d'être altéré, falsifié, intercepté et ne dispense pas de la plus grande prudence.

2.2.1.3. Les conditions bancaires

Les relations banque-entreprise sont régies par un ensemble de conditions appliquées aux flux gérés par le trésorier. La notion de conditions bancaires recouvre trois types de règles relatives aux dates de valorisation des flux, aux taux d'intérêts, aux commissions et aux frais appliqués aux entreprises.

2.2.2. Trésorerie et nouvelles normes comptables

De nouvelles normes comptables approuvées en 1998 entrent en application au cours du III^e millénaire. La norme américaine FAS 133, adoptée en juin 1998 par le FASB (Financial Accounting Standards Board) est applicable depuis le 15 juin 2000. Parallèlement, l'IASC (International Accounting Standards Committee) a publié la norme IAS 39 en décembre 1998, applicable à compter du 1^{er} janvier 2001, obligatoire en 2005 pour les comptes consolidés des sociétés cotées européennes ; les sociétés non cotées pourront avoir la possibilité, selon les états, d'anticiper la date de 2005. Les entreprises ont commencé à préparer ce changement dès 2002 ou 2003 pour satisfaire progressivement les nombreuses contraintes qu'elles génèrent.

2.2.2.1. La norme FAS 133

La norme FAS 133 a pour titre, en anglais « Accounting for derivative instruments and hending activités ». Elle concerne donc uniquement les actifs dérivés et les opérations de couverture. La notion d'actif dérivé désigne un instrument ou contrat doté de trois caractéristiques : un sous-jacent et un montant notionnel, un investissement initial nul ou faible, une grande liquidité. On retrouve ainsi certains paramètres des options et des contrats de gré à gré ou a terme

2.2.2.2. La norme IAS 39⁶

La norme IAS 39 a pour titre en anglais « Financial instrument : recognition and measurement » elle concerne donc tous les instruments financiers et non uniquement les actifs dérivés et les opérations de couverture. Hors cette différence, la norme IAS 39 reprend les mêmes idées que la norme FAS 133 :

Tous les instruments financiers doivent avoir une traduction comptable ; ils doivent être valorisés à leur juste valeur, à chaque clôture ; font exception les prêts et emprunts non spéculatifs, les prêts et emprunts à long terme détenus à leur échéance, les instruments dont la détermination d'une juste valeur est impossible ; dans leur comptabilisation en valeur de marché, les entreprises ont le choix entre comptabiliser en pertes et profits que la valorisation des opérations spéculatives « trading » ; des opérations de convecteurs peuvent être affectées à des risques sans être comptabilisées dans le compte de résultat si la couverture est parfaitement définie, mesurable et affectée à un risque clairement identifié ; dans certains cas, il peut être possible de considérer une position globale et non une couverture opération par opération ; les garanties données doivent être valorisées à leur juste valeur.

⁶ MARC GAUGUIN, ROSELYNE SAUVÉE-CRAMBERT, « gestion de la trésorerie », Economica, 2004, Paris, p109.

2.2.3. L'environnement technologique de la trésorerie

Si la trésorerie des petites entreprises peut encore être gérée au moyen d'un tableur remplaçant papier et crayon, la plupart des sociétés ont recours à un logiciel spécialisé pour la gestion de leurs flux et risques. Sur le marché français, trois sociétés diffusent les produits les plus performants ; il s'agit, par ordre alphabétique, de concept (devenue filiale du groupe anglo-saxon sage), diagramme (filiale du groupe Reuters) et XRT (ex-société CERG). D'autres logiciels également proposés par des éditeurs comme saari répondent aux besoins de structures plus petites que celles qui sont clientes des trois sociétés citées dont les titres figurent parmi les valeurs de l'indice CAC 40.

Section 03 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et les sources de financement

Deux éléments constituent la trésorerie : la caisse et la banque ; Elles servent à financer l'activité de l'entreprise en assurant une alimentation régulière en fonds. Dans cette section, nous porterons une analyse plus détaillée sur les moyens de financement que peut contracter une entreprise pour alimenter sa trésorerie.

3.1. Eléments constitutifs de la trésorerie

3.1.1. La caisse :

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toute les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement.

La caisse est le solde des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.⁷

3.1.1.1. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont:

- **Les recettes de l'activité principale de l'entreprise**

Elles sont encaissées soit par des caisses régionales soit par la trésorerie. Les règlements en caisse se font: en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie

⁷ DJEMAA. N ; MOULAOUI. Z : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, p4

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

- **Les recettes dites « hors activité principale ».**

Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc.....

Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur a l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile, ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

- **Les produits financiers**

Il s'agit généralement des intérêts bancaires créditeurs....

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits nous citons « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

- **Les subventions de l'Etat (s'il ya lieu)**

Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

3.1.1.2. Les dépenses

Elles peuvent être classées comme suit:

- **Les salaires et les pensions des retraités**

Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale.

- **L'alimentation des caisses**

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond.

- **Les règlements en relation directe avec l'activité principale**

Il s'agit des débours (argent avancé), des indemnités (somme allouée pour dédommager d'un préjudice. Exemple: expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).

- **Les impôts et taxes**

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont:

- ✓ Impôts précomptés sur les salaires et la pension ;
- ✓ Impôts sur l'activité (exemple: transport...);

- ✓ les patentes et les taxes diverse.

3.1.2. La banque

En ce qui concerne la banque, deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont:⁸

3.1.2.1. Le rapprochement bancaire

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

3.1.2.2. Les comptes banques

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

3.2. 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 sources de financements internes, ou externes.

- ✓ Le financement interne

Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. Nous distinguons deux (2) modalités de vente : la vente au comptant et la vente à crédit.

- La capacité d'autofinancement CAF

La capacité d'autofinancement, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Cela signifie, par

⁸ Idem page précédente

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens⁹ :

- ✓ La rémunération des associés ;
- ✓ Le renouvellement des investissements ;
- ✓ L'acquisition des nouveaux investissements ;
- ✓ Le remboursement des emprunts ;
- ✓ La couverture des pertes probables et des risques.

- L'autofinancement

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice¹⁰

- 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 et le reçu de versement remis par la caisse où l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client¹¹. Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

- Les vente à terme :

Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise. Pour bénéficier de la vente à terme, concernant les clients étrangers, l'entreprise devra exiger du client une lettre de crédit ou un crédit documentaire, communément appelé «CREDOC » qui est l'opération par laquelle la banque du client s'engage sur ordre et pour le compte de celui-ci à nous régler dans un délai.

⁹ Hubert de La Bruslerie « Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation » 4^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, p176.

¹⁰ Hubert de La Bruslerie Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010,p 179.

¹¹ <https://www.petite-entreprise.net>

✓ **Le financement externe**

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens nous trouvons¹² :

- Les emprunts bancaires à 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.

- Les crédits bancaires à 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.).

Il existe plusieurs types de crédits bancaires sur lesquels l'entreprise compte le plus souvent :

1) L'escompte commercial. C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie. L'escompte permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours. Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque.

2) Le financement par cession de créance à court terme

C'est un type de financement par mobilisation de créances professionnelles, son objectif est de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte. Le financement se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque. Il est possible de mobiliser toute créance professionnelle sur une personne du droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité

¹² Sion M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2001, p101.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

professionnelle. Contrairement à l'escompte, la cession peut être réalisée dès l'émission de la facture.

- L'affacturage (ou Factoring)

Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie.

- Le découvert

Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursé par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »¹³.

- Crédit spot

Le véritable crédit spot est un crédit à très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuelle et important d'où l'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement, la durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).

- Les placements bancaires et les placements sur le marché

On peut trouver de différentes sources financement de la trésorerie de l'entreprise à part les crédits bancaires à savoir les placements des fonds dans les banques et le marché.

✓ **Placements bancaires**

- Dépôt à terme : L'entreprise qui dispose de fonds importants pour des durées supérieures à un mois peut les bloquer dans une banque pour une durée dont un taux est fixé par l'entreprise et la banque. Le capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance.

¹³ Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, « la gestion de la trésorerie », édition DUNOD, Paris, 1999, p138.

- Bon de caisse

Titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

✓ **Placement sur le marché**

- Valeur mobilière de placement (VMP) : Elles peuvent être à long ou à moyen terme nous distinguons :
 1. Action : Est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a droit à une part des bénéfices de la société et dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un droit de vote proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.
 2. Obligation : est un titre de créance émit par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêts généralement annuels, la durée des obligations est souvent comprise entre 5 et 10 ans.

Section 04 : Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoins en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux.

4.1.Problèmes structurels de trésorerie

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Ces problèmes structurels de trésorier sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, nous pouvons trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participation, etc...) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - à la faiblesse du capital social de la société ;
 - au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
 - à la faiblesse des bénéfices mis en réserve ;
 - à des pertes successives et donc à la insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Il convient dans ces cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des bénéfices.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financier et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Nous citons :

- des niveaux de stocks trop importants ;
- des crédits consentis aux clients trop longs ;
- des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

4.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc les mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agro-alimentaires, de l'industrie de jouet, et celle des matériels de ski, etc. ;

- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou l'assurance-crédit.

Nous avons vu dans ce paragraphe toute l'importance que revêt l'activité de l'entreprise dans sa trésorerie. Un agrégat permet d'aller plus loin dans l'analyse du lien d'activité/trésorerie : il s'agit du besoin en fonds de roulement dont il convient d'approfondir l'analyse.

Section 05 : Les enjeux de la gestion de la trésorerie.

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire - ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires. C'est cet enjeu majeur de la gestion de la trésorerie que nous allons essayer de traiter et d'éclaircir au long de cette section.

5.1. Optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro¹⁴ afin de ne supporter ni soldes créditeurs peu « productifs », ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme.

Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage ; l'erreur de surmobilisation et l'erreur de sous-mobilisation.

5.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la surmobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement

¹⁴ PHILIPPE RUSSELOT et J-F VERDIE, « gestion de trésorerie », ed, DUNOD, 2011, Paris, p53

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit et non supprimé par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte...) est un coût réel.

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

Toutefois, comme le montre le prochain paragraphe, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires.

5.3.Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise.

✓ L'erreur d'équilibrage

La première est l'erreur d'équilibrage, qui provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très coûteuse puisque les premiers sont en principe peu rémunérés alors que les seconds font supporter des intérêts débiteurs plus importants. Le coût de l'erreur d'équilibrage peut être calculé par référence à la situation qui aurait été observée sur un compte bancaire unique. On parle alors de banque cumul, ou de banque fictive, dont le solde est égal au solde net de tous les comptes de la firme.

Coût de l'erreur d'équilibrage

$$\frac{(\sum_j N_{c_j} \cdot N'_c) (T_d - T_c)}{36\,000} + \sum_j \text{CPFD}_j - \text{CPFD}'$$

avec :

N_{c_j} = nombres créditeurs* de la banque j ;

N'_c = nombre créditeur de la banque cumul ;

T_d = taux du découvert** en % ;

T_c = taux de rémunération des soldes créditeurs ;

CPFD_j = commission de plus fort découvert de la banque j ;

CPFD' = CPFD de la banque cumul.

* Un nombre créditeur est le produit : solde créditeur x nombre de jours pendant lesquels ce solde reste inchangé.

** L'erreur d'équilibrage est valorisée en considérant le différentiel entre le taux du découvert et le taux de rémunération des soldes créditeurs car elle provient de l'existence simultanée de découverts et de soldes créditeurs inutilisés.

Encadré N°1 : cout de l'erreur d'équilibrage¹⁵

✓ l'erreur de surmobilisation

Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue peu rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie ...), soit un défaut de placement.

L'erreur de surmobilisation est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Il s'agit d'un coût d'opportunité puisque les sommes en question ne sont pas incorporées dans le cycle d'exploitation ou dans le cycle d'investissement, et que l'entreprise renonce ainsi à la rentabilité qu'elles auraient pu produire". Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de surmobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la rentabilité des placements effectués par ailleurs, que les nombres créditeurs sur la durée de placement sont élevés.

¹⁵ Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot , « gestion de trésorerie , 2ème édition, édition EMS, 2015, 17 rue des métiers, p17.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

L'erreur de surmobilisation survient généralement lorsque l'entreprise, prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période.

Coût de l'erreur de surmobilisation

Le coût de cette erreur peut être représenté par le gain qui résulterait du placement (au taux T_p) ou du non-financement (au taux T_e) des nombres créditeurs observés (si l'on se place dans une optique d'audit) ou anticipés (dans une optique prévisionnelle) relativement au taux de rémunération sur le compte courant, T_c)

$$\text{Coût de la surmobilisation} = \frac{Nc \times (T_p - T_c)}{36\,000} \text{ ou } \frac{Nc \times (T_e - T_c)}{36\,000}$$

avec :

Nc = nombre créditeur de la banque sur la période d'erreur ;

Encadré N°2 : coût de l'erreur de surmobilisation¹⁶

✓ L'erreur de sous-mobilisation

Enfin, la troisième source d'inefficience est l'erreur de sous-mobilisation, qui provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux. Cette erreur se calcule par la valorisation du différentiel entre le taux du découvert et le taux - inférieur - du financement concurrent, auquel s'ajoute la commission de plus fort découvert qui n'aurait pas été facturée en cas de financement du déséquilibre de trésorerie à l'aide d'un crédit bancaire.

¹⁶ Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot , « gestion de trésorerie , 2ème édition, édition EMS, 2015, 17 rue des métiers, p19.

Coût de l'erreur de sous-mobilisation

$$\frac{Nd \times (Td - T)}{36\,000} + \text{CPFD}$$

avec :

Nd = nombres débiteurs de la banque sur la période d'erreur ;

Td = taux du découvert en % ;

T = taux du financement alternatif* en % ;

CPFD = commission de plus fort découvert sur la période.

* En cas de crédits multiples, il s'agit soit du taux moyen de financement, soit du taux du meilleur crédit (pour évaluer la perte maximale de frais financiers).

Encadré N°3 : coût de l'erreur de sous-mobilisation¹⁷

Section 6: Organisation de la gestion de trésorerie

6.1. Organisation matérielle

Le problème de l'organisation matériel de la gestion de la trésorerie est devenu, avec le progrès technique dans le domaine informatique, une question de choix de logiciel. En effet, les logiciels de la gestion de trésorerie permettent d'obtenir des gains en termes de temps et d'efficacité. Le progrès qu'a connu ce domaine permet de s'orienter vers d'autres logiciels et délaisser les tableurs comme Excel et Lotus, qui, malgré leur grand succès auprès des cadres financiers, ne relèvent pas à nos yeux de logiciels dédiés à la fonction de gestion de trésorerie.

La solution informatique est donc essentiellement dictée par le choix du logiciel le plus adapté aux besoins de l'entreprise. Du choix du logiciel retenu (software) dépendra celui de l'équipement informatique à mettre en œuvre (hardware).

Traditionnellement, s'agissant du choix d'une solution informatique de gestion, le problème se pose entre soit le recours à une solution spécifique développée par l'entreprise, soit le recours à une solution standard paramétrable selon les besoins et les spécificités de l'entreprise.

¹⁷ Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot , « gestion de trésorerie , 2ème édition, édition EMS, 2015, 17 rue des métiers, p19.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Les spécificités d'un tel logiciel n'étant que rarement telles qu'elles nécessitent le développement d'une solution spécifique aux seuls besoins de l'entreprise. Il semble aujourd'hui incontournable de recourir à la solution présentant le meilleur rapport qualité/prix, à savoir la solution micro-informatique standard avec un logiciel paramétrable.

Il nous semble que l'on peut classer les logiciels de gestion de trésorerie standards vendus sur le marché en deux catégories^{18 19} :

- Les logiciels dédiés aux grandes entreprises ou le leader incontesté depuis de nombreuses années est la société Cerg Finance suivie de près par la société Concept. - Dans une catégorie moindre, très adapté aux besoins des PME-PMI, on peut retenir les logiciels développés par les banques (Turbo des banques populaire) mais aussi ce qu'elles préconisent parfois tels les logiciels modulables se Sybel et saari, aujourd'hui réunis dans une offre commune depuis la reprise de ces deux sociétés par l'éditeur et le distributeur de logiciels britannique sage, cette solution logiciel présente l'avantage de proposer toute une gamme complète de logiciels complémentaires (comptabilités, paie, gestion, commerciale..).

Ces deux catégories de logiciels proposent des modules compatibles, permettant de moduler selon leur besoin les solutions retenues par les entreprises souhaitant s'équiper. Cette offre de modules permet également de faire évoluer la solution informatique de façon progressive et au rythme de l'évolution des besoins et des attentes.

Il est à noter que certaines petites entreprises choisissent les logiciels conçus par des petits éditeurs ou de très grands généralistes (tel Microsoft et son logiciel Money ou encore Quiken). Ces éditeurs proposent des versions de logiciels qui relèvent davantage de la tenue de trésorerie plus proche des attentes d'un particulier que de la gestion de trésorerie à vocation professionnelle. De plus, la plupart des serveurs bancaires ne permettent pas de récupérer directement les informations traitées par ces logiciels.

Le meilleur choix appartient donc aux décideurs : dirigeants, directeurs financiers, responsables comptables...susceptibles de trouver seuls ou grâce à l'aide de consultants spécialisés la meilleure solution adaptée aux impératifs et aux spécificités de leur entreprise.

Il convient cependant de bien s'assurer d'une part d'une connexion télématique possible et surtout indispensable avec l'ensemble des banques et, d'autre part, de l'importance de la base installée de solutions déjà mises en œuvre afin de s'assurer de la compétence, non

¹⁸ A titre d'exemple, nous avons pris dans ce classement les logiciels de gestion de la trésorerie les plus vendus sur le marché français.

¹⁹ PHILIPPE RUSSELOT, J-F VERDIE, « la gestion de trésorerie », Ed, Dunod, mai 1999, Paris, p129

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

seulement de l'éditeur retenu, mais aussi parfois du distributeur chargé de mettre en place la solution choisie.

Dans la plupart des cas, les principaux éditeurs que nous avons cités sont capables de répondre aussi bien à des installations sur l'ensemble du territoire français mais, en plus, d'en assurer la maintenance indispensable en cas de difficultés ou de mises à jour éventuelles.

6.2. Organisation structurelle

Là encore la taille de l'entreprise joue un rôle important quant à la mise en place de la structure retenue.

Ainsi, au niveau d'un service de gestion de la trésorerie, nous retrouvons trois grands métiers :

- Le front-office: est chargé dans une banque, une société de bourse ou un service de gestion de la trésorerie d'une entreprise de nouer des opérations sur les marchés des capitaux en établissant des fiches de transaction en temps réel. Cette fonction est plutôt rare dans les entreprises qui la sous-treatent assez fréquemment à leurs partenaires financiers spécialisés.

- Le back-office : est le métier le plus incontournable. Né dans le secteur bancaire et des sociétés de bourse. Il est désormais présent dans de nombreuses entreprises qui ont mis en place un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Le back-office est chargé du traitement administratif et parfois « pré comptable » (génération et contrôle des documents) des opérations nouées sur les marchés des capitaux à partir des fiches de transaction établies par le front-office et cela dans le cadre du système de traitement d'information mis en place par la société.

- Le middle-office : est pour sa part, chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme, notamment le choix des opérateurs retenus, des produits sélectionnés, des marchés autorisés ou non..

Conclusion

Le domaine de la gestion de la trésorerie est un domaine très vaste, dont les termes et les notions ont un sens précis ; un bon gestionnaire se doit donc de se familiariser avec ses notions et de les connaître, de maîtriser son rôle et savoir ses missions. Il est impératif, avant d'entamer un travail de gestion de connaître les objectifs que nous voulons atteindre et de déterminer les buts que nous souhaitons réaliser.

Une bonne organisation s'impose, que ce soit sur le niveau structurel (organisation en services et en postes) ou matériel (choix de logiciels). Une meilleure organisation promet les meilleurs résultats et une meilleure maîtrise.

CHAPITRE II

Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalage entre les flux économiques et les flux financiers, ainsi, l'analyse de la liquidité²⁰ des entreprises n'apparaît pas toujours claire et directement « apparente » dans l'analyse financière statique.

L'approche fonctionnelle ou l'analyse fonctionnelle est la plus récente en termes d'analyse financière de la trésorerie, elle privilégie le fonctionnement économique de l'entreprise, notamment les opérations effectuées par l'entreprise. Ce chapitre portera sur les fondements de cette analyse et les notions de ratios, ainsi que la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par bilan

L'analyse par le bilan est une analyse statique, La trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ces emplois et ces ressources à un moment donné.

Elle a pour objectif de comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par conséquent son risque de défaillance ; cette approche s'appuie sur une analyse de l'activité, des opérations effectuées et des différents cycles auxquels elles sont rattachées.

1.1. Bilan fonctionnel

1.1.1 Notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement). Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation.)

Le bilan comptable met l'accent sur l'actif et le passif qui s'appuie sur les emplois et les ressources, alors que le bilan fonctionnel n'est autre que le bilan préconisé par le bilan comptable. Il comprend les données brutes en les réorganisant de manière à mettre en avant la structure financière de la société. Il est dit fonctionnel car les postes y sont classés d'après les fonctions auxquelles il se rapporte. Les fonctions en cause sont les suivantes :

- ✓ **la fonction de financement** : elle regroupe les postes de capitaux propres, de dettes financières (quelles que soient leurs dates d'échéance) ainsi que les amortissements et provisions
- ✓ **la fonction d'investissement** : elle concerne les immobilisations corporelles, incorporelles et financières (quelles que soient leurs durées de vie), ainsi que les

²⁰ La liquidité d'une entreprise, est sa capacité à assurer en permanence ses décaissements, en faisant circuler le mieux possible l'argent issu de ses encaissements

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations

- ✓ **la fonction exploitation** : étendue au sens large, elle reçoit tous les autres postes, c'est-à-dire,

-à l'actif :

- ✓ les postes directement liés aux opérations du cycle d'exploitation (stocks, créances clients et comptes rattachés...) lesquels constituent l'actif circulant d'exploitation(ACE).
- ✓ les postes liés aux opérations diverses, lesquels représentent ACHE.
- ✓ les postes de disponibilités (banque, caisse...), lesquels forment l'actif de trésorerie (AC)

-au passif

- ✓ les postes directement liés aux opérations du cycle d'exploitation (dettes fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales...), qui constituent les dettes d'exploitation (DE).
- ✓ les postes liés aux opérations diverses (dettes d'immobilisations, dettes fiscales relatives à l'impôt sur les bénéfices...) représentés par les dettes hors exploitation (DHE)
- ✓ les concours bancaires courants et les soldes créditeurs de banque correspondant au passif de trésorerie (PT).cela sera illustré à travers le schéma du bilan fonctionnel

A-Son rôle :

Le bilan fonctionnel permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, d'évaluer les besoins et les ressources dont dispose l'entreprise et de calculer ainsi la marge de sécurité financière de l'entreprise.

B-Son utilité

- ✓ il permet d'apprécier la rentabilité de l'entreprise par le calcul du BFR, la trésorerie et les ratios de rotation.
- ✓ il permet aussi de mesurer la santé financière de l'entreprise et d'évaluer ses risques en calculant le FR, le BFR et la trésorerie²¹.

Notons qu'afin de réaliser l'analyse fonctionnelle du bilan, certaines rubriques du bilan comptable doivent faire l'objet de reclassement ou de retraitement selon les informations complémentaires fournies en annexes.

²¹ BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financier », 14e édition, DUNOD, Paris, 2005, p 147-148.

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

1.1.2. Elaboration du bilan fonctionnel

Tableau N° 01 : Le bilan fonctionnel ACTIF PASSIF

Actif	Passif
Emplois stables (ES) - Immobilisations brutes - Immobilisations incorporelles - Immobilisation corporelles - Immobilisation financières	Ressources stables : Capitaux propres Amortissement et provisions Dettes financières
Actif circulant d'exploitation brute (ACE) - Stocks - Avance et acomptes versés - Créances clients - Charges constatées d'avance	Passif circulant : Dettes d'exploitations Dettes hors exploitation Trésorerie passive
Actif circulant hors exploitation (ACHE) - Créances diverses - Intérêts courus - Créances sur immobilisations	
Actif de trésorerie (AT) - Disponibilités	

Source : BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod, 2003, p149.

1.1.3. Détermination de la trésorerie

On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan

- **Par le bas du bilan**

La trésorerie résulte de la défiance entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIVE – TRESORERIE PASSIVE

- **Par le haut du bilan**

Dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR), et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

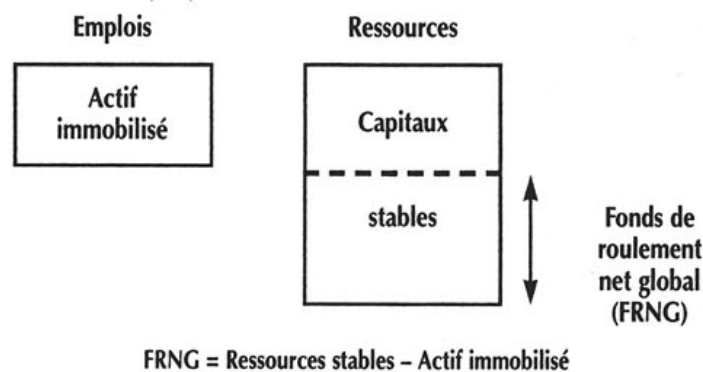
- **Le Fonds Roulement Net Global (FRNG)**

Il représente l'excédent (s'il est positif) de ressources stables, d'origine interne et/ou externe, non nécessaires pour financer les emplois stables et qui peut ainsi servir à financer les besoins circulants de financement.

Mode de calcul : Le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes :

- **Par le haut du bilan**

FRNG = ressources stables – emplois stables



Source : afema.free.fr/cours/management

Encadré 4: Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan

- **Par le bas du bilan**

FRNG = actifs circulants – passifs circulants

Ou bien :

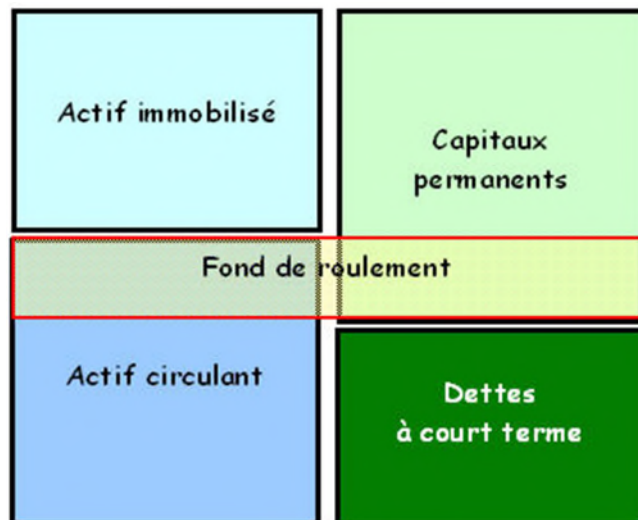
FRNG = (ACE + ACHE + TA) – (DE + DHE + TP)

-ACE : actif circulant d'exploitations.

-TA : trésorerie active.

-ACHE : actif circulant hors exploitations.

-TP : trésorerie passive.



Source : profs.vinci-melun.org/profs

Encadré n°5: Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan

➤ Interprétation du FRNG :

▪ Le fonds de roulement est positif $FRNG > 0$

Dans ce cas, les ressources durables sont supérieures à l'actif stable brut c'est-à-dire que les ressources durables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme.

▪ Le fonds de roulement est négatif $FRNG < 0$

Dans cette situation ; les ressources durables ne couvrent pas les emplois stables à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses immobilisations par des ressources à court terme.

▪ Le fonds de roulement est stable $FRNG = 0$

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif stable, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

– Le Besoin de Fond Roulement BFR

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente²².

Le besoin de fond de roulement (BFR) est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'a pas été financé par les dettes liés au cycle d'exploitation.

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global. Nous distinguons traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement :

- **Le BFR d'exploitation (BFRE) :** besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise

BFRE= ACTIF Circulant D'exploitation – PASSIF Circulant D'exploitation

- **Le BFR hors exploitation (BFRHE) :** besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

BFRHE=Actif Circulant hors d'exploitation-passif Circulant hors D'exploitation

➤ Interprétation économique du BFR ²³

- **BFR égale à 0** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais, il n'y a pas d'excédent ;
- **BFR supérieure à 0** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires) ;
- **BFR inférieur à 0** : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

²² Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, La gestion de la trésorerie, Edition 2, 2017, p29.

²³ ISSABEL chambost op. Cite, p166.

1.2. Le bilan financier

1.2.1. Définitions et rôle du bilan financier

« Le bilan financier propose d'apprécier le patrimoine de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses échéances de court terme. Les emplois (actifs) et les ressources (passif) sont évalués à leur valeur vénale (valeur probable de vente) .les actifs sont classés selon leur degré de liquidité tandis que les passifs sont classés par ordre d'exigibilité²⁴ ».

Il permet de renseigner les tiers sur le mode de financement de l'actif stable et du cycle d'exploitation. Celui-ci à trois mots clés²⁵ :

- La solvabilité : exprime la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes
- La liquidité : c'est la capacité de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ses actifs en argent (en trésorerie) ;
- L'exigibilité : exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéances de règlement de ses dettes

Tableau N°2 : Présentation du bilan financier

Actif	Passif
Immobilisation <ul style="list-style-type: none">• immobilisation incorporelle• Immobilisation corporelle• immobilisation financière• Stock outil• Les créances plus d'un an	Capitaux propres <ul style="list-style-type: none">• DLMT
Total actif immobilisé net	Total capitaux permanents
Actif circulant <ul style="list-style-type: none">• Valeur d'exploitation• Valeur réalisable• Valeur disponible	<ul style="list-style-type: none">• DCT
Total actif circulant	Total passif circulant

²⁴ Dov Ogien, gestion financière de l'entreprise, Edition, Dunod, paris 2008, p 40.

²⁵ Béatrice meunier-Rocher, « le diagnostic financier », Edition d'organisation, France 2001, p 93.

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Source :Bellalah M, « gestion financière ».Edition économique, 1998, p.25.

L'objectif recherché par l'établissement d'un bilan financier est de :

- Présenter le patrimoine réel de l'entreprise (les postes du bilan sont évalués, si possible, à leur valeur vénale), de déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides.
- Evaluer la liquidité du bilan (capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an). D'estimer la solvabilité de l'entreprise et enfin de permettre la prise de décision.

Le bilan financier intéresse particulièrement tous ceux qui sont attentifs au degré de la solvabilité de l'entreprise, au premier rang desquels se trouvent les créanciers.²⁶

1.2.2. Structure du bilan financier

Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable après affectation du résultat toutefois certaines corrections doivent être effectuées de manière à classer les éléments de l'actif et du passif en quatre masses homogènes significatives.

A. Les grandes masses

❖ Les grandes masses

L'entreprise possède des actifs dont le délai de transformation en monnaie est plus ou moins long : Actif à plus d'un an et Actif à moins d'un an. Les postes de l'actif sont évalués à leur valeur actuelle nette.

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

Passif à plus d'un an → capitaux propres et représentant la valeur patrimoniale de l'entreprise ou l'actif net

Passif à moins d'un an → dettes exigibles à plus d'un an.

²⁶Béatrice et Francis grandguillot « analyse financière » 6^{ème} Édition Gualino, paris 2002, p 117.

Tableau N°03 : Présentation du bilan financier en grand masse

<p>Actif ou emplois</p> <p>Actif réel net à plus d'un an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé net • Actif circulant à plus d'un an • Charges constatées d'avance à plus d'un an 	<p>Passif ou ressources</p> <p>Passif réel à plus d'un an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitaux propres • Provisions pour risque et charges à plus d'un an • Dettes à plus d'un an • Produits constatés d'avance à plus d'un an
<p>Actif réel net à moins d'un an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stocks et en-cours d'un an • Créances à moins d'un an • Disponibilités+ valeurs mobilières de placement 	<p>Passif réel à moins d'un an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dettes financières à moins d'un an • Dettes non financière à moins d'un an • Provisions pour risques et charges à moins d'un an

Classement par ordre de liquidité croissante

Classement par ordre d'exigibilité croissante

Source : Béatrice et Francis grandguillot « analyse financière » 6^{ème} édition Gualino, paris 2002, p 120.

❖ Les retraitements

Le bilan comptable subit plusieurs retraitements afin d'établir le bilan financier :

- Reclasser → les créances et les dettes selon leur échéance.
- Intégrer → des éléments hors bilan :
 - les plus ou moins-values latentes pour déterminer la valeur vénale des postes concernés ;
 - les effets escomptés non échus : effets de commerce remis en banque avant la date d'échéance.
- Eliminer → certains postes du bilan comptable dont la valeur vénale est nulle et considérée comme de l'actif fictif :
 - frais d'établissement ;
 - primes de remboursement des emprunts ;

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

-charge à répartir.

B. Présentation du bilan financier après retraitement

La construction du bilan financier est facilité par : les informations figurant au pied du bilan et l'état des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice.

Tableau N°4 : Présentation du bilan financier après retraitement

Actif (degré de liquidité)	Passif (degré de d'exigibilité)
Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an
<ul style="list-style-type: none"> • Actif immobilisé net (total au bilan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capiteux propres (total ou bilan)
+ plus-values latentes + part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créances,...) + charges constatées d'avance à plus d'un an -moins-values latentes - part de l'actif immobilisé net à moins d'un an -capital souscrit-non appelé	+ plus-values latentes + comptes courants bloqués + écart de conversion-passif -part d'écart de conversion actif non couvert par une provision - impôt latent sur subventions d'investissement et provisions réglementées -actif fictif net -moins-values latentes
Postes constituant l'actif fictif net à éliminer : Frais d'établissement Frais de recherche sur projets non réalisables Primes de remboursement des obligations Charges à répartir	Dettes à plus d'un an +provisions pour risque et charges à plus d'un an +impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provisions réglementées +produits constatés d'avance à plus d'un an
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
<ul style="list-style-type: none"> • Actif circulant net 	<ul style="list-style-type: none"> • Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses
-part de l'actif circulant net à plus d'un an +charges constatées d'avance à moins d'un an +part de l'actif immobilisé à moins d'un an +effets escomptés non échus +capital souscrit non-appelé +part d'écart de conversion actif couverte par une provision	+dettes financières à moins d'un an +provisions pour risques et charges à moins d'un an +impôt latent à moins d'un an sur subvention d'investissement et provisions réglementées +effets escomptés non échus +produits constatés d'avance à moins d'un an

Source : BEATRICE ET FRACIS GRANGUILLOT, « analyse financière », 6^{ème} édition, ed galino, Paris, 2002, p 120

1.2.3. Les composantes de la trésorerie

A. Le fond de roulement net (FRN)

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Il s'agit d'un indicateur synthétique privilégié du risque de non remboursement et l'insolvabilité de l'entreprise.

Le fond de roulement est une ressource qui permet de financer une partie du besoin de financement de l'exploitation.

- **Mode de calcul**

Le FRN peut être calculé par deux méthodes différentes:

- **Par le haut du bilan**

FRN = Capitaux permanents (CP) - Actifs immobilisés (AI).

- **Par le bas du bilan**

FRN = Actifs circulants (AC) - Dettes à court termes (DCT).

- **Interprétations économiques de FRN**

- **FRN > 0** c'est-à-dire, l'entreprise doit financer les investissements (les emplois longs) par des ressources d'une durée au moins aussi longue.

- **FRN < 0**, le FRN négatif équivalent à financer une partie des investissements soit à l'aide du crédit fournisseur, soit par les crédits bancaires à court terme.

- **FRN = 0** implique une ammonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois.

B. Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fond de roulement se détermine par la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation, il représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation.

- **Mode de calcul: Le BFR se calcul soit par:**

BFR = Actif cyclique - Passif cyclique

Ou par:

BFR = (valeurs réalisables + valeurs d'exploitation) - (dettes à court terme + dettes financières).

- **Interprétation économique du BFR**

- **BFR nul** : signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, mais il n' ya pas d'excédent.

- **BFR positif** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou bien à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- BFR négatif : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il ya un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court terme

1.2.4 La trésorerie (TR)

La trésorerie représente ce qui reste dans l'entreprise après que celle-ci ait financé ses immobilisations et tous les besoins de son activité. La trésorerie se définit aussi comme la part du FRN qui excède le BFR, elle est égale à:

Trésorerie = fond de roulement - le besoin en fond de roulement.

Elle peut être définie aussi comme étant la différence entre l'actif de la trésorerie et le passif de la trésorerie.

Trésorerie = valeur disponible (VD) - dettes financières (DF).

❖ Les équilibres FR/BFR/Trésorerie

Nous distinguons six situations possibles :

1ère situation : FR+ ; BFR+ ; TR+

Dans ce cas, Le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes dont l'importance permet de dégager des disponibilités.

Les excédents dégagés dans cette situation devraient être placés ou utilisés pour le remboursement des dettes.

2ème situation : FR+ ; BFR+ ; TR-

Le BFR est financé en partie par les ressources permanentes et en partie par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. C'est la situation la plus courante dans les entreprises.

Il convient d'apprécier, dans ce cas, le risque bancaire. Pour réduire le niveau des concours bancaires, l'entreprise peut augmenter le FR en augmentant les ressources propres ou les DLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

3ème situation : FR- ; BFR+ ; TR-

Dans ce cas, les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs fixes, le BFR et les disponibilités. Cette situation est mauvaise.

L'entreprise doit restructurer son FR en augmentant les financements à LT et en améliorant son autofinancement. Elle peut également diminuer son BFR.

4ème situation : FR+ ; BFR- ; TR+

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidités important. C'est une situation exceptionnelle.

L'entreprise doit surveiller d'avantage les modalités de gestion de sa trésorerie.

5ème situation : FR- ; BRF- ; TR+

Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessives mais encore une partie de l'actif immobilisé.

Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution.

L'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs. Il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

6ème situation : FR- ; BFR- ; TR-

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques. Il s'agit d'une situation similaire à la précédente.

C'est une situation précaire pour l'entreprise. Le risque est plus important dans le cas d'une entreprise industrielle. La structure de financement est à revoir pour reconstituer le FR.

Le FRN et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

1.3. Les ratios liés à la trésorerie

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir, grâce à un raisonnement dialectique, à des conclusions sur l'objet analysé.

L'intérêt des ratios réside essentiellement dans le fait qu'ils permettent des comparaisons soit sur plusieurs périodes, soit entre plusieurs entreprises. Les ratios permettent ainsi de présenter de manière pratique les résultats sur plusieurs exercices.

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, nous utilisons les ratios suivants :

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

3.1. Les ratios de liquidité

Tableau N° 5: Ratios de liquidité

Ratios	Calculs	Interprétations
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$	ce ratio doit être > à 1, il permet d'exprimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par la transformation progressive de son actif circulant.
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratios doit être proche de 1, il est également appelé ratio de solvabilité à l'échéance il est calculé sans tenir compte des valeurs d'exploitation dont leurs transformation en liquidité est difficile.
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme immédiatement.

Source: Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, analyse financière, 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.141

3.2. Ratios de solvabilité

Tableau N° 6: Ratios de solvabilité

Ratios	Calculs	Interprétations
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	Ce ratio doit être >1, il indique le degré de dépendance de l'entreprise par rapport à ses créanciers. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande
Ratio de solvabilité général	$\frac{\text{Total actifs}}{\text{Total dettes}}$	Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes

Source: Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, analyse financière, 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.142

Section 2 : La prévision de trésorerie et l'analyse par les flux

La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce de synchroniser au mieux les décisions à long terme et à court terme.

La gestion permanente, comme le préconisent les principes comptables, les opérations sont enregistrées au jour le jour et suivant la chronologie de leur réalisation.

2-1-Définition et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle est un ensemble d'information destiné à évaluer à l'avance (stade prévisionnel) et à constater (en cours de réalisation) les coûts, les produits ou leurs principaux composants, c'est-à-dire, la rentabilité des activités et l'efficacité de l'action. Elle recouvre deux types d'approches par leurs horizons de prévision et répondant à deux types de besoins, à moyen et à court terme :

- A moyen terme : la gestion prévisionnelle recouvre un processus de préparation et de prise de décision ,mis en œuvre ,en vue de fixer des objectifs, (rentabilité, sécurité, croissance, conditions de travail,...) et une stratégie pour l'entreprise sur une longue période : elle intègre l'étude de l'environnement à un terme aussi éloigné que le permettent les information fiables dont on dispose (prévision à long terme) ; elle analyse les force et les faiblesses , identifier les problèmes à résoudre , défini les actions à entreprendre en passant successivement du long au moyens puis au court terme . Ce plan (ou planification) s'appuie sur un diagnostic de l'entreprise et de son environnement. Les choix d'investissement et de financement y tiennent une place importante. Cette analyse à long et moyens terme doit être suivie d'effet, ce qui nécessite une cohérence et une continuité entre la réflexion pour le futur et l'action dans le futur.
- A court terme : la gestion prévisionnelle est un système budgétaire qui regroupe
 - ✓ Des prévisions, traduction chiffrée en recettes et dépense ;
 - ✓ Un contrôle, réalisation d'une comparaison entre les réalisations et les prévisions.

En conséquence, afin de répondre à la double nécessité de « savoir où l'on va » tant sur le plan technique que financier et d'avoir les moyens de « contrôler la trajectoire » sur laquelle on se trouve, tout en permettant un diagnostic. Une gestion prévisionnelle de la trésorerie doit servir à :

- ✓ Déterminer des objectifs en vue d'une rentabilité optimale ;

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- ✓ Prévoir les évènements techniques majeurs pour mieux les maîtriser ;
- ✓ Elaborer un budget de trésorerie en vue d'optimiser sa gestion et d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ;
- ✓ Participer à la prise de meilleures décisions.

2.2. Les outils de la gestion prévisionnelle

Concernent l'ensemble des moyens, démarches qu'utilise l'entreprise pour anticiper ses ressources et ses emplois, annuel, mensuelle, jour le jour.

2.2.1. Plan de financement (démarche annuelle)

Généralement établi sous la responsabilité de la direction générale, le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties : les prévisions des emplois et les prévisions des ressources.

Tableau N° 7: Modèle de plan de financement prévisionnel :

Exercice	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
<ul style="list-style-type: none">• Capacité d'autofinancement (CAF)*• Pris de cession des éléments d'actifs cédés• Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)• Subventions d'investissement• Apports des associés• Nouveaux emprunts souscrits• Autres ressources			
Total des ressources (2)			
Emplois			
<ul style="list-style-type: none">• Dividendes à payer• Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)• Besoins supplémentaires en fonds de roulement• Reconstitution du fonds de roulement			

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

<ul style="list-style-type: none"> • Remboursement du capital des anciens emprunts • Autres besoins à financer 			
Total des emplois (3)			
Variation annuelle (4)=(2)-(3)			
Solde cumulé (5)=(2)+(4)			

Source : BELLIER A, KHATH .S, « gestion de trésorerie », Ed, Economica.A, 2005, Paris, p28

*Calcul de capacité d'autofinancement²⁷ :

La capacité d'autofinancement peut être évaluée selon deux méthodes de calcul.

- **La méthode soustractive** : la méthode soustractive explique la formation de la capacité d'autofinancement à partir de l'excédent brut d'exploitation (ou l'insuffisance), qui s'obtient par différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'activité d'exploitation :

Tableau N°8 : la méthode soustractive

	Excédent brut d'exploitation(ou insuffisance)
+	Transfert des charges (d'exploitation)
+	Autre produits (d'exploitation)
-	Autre charges (d'exploitation)
±	Quotes-parts de résultat sur opération faites en commun
+	Produits financiers
-	Charges financiers
+	Produits exceptionnels
-	Charges exceptionnelles
-	Participation des salariés aux résultats
-	Impôts sur les bénéfices
=	Capacité d'autofinancement

Tableau N°9: La méthode additive

	Résultat net de l'exercice
+	Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions

²⁷ Blog.valoxy.org

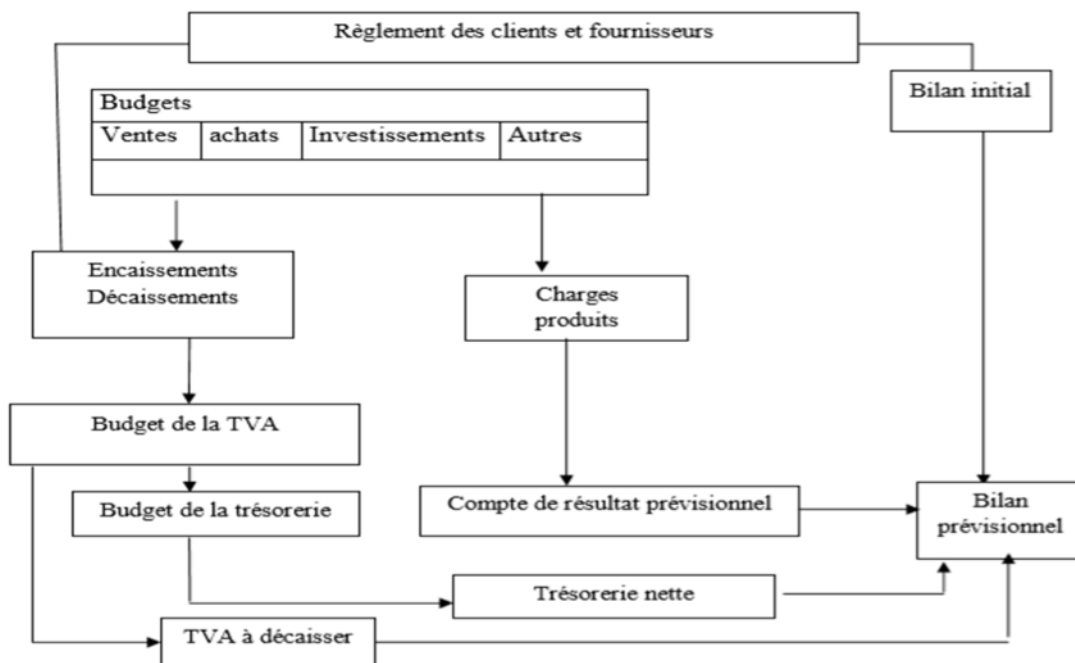
CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

-	Reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
+	Valeur comptable des éléments d'actif cédés
-	Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés
-	Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
=	Capacité d'autofinancement

2.2.2 Le budget de trésorerie (démarche mensuelle)²⁸

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable. Il permet de :

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.



Source : DORIATH Brigitte, contrôle de gestion, Ed Dunod, paris, 2005, p65

Encadré n ° 6: La synthèse de la construction du budget de trésorerie

²⁸ BELLIER A, KHATH .S, « gestion de trésorerie », Ed, Economica.A, 2005, Paris, p29

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Il comprend généralement trois parties :

- L'ensemble des flux d'encaissements d'exploitation ;
- L'ensemble des flux de décaissements d'exploitation ;
- L'ensemble des flux hors exploitation.

- **Première partie : les flux d'encaissements**

Il prend en compte les encaissements directement liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. Les ventes sont enregistrées en TTC.

	Janvier	Février
Encaissements liés à l'exploitation			
Créance du bilan initial N-1 : - Clients - Créances diverses ventes TTC : - au comptant - à crédit			
Encaissements hors exploitation			
- Emprunts - Cessions d'actifs.....			
Total encaissements			

Source : G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1, page 95.

Encadré N°7: La structure de tableau des encaissements sur ventes et autre encaissements

- **Deuxième partie : les flux de décaissements**

Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation.

Les achats sont enregistrés en TTC

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

	Janvier	Février
Décaissements liés à l'exploitation			
Dettes du bilan initial N-1 :			
- Fournisseurs			
- Dettes diverse			
Achats TTC :			
- au comptant			
- à crédit			
Autres dettes externes			
Salaires			
Décaissements hors exploitation			
- IS			
- Investissements			
- Dividendes			
- Remboursements emprunts			
Total décaissements			

Source : G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1, page 97.

Encadré N°8 : La structure des décaissements sur achats

A) Les décaissements des frais généraux

Le budget des frais généraux consiste à établir des prévisions de décaissements de charges courantes, autres que les matières premières. Il tient compte des délais de règlement.

- Les assurances ;
- Les loyers ;
- Le téléphone ;
- L'électricité.

B) Les décaissements des frais de personnel

Il s'agit de répartir les salaires et appointement, ainsi que les charges sur les salaires et les appointements, en fonction des délais de règlement.

Les frais de personnel comprennent généralement :

- Les salaires ;

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- Les charges sociales ;
- Les primes de vacances ;
- Les primes d'intéressement et de participation.

C) La TVA à payer

Selon la règle en vigueur, la TVA à payer chaque mois est la différence entre la TVA sur vente (collectée) du mois M et la TVA sur achat (déductible) du mois M.

Le montant de TVA à payer au titre du mois de M est effectivement décaissé en M+1.

Ainsi, la déclaration CA au titre du mois de janvier sera déposée avant le 20 février, accompagnée d'un règlement si la TVA collectée est supérieure à la TVA déductible.

TVA collectée < TVA déductible —> crédit de TVA

Le crédit de TVA est alors reporté le mois suivant.

	janvier	février	novembre	décembre	Bilan N+1
TVA facturée		↘	↘	↘	↘	↘
TVA récupérable						
TVA due au titre du mois						
TVA à décaisser						

Source : G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1, page 101

Encadré N°9 : La Structure générale des décaissements

Il reprend le total des encaissements et des décaissements en tenant compte de la TVA et de la trésorerie initiale. Il permet d'obtenir mois par mois le solde de trésorerie

Mois	janvier n	Février	Novembre n	Décembre n
trésorerie du début de mois					
Encaissements					
Décaissements					
Trésorerie de fin trésorerie					

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, "Gestion financier ", 14^e édition, DUNOD, Paris, 2005, P.441.

Encadré N° 10 : La forme du budget de trésorerie

- **Troisième partie : les flux hors exploitation**

- A) Les recettes

- Les flux de recettes hors exploitation sont :

- Les cessions d'actifs ;
 - Les subventions ;
 - ...

- B) Les dépenses

- Les flux de dépenses hors exploitation sont :

- Les acomptes des impôts sur le bénéfice ;
 - Les remboursements d'emprunt ;
 - Les dividendes ;
 - ...

2.3. La gestion permanente

2.3.1. Définition de la gestion permanente de la trésorerie

La gestion permanente de la trésorerie se traduit par un suivi au jour le jour (au quotidien) de la trésorerie impliquant non seulement une évaluation fine et éléments constitutifs de la trésorerie, mais également une surveillance permanente des facteurs de leurs variations.

2.3.2. Utilité de la gestion permanente de la trésorerie

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.

2.3.3. Les dates de valeur

Les différents flux financiers ne sont pris en compte par les banques aux mêmes dates que celle ou ils sont enregistrés dans la comptabilité des entreprises et cela pour plusieurs raisons :

- L'entreprise et la banque n'ont pas connaissance du flux à la même date : par exemple ; si l'entreprise émet un chèque, elle peut enregistrer immédiatement, alors que sa banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura porté à l'encaissement à sa propre banque et l'information transmise à la banque de l'entreprise.

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- Les banques appliquent des jours de valeur aux différentes opérations : par exemple, entre la remise d'un chèque et sa prise en compte par la banque peut s'écouler de 1 à 5 jours.

Ainsi « on appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opérations »²⁹

2.3.4. La structure de la fiche de valeur

Tableau N°10: La fiche en valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial				
- mouvements créditeurs - remise chèque sur place - remise chèque hors place - remise d'espèces - effet à encaissements - effet à l'escompte - virement reçus –autre				
Total de recettes				
-mouvements débiteurs - chèque émis - effet domiciliés - virement émis impayés - autre				
Total de dépenses				
Solde avant décision				
Décisions : - escomptes -placement -agios -virement banque à banque recettes change recette - virement banque à banque dépenses change dépenses				
Solde après décisions				

Source : DESBRIERES .P, POINCELOT. E : « gestion de trésorerie », Edition, EMS, Paris1999.P.64.

2.4. Les flux de trésorerie

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évaluation dans le temps au travers des bilans successifs.

2.4.1. Tableau des flux de trésorerie

Toutes les opérations que l'entreprise réalise avec son environnement se traduisent, immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie.

²⁹ Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, La gestion de la trésorerie, Edition 2, 2017, p49

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

a- Définition Le tableau des flux de trésorerie est un tableau de financement organisé qui a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.³⁰

b- Structures du tableau des flux de trésorerie

Tableau N° 11 : structure du tableau des flux de trésorerie

DESIGNATION	N	N-1
<p>Flux de trésorerie liés à l'activité</p> <p>Résultat de l'exercice</p> <p>* Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation</p> <p>+ Amortissement et provision</p> <p>+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produit de cession d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir <p>= Marge brut d'autofinancement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variation de BFR lié à l'activité <p>= Flux net de trésorerie lié à l'activité(A)</p>		
<p>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</p> <p>+ Cessions d'immobilisations incorporelles</p> <p>+ Cessions d'immobilisations corporelles</p> <p>+ Cessions ou réductions d'immobilisations financières</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières <p>* Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement</p> <p>+ Variation des dettes sur immobilisations</p> <p>= Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</p>		

³⁰ MARC GAUGAIN, ROSELYNE SAUVÉE-CRAMBERT, « gestion de la trésorerie », ed, ECONOMICA, Paris, 2004, p.32

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Flux de trésorerie lié aux opérations de financement		
+ Augmentation du capital		
- Réduction du capital		
- Dividendes versés		
+ Augmentation des dettes financière		
- Remboursement des dettes financières		
+ Subventions d'investissement reçues		
* Incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement		
- Variation de capital souscrit non appelé		
- Variation de capital souscrit appelé, non versé		
= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)		
Variation de trésorerie (A + B + C)		
Trésorerie à l'ouverture (D)		
Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)		

Source : tableau réalisés par nous-mêmes à partir de la recherche bibliographique.

C-Interprétation du tableau :

Le TFT est fondé sur une analyse par fonction et comprend trois parties correspondant aux flux de trésorerie liés à l'activité, à l'investissement et au financement.

Les flux de trésorerie liés à l'activité

Ces flux correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations de l'investissement et de financement, mais à ceux concernant directement l'activité de l'entreprise et son exploitation.

· Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Concernant l'acquisition et la cession des immobilisations, ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité.

· Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Ils sont constitués de sources de financement et des rémunérations et remboursements réalisés, en tenant compte de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variation de capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé.

· La trésorerie

Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité, d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilité :

- Compte de caisse et compte courant ;
- Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
- Valeurs mobilières de placement ;
- Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT permet aussi d'analyser la trésorerie à partir des déférentes opérations, ainsi de mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activité stratégique sélectionnés par l'entreprise.

2.4.2. Le tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel de des flux financiers sert à compléter utilement l'analyse financière, il est construit à partir de concept Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE).

a- L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période, l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, et il représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit :

$$\text{ETE} = \text{EBE} + \Delta\text{BFRE}$$

L'excédent brut d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation :

$$\text{EBE} = \text{produits d'exploitation (encaissables)} - \text{charges d'exploitation (décaissable)}.$$

b- La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Tableau N° 12 : Tableau pluriannuel des flux financiers

DESIGNATION	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = Valeur ajouté - Impôts et taxes - Frais personnels = Excédent brut d'exploitation - Variation du BFR = Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) - Investissement dans l'exploitation = Solde économique ou DAFIC ^(a) (SE)			
Variation de dettes financières Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes = Solde financier (SF)			
Solde courant SC = SE + SF + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnels + Augmentation de capital + Transfert de charges - Acquisition d'autres valeurs immobilisées ^(b) - Variation de BFR hors exploitation = Variation du disponible			

Source : tableau réalisée par nous-mêmes à partir de la recherche bibliographique.

(a) DAFIC = disponible après financement interne de la croissance.

(b) Y compris les charges à répartir.

Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes :

- Le premier solde représente l'excédent brut d'exploitation, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation.

- Le deuxième solde est le solde économique ou encore « disponible après financement interne de la croissance », il est obtenu à partir de l'EBE auquel on retire l'investissement, il permet de calculer le besoin de financement qui résulte de des opérations d'exploitation de l'entreprise, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.

- Le troisième solde est le solde financier, il est calculé obtenu par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation et dividendes de la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif. - Le quatrième solde est le solde courant, il représente la somme du solde économique et le solde financier, il doit être proche de zéro (0) ; après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « la variation du disponible ».

Section 3 : Concept d'optimum et décision de placement et de financement

3.1. Concept d'optimum : trésorerie zéro

L'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre, dans tout la mesure du possible, la trésorerie zéro. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

Pourquoi rechercher la trésorerie zéro ? La réponse est liée à la transformation même de la gestion de trésorerie moderne dans laquelle cette fonction est conçue comme un centre de profits :

- tous les excédents de trésorerie doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entrepris.
- tous les déficits de trésorier doivent être bien sûr financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entrepris.

En agissant de cette manière, le résultat financier de l'entrepris sera maximisé et la rentabilité final de l'entrepris améliorée.

L'atteinte même partielle de cet objectif passe donc par une gestion active de la trésorerie dans laquelle l'aspect prévisionnel et les arbitrages très nombreux.

3.2. Décision de financement et de placement à court terme

Contrairement aux crédits à moyen (plus de 2 ans) et long terme (plus de 7 ans), ces crédits à court terme sont destinés à couvrir les décalages existant essentiellement entre les dépenses et les recettes d'exploitation et servent donc à financer des variations conjoncturelles du besoin en fond de roulement. Ils se remboursent en une seule fois par le simple jeu des rentrées de fonds consécutives aux recettes encaissées.

3.2.1. Les financements à court terme

A. Crédit de trésorerie

- Facilité de caisse ;
- Découvert ;
- Le crédit de campagne ;
- Le crédit relais ;
- Le crédit spot (ou de courrier) ;

B. Les autres formes de crédit

- L'escompte commercial
- Les engagements par signature (Caution, Aval, Acceptation)
- Affacturage
- Les billets de trésorerie

3.2.2. Les différentes formes de placement à court terme

Le financement du cycle d'exploitation peut faire apparaître des excédents de trésorerie, soit de façon structurelle (lorsque le fonds de roulement est plus élevé que le besoin en fonds de roulement), soit de façon temporaire (la trésorerie est parfois positive, parfois négative au gré des encaissements et des décaissements), soit par combinaison d'excédents et de déficits (lorsque l'entreprise dispose de plusieurs comptes). Les sommes disponibles sur les comptes excédentaires peuvent faire l'objet de placements afin de recevoir une rémunération³¹.

A. Les blocages de fonds

L'entreprise qui dispose de fonds importants pour des durées supérieures à un mois peut les bloquer par un dépôt à terme dont l'intérêt est fixé par la banque et l'entreprise. D'autres formules de comptes à terme sont accessibles pour des placements de plus faibles montants.

³¹ Isabelle CHAMBOST, Thierry CUYAUBERE, «Gestion financière», Ed. DUNOD, 2002.

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Dans tous les cas l'entreprise récupère au terme prévu le capital déposé augmenté des intérêts et conserve parfois la possibilité de déblocage anticipé des fonds.

B. Les placements en valeurs mobilières

L'entreprise peut effectuer des placements en valeurs mobilières, soit sous forme d'actions, soit sous forme obligations. Les actions sont rémunérées par des dividendes mais, sont soumises à des risques importants puisque le placeur n'est pas certain de récupérer les sommes placées. Ce type de valeurs mobilières ne convient pas en principe pour des placements de court terme.

Les obligations (titres de créances sur une société) sont rémunérées par un intérêt fixe ou variable (dont les modalités de calcul sont connues dès l'émission). Le risque est plus faible que pour un placement en actions puisque les sommes investies sont récupérées à l'échéance des obligations; il existe toutefois un risque lié à l'évolution des taux d'intérêt du marché obligataire ; si ceux-ci augmentent, le cours de l'obligation diminuera et provoquera une perte en capital si le placeur souhaite revendre les obligations avant leur échéance.

C. Les OPCVM

Les organismes de placement collectif en valeurs mobilière principalement, les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) ou les fonds communs de placement (FCP) regroupent des paniers de valeurs mobilières composées de placement en actions ou en obligations ou encore sur le marché monétaire. L'entreprise qui dispose de liquidités à placer choisit le panier de valeurs mobilières qui correspond à la durée du placement (du très court terme pour les placements monétaires au moyen ou long terme pour les placements en actions).

3.3.Principe de comptabilisation des opérations de trésorerie

La comptabilisation des opérations sur la trésorerie se fait comme suit :

3.3.1. Cas des retraits

Des fonds sont considérés comme indisponibles au compte de l'entreprise en banque dès qu'elle a tiré sur ce compte un chèque ou une lettre de virement du montant de ces fonds.

Il peut se faire que le compte ne soit débité chez la banque que plusieurs jours après (cas d'un chèque envoyé à un bénéficiaire et que celui-ci ne présente pas immédiatement à l'encaissement). En particulier, l'avis de débit en provenance de la banque peut parvenir à la

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

trésorerie longtemps après. Cela ne pose pas de problème dans la mesure où seule intervient la date à laquelle est effectuée l'opération de retrait dans les livres. Cette opération est prise en compte d'après les pièces ayant ordonné ce retrait (instrument de paiement).

3.3.2. Cas des dépôts

Des fonds sont considérés comme disponibles au compte de l'entreprise en banque lorsque la trésorerie est informée par la réception d'un avis de crédit en provenance de la banque. Il peut se faire que la trésorerie soit avisée du versement de ces fonds avant de recevoir l'avis de crédit bancaire (cas de versement des caisses régionales qui avisent directement la trésorerie par des reçus de versement d'espèces ou de remise de chèques). Cela importe peu puisque seule intervient la date à laquelle la banque a effectué, dans ces livres, l'opération de dépôt (date de valeur).

3.3.3. Vérification des opérations et justifications des soldes

Les vérifications des opérations se font de la manière suivante :

3.3.3.1. Banque

Les banques adressent mensuellement, à leurs clients, un relevé de compte reproduisant les opérations du mois dont elles tirent le solde. Ce solde ne correspond généralement pas au solde des opérations passées au livre auxiliaire, cela pour diverses raisons :

- Déduction des frais non effectuée dans les écritures de l'entreprise (en l'attente des avis débit).
- Incorporation dans le relevé du montant des intérêts afférents au trimestre échu.
- Chèques portés en retraits dans les écritures de la trésorerie et ne figurant pas au débit sur le relevé par suite de non encaissement dans le mois de l'émission....

3.3.3.2. Chèques postaux

Le centre des chèques postaux n'adresse pas à ses clients de relevé mensuel, par contre, il leur adresse journalièrement un «extrait de compte». Cela permet :

- De vérifier chaque jour les opérations effectuées.
- De relever les frais relatifs à ces opérations et les enregistrer au fur et à mesure aux journaux des retraits.
- . - De justifier chaque jour le solde des opérations comptables.

Un état de rapprochement est établi pour les « chèques postaux » en fin de chaque mois.

3.3.4. Vérifications des intérêts et des livres auxiliaires

3.3.4.1. Les intérêts

Les banques nous adressent périodiquement le décompte des intérêts du trimestre échu. Ce décompte est vérifié par le bureau de trésorerie.

Les montants figurant sur les relevés mensuels des banques sont repris sur les échelles des intérêts. En général, les dates de valeur qui ont été vérifiées auparavant par la trésorerie sont les relevés à venir.

3.3.4.2. Livres auxiliaires des banques et du CCP

Les opérations de dépôts ou de retraits des banques sont reportées, mécano graphiquement, des virements comptables aux livres auxiliaires par le service informatique de l'entreprise.

Section 4 : Gestion des risques financiers

Il est question dans cette section, de faire une étude sur les risques financiers que l'entreprise peut rencontrer dans le processus de recherche d'un financement : risque de taux change et risque de taux d'intérêt. Nous porterons également un intérêt aux méthodes de gestion de ces risques.

4.1. Risque de change

4.1.1. Connaissance et mesure du risque de change

Le risque de change peut être défini comme l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations de cours de ces devises.³²

Les manifestations du risque de change sont donc diverses et variées. Leur classification peut être réalisée en considérant la nature des activités concernées et leur traduction dans les documents de l'entreprise.

De nombreux auteurs ont ainsi proposé des décompositions du risque de change en sous-risques catégorisés comme suit :

- risque de change de transaction;
- risque de change de bilan;
- risque de change de consolidation ;

³² MARC GAUGAIN, ROSELYN SAUVÉE-CRAMBERT, « gestion de la trésorerie », ed « economica », 2004, PARIS, p 197

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- risque de change économique ;
- risque de change de conversion ;
- risque de change en opportunité...

Cette liste non exhaustive peut utilement être réduite pour, dans un souci de synthèse et de simplification, suggérer une distinction entre trois types de risques liés aux fluctuations de change constatées et/ou prévisionnelles:

- le risque de change d'exploitation: risque commercial ou financier résultant de la variation de cours de devises entre deux dates ;
- le risque de change comptable: risque affectant les postes du bilan et risque de consolidation des comptes des filiales ;
- le risque de change économique: risque comptable ou d'exploitation avec intégration du risque sur des opérations futures en devises.

Le risque de change peut être réel ou conditionnel ; dans le premier cas, il agit du risque lié à une opération effective alors que, dans le second cas la réalisation de l'opération est conditionnée par une décision non maîtrisée par l'entreprise (réponse à un appel d'offre sur soumission, acceptation d'une proposition commerciale, vente sur catalogue.).

Dans tous les cas, le risque de change existe bien avant l'enregistrement comptable des opérations. La date naissance du risque de change et la date de communication d'un prix en devise entre les partenaires commerciaux ou financiers; le risque court dès cet instant et non pas à partir de la date de signature d'un contrat qui confirme l'engagement des parties.

Au-delà de la connaissance des sources du risque de change et de ses manifestations dans l'entreprise, sa mesure est, avant sa gestion, la préoccupation majeure du trésorier.

4.1.2. La gestion du risque de change

Gérer le risque de change peut apparaître comme une obligation ou une nécessité pour le trésorier d'une entreprise. Cette décision doit être relativisée. Selon l'importance relative du risque de change, le trésorier pourra décider de couvrir ou non ce risque. Le choix entre couverture le trésorier et non pourra couverture est une décision stratégique qui repose sur deux types d'éléments d'appréciation :

- des éléments objectifs comme la taille de l'entreprise, la concurrence, le risque potentiel maximal pour l'entreprise, le coût du risque et de sa gestion ;
- des éléments subjectifs tels l'aversion au risque du trésorier, le coefficient de risque acceptable, les prévisions de change.

Ces différents paramètres d'aide à la décision du trésorier sont propres à chaque entreprise et il ne saurait être envisagé de définir des seuils de couverture ou de non-couverture du

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

risque de change. Tel trésorier ne décide de couvrir ce risque que si les variations de cours sont supérieures à 1 % ou génèrent un risque de perte de X millions d'euros au moins ; tel trésorier ne couvre jamais plus de 75 % de la position globale de sa société, mais tel autre couvre systématiquement la totalité des montants exposés au risque de change. À chaque trésorier appartient une décision qui engage la rentabilité de son entreprise.

La décision de couverture amène le trésorier à effectuer un autre choix pour décider soit de gérer le risque de change de manière traditionnelle, soit de recourir à des produits dérivés. Les techniques correspondant à cette alternative sont étudiées successivement.

4.2. Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est longtemps resté un risque de second plan pour des trésoriers d'entreprises car moins perceptible que la défaillance d'un client ou la diminution d'un encaissement suite à une variation du cours d'une devise. L'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes. La prise en compte du risque de taux d'intérêt dans la gestion de la trésorerie repose sur son identification pour une gestion interne puis sur la connaissance des instruments et techniques de gestion externe de ce risque.

4.2.1. L'identification et la gestion interne du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable. Connaître le risque de taux d'intérêt revient dans un premier temps à constater l'incidence d'une variation de taux d'intérêt sur un actif financier, dette ou créance³³.

4.2.2. L'évaluation du risque de taux

L'évaluation du risque de taux repose sur la mesure de la position de taux de l'entreprise ; la position de taux est déterminée en considérant le solde (placement - financements) ou (prêts - emprunts) à taux fixe figurant au bilan échéance par échéance. Selon que le solde par échéance est nul ou non nul, positif ou négatif, la position de taux est fermée, ouverte prêteuse (longue) ou ouverte emprunteuse (courte) ; l'entreprise est alors exposée à un risque nul, de hausse ou de baisse des taux fixes.

³³ MARC GAUGAIN, ROSELYN SAUVÉE-CRAMBERT, « gestion de la trésorerie », ed « economica », 2004, PARIS, p 233

CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Cette appréciation de la position et du risque de taux peut être réalisée en utilisant les concepts de « gap », comptable ou actualisé, et de duration.

Le gap comptable est en général calculé pour un horizon d'un an. « one year gap », par différence entre les ressources à taux fixe et les emplois à taux fixe, ou entre les emplois à taux variable et les ressources à taux variable.

Le gap comptable peut être positif ou négatif, ce qui correspond également à une position courte ou longue et à une exposition à la baisse ou à la hausse des taux d'intérêt.

Au-delà du « one year gap », il est intéressant de connaître l'évolution du gap comptable dans le temps et de calculer le gap à deux ans ; l'établissement d'un tableau de structure des maturités tenant compte de l'évolution de la structure du bilan à un horizon de 4 à 5 ans est un indicateur complémentaire de l'évolution de l'exposition au risque de taux de l'entreprise. Cependant, le gap comptable reste un indicateur statique qui met en évidence une position structurelle de taux à un instant donné seulement, sans intégrer les maturités respectives des emplois et des ressources de sensibilités différentes. Il est donc souhaitable de compléter l'analyse par la détermination du gap actualisé.

Conclusion

Il a été démontré dans ce chapitre qu'il existe des outils très précis et très performants en matière d'analyse de la trésorerie. L'analyse financière des activités de l'entreprise permet au trésorier de faire le point sur la situation financière de l'entreprise, ainsi, ça lui permet de prendre la meilleure décision et adopter l'action adéquate à la situation.

L'étude consiste essentiellement à calculer des ratios (FR, BFR, Tr...) qui vont faire l'objet d'une image précise de la situation financière de l'entreprise à un moment donné.

Cette étude sert dans la gestion des risques que peut encourir la trésorerie.

CHAPITRE III

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

L'étude théorique menée dans les deux premiers chapitres, nous permet de mettre en œuvre une étude pratique qui vise à analyser la trésorerie de l'entreprise portuaire de Bejaïa durant l'année 2018, et de faire une analyse comparative entre les prévisions et les réalisations sur la même année, mais aussi de faire une étude comparative entre l'année étudiée (2018) et l'année qui la précède (2017).

Cette étude pratique a pour objectif de consolider les connaissances déjà acquises en matière de gestion de trésorerie et de voir, d'une manière plus précise, les techniques utilisées par les trésoriers dans les entreprises.

Nous avons choisi de répartir ce chapitre comme suit :

Section 01 : portera sur la présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : étude comparative entre prévision et réalisation

Section 03 : l'analyse de la trésorerie par bilan

Section 04 : l'analyse de la trésorerie par ratios

Section 05 : l'analyse par le tableau des flux de trésorerie.

Cette répartition nous permet de mettre le point sur tous les volets de l'analyse de la trésorerie dans l'entreprise.

Section 01 : Aperçu général sur l'organisme d'accueil

Nous allons commencer par une présentation de l'entreprise portuaire de Bejaïa ensuite nous expliquerons ses missions pour enfin définir sa structure organisationnelle.

1.1. Historique

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaïa possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.

La *Saldæ* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce



Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

n'est qu'au 11^{ème} siècle que la berbère *Begaieth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en **1834**. Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en **1870** et ceux d'accostage en **1879**. La construction de l'ancien port fut achevée en **1911**. Le nouveau quai long de 300 m fût achevé en **1987**. C'est en **1960** que fût chargé le 1^{er} pétrolier au port de Bejaia.

L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3^{ème} génération et le classent aujourd'hui 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification ISO 9002 en 2000 puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un système de management intégré.

1.2. Cadre juridique

Le décret n°**82-285** du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

1.3. Marché et hinterland

L'hinterland direct du port de Bejaia, s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, réparti sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement. L'hinterland est segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouïba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El- Eulma, M'sila et Bordj Bou Arreridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'EL Kseur, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

1.4. Missions de l'entreprise

- Organisation de l'accueil des navires ;
- Aide à la navigation (Pilotage des navires) ;
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement ;
- Activité d'aconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export) ;
- Transit des passagers et de leurs véhicules ;
- Gestion et développement du domaine portuaire ;
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels ;

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

1.5. Organisation de l'entreprise

L'Entreprise Portuaire de Bejaia est organisée en directions fonctionnelles et opérationnelles :

- a. Directions opérationnelles :** Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.
- **Direction Manutention et Acconage (DMA) :** Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :
 - **Manutention :** Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.
 - **Acconage :** A pour tâches :
 - Pour les marchandises :**
 - La réception des marchandises.
 - Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
 - Marquage des lots de marchandises.
 - Livraison aux clients.
 - Pour le service :**
 - Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
 - Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.
 - **Direction Domaine et Développement (DDD) :** Elle a pour tâches :
 - Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
 - Pesage des marchandises (pont bascule).
 - Avitaillement des navires en eau potable.
- **Direction Logistique (DL) :** Elle exerce les métiers suivants :
- **L'approvisionnement en pièces de rechange :** ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections :

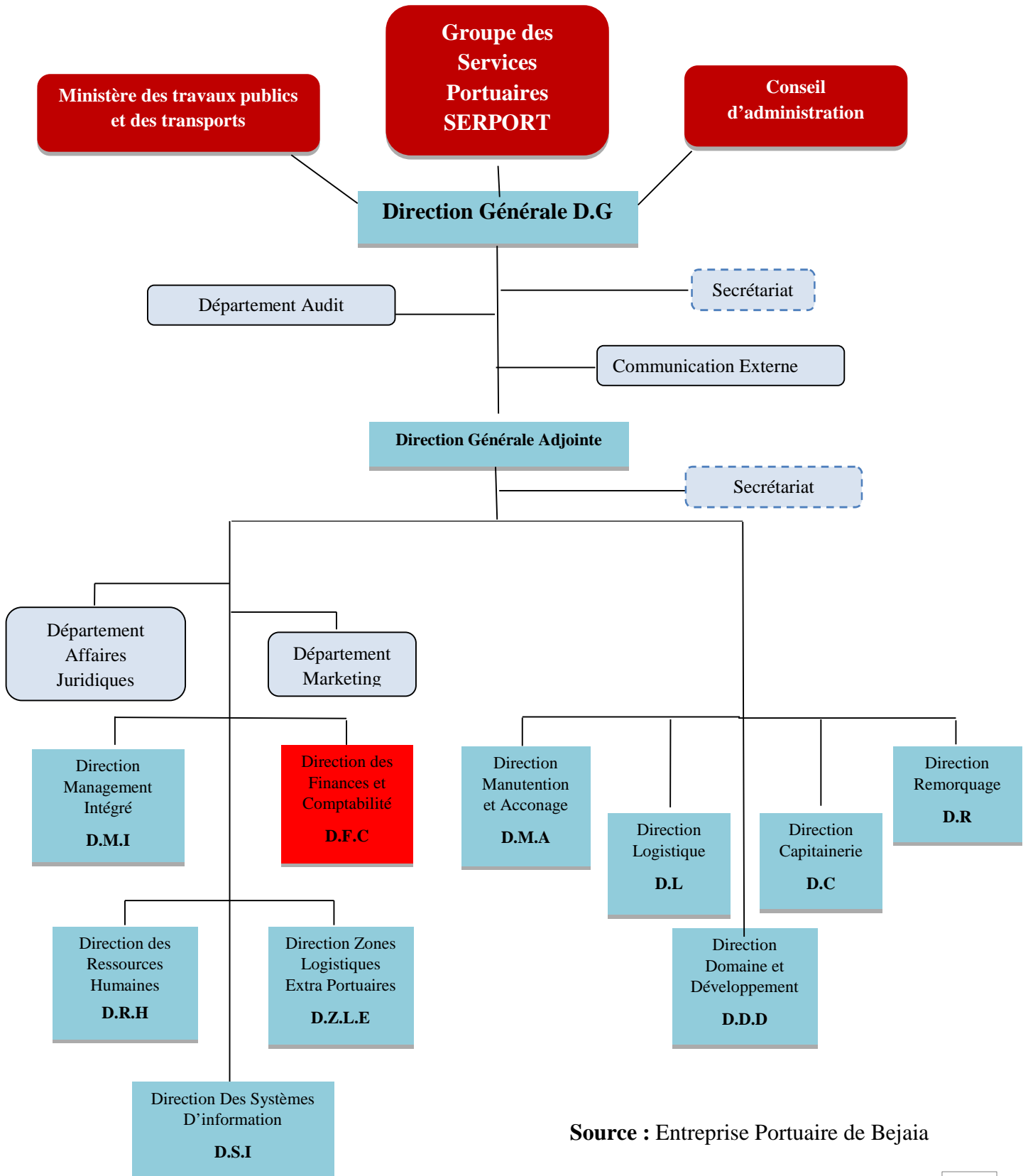
Les achats dont l'interface est intimement liée au département maintenance, principalement les ateliers ;

Les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
 - **La maintenance des équipements :** structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.
 - **La planification des affectations :** dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.
- **Direction Capitainerie (DC) :** Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :
- **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
 - **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.
L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser.
 - **Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.
- **Direction Remorquage (DR) :** Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.
- Les prestations assurées sont :

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

- Le Remorquage portuaire.
 - Le Remorquage hauturier (haute mer).
 - Le Sauvetage en mer.
- b. Directions fonctionnelles :** Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.
- **Direction Management Intégré (DMI) :** Elle est chargée de :
 - Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ;
 - Apporter des conseils et de l'assistance ;
 - Mettre en œuvre, maintenir et améliorer en continue le Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure) ;
 - **Direction Systèmes d'information :** Elle est chargée de :
 - Valider et contrôler les messages diffusés à travers les différents supports publicitaires ;
 - Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés ;
 - Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de méthodologie de travail relatif au personnel du centre ;
 - Veiller à l'amélioration et au développement du système d'information de l'entreprise ;
 - **Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** Elle est chargée de :
 - La tenue de la comptabilité.
 - La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
 - La tenue des inventaires.
 - Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).
 - **Direction Ressources Humaines (DRH) :** Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :
 - La gestion des carrières du personnel (fichier).
 - La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, ...etc.).

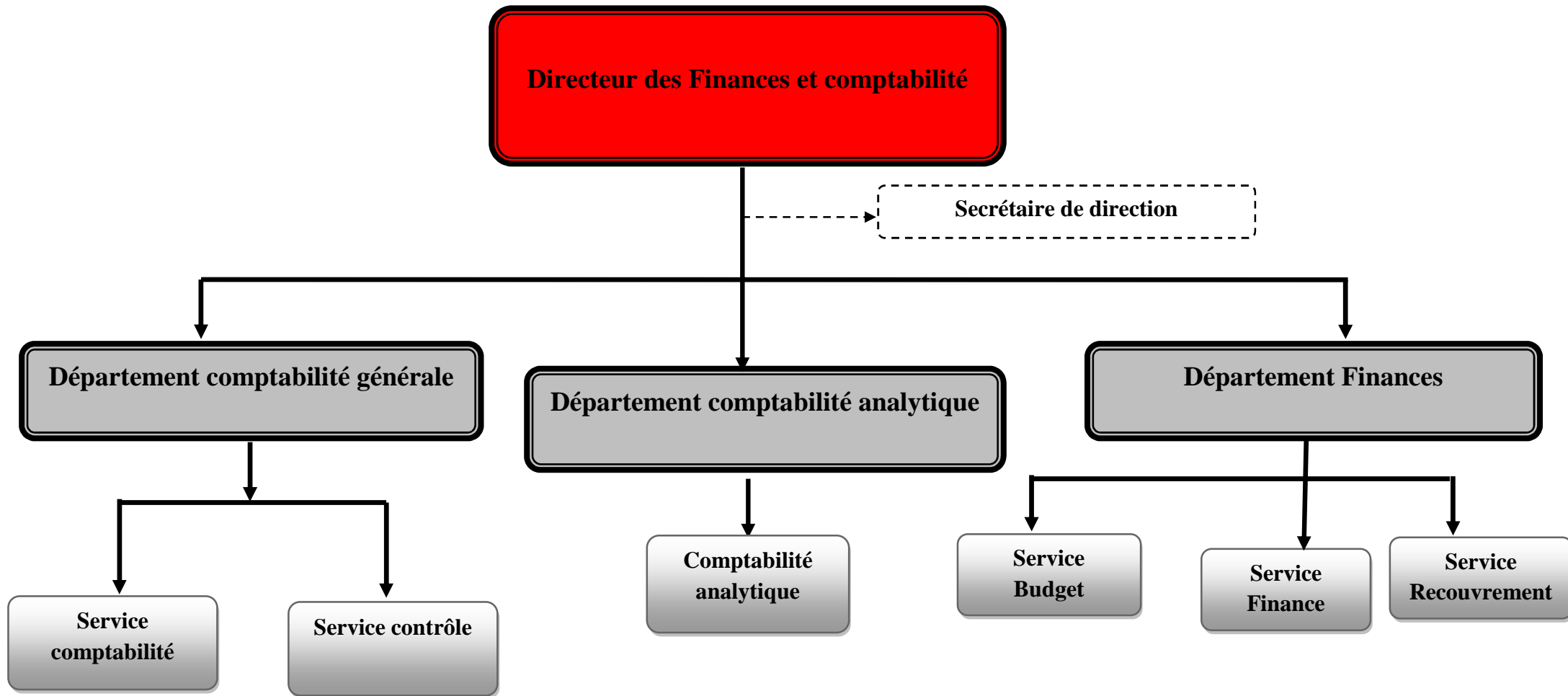
Schéma n° 1 : Organigramme de l'entreprise



Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Schéma n ° 2 : Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-



Source : Entreprise Portuaire de Bejaia

Section 2 : Etude comparative entre les prévisions et les réalisations

La présente section a pour objet d'étudier le budget prévisionnel de l'année 2018 et de le comparer aux réalisations de la fin de l'année et de faire ressortir les taux de réalisation.

Elle a notamment pour objet d'étudier les écarts de réalisation entre deux années successives 2017 et 2018.

2.1. Principe d'élaboration

Le Budget prévisionnel 2018 a été élaboré sur la base des prévisions de clôture 2017 et les objectifs commerciaux de 2018 ainsi que du trafic attendu aux nouvelles Zones Logistiques Extra Portuaires de TIXTER et d'Ighil-Ouberouak.

2.2. Vision de l'Entreprise

Maintenir le Port de Bejaïa au rang de port performant, catalyseur de la compétitivité de l'économie nationale, moteur du développement régional du territoire et acteur incontournable dans le positionnement national en tant que plateforme logistique dynamique.

2.3. Objectifs de l'Entreprise

- Optimiser la compétitivité de la chaîne logistique ;
- Maintenir la position de leader dans le domaine de l'activité portuaire ;
- Développer la culture d'entreprise pour une gestion optimale des ressources ;
- Participer au développement socio-économique ;
- Pérenniser et créer des emplois.

Tableau N°13 : Le plan de financement de l'EPB

En milliers de Dinars

Rubriques	Clôture 2017	Prévisions 2018	Variation	% variation
Encaissements	9 856 165	8 500 120	-1 356 045	-14
Encaissements reçus des clients.	5 969 839	5 646 000	-323 839	-05
Autres encaissements.	301 307	12 000	-289 307	-96
Accréditifs, restitution des provisions	267 026	-	-267 026	-100

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Encaissements sur cessions d'immo. Corp.	2 313	13 000	+10 687	+462
Encaissements sur cessions d'immo. Fin.	-	-	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers.	208 777	215 068	+6 291	+03
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	1 094 980	500 000	-594 980	-54
Encaissements provenant d'emprunts.	2 011 923	2 114 052	+102 129	+05
Décaissements	9 742 645	8 613 714	-1 128 931	-12
Accréditifs, provisions	59 728	-	-59 728	+100
Sommes versées aux fournisseurs.	499 221	440 000	-59 221	-12
Sommes versées aux personnels.	1 591 945	1 545 851	-46 094	-03
Sommes versées pour frais de missions	5 217	3 500	-1 717	-33
Sommes versées aux œuvres sociales	182 436	180 000	-2 436	-01
sommes versées aux organismes sociaux	663 467	709 000	+45 533	+07
Intérêts et autres frais financiers payés.	33 978	75 524	+41 546	+122
Impôts sur résultats payés.	340 639	363 360	+22 721	+07
Autres impôts et taxes.	485 005	509 552	+24 547	+05
Sommes versées aux filiales	969	-	-969	-100
Autres dépenses	41 359	33 500	-7 859	-19
Décaissement sur acquisition d'immo. Corp.	4 519 346	3 625 006	-894 340	-20
Décaissements sur acquisition d'immo. fin.	500 000	-	-500 000	-100
Dividendes et autres distributions effectués	600 000	900 000	+300 000	+50
Remboursements d'emprunts	219 335	228 421	+9 086	+04
Variation	113 520	-113 594	-227 114	-200
Trésorerie initiale	607 983	721 503	+113 52	+19
Trésorerie finale	721 503	607 909	-113 594	-16

Source : document interne de l'EPB

- **Interprétation des résultats**

La trésorerie finale prévisionnelle pour l'année 2018 s'élève à **607 909 KDA**, soit une variation de **-16% (-113 594 KDA)** par rapport à l'exercice 2017.

Cette variation négative est principalement due à :

- ✓ Une baisse des encaissements sur clients prévus pour l'année 2018 de **-323 839 KDA** par rapport à 2017.
- ✓ Une baisse du compte: **autres encaissements** de la valeur de **-289 307KDA**, due en grande partie à un non remboursement des comptes associés BMT.
- ✓ Une variation de **-100%** du compte **Accréditifs, restitution des provisions (-267 026)**.
- ✓ Une augmentation des intérêts versés (compte **Intérêts et autres frais financiers payés**) d'une valeur de **41 546KDA (122%)**.
- ✓ une augmentation des impôts sur résultat de la valeur de **22 721KDA** soit une
- ✓ augmentation de **7%** par rapport à 2017.

Tableau N°17 : Tableaux des prévisions 2018 et réalisation 2018 (page suivante)

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Rubriques	Prévisions 2018	Réalizations 2018	taux de réalisation %	Réalizations 2017	taux Variation 2017/2018%
Encaissements	8 500 120 000,00	10 340 016 975,89	121,65%	10 091 862 758,34	2,46
Encaissements reçus des clients.	5 646 000 000,00	6 845 852 381,61	121,25%	5 960 301 094,01	14,86
Autres encaissements.	12 000 000,00	470 647 655,28	3922,06%	393 069 276,83	19,74
Accréditifs, restitution des provisions	0,00	41 111 601,80		279 076 998,16	-85,27
Encaissements sur cession d'immobilisations	13 000 000,00	0,00	0,00%	2 313 665,00	-100,00
Encaissements sur cession d'immo. Fina.	0,00	500 000 000,00		510 000 000,00	-1,96
Intérêts encaissés sur placements financiers.	215 068 000,00	183 362 500,00	85,26%	213 535 416,67	-14,13
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	500 000 000,00	1 082 560,00	0,22%	1 094 980 000,00	-99,90
Encaissements provenant d'emprunts.	2 114 052 000,00	2 297 960 277,20	108,70%	1 638 586 307,67	40,24
Décaissements	8 613 714 000,00	9 670 402 140,50	112,27%	10 339 289 662,47	-6,47
Sommes versées aux fournisseurs.	440 000 000,00	952 208 909,57	216,41%	699 524 403,91	36,12
Sommes versées aux personnels.	1 545 851 000,00	1 553 146 886,51	100,47%	1 519 020 925,23	2,25
Sommes versées pour frais de missions	3 500 000,00	8 203 555,86	234,39%	5 791 055,95	41,66
Sommes versées aux œuvres sociales	180 000 000,00	210 847 381,63	117,14%	185 234 542,41	13,83
sommes versées aux organismes sociaux	709 000 000,00	744 771 470,11	105,05%	712 421 905,58	4,54
Accréditifs, provisions	0,00	16 398 999,02		39 243 958,14	-58,21
Intérêts et autres frais financiers payés.	75 524 000,00	71 424 735,18	94,57%	41 092 573,22	73,81
Impôts sur résultats payés.	363 360 000,00	0,00	0,00%	340 757 891,00	-100,00
Autres impôts et taxes.	509 552 000,00	627 272 132,12	123,10%	537 890 756,61	16,62
Sommes versées aux filiales	0,00	0,00	0,00	968 984,06	-100,00
Autres dépenses	33 500 000,00	43 631 296,78	130,24%	46 869 223,79	-6,91

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Décaissement sur acquisition d'immobilisation	3 625 006 000,00	4 503 811 205,12	124,24%	4 381 138 400,22	2,80
Décaissements sur acquisition d'immo. Fina.	0,00	0,00	0,00	1 010 000 000,00	-100,00
Dividendes et autres distributions effectués	900 000 000,00	700 000 000,00	77,78%	600 000 000,00	16,67
Remboursements d'emprunts	228 421 000,00	238 685 568,60	104,49%	219 335 042,35	8,82
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.		-24 102,26		207 994,46	-111,59
Variation	-113 594 000,00	669 590 733,13	-589,46%	-247 218 909,67	-370,85
Trésorerie initiale	721 503 000,00	626 510 577,91	86,83%	873 729 487,58	-28,29
Trésorerie finale	607 909 000,00	1 296 101 311,04	213,21%	626 510 577,91	106,88

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données l'EPB

Remarque : tous les montants du tableau des prévisions et réalisations sont à considérer en **DA**.

- **Interprétation des résultats du tableau**

- **analyse du taux de réalisation**

- ✓ à la fin de l'exercice 2018, la trésorerie finale de l'EPB est de **1 338 787 084,22DA**¹ ce qui nous donne un taux de réalisation de **220,23%** par rapport à la prévision établie en début de l'année (**607 909 000,00 DA**).

- ✓ La différence constatée entre la réalisation et la prévision est due :

- Le solde du compte « Autres encaissement » s'élève à la somme de **470 647655,28 DA** ce qui nous donne un taux de réalisation équivalent à **3922,06%**. Cette différence entre la prévision et le résultat obtenu lors de l'exercice 2018 s'explique par la perception des créances qui sont dues chez les clients.
- l'augmentation du compte « encaissement des client » de la valeur de **6 845 852 381,61 DA** soit un taux de réalisation de **121,25%**
- le compte « Intérêts et autres frais financiers payés. » sera diminué de la valeur de **4099264,82 DA**.
- Le compte « Impôts sur résultats payés » dont la valeur prévue était de **363 360 000 DA** n'a pas été réglé.
- le compte « Dividendes et autres distributions effectués » initialement prévu avec la valeur de **900 000 000 DA** n'a connu que **77,78%** de réalisation, donc **200 000 000 DA** de moins.

- **Analyse de la variation 2017/2018**

- ✓ La trésorerie finale de l'année 2018 a connu une augmentation de **113,69%**, passant de **626 510 577,91 DA** en 2017 à **1338787084,22 DA** en 2019
- ✓ les encaissements ont connu un accroissement de 2,46% en 2018
- ✓ les décaissements ont connu un décroissement de -6,47% par rapport à l'année 2017.
- ✓ L'évolution négative de la quasi-totalité des comptes de décaissement est le facteur qui a contribué le plus à l'augmentation du solde de la trésorerie.

¹ Le solde obtenu pour la trésorerie finale de l'année 2018 est calculé sur la base du résultat obtenu de la soustraction des décaissements des encaissements, auquel on ajoute le solde du compte 542 : ACCREDITIFS qui est d'une valeur de 42 685 773,175. Ce compte n'apparaît pas sur le compte Résultat.

Section 3 : Analyse de la trésorerie par bilan

3.1. Le Bilan financier

Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable, selon le nouveau système comptable et financier SCF pour les exercices 2018

Tableau N°14: Bilan financier

En DA

Actif	Montant	Passif	Montant
Valeur immobilisée	21 007 115 578,34	Capitaux permanent	21 902 326 601,53
Immobilisation corporelle	8 034 573 652,13	Capitaux propres	13 503 615 646,49
Immobilisation incorporelle	25 533 022,94	Capital émis	3 500 000 000,00
Immobilisation en cours	7 769 918 016,01	Reserve	8 515 121 632,11
Immobilisation financier	4 822 404 153,87	Provisions et produits constatés d'avance	1140976076,69
Impôts différés actif	354 686 733,39	Autres capitaux propres	347 517 937,69
		DLMT	8 398 710 955,04
Actif circulant	2 874 544 197,61	Emprunts et dettes financières	6 986 363 462,80
Valeur exploitation	295 865 718,37	Impôts (différés et provisionnés)	14 468 715,07
Stocks et encours	295 865 718,37	Autres dettes non courantes	139 204 000,00
Valeur réalisable	1 239 891 395,03	Provisions et produits constatés d'avance	1 258 674 777,17
Créances et emplois assimilés	1 239 891 395,03	DCT	1 979 333 174,42
Valeur disponible	1 338 787 084,21	fournisseurs	914 615 631,75
Disponibilité	1 338 787 084,21	Impôts	572 461 158,47
		Autres dettes courante	492 256 384,20
		Dividendes	0,00
		Parts des travailleurs	0,00
		Tantièmes	0,00
TOTAL	23 881 659 775,95	TOTAL	23 881 659 775,95

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

- **Interprétation**

L'Entreprise Portuaire de Bejaia clôture l'exercice 2018 avec un total net du bilan de **23 881 659 KDA** contre **20 779 331 KDA** pour l'exercice 2017, soit une hausse de **3102 328 KDA (+15 %)**.

Les ressources permanentes constituées des capitaux propres et dettes à long moyen terme d'un montant de **21 902 326 KDA**, soit **92 %** du total passif sont destinées à financer le cycle long de l'activité. Les dettes à court terme d'un montant de **1 979 333 KDA**, soit **8 %** du total passif représentant ce que l'entreprise doit aux fournisseurs, aux organismes sociaux et fiscaux.

3.2. Bilan financier de grande masse en 2018

Tableau N°15 : Bilan de grande masse

En DA

Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
Valeurs immobilisées	21 007 115 578,34	87,96	Capitaux propres	13 503 615 646,49	56,54
Valeurs d'exploitation	295 865 718,37	1,24	Dettes à LMT	8 398 710 955,04	35,17
Valeurs réalisables	1 239 891 395,03	5,19	Dettes à CT	1 979 333 174,42	8,29
Valeurs disponibles	1 338 787 084,21	5,61			
TOTAL	23 881 659 775,95	100,00	TOTAL	23 881 659 775,95	100,00

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

- **Interprétation :**

L'actif de l'entreprise est constitué de :

- ✓ Valeurs immobilisées qui représentent la quasi-totalité des actifs (**87,96%**). les valeurs immobilisées représentent le patrimoine de l'entreprise (machines, terrains, batiments... etc).

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

- ✓ Les valeurs d'exploitation qui sont constituée des stocks que détient l'entreprise ne représente que 1,24% de ses actifs, cela est du a la nature des activités de l'entreprise (prestation de service).
- ✓ Les valeurs réalisables et les valeurs disponibles (respectivement les créances sur les clients et les disponibilités) représentent respectivement 5,19% et 5,61% des actifs de l'entreprise

Le passif est, quant à lui constitué à 56,54% par les capitaux propres, ce qui signifie que l'entreprise possède des capitaux importants qui lui permettent de dégager une capacité d'autofinancement. Il est notamment composé des dettes à moyen et long terme qui représentent 35,17% contre 8,29% pour les dettes à court terme. Concrètement cela signifie que l'entreprise est en mesure de dégager une solvabilité qui lui permettra d'honorer ses échéances.

Section 04 : Analyse de la trésorerie par les ratios

Cette section aura pour objet d'étudier les différents ratios de l'équilibre financier de l'entreprise, de les calculer et d'interpréter économiquement leurs résultats.

➤ Tableau N°16 : Fonds de roulement

A)

En DA

Désignation	2018
Capitaux permanents (CP)	21 902 326 601,53
Actifs immobilisés (AI)	21 007 115 578,34
Fond de roulement (FR)	895 211 023,19

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Tableau N°17 : Fonds de roulement

B)	En DA
Désignation	2018
Actif circulant (AC)	2 874 544 197,61
Dettes à court terme (DCT)	1 979 333 174,42
Fond de roulement (FR)	895 211 023,19

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Rubriques	En milliers de Dinars		
	2017	2018	% Var
Fonds de roulement	508 868	895 211	+76

Source : document interne de l'EPB

Encadré n° 11 : variation du fond de roulement

- Le fond de roulement de l'entreprise a augmenté de **508 868 KDA**, soit **+76 %** par rapport à l'exercice 2017, cela signifie que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité.

➤ **Tableau N°18 : Besoin en fonds de roulement**

	En DA
Désignation	2018
Valeur d'exploitation + valeur réalisable	1 535 757 113,40
Dettes à court terme- dettes financières	1 979 333 174,42
Besoin en fond de roulement	-443 576 061,02

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

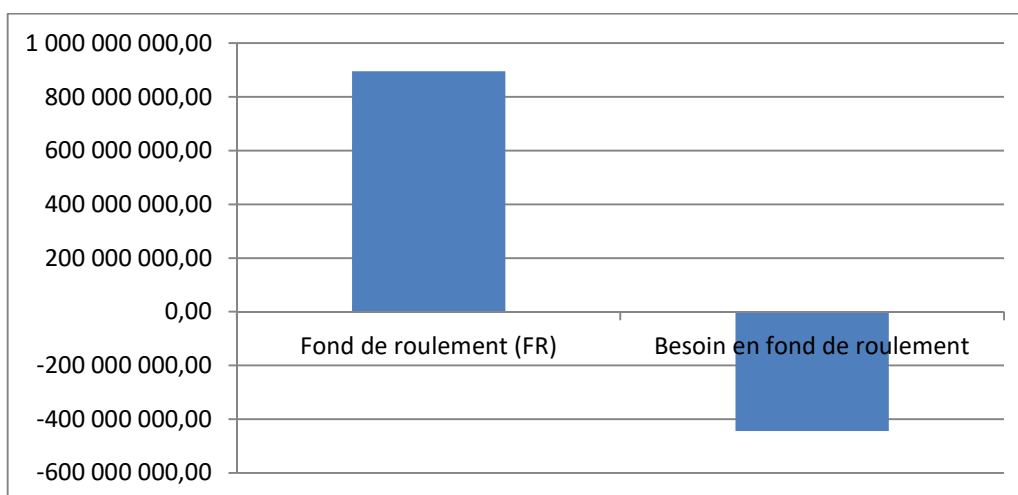
Rubriques	En milliers de Dinars		
	2017	2018	% Var
Besoin en fonds de roulement	-180 447	-443 576	+146

Source : document interne de l'EPB

Encadré n° 12 : variation du besoin de fond de roulement

- Les Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2017 & 2018 sont négatifs avec une augmentation considérable de **146 %**. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'E.P.B sont moins importants que les ressources d'exploitations.

Figure N° 1: représentation graphique du FR et BFR de l'EPB (2018)



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

La différence entre le fond de roulement et le besoin de fond de roulement est apparente sur le graph, ce qui nous permet de déduire le signe mathématique de la trésorerie.

➤ Trésorerie

Nous pouvons faire ressortir la trésorerie en suivant deux approches :

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

✓ Tableau N°19 : Première approche

En DA

Désignation	2018
Valeur disponible	1 338 787 084,21
Dette financière	0,00
Trésorerie	1 338 787 084,21

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

✓ Tableau N°20 : Deuxième approche

En DA

Désignations	2018
Fond de roulement (FR)	895 211 023,19
Besoin en fond de roulement (BFR)	-443 576 061,02
Trésorerie	1 338 787 084,21

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Rubriques	En milliers de Dinars		
	2017	2018	% Var
Trésorerie	689 315	1 338 787	+94

Source : document interne de l'EPB

Encadré n° 13 : variation de la trésorerie

- L'entreprise affiche au 31.12.2018 un excédent de trésorerie nette de **1 338 787 KDA** soit **649 472 KDA** par rapport à l'exercice 2017. Cette hausse est due essentiellement à l'importance des encaissements sur prestations.
- L'entreprise a enregistré un besoin de fond de roulement négatif, qui s'ajoute à un excédent important de ressources permanentes ce qui induit une liquidité importante.

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Cette situation correspond à un sous-emploi des ressources dont l'entreprise dispose, et elle doit revoir ses modalités de gestion de la trésorerie.

Tableau N°21: Ratios de liquidités

Ratios	Formules	2017	2018
Ratio de liquidité générale	$\frac{AC}{DCT}$	1,31	1,45
Ratio de liquidité réduite	$\frac{VR + VD}{DCT}$	1,17	1,30
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{VD}{DCT}$	0,42	0,68

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Interprétation :

- Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.
- Ratio de liquidité réduite est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise arrive à honorer ses échéances à court terme grâce à ses disponibilités générées principalement par les encaissements de ses créances.
- Ratio de liquidité immédiate pour l'exercice 2018 reste satisfaisant. Il a connu hausse par rapport à l'exercice 2017 due à l'augmentation de la trésorerie de l'entreprise de 94 %.

Tableau N°22 : Ratios de solvabilité

Ratio	2018
Ratio d'autonomie financière	1,30
Ratio de solvabilité générale	2,30

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Interprétation :

RSG - Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

RAF- ce ratio est supérieur à l'unité, ce qui signifie que l'entreprise possède une autonomie financière qui lui permet de financer ses activités sans faire recours aux emprunts.

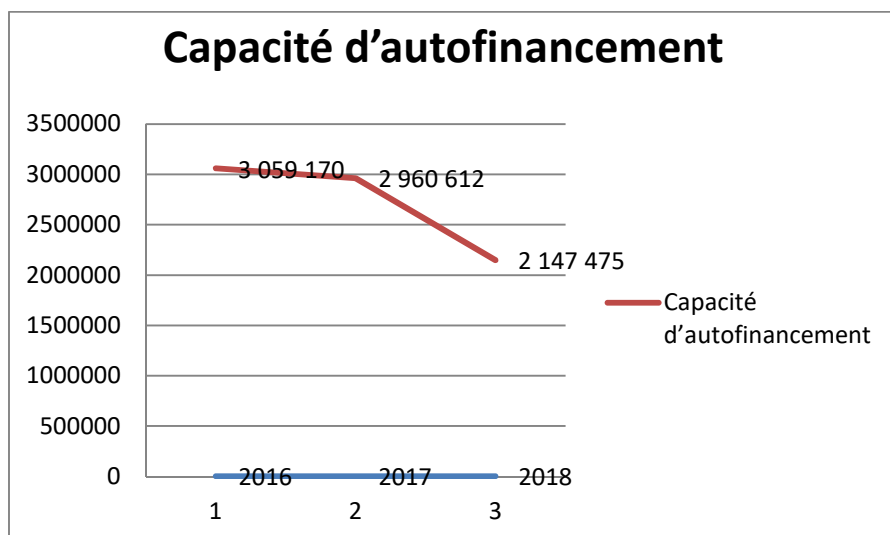
Tableau N°23 : Capacité d'autofinancement

En KDA

Désignation	2016	2017	2018
Capacité d'autofinancement	3 059 170	2 960 612	2 147 475

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Figure N°2 : Capacité d'autofinancement (En KDA)



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'EPB

Interprétation :

La capacité d'autofinancement de l'exercice 2018 a connu une baisse de **813 137 KDA** par rapport à l'exercice 2017, justifiée par la diminution du résultat de l'exercice de **752 467KDA** et les dotations aux amortissements et aux provisions de **60 670 KDA**.

Il y a lieu de souligner que la capacité d'autofinancement est positive durant les 03 derniers exercices, elle permettra à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

Section 5 : Analyse par le tableau des flux de trésorerie

Si la variation de la trésorerie correspond à la différence entre le fond de roulement et le besoin de fond de roulement, celle-ci peut être déterminée par différence entre les encaissements et les décaissements réalisés dans l'entreprise.

Tableau N°24 : Tableau des flux de trésorerie 2018

En DA	
Intitulé	Exercice
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :	
Encaissements reçus des clients.	6 845 852 381,61
Autres encaissements.	470 647 655,28
Accréditifs, provisions	- 16 398 999,02
Accréditifs, restitution des provisions	41 111 601,80
Sommes versées aux fournisseurs.	- 952 208 909,57
Sommes versées aux personnels.	- 1 553 146 886,51
Sommes versées pour frais de missions	- 8 203 555,86
Sommes versées aux œuvres sociales	- 210 847 381,63
sommes versées aux organismes sociaux	- 744 771 470,11
Intérêts et autres frais financiers payés.	- 71 424 735,18
Impôts sur résultats payés.	-
Autres impôts et taxes.	- 627 272 132,12
Sommes versées aux filiales	-
Autres dépenses	- 43 631 296,78
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	3 129 706 271,91

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)		3 129 706 271,91
Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :		
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	-	4 503 811 205,12
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.		-
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		500 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.		183 362 500,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		1 082 560,00
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)	-	3 819 366 145,12
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :		
Encaissement suite à l'émission d'actions.		
Dividendes et autres distributions effectués.	-	700 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		2 297 960 277,20
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.	-	238 685 568,60
Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)		1 359 274 708,60
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.	-	24 102,26
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		669 590 733,13
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		626 510 577,91
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		1 296 101 311,04

Source : document interne de l'EPB

- **Interprétation :**

A partir de ce tableau, nous pouvons constater que les flux liés à l'activité d'exploitation (FTE) sont positifs (3 129 706 271,91 DA), ce qui signifie que l'entreprise couvre ses besoins

Chapitre III : la gestion de la trésorerie dans l'EPB

en financement par ses activités d'exploitation, cela est dû aux liquidités importantes générées lors de l'exercice d'exploitation.

Les flux de trésorerie liés à l'activité de financement (**FTF**) sont positifs (**1 359 274 708,60**), ce qui indique que l'entreprise a un bon équilibre de la structure financière. Cela traduit la politique financière poursuivie par l'entreprise.

Remarque :

La trésorerie à la fin de l'exercice 2018 correspond à :

La trésorerie calculée à partir du tableau des flux de trésorerie à laquelle on ajoute le solde du compte créditeur d'une valeur de **42 685 773,175DA**.

Conclusion

Les différentes approches de calcul de la trésorerie nous ont permis d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise et de savoir dans quelle situation celle-ci se trouve.

Les résultats que nous avons calculés à partir des trois approches nous ont conduits à dire que la trésorerie de l'entreprise portuaire de Bejaïa se trouve dans une situation exceptionnelle, caractérisée par un Fond de Roulement Net positif et un Besoin de Fond de Roulement négatif.

L'entreprise possède un excès de ressources qui lui permet de couvrir entièrement ses besoins, ce qui est expliqué par un résultat de fond de roulement positif et un besoin de fond de roulement négatif.

La trésorerie de l'entreprise est positive, ce qui signifie qu'elle peut financer son cycle d'exploitation de ses propres ressources sans faire appel au financement externe ; ce qui est notamment traduit par une capacité d'autofinancement positive.

La trésorerie positive est un signe de bonne santé financière de l'entreprise car ça lui permet de financer ses activités et honorer ses échéances sur le court terme. Sur le long terme il conviendrait d'utiliser l'excédent de liquidité dégagé dans des investissements qui lui permettraient de fructifier cet input.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente ; elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Véritable enjeu d'équilibre financier, elle mérite d'être gérée. Il faut donc anticiper et l'anticipation ne s'improvise pas : il faut comprendre des mécanismes, mettre en place des outils et y consacrer du temps.

La trésorerie n'est qu'un solde entre les encaissements et les décaissements. Il ne se passe rien dans la trésorerie qui n'ait été décidé ou provoqué. Il faut alors mesurer les conséquences des décisions de gestion sur la trésorerie afin de provoquer un solde souhaité.

Il a été démontré au cours de notre étude qu'il n'est, le plus souvent, pas évident d'anticiper sur ses encaissements, il reste néanmoins préférable de tracer des objectifs que de subir les aléas de la conjoncture économique.

Par contre, les décaissements paraissent plus évidents car l'on en a souvent une idée claire. Ces éléments de base une fois cernés permettent d'aboutir à un premier essai de budget de trésorerie qui pourra par la suite être modifiée au besoin pour aboutir à un budget définitif.

A chaque étape qui mène vers le budget de trésorerie, différentes considérations peuvent affecter l'analyse que l'on fait des données en études ce qui peut conduire à une infinité de possibilités.

L'analyse de la trésorerie de l'entreprise portuaire de Bejaïa nous a permis, à l'aide de l'étude théorique, de vérifier les hypothèses émises au préalable. En effet, la gestion de la trésorerie au quotidien est indispensable pour le bon pilotage des activités de l'entreprise. Elle est utilisée pour consolider sa position sur le marché de prestation de services portuaire. Une bonne analyse est donc un moyen de faire face aux aléas économiques qui peuvent survenir au cours du cycle d'activité de l'entreprise.

Nous avons constaté que les indicateurs calculés confirment que l'EPB est performante et peut investir d'avantage pour assurer son développement durable, et que les résultats sont satisfaisants « solvabilité, liquidité, équilibre financier » tels que les caractéristiques et les constats que nous avons pu remarquer en effectuant cette analyse et les différents instruments d'analyse utilisés confirment le bon fonctionnement de l'EPB.

L'étude de la trésorerie de l'EPB par les différentes approches montre que l'entreprise arrive à dégager un solde de trésorerie positif, ainsi que le ratio de fond de roulement FR supérieur à celui de besoin de fond de roulement ce qui indique que l'entreprise est en mesure

CONCLUSION GENERALE

de financer ses activités sans faire recours à des prêts. Nous pouvons conclure donc que l'entreprise a une capacité d'autofinancement.

L'une des variables qui participent effectivement à une bonne gestion est celle du progrès technique relatif au domaine de l'entreprise. L'évolution du métier de trésorier est due à la révolution des moyens de gestion. Les outils utilisés sont donc plus précis, et permettent une gestion plus performante grâce à une meilleure prise de décision.

Cette étude nous a permis de consolider nos acquis théoriques en matière de gestion de trésorerie, et de mieux comprendre l'environnement interne et externe dans lequel l'entreprise exerce. La limite de notre étude est la durée courte du stage, qui nous ne permis pas de s'intéresser au moyen et long terme et au moyens utilisés pour gérer une situation de trésorerie critique.

Liste des illustrations

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des Encadrés

Encadré N°1 : cout de l'erreur d'équilibrage.....	21
Encadré N°2 : coût de l'erreur de surmobilisation.....	22
Encadré N°3 : coût de l'erreur de sous-mobilisation.....	23
Encadré 4 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan.....	29
Encadré n°5 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan.....	30
Encadré n° 6 : La synthèse de la construction du budget de trésorerie.....	43
Encadré N°7 : La structure de tableau des encaissements sur ventes et autre encaissements.....	44
Encadré N°8 : La structure des décaissements sur achats.....	44
Encadré N°9 : La Structure générale des décaissements.....	45
Encadré N° 10 : La forme du budget de trésorerie.....	46
Encadré n°11 : variation du fond de roulement	80
Encadré n°12 : variation du besoin de fond de roulement	81
Encadré n° 13 : variation de la trésorerie	82

Liste des figures

Figure N° 1 : représentation graphique du FR et BFR de l'EPB (2018)	81
Figure N°2 : Capacité d'autofinancement (En KDA)	84

Liste des schémas

Schéma n° 1 : Organigramme de l'entreprise.....	69
Schéma n° 2 : Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-.....	70

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Le bilan fonctionnel ACTIF PASSIF.....	28
Tableau N°2 : Présentation du bilan financier.....	32
Tableau N°03 : Présentation du bilan financier en grand masse.....	34
Tableau N°4 : Présentation du bilan financier après retraitement.....	35
Tableau N° 5 : Ratios de liquidité.....	39
Tableau N° 6 : Ratios de solvabilité.....	39
Tableau N° 7 : Modèle de plan de financement prévisionnel.....	41
Tableau N°8 : la méthode soustractive.....	42
Tableau N°9 : La méthode additive.....	42
Tableau N°10 : La fiche en valeur.....	47
Tableau N° 11 : structure du tableau des flux de trésorerie.....	48

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Tableau N° 12 : Tableau pluriannuel des flux financiers.....	51
Tableau N°13 : Le plan de financement de l'EPB.....	71
Tableau N°17 : Tableaux des prévisions 2018 et réalisation 2018.....	73
Tableau N°14 : Bilan financier	77
Tableau N°15 : Bilan de grande masse	78
Tableau N°16 : Fonds de roulement.....	79
Tableau N°17 : Fonds de roulement.....	80
Tableau N°18 : Besoin en fonds de roulement.....	80
Tableau N°19 : Première approche.....	82
Tableau N°20 : Deuxième approche.....	82
Tableau N°21 : Ratios de liquidités	83
Tableau N°22 : Ratios de solvabilité.....	83
Tableau N°23 : Capacité d'autofinancement	84
Tableau N°24 : Tableau des flux de trésorerie 2018.....	85

Liste Bibliographique

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BARREAU.J, DELAHYAE.J, « gestion de la trésorerie », 13^{ème} édition, dunod, paris, 1995.
- Béatrice meunier-Rocher, « le diagnostic financier », Edition d'organisation, France 2001.
- Béatrice et Francis grandguillot « analyse financière » 6^{ème} Édition Gualino, paris 2002.
- BELLIER A, KHATH .S, « gestion de trésorerie », Ed, Economica.A, Paris, 2005.
- CHIHA K, « Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009.
- DORIATH Brigitte, contrôle de gestion, Ed Dunod, paris, 2005.
- Dov Ogien, gestion financière de l'entreprise, Edition, Dunod, paris, 2008.
- G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1.
- GRANDGUILLOT B et F., « Analyse financière », 4^{ème} Ed GUALINO Editeur, EJA, Paris, 2006.
- HONORE.L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000.
- MARC GAUGAIN, CRAMBERT.R.S, « gestion de la trésorerie », édition economica, Paris, 2004.
- Isabelle CHAMBOST, Thierry CUYAUBERE, «Gestion financière», Ed. DUNOD, 2002.
- J.P. Helfer et J.Orsoni, «Gestion de trésorerie», Vuibert Entreprise, 1992.
- MARC GAUGAIN, ROSELYNE SAUVEE-CRAMBERT, « gestion de la trésorerie », ed, ECONOMICA, Paris, 2004.
- PHILIPPE RUSSELOT et J-F VERDIE, « gestion de trésorerie », ed, DUNOD, Paris, 2011.
- SION M., «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», 1^{er} Ed DUNOD, Paris, 2003.

MEMOIRES

- HADAJM.H: la gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas SONATRACH direction régional GUASSI - TOUIL, mémoire de master en finance et comptabilité, Option comptabilité, contrôle et Audit, université de Bejaia 2012.

BIBLIOGRAPHIE

REVUES ET DOCUMENT DIVERS

- Mohamed Brahim Abdellaoui « Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques », Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006.
- Documents interne de l'EPB.

SITES INTERNET

- Afema.free.fr
- Blog.valoxy.org
- www.controledigestion.org
- www.gestiondetresorerie.com
- profs.vinci-melun.org

ANNEXES

ANNEXES

BILAN ACTIF

Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
Immobilisations incorporelles		48 303 198,00	22 770 175,06	25 533 022,94	32 055 801,42
Immobilisations corporelles		14 586 371 998,18	6 551 798 346,05	8 034 573 652,13	6 262 102 229,87
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		955 765 604,65	544 453 781,59	411 311 823,06	302 395 862,72
Autres immobilisations corporelles		13 421 961 593,53	6 007 344 564,46	7 414 617 029,07	5 775 314 384,05
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	114 951 183,10
Immobilisations en cours		7 769 918 016,01		7 769 918 016,01	6 760 170 375,46
Immobilisations financières		4 952 499 963,83	130 095 809,96	4 822 404 153,87	5 307 316 793,87
Titres mis en équivalence				-	
Autres participations et créances rattachées		136 625 650,63	130 095 809,96	6 529 840,67	6 529 840,67
Autres titres immobilisés		4 808 087 360,00		4 808 087 360,00	5 300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 786 953,20		7 786 953,20	786 953,20
Impôts différés actif		354 686 733,39		354 686 733,39	264 767 421,09
TOTAL ACTIF NON COURANT		27 711 779 909,41	6 704 664 331,07	21 007 115 578,34	18 626 412 621,71
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		297 231 600,28	1 365 881,91	295 865 718,37	231 324 979,32
Créances et emplois assimilés		1 326 651 040,15	86 759 645,12	1 239 891 395,03	1 232 278 963,17
Clients		785 901 263,23	86 759 645,12	699 141 618,11	541 159 701,31
Autres débiteurs		179 191 919,55		179 191 919,55	96 752 302,73
Impôts et assimilés		361 557 857,37		361 557 857,37	594 366 959,13
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		1 338 787 084,21	-	1 338 787 084,21	689 314 713,87
Placements et autres actifs financiers courants		-		-	8 405 760,00
Trésorerie		1 338 787 084,21		1 338 787 084,21	680 908 953,87
Total actif courant		2 962 669 724,64	88 125 527,03	2 874 544 197,61	2 152 918 656,36
TOTAL GENERAL ACTIF		30 674 449 634,05	6 792 789 858,10	23 881 659 775,95	20 779 331 278,07

ANNEXES

BILAN PASSIF

Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		8 515 121 632,11	7 269 497 291,95
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 140 976 076,69	1 893 442 740,16
Autres capitaux propres - Report à nouveau -		347 517 937,69	694 776 171,61
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		13 503 615 646,49	13 357 716 203,72
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		6 986 363 462,80	4 910 610 724,31
Impôts (différés et provisionnés)		14 468 715,07	
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		1 258 674 777,17	866 954 261,10
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		8 398 710 955,04	5 777 564 985,41
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		914 615 631,75	669 501 291,81
Impôts		572 461 158,47	96 347 204,82
Autres dettes courantes		492 256 384,20	878 201 592,31
Trésorerie passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 979 333 174,42	1 644 050 088,94
TOTAL GENERAL PASSIF		23 881 659 775,95	20 779 331 278,07
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ANNEXES

COMPTES DE RESULTAT

(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires		5 904 796 462,14	5 239 320 114,04
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 904 796 462,14	5 239 320 114,04
Achats consommés	-	241 413 423,04	141 895 123,85
Services extérieurs et autres consommations	-	611 190 770,45	731 173 886,32
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	852 604 193,49	873 069 010,17
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		5 052 192 268,65	4 366 251 103,87
Charges de personnel	-	2 599 552 074,09	2 404 020 264,78
Impôts, taxes et versements assimilés	-	128 124 481,17	124 284 881,62
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 324 515 713,39	1 837 945 957,47
Autres produits opérationnels		47 372 569,01	90 066 339,25
Autres charges opérationnelles	-	7 986 978,13	3 244 018,75
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 006 498 713,93	1 067 169 040,59
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 864 652,57	12 617 825,26
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 359 267 242,91	870 217 062,64
Produits financiers		202 811 512,21	1 302 422 838,75

ANNEXES

Charges financières	-	75 649 036,98	-	37 465 504,15
VI. RESULTAT FINANCIER		127 162 475,23		1 264 957 334,60
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 486 429 718,14		2 135 174 397,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	420 904 238,68	-	98 613 021,28
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		75 450 597,23	-	143 118 635,80
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 156 845 195,93		6 644 427 117,30
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	5 015 869 119,24	-	4 750 984 377,14
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 140 976 076,69		1 893 442 740,16
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)				
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)				
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 140 976 076,69		1 893 442 740,16
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)				
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)				
Dont part des minoritaires (1)				
Part du groupe (1)				
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés				

COMPTES DE RESULTAT

(Par Nature)

Arrêté au : 31/12/2017

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
Chiffre d'affaires		5 239 320 114,04	5 542 302 311,60
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			400 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 239 320 114,04	5 542 702 311,60
Achats consommés	-	141 895 123,85	181 441 655,11

ANNEXES

Services extérieurs et autres consommations	-	731 173 886,32	-	335 835 693,71
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-	873 069 010,17	-	517 277 348,82
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		4 366 251 103,87		5 025 424 962,78
Charges de personnel	-	2 404 020 264,78	-	2 523 575 737,86
Impôts, taxes et versements assimilés	-	124 284 881,62	-	119 827 354,40
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 837 945 957,47		2 382 021 870,52
Autres produits opérationnels		90 066 339,25		245 360 133,51
Autres charges opérationnelles	-	3 244 018,75	-	7 225 084,33
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 067 169 040,59	-	1 358 251 554,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 617 825,26		3 344 660,71
V. RESULTAT OPERATIONNEL		870 217 062,64		1 265 250 025,88
Produits financiers		1 302 422 838,75		774 811 060,15
Charges financières	-	37 465 504,15	-	13 202 314,69
VI. RESULTAT FINANCIER		1 264 957 334,60		761 608 745,46
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		2 135 174 397,24		2 026 858 771,34
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	98 613 021,28	-	403 730 639,47
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-	143 118 635,80		77 790 850,24
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 644 427 117,30		6 566 218 165,97
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-	4 750 984 377,14	-	4 865 299 183,86
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 893 442 740,16		1 700 918 982,11
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)				
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)				
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE				
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 893 442 740,16		1 700 918 982,11
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)				
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)				
Dont part des minoritaires (1)				
Part du groupe (1)				
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés				

ANNEXES

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

(Méthode directe)

Arrêté au : 31/12/2018

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :			
Encaissements reçus des clients.		6 845 852 381,61	5 960 301 094,01
Autres encaissements.		470 647 655,28	393 069 276,83
Accréditifs, provisions	-	16 398 999,02	- 39 243 958,14
Accréditifs, restitution des provisions		41 111 601,80	279 076 998,16
Sommes versées aux fournisseurs.	-	952 208 909,57	- 699 524 403,91
Sommes versées aux personnels.	-	1 553 146 886,51	- 1 519 020 925,23
Sommes versées pour frais de missions	-	8 203 555,86	- 5 791 055,95
Sommes versées aux œuvres sociales	-	210 847 381,63	- 185 234 542,41
sommes versées aux organismes sociaux	-	744 771 470,11	- 712 421 905,58
Intérêts et autres frais financiers payés.	-	71 424 735,18	- 41 092 573,22
Impôts sur résultats payés.		-	- 340 757 891,00
Autres impôts et taxes.	-	627 272 132,12	- 537 890 756,61
Sommes versées aux filiales		-	- 968 984,06
Autres dépenses	-	43 631 296,78	- 46 869 223,79
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		3 129 706 271,91	2 503 631 149,10
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)		3 129 706 271,91	2 503 631 149,10
Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.	-	4 503 811 205,12	- 4 381 138 400,22
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-	2 313 665,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.		-	- 1 010 000 000,00

ANNEXES

Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.	500 000 000,00	510 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.	183 362 500,00	213 535 416,67
Dividendes et quote-part de résultats reçus.	1 082 560,00	1 094 980 000,00
Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)	- 3 819 366 145,12	- 3 570 309 318,55
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :		
Encaissement suite à l'émission d'actions.		
Dividendes et autres distributions effectués.	- 700 000 000,00	- 600 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.	2 297 960 277,20	1 638 586 307,67
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.	- 238 685 568,60	- 219 335 042,35
Flux de trésorerie provenant des activités de financement(C)	1 359 274 708,60	819 251 265,32
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.	- 24 102,26	207 994,46
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	669 590 733,13	- 247 218 909,67
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	626 510 577,91	607 983 195,55
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	1 296 101 311,04	626 510 577,91

ANNEXES

Balance Générale

Arrêté à : 13ème mois < Etat Provisoire >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mvts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
515	TRÉSOR PUBLIC ET ÉTABLISSEMENTS	3 440 928,63				2 300 000,00	690,00	5 740 238,63	
51	BANQUE, ÉTABLISSEMENTS FINANCIÉ	628 510 577,91				17 458 924 225,68	16 789 333 492,55	1 296 101 311,04	
530100	CAISSE					10 328 000,00	10 328 000,00		
53	CAISSE					10 328 000,00	10 328 000,00		
541000	RÉGIES D'AVANCES					328 000,00	328 000,00		
541	RÉGIES D'AVANCES					328 000,00	328 000,00		
542000	ACCREDITIFS	54 398 375,96				38 398 999,02	48 111 601,81	42 685 773,17	
542	ACCREDITIFS	54 398 375,96				38 398 999,02	48 111 601,81	42 685 773,17	
54	RÉGIES D'AVANCES ET ACCREDITIFS	54 398 375,96				38 726 999,02	48 439 601,81	42 685 773,17	
581000	VIREMENTS DE FONDS TRÉSORERIE					270 313 414,54	270 313 414,54		
581900	VIREMENT DE FONDS DAT					500 000 000,00	500 000 000,00		
581	VIREMENTS DE FONDS					770 313 414,54	770 313 414,54		
58	VIREMENTS INTERNES					770 313 414,54	770 313 414,54		
5	CLASSE 5 - COMPTES FINANCIERS	689 314 713,87				18 276 292 639,24	17 626 820 268,90	1 338 787 084,21	
602000	MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION					16 495 923,01		16 495 923,01	
602100	COMBUSTIBLES CARBURANTS ET LU					38 061 726,73	183 972,68	35 877 754,05	
602110	COMBUSTIBLES CARBURANTS ET LU					15 016 242,33	40 854,94	14 975 387,39	
602120	COMBUSTIBLES CARBURANTS ET LU					998 342,14		998 342,14	
602130	COMBUSTIBLES,CARBURANTS ET LU					7 977 528,10		7 977 528,10	
602200	PRODUITS D'ENTRETIEN DDD					2 388 770,05		2 388 770,05	
602210	PRODUITS D'ENTRETIEN DR					314 239,28		314 239,28	
602220	PRODUITS D'ENTRETIEN MGX					411 662,19		411 662,19	
602230	PRODUITS D'ENTRETIEN, DL					517 040,30	35 880,59	481 159,71	
602300	FOURNITURES D'ATELIER DDD					1 136 932,10		1 136 932,10	
602310	FOURNITURES D'ATELIER DR					144 237,31		144 237,31	
602330	FOURNITURES D'ATELIER, DL					1 077 480,69	8 025,00	1 069 455,69	
602400	PETIT OUTILLAGE DDD					1 209 026,96		1 209 026,96	
602410	PETIT OUTILLAGE DR					279 839,01		279 839,01	

RESUME

Les nouveaux défis que rencontrent les entreprises aujourd'hui sont le produit de l'évolution technique du métier de trésorier, de l'évolution des moyens de financement en particulier et du système financier en général.

L'objectif de ce travail est d'analyser les méthodes (anciennes et nouvelles) employées par les entreprises pour éviter les problèmes liés à la trésorerie et d'optimiser, par le fait, les encaissements et les décaissements.

Dans le souci de mieux comprendre notre thématique, nous avons opté pour l'introduction de ce travail par une étude théorique du sujet, dans laquelle nous exposerons les principes de base de l'analyse de la trésorerie et de sa gestion. Ces bases seront ensuite appliquées pour analyser un cas particulier, celui de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, et d'en tirer ensuite les conclusions et d'apporter les solutions que nous jugeons, selon nos connaissances relatives au sujet, nécessaires pour une gestion optimale de la trésorerie.

ABSTRACT

The new challenges that companies encounter nowadays are almost all relative to the evolution of the treasurer's profession and the evolution of the means of funding in particular and the financial system in general.

The purpose of this work is to analyze the methods (old and new) used by companies to avoid cash flow problems and to optimize cash inflow and disbursement.

In order to better understand our theme, we have opted for the introduction of this work by a theoretical study of the subject, in which we will expose the basic principles of the analysis of the treasury and its management. These bases will then be applied to analyze a particular case, that of the port company of Bejaia (EPB), and then draw the conclusion and provide the solutions that we believe, according to our knowledge in the matter, necessary for optimal management cash flow.