



Université A MIRA-DEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestion

Département Sciences de Gestion

*Mémoire de fin de Cycle*

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Finances d'Entreprises

Thème

# Techniques de gestion de la trésorerie

Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia EPB



Réalisé par

MELLOULI Kahina

Encadré par

Dr. AMIMER. A

2020-2021

## *Remerciements*

*On remercie dieu le tout puissant qui m'a donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail.*

*Je remercie infiniment Mr AMIMER AMAR pour ses précieux conseils et encouragements de ma oriente et facilité la réalisation de ce modeste travail.*

*Je remercie aussi Mr MADI HAKIM pour leur orientation et leur encadrement tout au long du stage.*

*Ainsi que toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à une meilleure élaboration de cette étude et qui ont rendu cette expérience plus réjouissante.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parent ma mère et mon père pour, leur amour, leur soutien  
et leur encouragements*

*A mes chers frères*

*A ma belle sœur*

*A tous mes amis*

*Que dieu vous protège et vous bénisse*

## *Liste des abréviations*

<b>AC</b> : Actif circulant	<b>FR</b> : fonds de roulement
<b>AG</b> : Assemblée générale	<b>ONP</b> : L'Office Nationale des Port
<b>B.S.P</b> : Bureau de sureté portuaire	<b>R</b> : Recettes
<b>BFR</b> : Besoin en fonds de roulement	<b>SO.NA.MA</b> : La Société Nationale de Manutention
<b>BFRE</b> : Besoin en fonds de roulement d'exploitation	<b>SPA</b> : Société Par Actions
<b>CAF</b> : Capacité D'autofinancement	<b>TA</b> : Trésorerie actif
<b>CNAN</b> : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation	<b>TFT</b> : Tableau de Flux de Trésorerie
<b>CP</b> : capitaux permanent	<b>TP</b> : Trésorerie Passif
<b>D</b> : Dépenses	<b>TR</b> : Trésorerie
<b>DCT</b> : Dettes à Court Terme	<b>TRE</b> : Trésorerie d'exploitation
<b>DF</b> : Dettes Financières	<b>TRHE</b> : Trésorerie Hors Exploitation
<b>DGAO</b> : Direction Générale Ajointe Opérationnelle	<b>VD</b> : valeurs disponibles
<b>EBE</b> : Excédent Brut d'exploitation	<b>VE</b> : Valeur d'exploitation
<b>EPB</b> : Entreprise Portuaire de Bejaia	<b>VI</b> : Valeurs Immobilisées
<b>EPE</b> : Entreprise Publique Economique	<b>VMP</b> : Valeur mobilière de placement
	<b>VR</b> : Valeurs Réalisables

# *Sommaire*

## **Introduction générale**

### **Chapitre 1 : généralité sur la gestion de la trésorerie**

Introduction

**Section 1** : notions de la gestion de trésorerie

**Section 2** : Origine des problèmes de trésorerie

**Section 3** : Les enjeux de la gestion de trésorerie

Conclusion

### **Chapitre 2 : gestion de la trésorerie**

Introduction

**Section 01** : analyse par le bilan

**Section 02** : analyse par des flux

**Section 03** : gestion provisionnelle de la trésorerie

Conclusion

### **Chapitre 3 : Etude de cas au niveau de l'EPB**

Introduction

**Section 01** : Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02** : Etude de l'équilibre financier

**Section 03** : Analyse de budget de trésorerie

Conclusion

## **Conclusion générale**

## **Bibliographiques**

**La liste des tableaux**

**La liste des figures**

**Table des matières**

# **Introduction générale**

Vu l'environnement économique et financier dans lequel évoluent les entreprises est en forte croissance, quotidiennement c'est pour ce la les entreprises devant s'évaluer avec. Est être soucieuse de son évolution interne et externe afin de préserver sa pérennité face à cette concurrence accrue.

La gestion financière à pour but d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise, est d'apporter un jugement sur son équilibre financier et sur sa rentabilité. Cette analyse permet de mesurer et d'améliorer la rentabilité des activités et des projets, est de prévoir les besoins, ainsi que de trouver les moyens nécessaires à la vie et au développement de l'entreprise et de contrôler son fonctionnement.

La gestion de la trésorerie est l'une des fonctions financières qui ont subi plus d'évolution, elle permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des charges d'exploitations et les frais financiers, elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiements et de financement, et d'autre part à informer les dirigeants, des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie. Elle consiste à faire l'équilibrage continu entre sécurité et rentabilité. La trésorerie a le souci de solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire la préoccupation d'honorer ses échéances au moindre coût. Une comptabilité de la trésorerie à jour doit permettre d'avoir une connaissance quotidienne du niveau des liquidités.

L'objectif de mon travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie. Plus précisément, j'ai essayé de mieux comprendre la manière dont la trésorerie est gérée, notamment dans sa relation avec d'autres services et fonction de l'entreprise. Pour y parvenir, j'ai tenté d'apporter les éléments de réponses à la question fondamentale suivante : **« Dans le cas de l'entreprise, quels sont les indicateurs utilisés pour mesure la gestion de trésorerie » ?**

De cette question principale il est important de souligner certaines sous questions qui sont :

- Qu'est-ce que la gestion de la trésorerie ?
- Quelles sont les objectifs de la gestion de trésorerie ?

Pour répondre à cette problématique est aux questions secondaires, nous avons suivi la méthodologie suivante :

Recherche documentaire, qui permettra de comprendre les différents concepts à la gestion de trésorerie à partir de la consultation des ouvrages, des mémoires et des sites internes. De plus, une étude de cas de pratique au sien de l'entreprise portuaire Bejaia.

A cet effet, j'ai divisé ce travail en trois chapitres : le premier chapitre traite les différentes notions de la gestion de trésorerie. Le deuxième chapitre traite les différentes méthodes et instruments d'analyse de la trésorerie à savoir l'analyse de la trésorerie par le bilan et l'analyse par les flux ainsi la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Le troisième chapitre illustre un cas pratique au sien de l'entreprise portuaire Bejaia, et d'apprécier son application sur le terrain.

# **Chapitre 1 : généralités sur la gestion de la trésorerie**

## Introduction

Il est certainement indispensable de mettre en évidence les données analytiques, mais il est toutefois important prendre en considération des données théorique afin d'avoir une vision clair sur les principes de thème.

## Section 1 : notions de la gestion de trésorerie

Dans cette section, nous évoquerons la définition de la trésorerie et la gestion de trésorerie ainsi que les origines des problèmes de trésorerie et les enjeux de la gestion de trésorerie.

### 1.1. La trésorerie

La trésorerie, elle se définit comme l'ensemble des capitaux liquides (essentiellement espèces et soldes des comptes courants bancaires) dont dispose l'entreprise pour assurer le paiement des frais de fonctionnement à court terme.

En d'autres termes selon **GAUGAIN** «la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours Bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité

Sont immédiates »<sup>1</sup>.

Tandis que **MARTINET** et **SILEM** définissent la trésorerie comme étant « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse) »<sup>2</sup>.

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons réaffirmer que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

---

<sup>1</sup>MARC GAUGAIN ET AUTRES, « gestion de la trésorerie », Edition, ECONOMICA,2007.

<sup>2</sup> ALLAIN-CHARLES MARTINET ET AHMED SILEM, « lexique de gestion et de management », Edition Dalloz, 2005, p529.

## 1.2. La gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie « consiste à gérer les fonds à court terme, et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions, tout en optimisant la rentabilité des fonds ». Elle permet aussi de négocier les financements à court terme indispensables.

«A l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre: La sécurité et l'efficacité ; La liquidité et la rentabilité ; La solvabilité et le risque ».

La gestion de la trésorerie est un ensemble de procédures et de règles mises en place pour suivre, contrôler, optimiser les mouvements des entrées et des sorties de fonds en vue de maintenir un équilibre entre les recettes et les dépenses.

## 1.3. Processus de gestion de la trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par 03étapes importantes, sont les suivants :

### 1.3.1. Première phase : la prévision

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sortie de fonds.

Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.

La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement.

**1.3.2. Deuxième phase : l'arbitrage**

Dans cette deuxième étape, c'est le choix de moyens de couverture ou de placement en tenant compte des risques liés à la manipulation d'argent, à savoir les risques de liquidités de contrepartie, de taux d'intérêt et de change, elle s'appuie sur :

- Une situation de trésorerie (en valeur) à jour et fiable.
- Une situation prévisionnelle à très court terme.

**1.3.3. Troisième phase : le contrôle**

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

**1.4. Eléments constitutifs de la trésorerie**

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont :

**1.4.1. 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 constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

**1.4.1.1. 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 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 on cite « 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.

#### **1.4.1.2. 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, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.

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

Il s'agit des débours (argent avancé), des indemnités (somme alloué 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 diverses

**1.4.2. 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 :

**1.4.2.1. 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 ».

**1 4.2.2. 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.

**1.5. Les sources de financement des activités de l'entreprise**

Pour le fonctionnement de l'entreprise, elle doit disposer de ressources financières. Et pour obtenir ces ressources, elle doit avoir des sources de financement pour sa trésorerie. Ce financement peut s'opérer, soit à partir des sources de financement internes, ou externes.

**1.5.1. Le financement interne**

Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. On trouve :

**1.5.1.1. 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 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 moyens :

- ✓ 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.

**1.5.1.2. 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'exercice.

Et on distingue deux modalités de vente qui sont les ventes au comptant et les ventes à terme qui permet à l'entreprise de générer un chiffre d'affaires mais aussi d'améliorer sa trésorerie.

- **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 client<sup>9</sup>. 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 ventes 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.

### **1.5.2 Le financement externe**

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve<sup>3</sup>:

#### **1.5.2.1 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.

---

<sup>3</sup>SION. M., «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», 3<sup>ème</sup> édition DUNOD

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

### **1.5.2.2 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

- **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.

- **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 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 remboursée 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 ».<sup>4</sup>

- **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 et le taux 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).

### **1.5.2.3 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.

- ✚ **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 on distingue :

---

<sup>4</sup> ROUSSELOT.P ET VERDIE.J-F, « la gestion de la trésorerie », Édition Dunod, paris, 1999

- **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.

- **Obligation** : est un titre de créance émis 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'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent comprise entre 5 et 10 ans.

### Section 2 : 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 importe ici de 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 (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas, les deux<sup>5</sup>.

#### 2.1. Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie 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, on pourrait trouver les suivantes :

- ❖ Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.

---

<sup>5</sup>ROUSSELOT.P, VERDIE.J-F, « la gestion de trésorerie »,DUNOD, paris,1999

- ❖ Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.)

Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :

- A la faiblesse du capital social de la société
- Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise
- A la faiblesse des bénéfices mis en réserves

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en Fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

- ✓ Des niveaux de capitaux permanents moins importants
- ✓ La durée des crédits accordés aux clients trop longue
- ✓ La faiblesse de l'épargne de la clientèle

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.

### 2.2. 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 des mouvements encaissements et de décaissement.

Les principales causes indentifiables sont les suivants :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes (semaine, Mois, Années).
- 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 d'encaissement.
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.
- La baisse accidentelle des capitaux par suite d'une forte demande de la clientèle.

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de compagnie par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou de chercher une hausse d'activité.

### **2.3. Les problèmes d'ordre organisationnel**

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes :

- Le non existence d'un poste clairement défini de trésorier ;
- L'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie.

### **Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie**

Les trésoreries et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leurs sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires.

#### **3.1. L'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 zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur coûteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de 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'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation, l'erreur d'équilibrage.

#### **3.2. L'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 sur mobilisation de financement couteux (la trésorerie est positive car le **FR** excède le **BFR**), sans pour autant être affectées à des emplois productifs.

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

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le cout de détention d'une encaisse positive et le cout d'obtention des liquidités nécessaire au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du cout des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ces caractéristiques économique et financières.

En générale, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau d'encaisse légèrement négatif.

### **3.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie**

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

#### **3.3.1. L'erreur d'équilibrage**

Elle provient de l'existence simultanée de solde créditeurs en valeur sur certain comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très couteuse puisque les premiers ne sont en principe pas rémunérés alors que les secondes font supporter les intérêts débiteurs.

#### **3.3.3. L'erreur de sur-mobilisation**

Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue non 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 sur mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise, prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une

certaine période mobilise le financement nécessaire alors qu'un encaissement imprévu survient pendant ce laps de temps.

### **3.3.4. L'erreur de sous mobilisation**

Elle provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.

Dans la mesure où elle n'intervient que sur un différentiel de taux, l'erreur de sous mobilisation est généralement moins coûteuse que les autres erreurs.

Finalement la gestion quotidienne de soldes de trésorerie vise à minimiser l'ampleur et le coût des erreurs d'équilibrage, de sur mobilisation ou sous mobilisation.

# **Chapitre 2: la gestion de la trésorerie**

La gestion de trésorerie rassemble toutes les méthodes et stratégies de gestion des ressources financières d'une entreprise. son objectif est d'assurer la rentabilité de la structure, grâce au suivi et à l'analyse d'indicateurs.

Dans ce chapitre, nous allons présenter en premier section l'analyse par le bilan et dans le deuxième l'analyse par les flux la dernière section la gestion provisionnelle et fiche de valeur (date de valeur).

### Section 1 : analyse par le bilan

L'analyse financière est l'ensemble de méthodes et d'outils qui permet d'étudier la situation et les résultats financiers d'une entreprise.

#### 1.1. Notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan avant la répartition du résultat, 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 à lesquelles il se rapporte (exploitation, investissement et financement) dans les différents cycles économiques de l'entreprise. Il est composé deux parties :

- L'actif : c'est la partie gauche du bilan, elle regroupe les emplois stables et actifs circulants.
- Le passif : c'est la partie droite du bilan, elle regroupe les ressources durables et les dettes circulantes.

Tableau N °01 : le bilan fonctionnel

<b>Emplois</b>	<b>Ressources</b>
<b>Emplois stables</b>	<b>Ressources stables</b>
Actif immobilisés +valeur d'origine des biens acquis en crédit-bail	<b>Ressources propres</b> Capitaux propres +Amortissements et dépréciations +amortissements et dépréciations du bien financé par crédit-bail <b>Dettes financières stables</b> Dette financières (montant des emprunts) -concours bancaires courant et soldes créditeurs de banque -Intérêts courus sur emprunts +Emprunt relatif au matériel financé par crédit-bail
<b>Actif circulant</b>	<b>Dettes circulantes</b>
<b>D'exploitation</b> stocks (en valeurs brutes) +avances et acomptes versés +créances d'exploitation +charges constatés d'avance d'exploitation <b>Hors exploitation</b> Créances hors exploitation +charges constatées d'avance hors exploitation <b>Trésorerie active</b> Disponibilités +valeurs mobilières de placement	<b>D'exploitation</b> Avances et acomptes reçus +Dettes fournisseurs d'exploitation +Dette fiscales et sociales +Autres dettes d'exploitation +Produits constatés d'avance d'exploitation <b>Hors exploitation</b> Dette fiscales +Dettes sur immobilisations +Autres dettes hors exploitation +Produits constatés d'avances hors exploitation +Intérêts courus sur emprunt <b>Trésorerie passive</b> Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque

Source : établi par nous même à partir des données de l'EPB.

### 1.2. Définition de bilan financier

Le bilan financier est un document permettant de connaître ce qui est possédé par une entreprise (actif) et ce qu'elle doit (passif). Il reprend les informations fournies par le bilan comptable en les réagencant de manière à déterminer la solvabilité de la société sur le court terme.

### 1.3. Elaboration du bilan financier (liquidité) :

Le bilan financier nécessite des regroupements ainsi que des retraitements des éléments de l'actif et du passif en utilisant l'information contenue dans les notes de bas et annexes accompagnent obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes.

#### 1.3.1. Retraitement à actif du bilan

A l'actif du bilan, les corrections concernent l'actif immobilisé et l'actif circulant

❖ **L'actif immobilisé** : considérer deux postes :

- **Les immobilisations incorporelles** : en principe on assimile les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations se situant dans les comptes de régularisation à des non-valeurs, puisque il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent pas générer des rentrées de fonds. Par conséquent, il faut les éliminer, c'est-à-dire diminuer d'autant l'actif immobilisé.
- **Les immobilisations financières** : dans l'hypothèse où certaines immobilisations financières présentent une durée inférieure à un an, il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement.

❖ **L'actif circulant** : Il faut regrouper un certain nombre de postes afin de mettre en exergue trois grandes catégories d'actif :

- **Les stocks** :
- **Les créances (valeur réalisable)** : créances clients et comptes rattachés, les avances et les acomptes versés sur commandes en cours, les charges constatées d'avance à moins d'un an, les créances diverses et écarts de conversion d'actif. Certains analystes préconisent la prise en compte des effets escomptés non échus, ainsi que les cessions de créances professionnelles, inscrits en hors bilan avec une contrepartie au passif en concours bancaire ;
- **Les disponibilités** : qui correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise : les comptes banques, comptes chèque postaux, comptes caisse et valeurs mobilières de placement.

**1.3.2. Les retraitements au passif du bilan :**

Le passif du bilan concerne les capitaux propres, les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

❖ **les capitaux propres** : à partir des fonds propres comptables, il convient de :

- Les diminuer du montant des non-valeurs éliminées à l'actif ;
- Enlever les prêts participatifs et de les assimiler à des dettes à long et moyen terme ;
- Enlever et de considérer comme dettes à court terme la part des dividendes incluse dans le résultat qui sera versées au cours des prochaines mois ;
- Ajouter les obligations convertibles dont la conversion est assurée sous moins de cinq ans ;
- Ajouter le montant des comptes courants d'associés s'ils sont considérés comme bloqués.

❖ **Les dettes à court terme (moins d'un an)** : diverses catégories de dettes peuvent être distinguées :

- Les avances et les acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales, les dettes sociales ;
- La partie des provisions pour risques et charges réelles, c'est-à-dire décaissable à moins d'un an ;
- Les écarts de conversion de poste de poste du passif ;
- Les dettes diverses ;
- Les dividendes à payer ;
- Les dettes financières arrivant à échéance ;
- Les concours bancaires courants.

1.4. La structure du bilan financier

Tableau N°2 : Le 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
<p><b>Actif immobilisé net</b>                      + Plus values latentes                      + Part de l'actif circulant net à plus d'un an                      + Charges constatées d'avance à plus d'un an                      - Moins values latentes                      - Part de l'actif immobilisé net à plus d'un an                      - Capital souscrit- non appelé                      Postes constituant l'actif fictif net à éliminer :                          Frais d'établissement                          Frais de recherche sur projets non réalisable                          Primes de remboursement des obligations                          Charges à répartir</p>	<p><b>Capitaux propres</b>                      + Plus values latentes                      + Comptes courants bloqués                      + Ecart de conversion-passif                      - Part d'écart de conversion actif non couverts par une provision                      - Impôt latent sur subventions d'investissement et provisions réglementées                      - Actif fictif net                      - Moins values latent  <b>Dettes à plus d'un an</b>                      + Provisions pour risques et charges à plus d'un an                      + Impôt latent à plus d'un an sue subventions d'investissement et provisions réglementées                      + Produits constatés d'avance à plus d'un an</p>
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
<p><b>Actif circulant net</b>                      - 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 escomptes non échus                      + Capital souscrit – non appelé                      + Part de d'écart de conversion actif couverte par une provision</p>	<p><b>Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses</b>                      + Dettes financières à moins d'un an                      + Provisions pour risques et charges à moins d'un an                      + Impôt latent à moins d'un an sue subventions d'investissement et provisions réglementées                      + Effets escomptes non échus                      + Produits constatés d'avance à moins d'un an</p>

Source : Béatrice et francis GRANDGUILLOT, « analyse financière »,Edition ,2002.

1.5. Détermination de la trésorerie :

1.5.1. Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement est le surplus des ressources dégagées par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée.

### 1.5.1.1. Le calcul du fonds de roulement :

Il peut être calculé par deux méthodes

- **Première méthode:** à partir du haut de bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux Permanents (KP)} - \text{Valeurs Immobilisées (VI)}$$

- **Deuxième méthode :** à partir du bas de bilan

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant (AC)} - \text{Dettes à Court Terme (DCT)}$$

### 1.5.1.2. L'interprétation du fond de roulement

L'interprétation du fonds de roulement se base sur trois (03) cas suivants :

- **FR > 0**

Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation.

- **FR < 0**

Un fonds de Roulement qui est négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme (DCT), dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).

- **FR = 0**

Le fonds de Roulement nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.

### 1.5.2. Le besoin en fonds de roulement

Le Besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation (l'activité de la structure). Il résulte de décalage dans le temps entre les

encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement.

### **1.5.2.1 Calcul du besoin en fond de roulement**

Il se calcule par deux méthodes différentes :

➤ **La première méthode :**

**BFR**= (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables) - (Dettes à court terme- Dettes financières)

➤ **La deuxième méthode :**

**BFR**= (Actif circulant- Valeur Disponible) - (Dettes à Court Terme- Dettes Financières)

### **1.5.2.2 Interprétation du besoin en fonds de roulement :**

➤ **Premier cas : BFR > 0**

Le BFR est positif : on dit que l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation, donc les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulantes. 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 des ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires)

➤ **Deuxième cas : BFR < 0**

Le BFR est négatif signifie qu'il y a un excédent des ressources d'exploitations, dans ce cas les ressources cycliques(DCT) sont supérieures aux emplois cycliques (VE +VR).

➤ **troisième cas : BFR = 0**

Cette situation signifie que les dettes à court terme financent la totalité des emplois à court terme, sans dégager un excédent de ressource à court terme.

**1.5.3. 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 est se définie aussi comme la part du FRN qui excède le BFR, elle est égale au :

**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)**

**1.6. 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. C'est la situation la plus favorable pour l'entreprise.

Il convient de s'interroger sur la rentabilité des excédents de trésorerie qui peuvent être trop importants ou mal placés.

**2ème situation : FR+ ; BFR+ ; TR**

LeBFR 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 lesDLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction descréances 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+**

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 davantage les modalités de gestion de sa trésorerie, existe il un sous emploi des capitaux.

**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.

**1.7. Les ratios de la trésorerie :**

Le calcul des ratios est une technique bien adaptée à l'analyse financière pour exprimer la structure des actifs et de l'endettement, ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité des uns et le degré d'exigibilité des autres.

**1.7.1. Définition du ratio :**

Un ratio financier représente un coefficient ou un pourcentage calculé par un rapport entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Il se brasseur des données existantes (et donc passées ou dans le meilleur des cas, présentes) et ne donne généralement aucune information future d'une entreprise.

**1.7.2. Ratios de liquidité**

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios à savoir :

**1.7.2.1. Ratio de liquidité générale :**

Se nomme également le ratio du fonds de roulement, il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à régler ses dettes le plus rapidement exigible (à moins d'un an) grâce à ses éléments d'actifs circulants (éléments les plus liquides, c'est-à-dire pouvant être rapidement transformé en liquidités).

Autrement dit, ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme.

**Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme.**

Ce ratio doit toujours être supérieur à 1. Plus il est élevé et plus le fonds de roulement est élevé et plus les actifs circulants sont susceptibles de couvrir les dettes d'exploitation.

**1.7.2.2. Ratio de liquidité relative :**

Se nomme également trésorerie à échéance, il détermine la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme en éliminant les stocks.

**Ratio de liquidité relative = (Actif circulant – Stocks) / Dettes à court terme.**

Si ce ratio est supérieur à 1, l'entreprise a un fonds de roulement qui finance tout son stock. Par contre, si ce ratio est inférieur à 1, cela signifie que des pressions devront être exercées afin d'accélérer la vente des stocks de marchandises pour alimenter les liquidités de l'entreprise par les sommes nécessaires au règlement de ses obligations à court terme.

---

<sup>6</sup>GRANDGUILLOT.B GRANDGUILLOT.F, « analyse financière », Edition, Gualino, paris, 2017.

**1.7.2.3. Ratio de liquidité immédiate :**

Se nomme également trésorerie immédiate, Il traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ces valeurs disponibles, seulement il doit être supérieur à 1. Il se calcule comme suit ;

**Ratio de liquidité immédiate = Disponibilités et valeurs mobilières de placement / Dettes à court terme.**

**1.7.3. Les ratios de solvabilité**

En cas de liquidité par manque de liquidité, l'entreprise reste solvable dans la mesure où l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise<sup>7</sup> :

**1.7.3.1. Ratio d'autonomie financière**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter :

**Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes**

Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée. En principe, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes.

**1.7.3.2. Ratio de solvabilité générale**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes utilisant ses actifs :

**Ratio de solvabilité générale = total actif / total des dettes**

Il doit être supérieur à 1 : L'analyse de la trésorerie par le bilan selon l'approche fonctionnelle et patrimonial reste insuffisante, toutefois le financier doit compléter cette analyse par l'analyse dynamique par les flux qui sera l'objet de la section suivante.

---

<sup>7</sup> GRANDGUILLOT.B GRANDGUILLOT.F, « analyse financière », Edition, Gualino, paris, 2017.

### Section 2 : analyse par les flux

L'analyse des flux est une étape essentielle à tout bon diagnostic de la performance financière d'une société. L'objectif est d'évaluer la suffisance de fonds générale par l'entreprise.

Dans cette section, nous allons voir les définitions et les composants du tableau des flux de trésorerie.

#### 2.1. Le tableau de flux de trésorerie (TFT) :

Le TFT est un document de synthèse, Il retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement.

#### 2.2. Les composants du TFT :

Il regroupe trois types de flux, lié chacun à une activité ou une opération spécifiée :

##### 2.2.1. Flux de trésorerie liés à l'activité :

Le flux de trésorerie lié à l'activité fournit une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à faire face au remboursement des emprunts, paiement des dividendes en procédant à de nouveaux investissements, sans faire appel au financement externe (crédits bancaire).

Les flux de trésorerie liés à l'activité sont l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement et de financement. Ces flux sont générés par l'activité d'exploitation et celles hors exploitation.

##### - Flux d'exploitation :

Ils comprennent :

Les flux de trésorerie d'exploitation correspondant aux dépenses et recettes d'exploitation, tels que les encaissements des produits des ventes et respectivement aux achats et aux personnels. On y trouve :

- les opérations d'achat de marchandises et de matières premières ;

- les opérations de transformation des inputs en outputs ;
- les opérations de commercialisation.

**- La variation de la trésorerie peut être calculée selon deux méthodes**

- **La méthode directe**

**$\Delta$  Trésorerie d'exploitation = Recettes(R) - Dépenses(D)**

R = Produits d'exploitation (encaissables) -  $\Delta$  des créances d'exploitation

D = Charges d'exploitation (décaissées) -  $\Delta$  Dettes d'exploitation

- **La méthode indirecte**

La variation de la trésorerie est l'excédent brut d'exploitation (EBE) sur la variation des besoins en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).

$$\Delta \text{TRE} = \text{EBE} - \Delta \text{BFRE}$$

$$\Delta \text{TRE} = \text{EBE (hors } \Delta \text{ stocks)} - \Delta \text{BFRE (hors } \Delta \text{ stocks)}$$

**- Flux hors exploitation**

Sont les opérations qui ne relèvent pas de l'activité normale de l'entreprise (produits et charges exceptionnels, produits financiers, encaisses, impôts sur les bénéfices, distribution de dividendes, intérêts versés, etc.)

$$\Delta \text{TR liée à l'activité} = \Delta \text{TRE} - \Delta \text{TRHE}$$

### **2.2.2. Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement :**

Ces flux permettent de mesurer les montants destinés au renouvellement et au développement de l'activité de l'entreprise afin de maintenir ou d'améliorer le niveau des flux de trésorerie. Ils comprennent les encaissements et les décaissements générés par :

- L'acquisition ou la cession des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel, et outillage,....), incorporelles (brevets, marques,...), financières (dépôts, et cautionnements, titres de placement,....) ;

- L'acquisition ou la cession d'une part du capital d'autres entreprises ;
- L'octroi de prêts ou d'avances.

### **2.2.3. Flux de trésorerie liés aux opérations de financement :**

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement retracent les différentes sources de financement (internes et/ou externe) et les différents décaissements y afférents (distribution de dividendes, remboursement d'emprunts,...).

Les opérations de financements se composent :

- Des encaissements nets de capital (les actions) ;
- Des encaissements nets d'emprunts ;
- Des décaissements (dividendes distribués);
- Variation de la trésorerie active.

## 2.3. La structure de TFT :

Tableau N°3 : la forme simplifiée d'un tableau de flux de trésorerie

Élément	N	N-1
Produits d'exploitation -charges d'exploitation -Δ de BFRE = flux de trésorerie d'exploitation +produits hors exploitation -charges hors exploitation -Δ de BFRHE		
<b>= flux de trésorerie liés à l'activité (1)</b>		
-Acquisition d'immobilisation +cessions d'investissement +Δ dette moins créances sur immobilisation		
<b>= flux de trésorerie liés à l'investissement (2)</b>		
Augmentation en numéraire de capital (appelé et versé) + nouveaux emprunts (hors primes de remboursement) -Remboursement d'emprunts		
<b>= flux de trésorerie liés à financement (3)</b>		
<b>Trésorerie</b>		
<b>Trésorerie à colure</b>		
<b>Trésorerie d'ouverture</b>		
<b>= variation de la trésorerie (1+2+3)</b>		

Source : PONCET.P, « gestion de trésorerie », Edition, ECONOMICA, Paris, 2004.

**Section 3 : gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La gestion prévisionnelle permet d'anticiper les mouvements financiers, de s'assurer de l'équilibre et de fiabilité des objectifs, de l'impact des objectifs sur la trésorerie de l'entreprise.

**3.1. Nature de la gestion prévisionnelle :**

La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie.

**3.2. Utilité de la gestion prévisionnelle :**

- ✓ Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telle que l'informatique ;
- ✓ Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- ✓ Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.

**3.3. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie**

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- Le plan de financement
- Le budget de trésorerie
- La trésorerie en date de valeur

**3.3.1. Le plan de financement :**

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.

**3.3.2. Objectif du plan de financement :**

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise, il permet d'atteindre plusieurs objectifs dont on citer :

- ✓ Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- ✓ Il montre clairement quelles sont les ressources nouvelles a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté des ressources ;
- ✓ Etabli sur plusieurs années consécutives, le tableau de financement constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'explicitier l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) ;
- ✓ Le tableau de financement peut être utilise comme un instrument prévisionnel, Il permet alors au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;
- ✓ La vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

**3.3.3. La structure du plan de financement**

On distingue les ressources et les emplois :

- **Les ressources :**
  - La capacité d'autofinancement ;
  - Les emprunts (indivis et obligatoire) ;
  - L'augmentation de capital en numéraire(les ressources versées par les associés) ;
  - Les cessions d'actif immobilisé ;
  - Autres ressources

- **les emplois :**
  - Le paiement des dividendes ;
  - Le besoin de financement généré par l'activité ;
  - Les dépenses d'investissement (nouvelles immobilisations) ;
  - L'augmentation du besoin en fonds de roulement (augmentation des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation) ;
  - Les remboursements d'emprunts (éventuellement, le rachat d'actions pour réduire le capital) ;
  - Autres besoin de financement (les services, charge du personnel, impôt et taxe...etc).

**Tableau N° 4: Le plan de financement**

	N	N+1	N+2
<b>Trésorerie initiale (1)</b>			
<b>Ressources</b>			
- Capacité d'autofinancement (CAF)			
- Prix 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			
<b>Total des ressources (2)</b>			
<b>Emplois</b>			
- Dividendes à payer			
- Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)			
- Besoins supplémentaires en fonds de roulement			
- Reconstitution du fonds de roulement			
- Remboursement du capital des anciens emprunts			
- Autres besoins à financer			
<b>Total des emplois (3)</b>			
<b>Variation annuelle (4) = (2) – (1)</b>			
<b>Solde cumulé (5) = (1) + (4)</b>			

Source :A.BELLIER DELIENNE, S. KHATH, « gestion de trésorerie »,ECONOMICA, 2000

**3.4. Définition de budget de trésorerie :**

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recette (encaissement) et de dépenses (décaissement), 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<sup>8</sup>.

**3.4.1. Utilité de budget de trésorerie :**

Le budget de trésorerie permet<sup>9</sup> :

- 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.

**3.4.2. Élaboration de budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques :

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

**3.4.2.1. Le budget des encaissements**

Il comprend les encaissements liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation.

**❖ Les encaissements d'exploitation**

Ils proviennent essentiellement

- Ventes au comptant ;

---

<sup>8</sup> BELLIER DELIENNE.A, S.KHATH « gestion de trésorerie », Edition,ECONOMICA, paris,2000,p.29.

<sup>9</sup> BELLIER DELIENNE.A, S.KHATH « gestion de trésorerie », Edition,ECONOMICA, paris,2000,p.29.

- Ventes à crédit ;
- Créances clients ou bilan d'ouverture.

**❖ Les encaissements hors exploitation**

- Nouvel emprunt et subventions ;
- Cession d'immobilisation et de titre de placement ;
- Autres produits encaissés.

**3.4.2.2. Le budget des décaissements**

Il prend en compte les décaissements d'exploitation et les décaissements hors exploitation.

**❖ Les décaissements d'exploitation**

Liés à l'activité principale de l'entreprise :

- Dettes du bilan d'ouvertures ;
- Dettes fournisseurs d'ouvertures ;
- Achats TTC au comptant ;
- Autres dettes externe ;
- Salaires ;
- Dettes diverses.

**❖ Les décaissements hors exploitation**

Ils concernent :

- Impôts sur les sociétés ;
- Investissements TTC ;
- Frais financiers sur l'emprunt ;
- Les autres décaissements à caractère financier à savoir le remboursement des emprunts

**3.5. Processus de la gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelé « budgets » les décisions prise par la direction avec la participation des responsables. Sans cette forme, la gestion budgétaire doit être envisagée comme un

Le système d'aide à la décision et sa procédure s'articule nettement autour de trois phases suivantes :

- Prévision
- Budgétisation
- Contrôle budgétaire

### 3.5.1. Prévision

Prévoir c'est une vision claire du futur, en effet le terme prévoir au sens budgétaire doit sous-entendre les questions suivantes :

- Pourquoi prévoir ?
- Comment prévoir ?
- Qui prévoir ?

### 3.5.2. Budgétisation

La budgétisation peut être définie comme une expression des objectifs de l'entreprise ou tout simplement d'autre terme la budgétisation et l'inscription des données des résultats des prévisions, le budget est le tableau qui comporte ces résultats. Les budgets sont établis pour une durée inférieure à l'année, la période la plus couramment retenue est le mois.

### 3.5.3. Contrôle budgétaire

La gestion budgétaire, pour être complète, efficace et utile, doit être adjointe à un contrôle sur y compris de tous. Bien qu'étant l'une des phases de la gestion budgétaire, en pratique, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire, au sens comptable, définit le contrôle budgétaire comme une comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher les causes des écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- De prendre des mesures correctives éventuellement nécessaires.

**Écart = Réalisation – Prévision**

Un écart est toujours qualifié : favorable ou défavorable, le signe n'étant pas significatif.

- Un écart sur marge positif traduit une situation favorable ;
- Un écart sur cout positif traduit une situation défavorable ;
- Les écarts sont déterminés de telle sorte que leur somme traduise l'écart sur résultat de l'exercice

### **3.6. La fiche de valeur**

#### **3.6.1. Définition de la fiche de valeur**

La fiche de valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel de compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie.

#### **3.6.2. Les caractéristiques de la fiche de valeur**

- ✓ la fiche de valeur suivie en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non pas en date d'opérations comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise ;
- ✓ La fiche en valeur fait apparaître les décisions de placement au de financement prises par la trésorerie ;
- ✓ La fiche de valeur suivi prend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération : avis de prélèvement, réception ou émission de chèques, encaissement par effet de commerce
- ✓ Le solde après décision doit être égal à zéro ;
- ✓ Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulées avec le solde de veille.

#### **Les dates de valeur**

Sont les dates de débit ou crédit en compte d'une date opération bancaire. Les dates de valeur se différencient des dates des opérations, un chèque remis jour (j) est souvent crédit sur le compte, en j+2, soit deux jours plus tard, en ajoutant ou en retranchant des jours calendaires ou ouvrés ;

 **Les jours calendaires**

Sont l'ensemble des jours de calendrier ;

 **Les jours ouvrés**

Sont les jours où la banque fonctionne normalement 5 jours par semaine (du dimanche au jeudi) ;

 **L'heure de caisse**

Considérés comme ayant en lien le lendemain ;

**3.6.3. Présentation des standards des conditions bancaires**

Nous distinguons :

- Les standards sur opérations de crédit ;
- Les standards sur opérations de débit.

**Tableau N°5 : standard sur opération de crédit et de débit**

Nature d'opération	Date de valeur
<b>Opération de crédit</b>	
Versement espèces	Date de l'opération + 1 JO
Remise de chèque sur caisse(1)	Date de l'opération + 1 JO
Remise de chèque sue place(2)	Date de l'opération + 2 JO
Remise de chèque hors place(3)	Date de l'opération + 5 JO
Versement reçu	Date de l'opération par la banque + 1JC
Remise d'effet à encaissement	Date d'échéance + 4JC
Remise d'effet à l'escompte	Crédit le lendemain du jour de remis
<b>Opération de débit</b>	
Retrait d'espèce	Date de l'opération
Versement émis	Date de l'opération – 1JC
Chèque émis	Date de compensation – 2JC
Effet domicilié	Veille de l'échéance
Retour d'effet impayé	Veille de l'échéance

**Source :** A.BELLIER DELIENNE, S. KHATH, <<gestion de trésorerie>>,ECONOMICA, 2000

- 1) le chèque « sur caisse », émis par le titulaire d'un compte situé dans la même agence (ou le même groupe d'agences) que celle ou il est remis.
- 2) Le chèque « sur place », dit encore « chèque sur rayon », émane d'une banque différente de la banque réceptrice ; mais ces deux banques ont le même lieu de compensation.
- 3) Le chèque « hors place », dit encore « chèque hors rayon », est émis par une banque différente de la banque réceptrice ; et de plus, leurs lieux de compensation diffèrent.

Ce tableau montre les dates de valeur des différentes opérations de crédit et de débit auxquels le trésorier de l'entreprise est censé de contraindre pour une meilleure gestion de sa trésorerie.

#### **3.6.4. La structure de la fiche de valeur**

Toutes les opérations de débit (paiement) et de crédit (encaissement) seront recensées et positionnées dans un cadre journalier, formalisé par un document extra comptable (la fiche de valeur) qui permettra de suivre la trésorerie au jour le jour.

La structure de la fiche de valeur peut se présenter comme suit :

Tableau N°6 : la fiche de valeur

	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu
<b>Solde initial</b>					
- Mouvements créditeurs - Remise chèque sur place - Remise chèque hors place - Remis d'espèces - Effets à l'encaissement - Effets à l'escompte - Virement reçue - Autres					
<b>Total recettes</b>					
- Mouvements débiteurs - Chèque émis - Effets domiciliés - Virement émis impayés - Autres					
<b>Solde avant décision</b>					
- Escompte - Placement - Agios - Virement banque à banque recette change recette - Virement banque à banque dépense change dépense					
<b>Solde après décision</b>					

Source : Rousselot. P, Verdie. J-V, « gestion de trésorerie », Edition Dunod, Paris, 1999.

# **Chapitre 3 : Etude de cas au niveau de l'EPB**

Dans les chapitres précédents, on a abordé les différents aspects théoriques concernant la gestion de trésorerie d'une entreprise, cependant une présentation théorique ne sera jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique.

Pour cela, dans ce dernier chapitre qui énonce l'étude du cas au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia; nous avons répartis notre chapitre comme suit: en premier lieu la présentation de l'EPB, en suite la deuxième section a pour objet d'étudier et analyser la situation financière de l'entreprise et enfin l'élaboration et l'analyse du budget de trésorerie dans la troisième section.

### Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présente de manière générale l'entreprise portuaire Bejaia.

#### 1.1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

Généralité sur le port de Bejaia : Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia 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 *Saldae* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11<sup>ème</sup> siècle que la berbère *Begäïeth*, 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 melle fût achevé en 1987. C'est en 1960 que fût chargé le f 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 3ème génération et le classent aujourd'hui 2ème port d'Algérie en marchandises générales.

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000 puis la transition à la 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 a se doter d'un un système de management intégré.

### **1.2. Historique et 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).

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.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

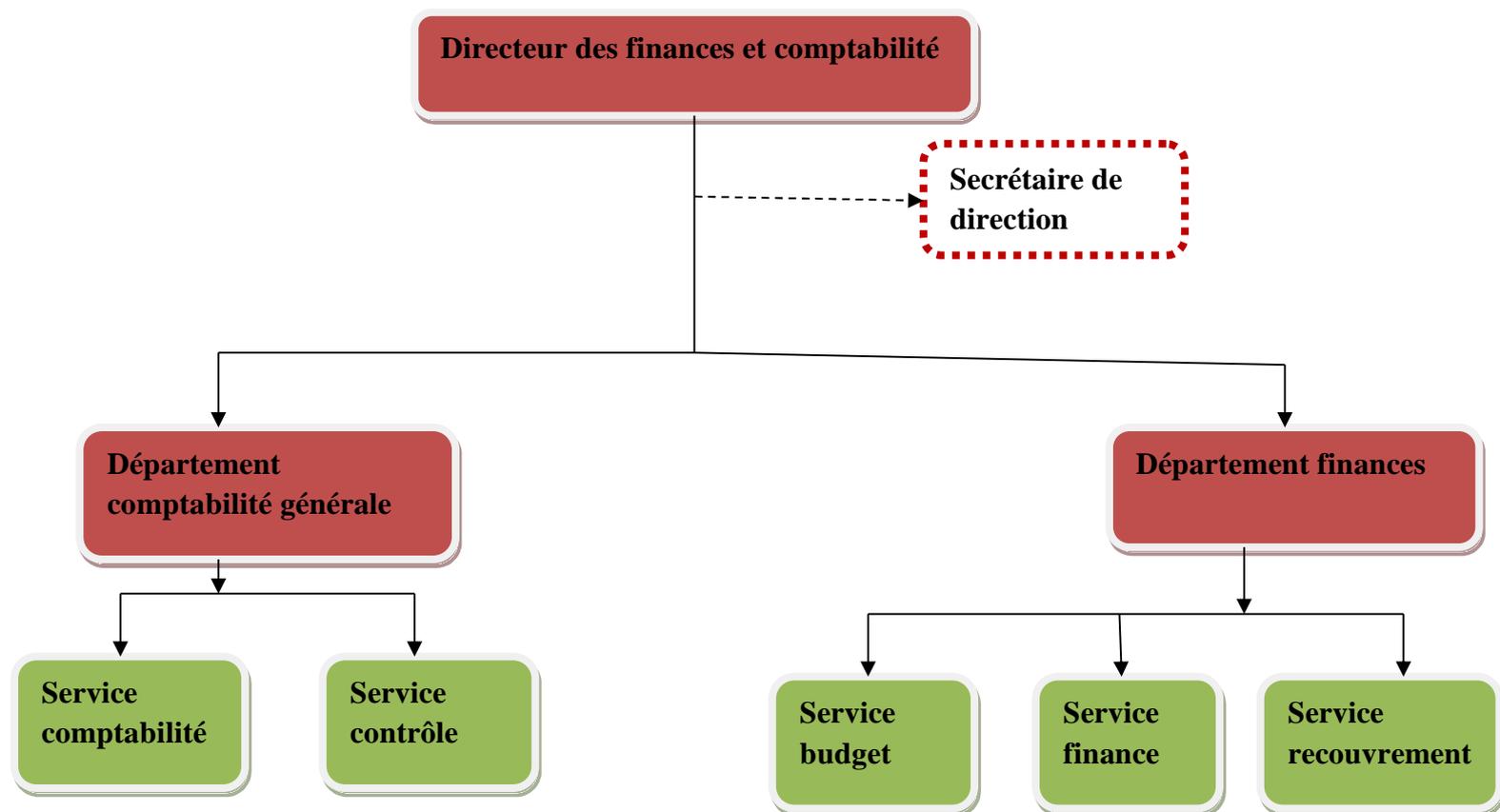
En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de Un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Figure N°1 : Organigramme de la direction des finances et comptabilité –D-F-C-



### 1.3. Missions et activités de l'entreprise :

#### 1.3.1. Missions de l'entreprise : Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- 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.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré-évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires

- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

### 1.3.2. Activités de l'entreprise :

Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai:** Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
- **Le remorquage :** Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- **Le pilotage :** Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- **Le lamanage :** Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- **Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises :**elles consistent en :
  - Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
  - La réception des marchandises.
  - Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
  - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
  - Pointage des marchandises.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

#### **1.4. Organisation de l'entreprise :**

Un projet de réorganisation de l'entreprise a été présenté au Conseil d'administration en date du 17 février 2020, qui s'est soldé par une validation (résolution n°04).

Des ajustements ont été apportés à l'organisation actuelle par la fusion, la suppression ainsi que la création de certaines directions.

Vu la mise en place de cette nouvelle organisation, des décisions de mobilité ont été établies au profit du personnel concerné ; d'où la nécessité d'actualiser les fiches emplois avant de procéder à leur diffusion.

##### **1.4.1. Direction Générale :**

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne » ;

##### **1.4.1.1. Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :**

2. La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
3. Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique » ;

##### **1.4.1.1.1. Direction des Ressources Humaines :**

La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

1. Département Ressources Humaines et Développement,
2. Département Administration du Personnel et Moyens,

3. Département Qualité de Vie au Travail.

**1.4.1.1.2. Direction Digitalisation et Numérique :**

La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle.

La Direction comportera trois (03) départements :

1. Département Numérique,
2. Département Génie Logiciel,
3. Département Infrastructures et Systèmes.

**1.4.1.1.3. Direction des Finances et Comptabilité :**

La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :

1. Département Finances,
2. Département Comptabilité générale.

**1.4.1.1.4. Direction du Système de Contrôle Interne :**

La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :

1. Service Audit Interne,
2. Service Management des Risques,
3. Service Contrôle de Gestion.

**1.4.1.1.5. Direction Achats :**

La Direction Achats comprend trois (03) départements :

3. Département Passations de Commandes,
4. Département Passation de Marchés,
5. Département Approvisionnements,

Et la cellule Planification et Performance.

**1.4.1.2. Direction Générale Adjointe Opérationnelle :**

1. La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
2. Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,
3. La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,
4. La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en «Direction Capitainerie»,
5. La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
6. La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule «Direction Achats et Maintenances» : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.

**1.4.1.2.1. Direction Exploitation :**

La direction est composée de cinq (05) départements :

1. Département Manutention et Acconage,
2. Département Affectation de Moyens,
3. Département Statistiques et Commercial,
4. Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
5. Département Logistique de TIXTER.

**1.4.1.2.2. Direction Domaine et Développement :**

Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :

1. Département Domaine,
2. Département Entretien et Assainissement,
3. Département Projets,
4. Département Gestion du Transit des Passagers,

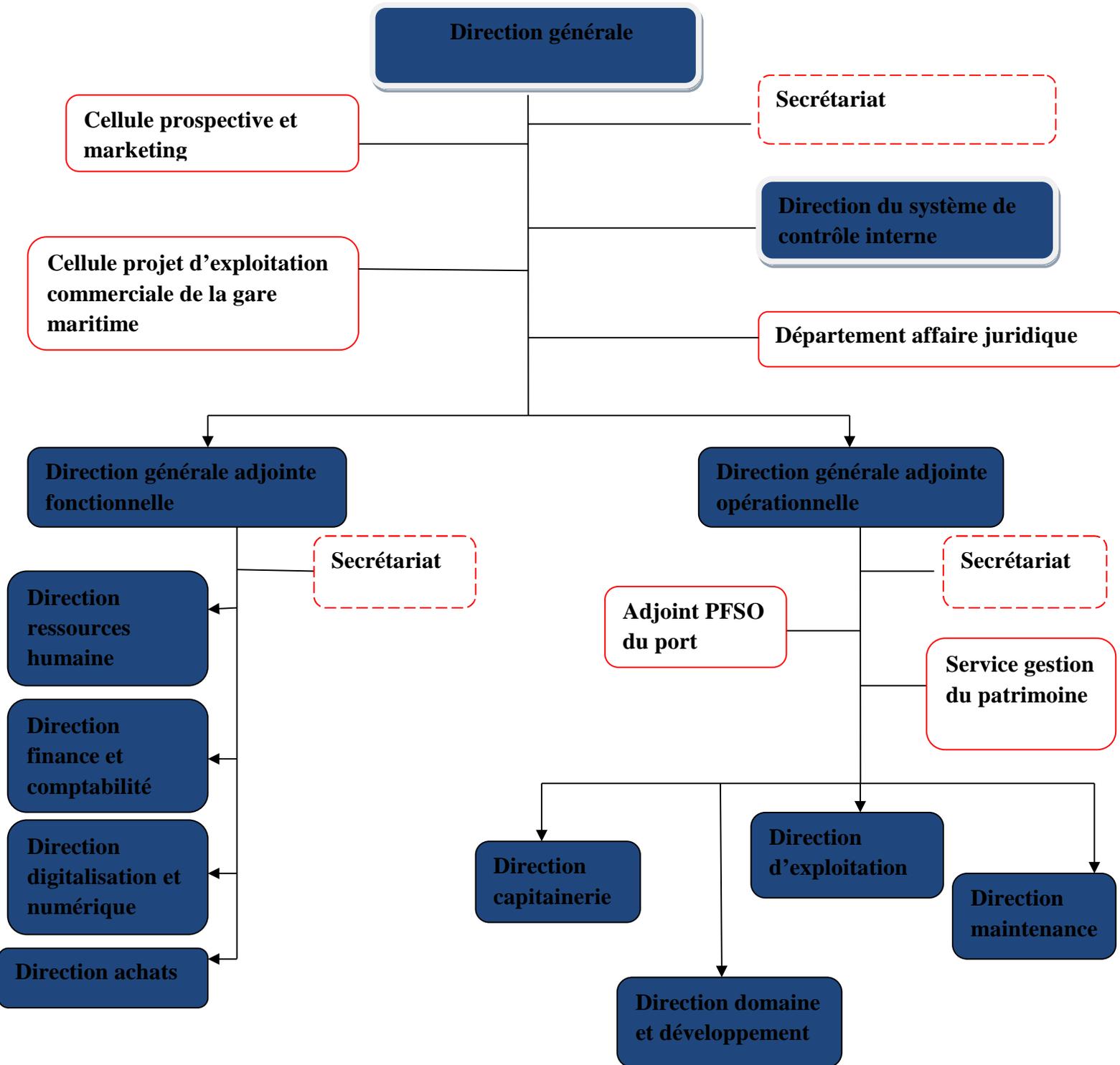
5. Service Commercial.

### **1.4.1.2.3. Direction Maintenance :**

Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :

1. Département Maintenance Engins.
2. Département Maintenance Navale.

Figure N° 2 : Organigramme de l'entreprise



## Section 2 : Etude de l'équilibre financier

Le bilan de liquidité (bilan financier) est établi dans le but d'évaluer le patrimoine de l'entreprise et d'apprécier sa solvabilité à court terme.

### 2.1.Elaboration du bilan financier :

Un bilan comptable est un tableau représentatif du patrimoine de l'entreprise qui montre l'ensemble des ressources et des emplois de l'entreprise. Le bilan est utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise.

**Tableau N°7 : bilans financiers de l'exercice 2020 et 2019**

<b>Actif</b>	<b>Montant (2020)</b>	<b>Montant(2019)</b>
<b>Actif immobilisé</b>		
<b>Valeurs immobilisées</b>	<b>20 414 031 929.97</b>	<b>21 053 932 917.88</b>
- Immobilisations corporelles	14 193 715 016.31	
- Immobilisations incorporelles	11 724 420.88	8 657 773 876.15
- Immobilisations en cours	1 147 897 095.69	23 492 130.10
- Immobilisations financières	4 676 437 065.87	7 321 750 817.02
- Immobilisations différés actif	384 258 331.22	4 676 763 673.87
		374 152 420.74
<b>Actif circulant</b>	<b>1 997 380 078.65</b>	<b>2 355 049 591.96</b>
<b>Valeurs d'exploitations</b>	<b>335 046 008.79</b>	<b>319 427 465.43</b>
- Stocks et encours	335 046 008.79	319 427 465.43
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>1 029 093 971.14</b>	
Créances et emplois assimilés	1 029 093 971.14	<b>1 345 746 469.55</b>
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>633 240 098.72</b>	
trésorerie	633 240 098.72	1 345 746 469.55
		<b>689 875 656.98</b>
		689 875 656.98
<b>Total</b>	<b>22 411 412 008.62</b>	<b>23 408 982 509.84</b>

**Source :** établie par nous même à partir des données de l'EPB

Tableau N°8: bilans financiers des exercices 2020 et 2019

Passif	Montant (2020)	Montant (2019)
<b>Capitaux permanents</b>	<b>20 644 829 602.28</b>	<b>21 265 866 510.20</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>14 001 668 035.07</b>	<b>13 467 894 184.20</b>
- Capital émis	3 500 000 000	3 500 000 000
- Réserves	9 394 958 558.49	9 395 315 166.49
- Résultat net	567 283 065.74	572 579 017.71
- Autres capitaux propres – report à nouveau	539 426 410.84	
<b>DLMT</b>	<b>6 643 161 567.21</b>	
- Emprunts et dette financières	5 089 534 266.32	
- Impôts différés et provisionnés	4 494 830.14	
- Autres dette non courantes	139 204 000	<b>7 797 972 326.00</b>
- Provisions et produits constatés d'avances	1 409 928 470.75	6 288 947 958.32
		14 366 139.72
		139 204 000.00
		1 355 454 227.96
<b>Dettes à court terme</b>	<b>1 766 582 406.34</b>	<b>2 143 115 999.64</b>
<b>DCT</b>	<b>1 766 582 406.34</b>	<b>2 143 115 999.64</b>
- Fournisseurs	475 595 811.14	667 821 788.36
- Impôts	356 244 169.90	519 795 031.13
- Autres dette courantes	934 742 425.30	955 499 180.15
<b>Total</b>	<b>22 411 412 008.62</b>	<b>23 408 982 509.84</b>

Source : établie par nous même à partir des données de l'EPB

## 2.2. Calcul les indicateurs de l'équilibre financier :

### 2.2.1. Fond de roulement (FR) :

🚩 Le FR par le haut de bilan

FR= capitaux permanents – Actif immobilisé

Tableau N°9 :Fond de roulement

Désignation	2020	2019
<b>CP</b>	20 644 829 602.28	21 265 866 510.20
<b>AI</b>	20 414 031 930.97	21 053 932 917.88
<b>FR</b>	<b>230 797 672.31</b>	<b>211 933 592.32</b>

Source : établie par nous même à partir des données de l'EPB

✚ Le FR par le bas de bilan

**FR**= actif circulant – dette à court terme (DCT)

**Tableau N°10 : Fond de roulement**

Désignation	2020	2019
AC	1 997 380 078.65	2 355 049 591.96
DCT	1 766 582 406.34	2 143 115 999.64
<b>FR</b>	<b>230 797 672.31</b>	<b>211 933 592.32</b>

Source : établie par nous même à partir des données de l'EPB

- Le fond roulement de l'entreprise es positif pour les deux années

**2.2.2. Besoin de fond de roulement :**

Il se calcule par deux méthodes différentes :

✚ 1ere méthode :

**BFR**= (valeur d'exploitation valeur réalisable)-(dette à court terme-dette financier)

**Tableau N°11: Le besoin de fond de roulement**

Désignation	2020	2019
<b>VE+VR</b>	335046008.79+1029093971.14	319427465.43+1345746469.55
<b>DCT-DF</b>	1766582406.34-0	2143115999.64-0
<b>BFR</b>	<b>-402 442 426.41</b>	<b>-477 942 064.66</b>

Source : établie par nous même à partir des données de l'EPB

✚ 2eme méthode :

**BFR**= (actif circulant – valeur disponible)-(dette à court terme-dette financières)

**Tableau N°12 : le besoin de fond de roulement**

Désignation	2020	2019
<b>AC-VD</b>	1997380078.65- 633240098.72	2355049591.96- 689875656.98
<b>DCT-DF</b>	1766582406.34-0	2143115999.64
<b>BFR</b>	<b>-402 442 426.41</b>	<b>-477 942 064.66</b>

Source : établie par nous même à partir des données de l'EBP

## 2.2.3. La trésorerie (TR) :

La trésorerie nette se calcul par deux méthodes :

✚ La 1ere méthode :

$TR = \text{fond de roulement(FR)} - \text{besoin de fond de roulement(BFR)}$

Tableau N°13: trésorerie

Désignation	2020	2019
FR	230 797 672.31	211 933 592.32
BFR	-402 442 426.41	-477 942 064.66
TR	<b>633 240 098.72</b>	<b>689 875 656.98</b>

Source : établie par nous même à partir des données de l'EPB

✚ 2eme méthode :

$TR = \text{Trésorerie actif(TA)} - \text{Trésorerie passif(TP)}$

Tableau N°14: Trésorerie

Désignation	2020	2019
TA	633 240 098.72	689 875 656.98
TP	00	00
TR	<b>633 240 098.72</b>	<b>689 875 656.98</b>

Source : établi par nous même à partir des données de l'EPB.

Commentaire :

- Le fond de roulement de l'entreprise a **augmenté** de **18 865 KDA**, soit **+09 %** par rapport à l'exercice 2019. Cette amélioration est relative à l'achèvement des investissements productifs engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation de ses équipements.

Il y a lieu de noter que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une petite marge de sécurité.

- Les Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2019 & 2020 sont **négatifs**. Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'entreprise sont moins importants que les ressources d'exploitations.
  
- L'entreprise affiche au 31.12.2020 une trésorerie positive d'un montant de **633 240 KDA** soit **-56 636 KDA** par rapport à l'exercice 2019.
  
- Cette baisse est due essentiellement :
  - Les sommes importante versées au personnel dans le cadre de l'attribution d'une prime COVID ;
  - A La hausse conséquente des dépenses sociales et fiscales ;
  - Au financement des investissements par les fonds propres de l'entreprise.

**2.3.L'analyse des ratios :**

**Un ratio :** « un ratio est un rapport de deux grandeurs, celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que des données plus élaborées. Telles que le de roulement, la valeur ajoutée, et l'excédent brut d'exploitation ».<sup>10</sup>

**2.3.1. Les ratios de liquidité :**

**Tableau N°15 : les ratios de liquidité**

<b>Ratio</b>	<b>Formule</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Ratio de liquidité générale</b>	AC/DCT	<b>1.13</b>	<b>1.11</b>
<b>Ratio de liquidité relative</b>	(AC-STOCKS)/DCT	<b>0.94</b>	<b>0.95</b>
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	VD/DCT	<b>0.36</b>	<b>0.32</b>

**Source :** établi par nous même à partir des données de l'EPB.

<sup>10</sup> Vizzavona. P, « gestion financière », Tome1ere Edition, paris, 1991.

**Commentaire :**

- Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est très bonne grâce à son actif d'échange et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.
- Ratio de liquidité réduite est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés attendre.
- Ratio de liquidité immédiate pour les deux (02) exercices 2019 & 2020 est inférieur à 0,50, donc la trésorerie de l'entreprise est tendue. Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaissées pour faire face aux frais de personnel notamment la prime exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales et le remboursement des emprunts bancaires.

**2.3.2. Les ratios de solvabilité :****Tableau N° 16 : Ratio de solvabilité**

<b>Ratio</b>	<b>Formule</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	CP/total des dettes	<b>1.66</b>	<b>1.60</b>
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	Total actif/total des dettes	<b>2.66</b>	<b>2.78</b>

**Source :** établi par nous même à partir des données de l'EPB

**Commentaire :**

- Ce ratio est supérieur à 1, il a connu une légère augmentation, cela signifié que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cessée brutalement toute activité.

**Section 3 : analyse de budget de trésorerie**

Le comptable de l'entreprise établit un budget de trésorerie en se basant sur les encaissements et les décaissements prévus pour l'année 2020.

**3.1. Le contrôle de la trésorerie :**

Comparaison des prévisions et des réalisations et analyse des écarts

## .3.2. Calcul les écarts :

Tableau N°17 : calcul les écarts de l'année 2020

	Réalisation	Prévision	Ecart	%	Réactions
Encaissement	/	8328188000	-8328188000	0	Défavorable
Encaissement clients	7214282454.82	7712797000	-49851454.82	94	Défavorable
Autres encaissement	200631778.65	330200000	-129568221.4	60.77	Défavorable
Accréditifs, restitution des provisions	30014756.43	/	30014756.43	0	Favorable
Encaissement sur cessions d'imm. corp. ou incorp	/	3500000	-3500000	0	Défavorable
Encaissement sur cessions d'imm. Financières	500000000	/	500000000	0	Favorable
Intérêts encaissés sur placements financiers	182175000	182175000	0	0	
Dividendes et quote-part de résultats reçus	81382900	100516000	-19133100	80.97	Défavorable
Total encaissement	8896828638.26	17220769000	-8323940362.26	51.66	Défavorable
Décaissement					
Accréditifs, provisions	-30014765.43	/	-30014765.43	0	Défavorable
Sommes versées aux fournisseurs	-705399388.03	600000000	-1305399388.03	117.57	Favorable
Sommes versées aux personnels	-1907277555.08	1866000000	-3773277555.08	102.21	Favorable
Sommes versées pour frais de missions	-3391050	3480000	-6871050	97.44	Favorable
Sommes versées aux œuvres sociales	-123992260.53	156000000	-279992260.53	79.48	Favorable
Sommes versées aux organismes sociaux	-950882260.33	890300000	-1841182260.33	106.8	Défavorable
Intérêt et autres frais financiers payés	-32288378.01	290182000	-322470378.01	11.13	Favorable
Impôts sur résultats payés	-103285745	125000000	-228285745	82.63	Favorable
Autres impôts et taxe	-1732819881.73	1879323000	-3612142881.73	92.20	Favorable

Autres dépenses	-37640736.04	271700000	-309340736.04	13.85	
Décaissement sur acquisition d'imm. Corp. Ou incorp.	-557035802.91	828500000	-1385535802.91	67.23	Favorable
Décaissement sur acquisition d'imm. Financières	500000000	/	500000000	0	Défavorable
Dividendes et autres distributions effectués	-120000000	220000000	-340000000	54.55	Défavorable
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-1201188657.24	1201188000	-2402376657.24	100	Défavorable
Total décaissement	-8002164581	8331673000	-16333837581	96.04	Favorable
Variation de trésorerie	-87031768.62	-2485000	-84546768.62	3502	Favorable
Trésorerie finale	601309979.74	560908000	40401979.74	107	Défavorable

**Source :** établi par nous mêmes à partir des données de l'EPB

**Commentaire**

**Encaissement :**

- clients suit à la baisse du CA ;
- autre encaissement suit à la baisse des informations d'assurance reçu ;
- pour les cessions aucune cession n'a été enregistré durant l'exercice 2020 en raison de la pondérais du COVID-19 ;
- Encaissement sur cessions d'immobilisation financières placement échu, reconduit automatiquement en DAT ;
- dividende : baisse des dividendes reçu des filiales à cause de le pondérais du COVID-19.

**Décaissement :**

- Fournisseurs : hausse des dépenses fournisseur à cause de la programmation de plusieurs entretiens et réparation de l'infrastructure et superstructure portuaire, ainsi que on matériel d'exploitation.
- Personnel : hausse des primes à savoir (prime d'encouragement et prime COVID-19).
- Frais financier : housse à cause de l'immobilisation de certain crédit

- Autre dépense : essentiellement les dons et sponsoring au profit des hôpitaux
- décaissement sur acquisition d'immobilisation : baisse suit au report de la réalisation de plusieurs ouvrages portuaire (crise sanitaire COVID-19).

## **Conclusion générale**

Au terme de mon travail qui consistait à analyser les techniques de la gestion de trésorerie dans une entreprise, j'ai constaté que le domaine de la gestion de trésorerie a connu une bonne évolution au cours de ces dernières années. Sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise.

Nous avons constaté d'après les résultats et les calculs d'indicateurs obtenus que l'EPB est performante et peut investir d'avantage pour assurer son développement durable, et que les résultats sont satisfaisantes et ils peuvent garantir la solvabilité, la liquidité et l'équilibre financier de l'entreprise.

Partant des conclusions ci-haut, tels que le confirme les caractéristiques et les constats que nous avons pu remarquer en effectuant cette analyse et les différents instruments d'analyse utilisés. Nous pouvons affirmer que les hypothèses précédemment énoncées sont vérifiées.

Ainsi, nous avons constaté que l'EPB, à une bonne gestion de la trésorerie, grâce à sa bonne maîtrise du métier de trésorerie accomplis par la trésorerie de l'organisme qui se dote de différents moyens qui lui permettant une meilleure gestion de sa trésorerie.

En effet la gestion de la trésorerie au quotidien. Résulte d'un effort qui a été stimulé et régénéré en permanence à l'EPB. Grâce à la présence d'indicateurs de trésorerie figurant dans les tableaux des responsables à tous les niveaux, ainsi que leur sensibilisation à des actions de formation et à la capacité de communication de trésorerie.

Le travail que nous avons effectué au sein de l'EPB, nous a donné le privilège d'avoir une idée sur le domaine professionnel et d'accomplir nos acquis théoriques par une expérience pratique.

Enfin, à la lumière de cette affirmation, il ressort que la gestion de la trésorerie n'est qu'une politique conditionnant le développement futur de l'entreprise, mais constitue également sans conteste un des principaux moteurs de la croissance économique.

# **Bibliographique**

### Ouvrages

1. ALLAIN-CHARLES MARTINET ET AHMED SILEM, « lexique de gestion et de manageme », Edition Dalloz, 2005
2. BELLIER DELIENNE.A, S. KHATH, « gestion de trésorerie », ECONOMICA, 2000.
3. BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « analyse financière », Edition ,2002.
4. BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, «Gestion financier »,14e édition, DUNOD, Paris, 2005.
5. CHIHA.K, « gestion et stratégie financière », édition Houma, Alger, 2006.
6. DORIATH B., GOUJET C., «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance», 3<sup>eme</sup> Ed DUNOD, Belgique, 2007.
7. FORGET.J, « gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition, ECONOMICA, paris, 2001.
8. Gervais M., «Contrôle de gestion», ECONOMICA, paris, 2000.
9. GRANDGUILLOT.B GRANDGUILLOT.F, « analyse financière », Edition, Gualino, paris, 2017.
10. MARC GAUGAIN et autres, « gestion de la trésorerie », Edition, ECONOMICA, 2007
11. ROUSSELOT. P, VERDIE. J-V,« gestion de trésorerie », Edition Dunod, Paris, 1999.
12. ROUSSELOT.P, JEAN-FRANÇOIS.V, « la gestion de trésorerie »,Dunod, paris,1999.
13. PIGET.P, « gestion financière de l'entreprise », Edition, ECONOMICA, paris, 1998.
14. PONCET.P, « gestion de trésorerie », Edition, ECONOMICA, Paris, 2004.
15. SION M., «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», 1<sup>er</sup> Edition DUNOD, Paris, 2003.
16. SION M., «Gérer la trésorerie et la relation bancaire»,3<sup>éme</sup> édition DUNOD, Paris, 2003.
17. VIZZAVONA. P, « gestion financière », Tome 1ere Edition, paris, 1991.
18. VERNIMMEN.P, « finance d'entreprise », Edition Dalloz, 2000.

## **Mémoires**

1. HATTAB.F, « la gestion de la trésorerie dans une entreprise », cas de l'ETBH-TCE, Mémoire de Master en Finance d'entreprise, Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2017.
2. KHELOUFI .H, ZOUAOUI.S, « procédures et techniques de gestion de la trésorerie », cas de L' EPB, Mémoire de Master en Finance d'entreprise, Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2013-2014.

# **Index**

---

---

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°1</b> : Le bilan fonctionnel.....	21
<b>Tableau N°2</b> : Le bilan financier après retraitement.....	24
<b>Tableau N°3</b> : la forme simplifiée d'un tableau de flux de trésorerie.....	34
<b>Tableau N°4</b> : Le plan de financement.....	37
<b>Tableau N°5</b> : Standard sur opération de crédit et de débit.....	42
<b>Tableau N°6</b> : la fiche de valeur.....	44
<b>Tableau N°7</b> : Le bilan financier des exercices 2020 et 2019.....	56
<b>Tableau N°8</b> :Le bilan financier des exercices 2020 et 2019.....	57
<b>Tableau N°9</b> :Le Fond de roulement par le haut du bilan.....	57
<b>Tableau N° 10</b> :Le Fond de roulement par le bas de bilan.....	58
<b>Tableau N° 11</b> : Le besoin en fond de roulement par le haut du bilan.....	58
<b>Tableau N° 12</b> : Le besoin en Fond de roulement par le bas de bilan.....	58
<b>Tableau N° 13</b> : Le TR par le haut du bilan.....	59
<b>Tableau N°14</b> : Le TR par le bas de bilan.....	59
<b>Tableau N° 15</b> : Les ratios de liquidité.....	60
<b>Tableau N°16</b> : Ratio de solvabilité.....	61
<b>Tableau N°17</b> : calcul les écarts de l'année 2020.....	62

## *Liste des figures*

**Figure N°1** : Organigramme de la direction des finances et comptabilité –D-F-C-.....49

**Figure N°2** : Organigramme de l'entreprise.....55

# **Table des matières**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : généralité sur la gestion de la trésorerie.....</b>	<b>03</b>
<b>Section 1 : notions de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>04</b>
1.1. La trésorerie .....	04
1.2. La gestion de trésorerie.....	05
1.3. Processus de gestion de la trésorerie.....	05
1.3.1. Première phase : la prévision.....	05
1.3.2. Deuxième phase : l'arbitrage.....	06
1.3.3. Troisième phase : le contrôle.....	06
1.4. Eléments constitutifs de la trésorerie.....	06
1.4.1. La caisse.....	06
1.4.1.1. Les recettes.....	06
1.4.1.2. Les dépenses.....	07
1.4.2. La banque.....	08
1.4.2.1. Le rapprochement bancaire.....	08
1.4.2.2. Les comptes banques.....	09
1.5. Les sources de financement des activités de l'entreprise .....	09
1.5.1. Le financement interne .....	09
1.5.1.1. Capacité d'autofinancement (CAF).....	09
1.5.1.2. L'autofinancement .....	09
1.5.2 Le financement externe .....	10
1.5.2.1 Les emprunts bancaires à long terme .....	10
1.5.2.2 Les crédits bancaires à court terme.....	11
1.5.2.3 Les placements bancaires et les placements sur le marché .....	12
<b>Section 2 : Origine des problèmes de trésorerie.....</b>	<b>13</b>
2.1. Problèmes structurels de trésorerie .....	13
2.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	14
2.3. Les problèmes d'ordre organisationnel.....	15
<b>Section 3 : Les enjeux de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>15</b>

3.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers.....	15
3.2. L'arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières.....	15
3.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	16
3.3.1. L'erreur d'équilibrage.....	16
3.3.3. L'erreur de sur-mobilisation.....	16
3.3.4. L'erreur de sous mobilisation.....	17
<b>Chapitre 2 : la gestion de la trésorerie.....</b>	<b>18</b>
<b>Section 1 : analyse par le bilan.....</b>	<b>20</b>
1.1. Notion du bilan fonctionnel.....	20
1.2. Définition de bilan financier.....	21
1.3. Elaboration du bilan financier.....	22
1.3.1. Retraitement actif du bilan .....	22
1.3.2. Retraitement a passif du bilan .....	23
1.4. La structure du bilan financier .....	24
1.5. Détermination de la trésorerie .....	24
1.5.1. Le fonds de roulement.....	24
1.5.1.1.Le calcul du fonds de roulement.....	25
1.5.1.2. l'interprétation du fonds de roulement.....	25
1.5.2. Le besoin en fonds de roulement.....	25
1.5.2.1.Calcul du besoin en fond de roulement .....	26
1.5.2.2. interprétation du besoin en fonds de roulement.....	26
1.5.3. La Trésorerie.....	27
1.6. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie.....	27
1.7. Les ratios de la trésorerie .....	28
1.7.1. Définition du ratio .....	28
1.7.2. Ratios de liquidité.....	29
1.7.2.1. Ratio de liquidité générale : .....	29
1.7.2.2. Ratio de liquidité relative.....	29
1.7.2.3. Ratio de liquidité immédiate.....	30
1.7.3. Les ratios de solvabilité.....	30
1.7.3.1. Ratio d'autonomie financière.....	30
1.7.3.2. Ratio de solvabilité générale.....	30
<b>Section 2 : analyse par les flux.....</b>	<b>31</b>

2.1. Le tableau de flux de trésorerie.....	31.
2.2. Les composants du TFT.....	31
2.2.1. Flux de trésorerie liés à l'activité.....	31
2.2.2. Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement .....	32
2.2.3. Flux de trésorerie liés aux opérations de financement .....	33
2.3. La structure de TFT.....	34
<b>Section 3 : gestion prévisionnelle de la trésorerie .....</b>	<b>35</b>
3.1. Nature de la gestion prévisionnelle .....	35
3.2. Utilité de la gestion prévisionnelle.....	35
3.3. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie.....	35
3.3.1. Le plan de financement .....	35
3.3.2. Objectif du plan de financement .....	36
3.3.3. La structure du plan de financement .....	36
3.4. Définition de budget de trésorerie .....	38
3.4.1. Utilité de budget de trésorerie .....	38
3.4.2. Élaboration de budget de trésorerie.....	38
3.4.2.1. Le budget des encaissements.....	38
3.4.2.2. Le budget des décaissements.....	39
3.5. Processus de la gestion budgétaire .....	39
3.5.1. Prévision.....	40
3.5.2. Budgétisation.....	40
3.5.3. Contrôle budgétaire.....	40
3.6. La fiche de valeur .....	41
3.6.1. Définition de la fiche de valeur.....	41
3.6.2. Les caractéristiques de la fiche de valeur.....	41
3.6.3. Présentation des standards des conditions bancaires.....	42
3.6.4. La structure de la fiche de valeur.....	43
<b>Chapitre 3 : Etude de cas au niveau l'EPB.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>46</b>
3.1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	46
3.2. Historique et cadre juridique : .....	47
3.3. Missions et activités de l'entreprise .....	49
3.3.1. Missions de l'entreprise .....	49

3.3.2. Activités de l'entreprise .....	50
3.4. Organisation de l'entreprise .....	51
3.4.1. Direction Générale.....	51
3.4.1.1.Direction Générale Adjointe Fonctionnelle .....	51
3.4.1.1.1. Direction des Ressources Humaines.....	51
3.4.1.1.2. Direction Digitalisation et Numérique .....	52
3.4.1.1.3. Direction des Finances et Comptabilité .....	52
3.4.1.1.4. Direction du Système de Contrôle Interne .....	52
3.4.1.1.5. Direction Achats .....	52
3.4.1.2. Direction Générale Adjointe Opérationnelle .....	53
3.4.1.2.1. Direction Exploitation .....	53
3.4.1.2.2. Direction Domaine et Développement .....	53
3.4.1.2.3. Direction Maintenance .....	54
<b>Section 2 : Etude de l'équilibre financier .....</b>	<b>56</b>
2.1. Elaboration du bilan financier .....	56
2.2. Calcul les indicateurs de l'équilibre financier .....	57
2.2.1. Fond de roulement.....	57
2.2.2. Besoin de fond de roulement .....	58
2.2.3. La trésorerie.....	59
2.3. L'analyse des ratios .....	60
2.3.1. Les ratios de liquidité .....	60
2.3.2. Les ratios de solvabilité .....	61
<b>Section 3 : analyse de budget de trésorerie.....</b>	<b>61</b>
3.1. Le contrôle de la trésorerie .....	61
3.2. Calcul les écarts.....	62
<b>Conclusion.....</b>	<b>66</b>
<b>Bibliographiques.....</b>	<b>68</b>
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Table des matières</b>	

# Techniques de la gestion de trésorerie

## *Résumé*

Le but de ce mémoire est de démontrer les meilleurs outils et méthodes utilisés par la trésorerie afin d'aboutir à une gestion adéquate de la trésorerie.

La gestion de la trésorerie représente une pierre angulaire pour l'entreprise nécessitant des connaissances pointues de la trésorerie ainsi que son rôle au niveau de toutes organisations et même de connaître les outils permettant de la gérer.

La gestion de trésorerie est peut-être l'une des fonctions financiers de l'EPB qui a le plus évolué au cours des dernières années en raison, d'une part, de l'évolution de son environnement et, d'autre part, de l'extension du champ d'activités de la trésorerie.

**Mots clés :** La trésorerie, La gestion de la trésorerie, analyse par le bilan et les flux, la gestion prévisionnelle.

## *Abstract*

The aim of this dissertation is to demonstrate the best tools and methods used by the treasury in order to achieve adequate cash management.

Cash management is a cornerstone for the company requiring in-depth knowledge of cash flow as well as its role in all organizations and even knowing the tools to manage it.

Cash management is perhaps one of the financial functions of the EPB which has evolved the most in recent years due, on the one hand, to the evolution of its environment and, on the other hand, to the extension of the scope of activities of the treasury.

**Keywords :** cash flow, cash management, balance sheet and flow analysis, forecasting management.