

Université ABDERRAHMANE MIRA -Bejaia-
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de
gestion*

Option: finance d'entreprise

Thème

*Procédures et techniques de gestion de la trésorerie.
Application à l'EPB.*

Présenté par :

M^{elle} : KHELOUFI Hafida

M^{elle} : ZOUAOUI Sakina

Encadré par :

M. AMIMER A.

Président: CHENINI M.

Rapporteur : AMIMER A.

Examineur: ARAB Z.

Examinatrice: MERABAAI W.

Promotion 2013 -2014

Remerciement

Nous voudrions tout d'abord remercier le bon dieux, le miséricordieux, le plus généreux qui nous a éclairé notre chemin et nous a donné la force et la volonté qui nous ont permis de pouvoir réaliser ce modeste travail.

Nous remercions infiniment Mr. AMIMER Amar pour ses précieux conseils, son accompagnement et pour son entière disponibilité durant la préparation de ce mémoire, qui nous a accordé l'assurance de suivre notre travail avec bienveillance, en nous apportant conseils et orientations utiles à son élaboration, c'est donc avec reconnaissance qu'on lui présente nos remerciements les plus sincères.

Nos remerciements vont aussi à Mr AIT IKHLEF Farid et Mr MAHDI Toufik pour leur orientations et leur encadrement tout au long du stage qu'on a effectué au sein de l'entreprise EPB .

Par la même occasion nous adressons nos remerciements les plus sincères à l'entreprise portuaire de bejaia qui nous a permis d'approfondir nos connaissances et qui nous ont tant soutenus et aidés tout au long de notre stage.

Merci aux membres du jury, qui bien voulu assister à la soutenance de ce mémoire.

Et enfin tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la présentation de ce mémoire en nous offrant la possibilité de nous réaliser autour de ce projet personnel.

Merci.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail:

- ❖ *A la mémoire de ma très chère et adorable mère aucune dédicace ne serait exprimer envers elle.*
- ❖ *A mon adorable père qui ma apporté amour et soutien et qui a contribué à ma réussite ainsi que ma belle mère.*
- ❖ *A mes chères sœurs Hssina, Nadjia, Zina, Hania, leurs maris ainsi que leurs enfants que j'adore.*
- ❖ *A mes chère frères Yacine ainsi qu'a ma belle sœur Ghania, Khodir, Ilias, Walid et le petit Rafik.*
- ❖ *A toutes ma famille ainsi que tous mes proches*
- ❖ *Au chère Fatah qui ma toujours soutenu et encouragé dans chaque étape de ce travail.*
- ❖ *A ma binôme ZOUAOUI Sakina.*
- ❖ *A tous mes amis notamment Fayza, Sadika, Sabrina, Kahina, Lynda, Tamazight, Hadjila, Lyza, Aziza aussi Sofiane, Abdeslame ainsi que toutes la section FE promotion 2014*
- ❖ *A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

Hafida kheloufi.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail:

- ❖ *A la mémoire de ma très chère et adorable mère aucune dédicace ne serait exprimer envers elle.*
- ❖ *A mon adorable père qui ma apporté amour et soutien et qui a contribué à ma réussite ainsi que ma belle mère.*
- ❖ *A mes chères sœurs Aziza , louria, leurs maris.*
- ❖ *A mes chère frères Makhlouf, Abdelhak ainsi a mes belles sœurs, Salima et Sara.*
- ❖ *A mes neveux Yazid et Djilali.*
- ❖ *A mes nièces Sarah, Farah Amina et Donia.*
- ❖ *A toutes ma famille ainsi que tous mes proches.*
- ❖ *A ma binôme KHELOUFI Hafida .*
- ❖ *A tous mes amis notamment Tamazight, Ahlem, Soussou, Mina, Daho, Djidja, Sihme, Dida, Fayza, Lyza, Aziza aussi Badou, Sofiane, Abdeslame ainsi que toutes la section FE promotion 2014.*
- ❖ *A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

Sakina Zouaoui.

La liste des Abréviations

EPB: Entreprise Portuaore de Bejaia.

DFC: Direction Finance et Comptabilité.

FR: Fond de Roulement.

BFR: Besoin en Fond de Roulement.

TR: Trésorerie.

FRNG: Fond de Roulement Net Global.

BFRE: Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation.

BFRHE: Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation.

KP: Capitaux Permanents.

AI: Actifs Immobilisés.

AC: Actifs Cerculants.

DCT: Dettes à Court Terme.

DLMT: Dettes à Long et Moyen Terme.

VE: Valeur d'Exploitation.

VR: Valeur Réalisable.

VD: Valeur Disponible.

DF: Dettes Financières.

Δ TRRE: Variation de Trésorerie d'Exploitation.

Δ TRHE: Variation de Trésorerie Hors Exploitation.

Δ BFRE: Variation de Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation.

JC: Jours Calendaires.

JO: Jours Ouvrés.

SP: Sur Place.

HP: Hors Place.

Introduction générale

Le pilotage d'une organisation est devenu complexe dans un environnement de plus en plus incertain et concurrentiel. De ce fait, toute entreprise doit être soucieuse de son évolution en interne et de l'évolution de son environnement externe afin de préserver sa pérennité face à une concurrence accrue. En ce sens, les dirigeants accordent une plus grande importance au management dans l'entreprise qui se résume à un ensemble de techniques et de moyens tels que la gestion budgétaire et la gestion de trésorerie. En tant que système finalisé et adaptif ¹ l'entreprise doit donc assurer sa pérennité.

Le contrôle de gestion est « né à la fois d'un environnement qui l'a rendu nécessaire et d'outils disponibles qui l'ont rendu possible »². Ses outils, méthodes et démarches ont été conçus dans des années vingt pour apporter des réponses aux problèmes de l'entreprise. Cette dernière doit obéir aux ardes d'obligations, d'efficacité et d'efficience. Pour ce faire, elle doit mettre en place un travail d'investigation, d'analyse sur ce qui est transposable et ce qui ne l'est pas, sur la nature et l'importance des transpositions ainsi que sur le développement des démarches de contrôle de gestion, depuis sa naissance.

Dans ce cadre, la notion de trésorerie est non seulement primordiale, mais aussi un élément moteur qui doit être géré de la meilleure façon. Pour traduire l'état probable de l'entreprise dans n'importe quel environnement, l'approche de la gestion financière nous permet de tracer les grands axes sur lesquels la société va être évaluée et comparée, mais surtout à prendre des décisions prévues à travers l'élaboration du budget de trésorerie.

En d'autre terme, le budget de trésorerie permet de détecter les périodes où l'entreprise aura des insuffisances de liquidités afin de prévoir les moyens de financement nécessaires et de dégager l'origine des pertes et des profits dans l'entreprise.

La prise de connaissance du fait que la défaillance de la plupart des grandes entreprises était essentiellement imputable aux situations de liquidité, a rendu pertinente la nécessité de mobiliser de façon efficiente les capitaux pour le financement des besoins, et de maîtriser les flux de trésorerie. Il devient indispensable, pour le management de la

¹ La notion d'adaptation signifie que l'entreprise a la faculté de transformer ses structures, de modifier ses buts et ses moyens pour s'harmoniser avec l'évolution de l'environnement

² BURLAND A, SIMON C, «*Contrôle de gestion*», la découverte, paris, 1997, p. 12

performance, de contrôler la formation de la trésorerie au cours d'un exercice, de comprendre et de conduire de façon lucide le passage d'une trésorerie à l'autre au cours d'une période d'exploitation.

A court terme, les décisions financières doivent assurer la liquidité de l'entreprise. En effet, celle-ci doit être capable à tout moment de faire face à ses échéances sous peine de cessation de paiement. A long terme, les décisions financières doivent assurer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise, condition sine qua non pour inciter les actionnaires à investir leurs capitaux et pour les rémunérer pour le risque qu'ils assument. Ces décisions concernent le choix des investissements (la structure de l'actif), le choix des financements (la structure du passif) et la politique des dividendes. Pour prendre de telles décisions de manière efficace, le gestionnaire financier doit non seulement comprendre les problèmes de son entreprise mais également le milieu institutionnel dans lequel elle évolue. Cela implique notamment une connaissance minimale du système budgétaire et de trésorerie ainsi que les marchés financiers.

Cependant, pour pouvoir comprendre la gestion de trésorerie ainsi que la gestion budgétaire au sein de l'entreprise, il faut au moins connaître leurs exécutions, ce qui nous amène à poser la question centrale suivante : « **Quelle gestion de trésorerie devrions-nous suivre et quelles sont les conditions préalables à la réussite de celle-ci ?** ».

Le problème soulevé ci-dessus, les questions suivantes peuvent être posées :

- Qu'est-ce que la trésorerie et la gestion de la trésorerie ?
- Quelles sont les indicateurs d'équilibre financière ?

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en se basant sur les hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées et que l'on peut formuler comme suit :

- La trésorerie revient à avoir le moins possible de fonds liquides ne rapportant pas d'intérêts et avoir suffisamment de capitaux pour assurer les paiements à termes, et la gestion de la trésorerie appelle à poursuivre l'objectif d'améliorer les prévisions de l'entreprise.
- les indicateurs de l'équilibre financier permettent de déterminer la capacité à faire face à ses engagements à court terme et mieux gérer leurs liquidités.

La réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherches : la recherche documentaire et l'enquête de terrain, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la de gestion de trésorerie et à la gestion budgétaire à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques ainsi que les sites de finance et contrôle de gestion. L'enquête de terrain nous permettra d'une part de voir le système budgétaire et trésorerie de l'entreprise et à son système de prévision, et d'autre part collecter les données nécessaires à l'achèvement de notre travail de recherche.

Notre plan de travail est composé de trois chapitres : le premier s'intitule généralités sur le la trésorerie, gestion de trésorerie et la gestion budgétaire et il porte sur les notions de bases et les outils de gestion budgétaire. La seconde porte sur trois points essentiels, l'analyse par le bilan, l'analyse par les flux et la gestion au quotidien. Enfin, le troisième chapitre s'intitule l'étude de cas au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia « l'EPB », et il permet l'application des développements théoriques contenus dans les chapitres précédents au cas réel de l'entreprise.

Chapitre I : La trésorerie et la gestion budgétaire

La trésorerie est constituée des disponibilités, elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou une autre activité. En effet elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Dans l'entreprise la gestion budgétaire est une nécessité absolue, elle permet à la fois d'atteindre les objectifs tracés et de ne pas se laisser surprendre par des dérives éventuelles. Elle est considérée comme étant un système de gestion prévisionnelle, qui a pour finalité de préparer l'entreprise à exploiter les atouts et à affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir.

La gestion de trésorerie consiste à faire l'équilibrage continu entre sécurité et rentabilité. Le trésorier au souci de solvabilité de l'entreprise c'est à dire la préoccupation d'honorer ses échéances au moindre coût.

Dans ce chapitre, nous allons présenter en premier temps la trésorerie et suite en deuxième section la gestion budgétaire et en fin la gestion de la trésorerie.

Section 1 : La trésorerie

La trésorerie, c'est le gilet de sauvetage des entreprises (au début, pendant et lors des phases de difficultés).

1. Notion sur la trésorerie

A niveau très sommaire d'analyse, correspond une première notion de la trésorerie considérée à une « encaisse»⁴ (c'est-à-dire les disponibilités immédiate ou quasi immédiate) ou trésorerie active, et qui a dominé pendant longtemps les théories de l'analyse financière.

Elle s'est rapidement révélée incomplètes et été alors enrichies par la notion de trésorerie passive qui tient compte des concours bancaires courants et des différents soldes créditeurs qui permettant à l'entreprise de faire face à des besoins monétaire de liquidité.

« La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée, est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité»⁵.

⁴ BELLIER DELIENNE A., KHATH S., «gestion de trésorerie», Ed ECONOMICA, Paris, 2000, p. 25.

⁵ HAUMIER H., DEBARLOT F et BOULMER P., « la trésorerie des entreprises», Ed DUNOD, P. 4.

2. Rôle et finalité de la trésorerie

La trésorerie est étroitement liée aux mouvements de liquidités à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dès la création de l'entreprise se pose le problème de gestion optimale des fonds : leur recherche et leur utilisation en cours de vie, il faut savoir également suivre les mouvements de liquidités, les anticiper de manière à prévoir un équilibre satisfaisant entre les encaissements et les décaissements.

Il est généralement admis que la trésorerie de l'entreprise a une double fonction :

- ✓ Financer les besoins à coût minimum ;
- ✓ Assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières, en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis. Pour cela on réduit au minimum les liquidités inemployées, les besoins en fond de roulement et les coûts de transactions.

3. L'objectif de la trésorerie

La trésorerie doit:

- Atteindre l'objectif de liquidité (Permettre à l'entreprise de faire face, au jour le jour, à ses engagements) ;
- Gérer les risques liés aux taux de change;
- Se rapprocher au maximum de la trésorerie zéro.

Une entreprise est liquide lorsqu'elle peut assumer le passif exigible avec l'actif mobilisable. Le risque d'illiquidité est le risque de ne pas faire face à ses engagements à leur échéance.

La solvabilité compare le montant de l'endettement avec la valeur des actifs de l'entreprise. Le risque d'insolvabilité est celui correspondant à la situation d'une entreprise dont l'évaluation de l'ensemble des éléments constituant le portefeuille d'actif est inférieure aux dettes.

4. Enjeux de la trésorerie

La bonne gestion de trésorerie permet de :

- Contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- S'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

5. Les éléments constitutifs de la trésorerie

La trésorerie se constitue de :

5.1 La caisse

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

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

a- Les recettes : se considère comme recette tout :

- Encaissement sur vente au comptant ;
- Encaissement sur remboursement ;
- Avance sur service;
- Virements de fonds;
- Remboursement, avance sur frais de mission.

b- Les dépenses : les dépenses de l'entreprise sont représentées par :

- Dépense fournisseurs ;
- acquisition d'investissement;
- les frais du personnel et assurance;
- frais de déplacement et réception;
- impôts et taxes.....etc.

5.2 La banque

Les banques sont des entreprises ou des établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôt ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opérations d'escompte, en opération de crédit ou en opérations financières.

La banque joue le rôle d'intermédiaire financier entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tant en se procurant des bénéfices sous formes d'intérêt.

6. Le rôle du trésorier

Globalement, le trésorier d'une entreprise chargé de plusieurs missions qu'il devra accomplir. « Parmi ces missions, cinq d'entre elles sont considérées comme essentielles »⁶.

⁶ SION M., «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», Ed DUNOD, Paris, 2003, p. 27.

6.1 Assurer la liquidité de l'entreprise

C'est-à-dire son aptitude à faire face aux échéances; le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers: les paiements des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques,.....;

6.2 Réduire le coût des services bancaires

C'est-à-dire minimiser le montant des frais financiers à court terme, le trésorier ne peut intervenir dans les frais financiers attachés aux emprunts à moyen et long terme résultant des programmes d'investissement pris par l'entreprise. Mais, par contre, il peut intervenir dans la minimisation des frais financiers à court terme (découvert, escompte commercial.....) par la connaissance du fonctionnement des comptes bancaires;

6.3 Optimiser les placements

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de la placer en tenant compte des intérêts et de la plus-value (ou moins-value) obtenue;

6.4 Gérer les risques financiers à court terme

Il s'agit du risque de change et du risque de taux. L'objectif est d'éviter les pertes de change;

6.5 Relations avec les organismes financières

Il contrôle des écritures ainsi que le coût de la relation bancaire. L'objectif est à terme de mener les négociations avec les organismes financières.

Pour mener à bien ces missions le trésorier doit être organisateur, technicien, anticipateur et communicateur.

7. La structure et l'analyse du budget de trésorerie

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

Il comprend généralement trois parties:

1^{er} partie: regroupe tous les encaissements des opérations nées durant la période antérieure et qui se réalise durant la période en cours (encaissements des créances) ainsi que ceux des opérations nées durant la période et trouvant leurs réalisations dans la même période (des ventes ayant fait l'objet d'un règlement).

2^{ème} partie: regroupe tous les décaissements des opérations nées durant la période antérieure et qui se réalise durant la période en cours (règlement des dettes) ainsi que ceux des opérations nées durant la période et trouvant leurs réalisations dans la même période (des achats ayant fait l'objet d'un règlement, des charges divers décaissées, impôt et taxe « IBS, IRG, TVA »)

3^{ème} partie: représente la situation de trésorerie qui détermine la différence entre les encaissements et les décaissements, compte tenu du solde de trésorerie initial, on calcul le solde de fin de période.

8. Les principales causes de dégradation de la trésorerie

Il s'agit de l'analyse de la structure financière au regard du cycle de vie de l'entreprise. Cinq causes peuvent être envisagées :

8.1 Croissance trop rapide et non maîtrisée

C'est le cas d'augmentation du chiffre d'affaire afin de répondre à une forte demande sans actions spécifiques sur la gestion du stock et/ou sur les délais de règlement accordés aux clients ou accordés par les fournisseurs. Le BFR augmente très rapidement au même rythme que le chiffre d'affaire. Si les ressources stables n'augmentent pas, l'équilibre FR/BFR se détériore et l'entreprise connaîtra des problèmes de trésorerie.

8.2 Croissance insuffisante

Pour doper ses ventes et augmenter son volume d'activité, l'entreprise accepte d'allonger les délais de règlement accordés au client sans contre partie des fournisseurs, le BFR augmente rapidement, ce qui implique des difficultés de trésorerie.

8.3 Retard d'investissement

Pas d'investissements nécessaires durant les dernières années, ce qui implique une baisse de la productivité et une mévente de produits, les dirigeants décident de rattraper le retard par des investissements massifs dans l'outil productif. Si l'investissement est autofinancé, les ressources stables n'augmentent pas alors que les emplois stables progressent. Le FRNG diminue ce qui engendrera des problèmes de trésorerie.

8.4 Pertes accumulées

L'accumulation des pertes durant plusieurs exercices entraîne une baisse des ressources stables par le biais du report à nouveau, le FRNG se dégrade, ce qui entrainera des problèmes de trésorerie.

8.5 Paradoxe du déclin

Pour différentes raisons possible, les ventes de l'entreprise diminuent de manière sensible. Les composantes du BFRE se dégradent, mais les créances clients diminuent plus rapidement que les dettes fournisseurs. Le BFR diminue entraînant une amélioration de la trésorerie. Cette amélioration est illusoire et temporaire dans la mesure où la baisse des résultats implique une baisse des ressources stable ce qui engendrera une baisse du FRNG et par conséquent de la trésorerie.

Section 2 : Le budget de trésorerie et la gestion budgétaire

Le budget de trésorerie est établi pour une période annuelle ou semestrielle mais il doit être divisé en sous périodes, mensuelle en général.

Son rôle consiste à anticiper 12 mois à l'avance, les principaux encaissements et décaissements.

1. Notion sur le budget et la gestion budgétaire

1.1 Notion sur le budget

Le budget de trésorerie « est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois) »⁷.

«C'est un plan des activités futures d'une organisation. Il est exprimé principalement en termes financiers, mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières»⁸.

Le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions).

1.2 Notion sur la gestion budgétaire

«La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programme d'action chiffrée appelé budget les décisions prise par la direction avec la participation des responsables »⁹.

⁷ ROUSSELOT P., VERDIEJ F., «La gestion de la trésorerie », Ed DUNOD, Paris, 1999, p. 44.

⁸ JACQUES M., «gestion budgétaire», Ed d'Organisation, France 1990 P40. 41.

⁹ DORIATH B., GOUJET C., «Gestion prévisionnelle et mesure de la performance». 3^{ème} Ed DUNOD, Belgique, 2007.P.104

La gestion budgétaire peut être aussi définie comme, une gestion prévisionnelle, à court terme, dont l'instrument est le budget. Elle est donc une méthode de gestion prévisionnelle à court terme fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issus du plan stratégique défini par la direction. Elle représente une véritable modélisation de l'activité de l'entreprise et inclut un processus de contrôle budgétaire.

2. Rôles et objectifs du budget et la gestion budgétaire

2.1 Le rôle du budget

- Le budget joue un rôle important dans la détermination du niveau minimum des liquidités nécessaires pour réaliser l'ajustement des flux monétaires .ce niveau dépend essentiellement des choix faits par l'entreprise sur le degré d'autonomie financière souhaité.
- Il permet l'arbitrage entre la recherche de la sécurité, donc un degré de liquidité élevé, et la rentabilité des capitaux. Ces objectifs sont contradictoires. Les choix faits vont ensuite déterminer les conditions de négociation des crédits et les modalités de la gestion de la trésorerie qui repose sur la sélection des crédits puis sur leur utilisation.

2.2 L'objectif du budget

- l'objet du budget de trésorerie est de prévoir les conditions d'ajustement des flux monétaires par l'intermédiaire des postes de disponibilités et surtout par la gestion des crédits à court terme.
- il permet de prévoir le niveau de la trésorerie, c'est-à-dire le besoin de financement externe qui va entraîner le recours à différentes formes de crédits à court terme.

2.3 Rôle de la gestion budgétaire

a. L'élaboration de budget n'est pas une fin en soi, elle vise essentiellement à mettre en place un mode de gestion permettant d'assurer la cohérence, la décentralisation et le contrôle des différents systèmes de l'entreprise :

- la cohérence : la concentration industrielle a fait naître le besoin permettant d'assurer la cohérence des sous systèmes de l'entreprise qui sont la politique commerciale, la production, la gestion personnel, les approvisionnements, les investissements et la gestion financière.
- La décentralisation : le budget en traduit les choix et les objectifs de l'entreprise, mais son élaboration et son exécution nécessite une décentralisation au niveau de tous les services de l'entreprise, il devient ainsi l'instrument de base de la direction par objectifs.
- Le contrôle : s'il y a décentralisation ou délégation de pouvoirs c'est dans d'objectifs des chiffres prédéterminés.

b. Un rôle de simulation rendu possible par l'information des procédures d'élaboration des budgets. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité des marchés actuels.

2.4 Les objectifs de la gestion budgétaire

La méthode budgétaire présente de nombreux intérêts, les arguments avancés traditionnellement en faveur de cette méthode sont :

- une réduction des coûts ;
- une meilleure organisation ;
- un contrôle de trésorerie plus éclairée ;
- une gestion commerciale est éclairée ;
- une rentabilité et une harmonie sociale ;
- améliorer la rentabilité par l'augmentation de profit ;
- inciter les acteurs de l'entreprise à prendre leur responsabilité, c'est-à-dire la vie de l'entreprise.

3. Les différents types de budget

Le budget global de l'entreprise est constitué par l'ensemble des budgets correspondants aux différentes fonctions. On distingue alors :

3.1 Les budgets fonctionnels ou opérationnels

Qui traduisent les actions prévues dans les programmes d'activités et relatifs aux différents services :

- **Le budget commercial**

La construction d'un budget commercial se réalise en deux temps : Tout d'abord une phase de prévisions globale. En suite une phase de budgétisation(ou de découpage) de prévision globale en différents budgets et en multiple période ou encore dans l'objet (en deux ou plusieurs produits) de façon à permettre, en cours d'année, le contrôle de celle-ci.

A. Le budget des ventes

C'est le point de départ du processus prévisionnel : il s'agit de prévoir mensuellement les quantités et les prix unitaires de vente.

Les prévisions s'appuient sur plusieurs techniques :

- Analyse des ventes passées ;
- L'étude des parts de marché de l'entreprise, le cycle de vie des produits et de concurrence, estimation des tendances globales ;
- Etudes des comportements des consommateurs ;
- Etude économique sectorielles ou macro-économiques ;

- Collecte d'informations auprès des vendeurs de l'entreprise.

a- Le budget des frais de la distribution et du marketing

Les frais de distribution, généralement reliés au chiffre d'affaires, comprennent les frais de livraison, d'emballage, salaires des revendeurs, frais du service après vente.

Les frais marketings comprennent les frais directement engagés pour soutenir les ventes (publicité, production) et les frais d'études commerciales (étude de marché).

b- Le budget de production

Connaissant le volume des ventes prévu, il est nécessaire d'en déduire les quantités à produire en fonction des capacités disponibles et des stocks de produits finis souhaités ; pour une société de service, il s'agit de s'assurer d'une disponibilité en main-d'œuvre suffisante pour faire face à la demande prévisionnelle.

Le programme d'activité se fonde sur l'estimation :

- Des capacités disponibles mensuellement et des éventuels goulets d'étranglement ne pouvant être éliminés à court terme ;
- Des rendements, des salaires, du temps productif et des coûts de fabrication afin de valoriser le plan de charges ;
- Des transferts d'activités entre ateliers, entreprises extérieures au groupe (sous traitants).

c- Les budgets des approvisionnements

La prévision des quantités de matières nécessaires à la production va permettre l'estimation des achats : volume, délai, coût.

Les stocks tendant à se réduire de manière importante, ce qui diminue les besoins financiers. Le service approvisionnement doit réagir très vite aux fluctuations des besoins de l'entreprise ou aux pénuries.

d- Le budget des moyens généraux

Les services généraux sont des centres de responsabilité fonctionnels, centres de support ou de structure, qui livrent des prestations aux autres services, en particulier aux services opérationnels : informatique, finance, personnel, contrôle de gestion.

Les budgets des services généraux sont de simples reconductions des budgets antérieurs, majorés d'un pourcentage d'inflation.

3.2 Les budgets financiers

Ou de synthèse qui traduisent les effets de la mise en œuvre des budgets opérationnels. On cite comme exemple le budget de trésorerie.

4. Les procédures d'élaboration d'un budget

L'élaboration du budget au sein d'une entreprise nécessite une méthodologie rigoureuse qui sera agencé en plusieurs étapes :

4.1 Le processus de budgétisation

Le processus budgétaire correspond au raisonnement qui est mené pour construire le pré-budget ou pour consolider les budgets. Il est logique lors de la construction budgétaire de débiter par le budget commercial. Une fois les ventes sont prévues, on peut en déduire le budget de production, le budget d'approvisionnement, ainsi que les frais de structure et les dépenses d'investissement à engager.

4.1.1 Le budget commercial

Le budget commercial est le premier dans la construction budgétaire. Celui-ci passe par les étapes suivantes :

A. Le budget des ventes

Le budget des ventes est obtenu par l'élaboration de prévision en quantité par rapport à plusieurs critères :

- Selon les besoins et les destinataires de l'information ;
- A partir de la politique commerciale de l'entreprise ;
- A partir d'une étude documentaire de l'entreprise ...

Une fois que les prévisions par quantité sont élaborées, on procède aux prévisions des prix pour construire le budget des ventes ; elles concernent :

- L'information provenant des services comptables et commerciaux ;
- L'étude de la concurrence ;
- L'analyse des prix : prix psychologique, élasticité de la demande par rapport aux prix ;
- La connaissance des coûts.

B. Le budget des charges de distribution

Le budget des charges de distribution regroupe l'ensemble des charges induites par la vente des produits :

- Les charges variables : transport sur ventes, emballages ;
- Les charges semi-variables : rémunération des commerciaux, publicité ;
- Les charges fixes : coût des locaux, études de marché.

C. le contrôle des ventes

Le contrôle des ventes peut être mené à partir d'une analyse d'écart sur chiffre d'affaires ou d'écart sur marge.

Ces analyses permettent de conforter l'entreprise dans ses actions commerciales ou de redresser certaines tendances :

- Le développement de l'action vers les produits qui participent le plus à la rentabilité de l'entreprise ou aux apports de trésorerie ;
- Le freinage des tendances de commerciaux à négocier des prix bas risquant de compromettre la rentabilité de l'entreprise ;
- Le développement des actions de promotion ou relancer campagnes publicitaires.

4.1.2 Le budget de production

Le budget de production traduit, en fonction du programme de production et de standards technique, les quantités de facteur mis en œuvre. Il est ensuite valorisé par des coûts préétablis.

Le budget de production passe par les étapes suivantes :

A. La construction du programme de la production

Le programme de la production sert à vérifier la cohérence entre le budget des ventes, de production et des stocks par les techniques suivantes :

- Programme linéaire : optimisation ;
- Le calcul des besoins en composantes : matière première à consommer ;
- Les méthodes de chargement.

B. La budgétisation de la production

Après avoir défini le programme de production, il convient aussi d'établir le budget des moyens de production qui comprend les charges directes et charges indirectes de production.

4.1.3 Le budget des approvisionnements

Le calcul d'un budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront achetées en quantité voulues, le moment opportun et au moindre coût.

L'établissement du budget des approvisionnements passe par les étapes suivantes :

A. L'optimisation

- Minimiser les coûts liés aux stocks et au approvisionnement ;
- Assurer la sécurité des approvisionnements.

B. Le programme des approvisionnements

- L'objectif est d'établir un calendrier des commandes et des livraisons ;
- Le modèle d'optimisation est également applicable quand les consommations sont régulières.

C. Le budget des approvisionnements

La prévision aboutie à l'élaboration de plusieurs budgets dont la variété dépend de la structure organisationnelle de l'entreprise et du réseau d'analyse comptable.

4.1.4 Le budget des investissements

Le budget annuel des investissements ne retient que les conséquences financières du plan de financement pour l'année budgétée.

En effet, le budget des investissements reprend les informations du plan d'investissement en les détaillant par responsable opérationnel afin de permettre un suivi administratif des dépenses.

Le budget des investissements dans le cadre d'exercice budgétaire est détaillé mois par mois, il comprend :

- A.** Les dates d'engagements, moment à partir du quel l'entreprise s'engage à faire les livraisons et prestations ;
- B.** Les dates de réceptions dont la connaissance est indispensable à la mise en œuvre matérielle du projet ;
- C.** Les dates de règlement qui permettent d'organiser la trésorerie de l'entreprise.

4.1.5 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un plan détaillé, daté et exprimé en unité monétaire qui retrace tous les flux financiers de l'entreprise pour une période donnée.

Son objectif est de traduire en terme monétaire (encaissement et décaissement) les charges et produits générés par les différents programmes.

5. Processus de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prise par la direction avec la participation des responsables. Sous cette forme, la gestion budgétaire doit être envisagée comme un système d'aide à la décision et sa procédure s'articule nettement autour de trois phases ou étapes suivantes :

- Prévision ;
- Budgétisation ;
- Contrôle budgétaire ;

5.1 Prévision

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

- Pourquoi prévoir ?

- Comment prévoir ?
- Qui prévoit ?

A. Pourquoi prévoir ?

On ne doit pas prévoir tout simplement pour avoir une idée sur l'avenir mais on doit prévoir en fonction d'engagements ou d'objectif préalable.

B. Comment prévoir ?

La prévision ne doit pas se basée sur l'expérience mais aussi et surtout sur des méthodes scientifiques (statistiques et économiques) pouvant inclure tous les paramètres à considérer.

C. Qui prévoit ?

La prévision n'est pas seulement du ressort de la direction générale, au contraire tous les responsables de l'entreprise doivent y apporter leur contribution.

En résumé la prévision est une attitude collective qui, s'appuyant sur une idée précise de départ, sur une analyse des contraintes internes et externes et utilisant des méthodes statistique et économiques permet d'avoir un aperçu du futur.

5.2 Budgétisation

La budgétisation peut être défini comme une expression des objectifs de l'entreprise ou tout simplement d'autre terme la budgétisation est 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.

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 (la confrontation entre les prévisions et les réalisations) chiffrées figurant aux budgets afin :

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

$$\text{Ecart} = \text{Réalisation} - \text{Prévisions}$$

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

En effet :

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

5.3.1 Différentes étapes du contrôle budgétaire

D'une manière générale, on distingue trois étapes de contrôle :

5.3.1.1 Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori

Ce contrôle est assuré principalement dans la phase d'élaboration des budgets. Ce contrôle permet :

- Aux cadres opérationnels, de stimuler les conséquences de leurs décisions avant même de s'engager dans l'action.
- Aux supérieurs hiérarchiques, de limiter les frontières de leurs délégations de pouvoir en simulant le fonctionnement de leur propre domaine de responsabilité constitué de plusieurs unités auxquelles ils ont délégué une partie de leur propre pouvoir de décision.

Donc cette fonction de contrôle a priori est très étroitement liée à la fonction de simulation, qui constitue aujourd'hui l'une des fonctions essentielle de la budgétisation.

5.3.1.2 Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant

Il s'agit d'un contrôle opérationnel qui consiste à fournir les informations nécessaires de manière quasi permanente pour conduire les actions jusqu'à leur terme. S'appuyant sur les réalisations concrètes, ce type de contrôle doit être placé au niveau même des opérations c'est-à-dire :

- Proche du terrain ;
- Limité à l'action en court ;
- Continu.

5.3.1.3 Contrôle après action ou contrôle à posteriori

Ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste essentiellement en une mesure des résultats et donc en une évaluation des performances en s'appuyant sur deux types d'informations :

- Des informations systématiques : qui permettent de comparer la situation finale (réalisation) à celle qui était attendue (prévisions) ;

- Des informations potentielles ou conjoncturelles : qui font ressortir des évènements imprévus, leurs causes et leurs conséquences dans les écarts constatés.

Ce contrôle est tout aussi essentiel que les précédents dans la mesure où il constitue une phase d'analyse et de réflexion qui permet notamment de :

- Fournir, aux responsables des unités de gestions, les éléments du compte rendu de gestion qu'ils doivent établir à l'intention de l'autorité dont ils ont reçu délégation ;
- Mettre à jour les normes techniques et économiques ;
- D'améliorer la fiabilité supérieure de corriger les grandes orientations de gestion.

5.3.2 Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire

Trois conditions s'imposent:

5.3.2.1 La continuité du contrôle

Alors que la fonction de programmation et planification est discontinue, la fonction de contrôle s'exerce de manière continue, il est donc important que le système de contrôle soit constamment en alerte.

5.3.2.2 La rapidité d'obtention des résultats

Il n'est pas suffisant que les contrôles soient effectués à grande fréquence voire de manière connue. Encore faut-il que le délai qui s'écoule entre la date de la mesure et celle de sa lecture, par le gestionnaire responsable, soit suffisamment court pour que soient possible :

- La recherche de la cause de l'écart
- L'action corrective.

5.3.2.3 La saisie des informations au niveau des centres de responsabilités

Cette condition implique que les consommations soient localisées et valorisées au niveau des différents centres de responsabilités.

Ceci implique le rapprochement entre les valeurs budgétaires et les réalisations. De façon pratique, il faut que le nombre des rubriques budgétaires soit plus réduit et limité aux facteurs de gestion essentiels, pour mesurer leurs performances et conduire l'action, que celui des rubriques comptables de la comptabilité analytique d'exploitation.

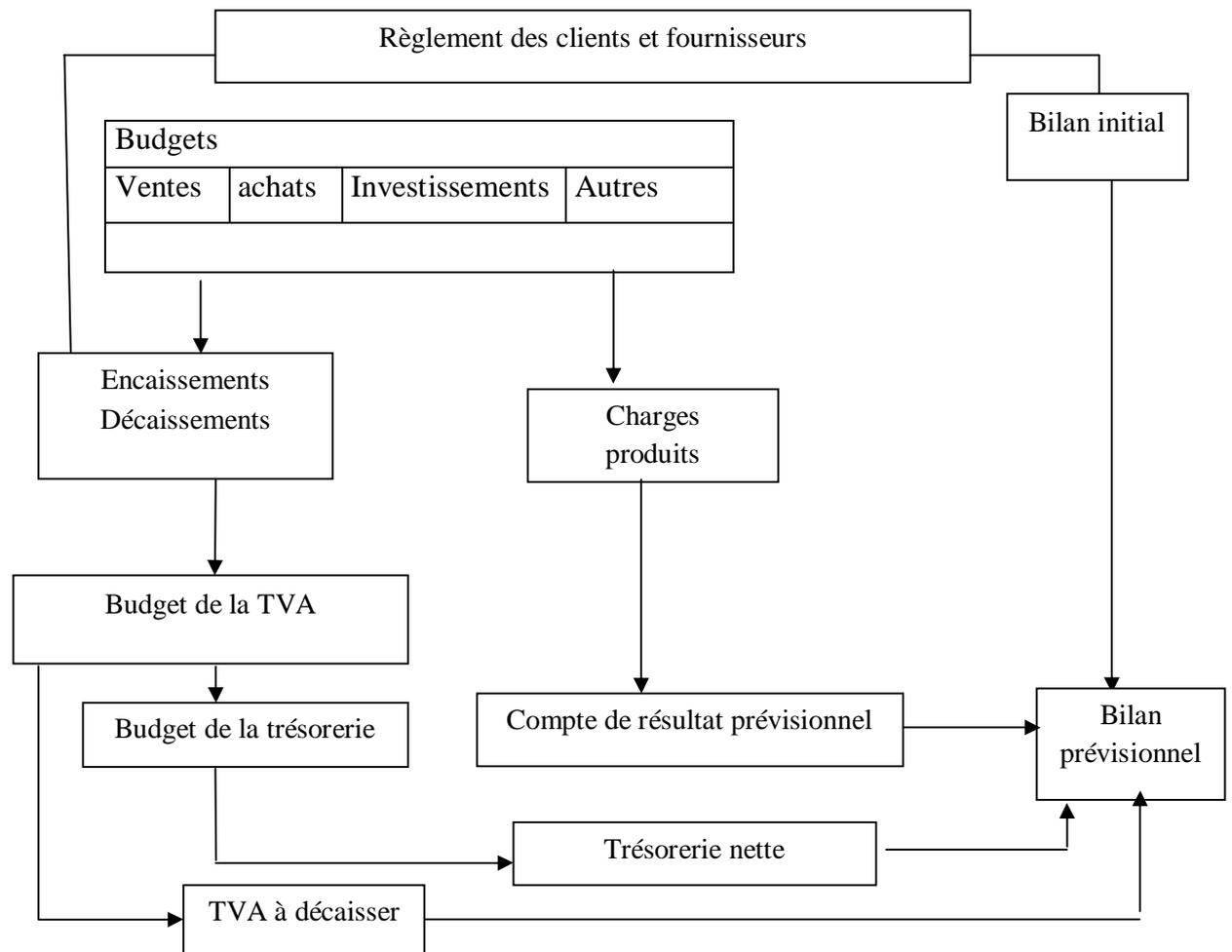
Aussi, pour une gestion budgétaire efficace, susceptible d'influer sur la performance économique de l'entreprise, le contrôle de gestion se doit de :

- Définir le centre de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité, en définissant clairement les modalités de cession entre les centres,

- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et faire respecter les orientations de la politique générale de l'entreprise ;
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Suivant ces hypothèses, le contrôle budgétaire pourrait pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

Schéma n° 01 : processus d'élaboration du budget de la trésorerie



Source : DORIATH Brigitte, contrôle de gestion, Ed Dunod, paris, 2005.p.65

Section 3: Gestion de trésorerie dans l'entreprise.

Une bonne gestion de trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût. Dans la section présente essaiera de développer les différents aspects liés à cette pratique.

1. Notion sur 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 »¹⁰. 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 »¹¹.

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.

2. Objectifs de la gestion de trésorerie

L'objectif de la gestion de la trésorerie « peut être résumé dans les éléments suivant »¹² :

La direction de l'entreprise aura le soin d'assigner au trésorier un certain nombre d'objectifs de base dont les plus importants sont:

- La prévision des besoins et les insuffisances de trésorerie et l'identification des moyens de financement correspondants;
- Trouver les meilleurs placements en terme de coût, de rémunération et de risque pour les éventuels excédents;
- L'ensemble des décisions qui en découlent permet donc d'équilibrer les ressources et les emplois de trésorerie pour obtenir une trésorerie qui tend vers zéro;
- A la réalité, il s'agit de maintenir un niveau de l'encaisse qui permet de couvrir d'une part les risques de défaillance imprévue des clients, de faire face au coût du financement, et de ne pas négliger les opportunités de gains

3. Processus de la gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes, les plus importantes sont les suivantes:

1^{ère} 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 sorties 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

¹⁰LEROY M., « La gestion de la trésorerie », Ed d'Organisation, France, 2001, p 21.

¹¹FORGET J., « Gestion de trésorerie », Ed d'Organisation, France, 2005, p 11.

¹²ALPHONSI G., GRANDJEAN P., « Pratique de gestion et d'analyse financière », Ed d'Organisation, Paris, 1984, p 315.

risques de cessation de paiement»¹³. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquels correspondent le mieux à une stratégie globale mûrement 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 budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

2^{ème} 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 contre partie, de taux d'intérêt et de change, elle s'appuie sur:

- Une situation de trésorerie (en valeur) à jour est faible.
- Une situation prévisionnelle, à très court terme.

3^{ème} phase: le contrôle

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

4. Outils d'aide à la gestion de trésorerie

Dans le souci d'une gestion de trésorerie efficiente, on utilise les outils de gestion pertinents qui permettent de suivre la trésorerie ainsi que ses éléments constitutifs afin qu'ils soient apurés. Ils sont les suivants:

A. Le bon de décaissement provisoire

C'est un document qui sert à effectuer des dépenses urgentes à l'intention des personnes se trouvant dans le besoin et nécessitant une régularisation à terme. Il permet de connaître les affectations auxquelles ont servi les différents frais des opérations dont le total récapitulé correspond à son montant.

Le bon de décaissement provisoire alors repris au niveau du journal de caisse à hauteur de la somme déboursée prend le caractère de bon de décaissement définitif.

B. Le carnet des entrées de caisse

Ce document servant de justificatif est constitué de plusieurs bons d'entrée de caisse dont l'unité représentée en quatre exemplaires avec une souche restant au niveau de la comptabilité, permet de constater les règlements quotidiens des différents clients de l'entreprise.

¹³ SION M., «gérer la trésorerie et la relation bancaire», 4^{ème} Ed DUNOD. Paris, 2006, p. 27,28.

C. L'état hebdomadaire des recettes

C'est un document qui permet au comptable d'avoir une idée sur l'ensemble des encaissements qu'il a perçus au cours de la semaine avant de procéder aux dépôts des fonds dans ses différentes banques.

Ce document est soumis à la signature du contrôleur interne pour contrôle de l'efficacité des encaissements.

D. Le registre des clients

Le registre des clients est un document dans lequel sont répertoriés l'ensemble de ses clients ainsi que les mouvements entretenus en ce qui concerne le règlement des factures. Il permet de détecter non seulement les clients qui ne se sont pas exécutés de l'entièreté de leurs créances afin de procéder à des relances pour le solde des factures à honorer, mais aussi les clients insolvable en vue de les contraindre à honorer leurs règlements.

E. Le registre des fournisseurs

Ce document contient la liste des fournisseurs de l'entreprise et les mouvements qu'ils effectuent. Il permet de détecter les factures impayées de ses différents fournisseurs venues à échéance dans le but de procéder à leurs règlements dès disposition de liquidités. C'est à ce titre que toutes les factures fournisseurs sont réglées à hauteur de 70% à 80% chaque année selon les statistiques de la DAF.

Cependant, au titre des outils appropriés à la gestion de la trésorerie, des outils tels que le plan de trésorerie, le plan de règlement des fournisseurs ne sont pas établis au sein de l'entreprise¹⁴.

5. Les risques de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et la gestion des quatre principaux risques qui sont:

5.1 Le risque de crédit

Un débiteur peut devenir insolvable, partialement ou totalement à la suite d'une mise en liquidation judiciaire par exemple. Dans certains cas, la créance pourra être récupérée mais les encaissements seront différés et le suivi de chaque dossier engendrera des couts administratifs;

¹⁴SONE C., «la pratique de la gestion de trésorerie», thèse, université d'Ouagadougou- D.U.T au BUMIGER, promotion 2006, 19 juin à 22h.

5.2 Le risque de change

Dés lors qu'elle exporte ou importe des produits ou des services, une entreprise est confrontée à des problèmes de change. Elle doit en particulier définir avec le client ou le fournisseur concerné la monnaie de la facturation, le délai et le mode de paiement, la monnaie de règlement. Le risque de change peut être favorable, nul ou défavorable;

5.3 Le risque de taux d'intérêt

Il résulte du risque de fluctuation au cours du temps des taux d'intérêt. Il peut avoir comme conséquences l'augmentation ou la diminution d'une dette, une rémunération plus importante ou moins importante d'un placement, une plus ou moins value sur une créance ou un placement;

5.4 Le risque de défaillance des clients

C'est le risque d'impayé ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue. Au niveau de la trésorerie, cela se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui va grever le compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre du plan de trésorerie glissant qui va induire une modification dans le financement des emplois.

6. Les causes de dégradation de la gestion de trésorerie

Les décalages observés dans le cycle de fonctionnement de toute entreprise expliquent une partie des symptômes de déséquilibre de gestion de la trésorerie de l'entreprise. La nature des problèmes de trésorerie peut être: structurelle (de long terme) ou, conjoncturelle (de court terme).

6.1 Problèmes structurels ou à long terme:

Un mauvais équilibre de haut de bilan, conduisant à un fond de roulement insuffisant voire négatif; conduira inéluctablement à des difficultés de trésorerie, en effet, à celle-ci d'assurer non seulement le financement des besoins d'exploitation (BFR) mais aussi la compensation des carences du fonds de roulement. Il ne sera de même dans l'hypothèse d'un niveau de BFR trop important en écart à la moyenne de la profession (des informations en ce sens peuvent être obtenues auprès de la centrale des bilans de la banque, qui analyse un ensemble de ratios de type sur tous les secteurs d'activité). Il pourra s'agir soit de crédit client trop long, soit de stocks trop importants soit encore de crédits fournisseurs trop courts.

❖ **Piste de solution:** Restructurer le haut de bilan par :

- Apports de fonds propres;
- Amélioration de la rentabilité destinée à l'autofinancement;
- Réduction des besoins de financement en immobilisations nettes.

6.2 Les problèmes conjoncturels ou de court terme:

Il faut entendre par des problèmes conjoncturels, ceux qui résultent de fluctuations à court terme des mouvements de recettes et de ces dépenses. En effet, les variations saisonnières de l'activité peuvent conduire à l'important besoin momentané de trésorerie. Il en va ainsi des compagnes de production qui peuvent être mises en place en raison de contraintes naturelles (Exemple cas des industries agro-alimentaire) ou de marché (fabrication à la commande de lots en fonction de l'évolution du carnet de commande).

C'est également le cas de tous les besoins financiers qui l'on peut attribuer à des incidents ou événements imprévus: stock momentanément excédentaire par suite d'annulation de commande, défaillance de client provoquant un manque de recettes, et même croissance importante et imprévisible du chiffre d'affaire augmente le BFR en valeur alors qu'ils demeurent stable en pourcentage du niveau d'activité.

❖ Piste de solution

- Élimination des fluctuations en cause ;
- Recours à des modes de financement adaptés tels que crédits de compagnie ou en général tous les crédits de court terme.

Les dirigeants de l'entreprise sont appelés à prendre les décisions les plus efficace, performantes et efficients qui soient, assurant le bonne marche ainsi que la continuité de ses activité.

Le financier doit être beaucoup plus vigilant à l'analyse de la trésorerie et prendre au sérieux toutes les menaces susceptibles d'influences sa situation, afin d'orienter le trésorier dans la bonne direction ce qui va lui permettre de suivre la meilleure stratégie pour la maximisation de la trésorerie de l'entreprise.

La démarche budgétaire qui correspond à une vision technique du contrôle de gestion est considérée comme étant l'outil de gestion le plus adéquat dans le processus de planification des activités de l'entité, elle permet de confronter les réalisations effectives aux réalisations et ceux en vue de mettre en évidence. Elle englobe tout l'aspect de l'activité économique de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie se veut essentiellement de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise.

Chapitre II: gestion bilancielle et les dates de valeur

L'analyse de la trésorerie se fait selon deux approches, l'approche statistique qui est l'analyse bilancielle et l'approche dynamique qui est l'analyse par les flux.

Toute entreprise, quelque soit son efficacité ou quelque soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à des problèmes de trésorerie. L'entreprise doit chercher donc de manière permanente à assurer le financement de son actif circulant tout en analysant son équilibre financier et en faisant une étude synthétique des ratios qui permettant d'évaluer le passé et /ou prévoir l'avenir de cette entreprise.

La gestion quotidienne de la trésorerie de l'entreprise nécessite un suivi précis ses besoins et de ses disponibilités monétaires à court terme. Pour influent également sur le coût du crédit en augmentant la durée du crédit et en conséquence le montant des intérêts.

Dans ce chapitre, nous allons présenter en premier temps l'analyse par le bilan et dans la deuxième section l'analyse par les flux et en fin la gestion au quotidien (les dates de valeur).

Section 1: Analyse par le bilan

Le bilan est la photographie du patrimoine de l'entreprise le jour de clôture de l'exercice.

Ce patrimoine peut être présenter selon deux méthodes :

- le bilan fonctionnel (valeur brut)
- le bilan de liquidité, patrimonial ou financier.

1. Notion du bilan fonctionnel

L'analyse statique de la structure financière, d'après l'approche fonctionnelle, repose sur l'étude de la couverture des emplois par les ressources en prenant en considération les trois grandes fonctions (investissement, financement, et exploitation) dans les différents cycles économiques de l'entreprise.

Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masses homogènes selon trois fonctions (investissement, financement et exploitation) et présenté en valeurs brute.

Le bilan fonctionnel permet:

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité;
- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise;

- Déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classées par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources;
- Calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise;
- Détecter le risque de défaillance¹⁵.

¹⁵ GRANDGUILLOT F.,B.,« analyse financière», 4^{eme} Ed GUALINO éditeur, EJA, Paris, 2006, P.107.

Tableau N° 01: La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements

Dans le bilan fonctionnel les emplois et les ressources retraités sont classés de la manière suivante:

Actif (besoins de financement)	Passif (ressources de financement)
Emplois stables	Ressources stables
Actif immobilisé brut + Valeur d'origine des équipements financés par crédit-bail + Charges à répartir brut - Intérêts courus sur prêts ----- Postes à éliminer: Capital non appelé Primes de remboursement des obligations	Capitaux propres + Amortissements et dépréciations + Provisions - Capital non appelé Dettes financières + Valeur nette des équipements financés par crédit-bail - Primes de remboursement des obligations - Concours bancaires et soldes créditeurs banques
Actif circulant brut	Passif circulant
Exploitation Stocks + Avances et acomptes versés sur commandes + Créances d'exploitation + Effets escomptés non échus + Charges constatées d'avance d'exploitation Hors exploitation Créances hors exploitation + Charges constatées d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur prêts Trésorerie active Valeurs mobilières de placement + Disponibilités	Exploitation Avances et acomptes reçus sur commandes + Dettes d'exploitation + Produits constatés d'avance d'exploitation Hors exploitation Dettes hors exploitation + Dettes fiscales (impôts sur les sociétés) + Produits constatés d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur emprunts Trésorerie passive Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + Effets escomptés non échus

Source: Bréatrice et François GRANDGUILLLOT, analyse financière, 4^{ème} Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.111.

2. Notion sur le bilan financier:

L'analyse statique de la structure financière, d'après l'approche patrimoniale, repose sur l'étude de la solvabilité, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes exigibles à l'aide de ses actifs liquides.

Le bilan financier est un bilan comptable après répartition du résultat, retraité en masses homogènes, selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité des passifs et présenté en valeurs nettes.

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise dans une optique de liquidation;
- D'évaluer le patrimoine réel;
- De déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et on observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides;
- D'étudier la solvabilité et la liquidité de l'entreprise;
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise;
- D'estimer les risques courus par les créanciers et les associés¹⁶.

Tableau N° 02: La présentation du bilan financier après les retraitements

Actif	Montant	Passif	Montant
Valeur immobilisée		Capitaux permanant	
Immobilisation corporelle Immobilisation incorporelle Immobilisation en cours Immobilisation financier		Capitaux propre Fond social Réserves Provisions pour pertes et charges Ecart de revaluation Autres réserves DLMT Dettes d'investissements Autres DLMT	
Actif Circulant		Dettes à CT	
Valeurs d'exploitations Matières et fournitures Stocks à l'extérieur Valeurs réalisables Créances d'investissements Créances de stocks Avances pour compte Avances d'exploitation Avances clients Valeurs disponibles disponibilité		Fournisseurs Dettes d'exploitations Dettes de stocks Dividendes Autres dettes à CT	
Total		Total	

Source: Bréatrice et François GRANDGUILLOT, analyse financière, 4^{ème} Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.133.

¹⁶GRANDGUILLOT B.,F., «analyse financière», 4^{ème} Ed GUALINO éditeur, EJA, Paris, 2006, P.129.

3. Les composantes de la trésorerie

3.1 Le fond de roulement net (FRN)

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

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

3.1.1 Mode de calcul

Le FRN peut être calculé par deux méthodes différentes:

- Par le haut du bilan

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents (CP)} - \text{Actifs immobilisés (AI)}.$$

- Par le bas du bilan

$$\text{FRN} = \text{Actifs circulants (AC)} - \text{Dettes à court termes (DCT)}.$$

3.1.2 interprétation économique de FRN

- **FRN > 0** c'est-à-dire, l'entreprise doit financer les investissements (les emplois longs) par des ressources d'une durée au moins aussi longue.
- **FRN < 0**, le FRN négatif équivalent à financer une partie des investissements soit à l'aide du crédit fournisseur, soit par les crédits bancaires à court terme.
- **FRN = 0** implique une ammonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois

3.2 Le besoin en fond de roulement (BFR)

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

3.2.1 Mode de calcul: Le BFR se calcul soit par:

$$\text{BFR} = \text{Actif cyclique} - \text{Passif cyclique}$$

Ou par:

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

3.2.2 Interprétation économique de BFR

- **BFR nul** : signifie que les ressources circulants financent la totalité des emplois circulants, mais il n' ya pas d'excédent.
- **BFR positif** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou

bien à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

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

3.3 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 définie aussi comme la part du FRN qui excède le BFR, elle est égale au:

$$\text{Trésorerie} = \text{fond de roulement} - \text{le besoin en fond de roulement.}$$

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

$$\text{Trésorerie} = \text{valeur disponible (VD)} - \text{dettes financières (DF).}$$

4. 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-

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

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

3ème situation : FR- ; BFR+ ; TR-

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

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

4ème situation : FR+ ; BFR- ; TR+

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.

5. les ratios liés à la trésorerie

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

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

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, on utilise les ratios suivants:

5.1 les ratios de liquidité

Tableau N° 3: Ratios de liquidité

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

Source: Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, analyse financière, 4^{ème} Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.141.

5.2 Ratios de solvabilité

Tableau N° 4: Ratios de solvabilité

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

Source: Bréatrice et Francis GRANDGUILLOT, analyse financière, 4^{ème} Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, P.142.

Section 2 : Analyse par les flux

Le tableau de flux est considéré comme un document de synthèse. Il permet l'évaluation et l'analyse de la trésorerie au cours d'une période et par fonction.

1. La prévision de la trésorerie

1.1 Principe :

Le trésorier agit dans le cadre du plan de développement de l'entreprise. Pour cela, il doit élaborer ses prévisions de trésorerie selon:

- Un plan de trésorerie ;
- prévision au jour le jour.

« La gestion prévisionnelle est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise »¹⁷. Le trésorier doit tenir compte des éléments suivants : l'horizon de la prévision et son pas.

Tableau N° 05 : Résumé des prévisions de la trésorerie

Document	Horizon	Pas	Objectif
Plan de financement	3 à 5 ans	Annuel ou semestriel	Equilibrer entre les emplois et les ressources à LT
Prévision au jour le jour en date de valeur	Le mois	Le jour	-encaisse 0 ; -equilibrage des comptes bancaires en valeur ; -arbitrages journaliers en date de valeur.

Source: Etablie par nous même.

2. Tableaux des flux de trésorerie

2.1 Notion sur le tableau des flux de trésorerie

« Les tableaux de flux de trésorerie font, directement apparaître les encaissements et décaissements. Ils permettent de saisir l'aptitude de l'entreprise à engendrer des liquidités, leur utilisation et les besoins de financement qui ont pu se manifester »¹⁸.

Le tableaux de flux de trésorerie constitue un outil d'analyse privilégié, « ils classent les différents flux par nature d'opération et leur analyse aide à l'appréhension du risque de défaillance de l'entreprise »¹⁹

Il existe de très nombreux tableaux de flux de trésorerie ; ils reposent chacun sur une vision particulière de la logique financière, à laquelle ils invitent, plus ou moins explicitement, leurs utilisateurs.

¹⁷ CHIHA K., « Finance d'entreprise », Ed HOUMA, Alger, 2009, P. 119.

¹⁸ CHAMBOST J., CUYAUBERE T., « Gestion financière », 3ème Ed DUNOD, Paris, 2006, p 198.

¹⁹ CHIHA K., « Finance d'entreprise », Ed HOUMA, Alger, 2009, p 166.

Le tableau des flux est considéré comme un document de synthèse. Il permet l'évaluation et l'analyse de la trésorerie au cours d'une période et par fonction.

2.2 Structure du tableau des flux de trésorerie

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**

$$\Delta \text{Trésorerie d'exploitation} = \text{Recettes(R)} - \text{Dépenses(D)}$$

R= Produits d'exploitation (encaissables) - Δ des créances d'exploitation

D=Charges d'exploitation (décaissées) - Δ 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).

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

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

- 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.)

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

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 Présentation du tableau simplifié des flux de trésorerie

Tableau N° 06 : Forme simplifié d'un tableau des flux de trésorerie

ACTIVITE	N	N-1
Produits d'exploitation - charges d'exploitation - Δdu BFRE = Flux de trésorerie d'exploitation + Produits hors exploitation - Charges hors exploitation - Δ du BFRHE (sauf dettes et créances sur immobilisations) = (I) Flux de trésorerie liée a l'activité		
INVESTISSEMENTS -Acquisition d'immobilisations + Cessions d'investissements + Δ dettes moins créances sur immobilisations = (II) Flux de trésorerie liés a l'investissement		
FINANCEMENT Augmentation en numéraire de capital (appelé et versé) + Nouveaux emprunts (hors primes de remboursement) -Remboursement d'emprunts = (III) Flux de trésorerie liés au financement		
TRESORERIE Trésorerie à la clôture - Trésorerie d'ouverture = Variation de la trésorerie (I+II+III)		

Source: PONCET P., «Gestion de trésorerie»,Ed.ECONOMICA,paris, 2004,P:36.

3. Tableau de financement

3.1 Notion sur le tableau de financement

« Le tableau de financement est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation futur de la trésorerie »²⁰.

le tableau de financement reflète les flux de trésorerie prévisionnel.

²⁰CHIHA K., Op.cit. p 114.

Le tableau de financement explique les variations d'emplois et de ressources survenues pendant un exercice. Il permet de suivre l'évolution du patrimoine, il permet une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise (complète l'analyse statique du bilan fonctionnel), par l'étude des flux monétaires qui se sont produits au cours d'un exercice.

Le Tableau du financement est utilisé par la direction générale pour valider la stratégie financière de l'entreprise. Chaque année, il doit être actualisé.

3.2 Interprétation du tableau de financement

Le tableau est composé de deux parties (voir l'annexe N° 18):

3.2.1 La première partie: Elle fait apparaître les ressources durables et les emplois stables de l'exercice.

- Les ressources stables regroupent: la capacité d'autofinancement, les cessions d'immobilisations, augmentation des capitaux propres et augmentation des dettes financières.
- Les emplois stables regroupent les distributions mise en paiement au cours de l'exercice, acquisition d'éléments de l'actif immobilisés, charges à répartir sur plusieurs exercices, réduction des capitaux propres, remboursement des dettes financières.

3.2.2 La deuxième parties: Le tableau de variation du fonds de roulement net globale constitue la seconde partie du tableau de financement et explique comment la variation positive du FRNG à été utilisée ou comment la variation négative du FRNG à été couverte.

- Les variations d'exploitation: cette rubrique englobe la hausse ou la baisse des actifs d'exploitation tels que les stocks, les créances d'exploitation, et les créances rattachées à l'exploitation.

Cette rubrique englobe aussi la hausse ou la baisse des dettes d'exploitation, et les comptes rattachés aux autres dettes d'exploitation.

- Les variations hors exploitation: Cette rubrique englobe la variation du BFR engendré par les opérations hors exploitation, et ça concerne toutes les opérations qui déclanchent l'enregistrement en charges (ou en produits), financières ou exceptionnelles.

On distingue ainsi les opérations de répartition, d'investissement, ou financières.

- Les variations de trésorerie: cette rubrique fait apparaître les variations de trésorerie, on distingue les variations de disponibilités, si la trésorerie est positive, de la variation des crédits bancaires courants pour les découverts.

Le total de cette deuxième partie du tableau nous donne la variation de l'utilisation de FRNG au cours de l'exercice.

La justification d'une approche par les flux appliquée aux diagnostics financiers réside dans les limites d'une analyse statique qui ne permet pas de répondre à certaines questions d'analyse financière, mais l'approche dynamique aussi a des limites, donc pour une analyse adéquate de la trésorerie de l'entreprise, on doit prendre en considération les deux approches.

Section 3 :la gestion au quotidien: les dates de valeur

Comme le préconisent les principes comptables, les opérations de l'entreprise sont enregistrées au jour le jour et suivant la chronologie de leur réalisation.

1. Prévision de la TR au jour le jour : (en date de valeur)

En général, l'enregistrement Comptable se fait à la date historique de l'opération, alors que l'enregistrement bancaire se fait à la date de réalisation de l'opération. D'où un décalage qui joue au profit de la banque qu'on appelle date de valeur.

Les opérations de remise de valeur ou de versement d'espèces sont enregistrées postérieurement ; les opérations de retrait ou de paiement sont enregistrées antérieurement au jour de l'opération.

Le décalage entre la date historique et la date effective de réalisation de l'opération est souvent dû au délai d'échange interbancaire des valeurs.

D'une manière générale, dans ce type de prévision, on tient compte des dates d'enregistrement retenues par la banque :

- Les dates de valeur ;
- Les jours calendaires ;
- Les jours ouvrés ;
- l'heure de caisse

1.1 Les dates de valeur

C'est la date à laquelle la banque enregistre effectivement en crédit ou en débit les opérations dans les comptes des entreprises. Ce sont donc des dates réelles de crédit et de débit retenues par le banquier pour calculer les agios.

Ainsi, « on appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opération »²¹.

Principe de base : les encaissements sont pris en compte le plus tard possible et les décaissements le plus tôt possible.

²¹BARREAU J., DELAHAYE J., «gestion financière»,13^{ème} Ed DUNOD, paris, 1995.p 455.

1.2 Les jours calendaires(JC) et les jours ouvrés(JO)

Les jours calendaires sont les jours du calendrier, ils font référence à tous les jours de la semaine du dimanche au samedi (7 jours) ;

Les jours ouvrés sont les jours où la banque fonctionne normalement (5 jours) ;

La différence entre les deux : un (01) jour ouvré correspond à 1,4 jours calendaires.

1.3 L'heure de caisse

C'est l'heure à partir de laquelle les opérations sont transformées au lendemain (c'est l'heure à partir aujourd'hui devient demain).

L'heure de caisse est différentes de l'heure de fermeture des guichets, généralement elle se situe entre 11 et 15 heures. Au-delà de cette heure, une nouvelle journée commence pour la banque.

2. Les conditions bancaires

Nous distinguons :

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

« Si l'opération réalisée a pour conséquence d'augmenter les avoirs en compte du client, les jours de valeur s'ajoutent à la date de l'opération, ils ont donc pour conséquence de retarder la prise en compte effective du dépôt dans le calcul des intérêts .Si l'opération a pour objet de diminuer les avoirs en compte, ils se retranchent à la date de l'opération ».

2.1 Les standards sur opérations de crédit

Tableau N° 07: Standards sur opération de crédit

Nature d'opération	Date de valeur
Versement espèces	date de l'opération
Remise de chèque sur caisse	date de l'opération + 1 JO
Remise de chèque sur place	date de l'opération + 2 JO
Remise de chèque hors place	date de l'opération + 5 JO
Virement reçu	date opération par la banque + 1JC
Remise d'effet à encaissement	date d'échéance + 4 JC
Remise d'effet à l'escompte	Crédit le lendemain du jour de remise

Source: BELLIER DELIENNE A., KHATH S., «gestion de trésorerie»,Ed.ECONOMICA,paris, 2000,P. 48.

2.2 Les standards sur opérations de débit

Tableau N° 08: Standards sur opération de débit

Nature d'opération	Date de valeur
Retrait d'espèce	date de l'opération
Virement émis	date de l'opération – 1 JC
Chèque émis	date de compensation – 2 JC
Effet domicilié	veille de l'échéance
Retour d'effet impayé	veille de l'échéance

Source: BELLIER DELIENNE A., KHATH S., «gestion de trésorerie», Ed. ECONOMICA, paris, 2000, P. 48.

Tableau N° 09: fiche de suivi de trésorerie

Mouvement	Dim	Lun	Mar	Vend
	1	2	3	4	5	6
Recettes -Remise chèques SP -Remise chèque HP -Remise d'espèces - Effet à l'encaissement--Avis de prélèvement -Virement reçus -Autre						
Total recettes						
Dépenses -Petit chèques émis -Gros chèques émis -Effets domiciliés -Virement émis -Autre						
Total dépenses						
Solde avant décisions						
Décision -Escompte -Moyen terme - Crédits trésorerie						
Solde après décision						

Source:ROUSSELOT P.,VERDIE J-V., «gestion de trésorerie», Ed. DUNOND, Paris, 1999, p.50.

3. Les commissions bancaires

Les opérations bancaires entraînent souvent le paiement de commissions : c'est le cas:

- Des opérations de change ;
- D'ouverture de dossiers ;

- De mise en place de crédit ; Etc.

Les commissions les plus connues sont :

- Plus fort découvert ;
- De mouvement ;
- De forfaitisation.

3.1 La commission du plus fort découvert

Elle est calculée à partir de la somme du plus fort découvert apparu chaque mois pendant une période trimestrielle.

3.2 La commission de mouvement

Elle s'applique sur tous les mouvements débiteurs du compte à l'exception :

- du dédit d'agios (intérêts et commissions) ;
- de la régularisation d'erreurs ;
- du débit de billets de mobilisation de crédit ;
- de remboursement d'emprunts.

Sont exonérés tous les mouvements qui incorporent déjà des commissions dans leur taux.

3.3 La commission de forfaitisation

Elle est une synthèse des deux précédentes et est proposée par les banques à des fins de simplification et de clarté de la tarification bancaire.

Elle remplace tous les frais, les jours de valeur, la commission du plus fort découvert et la commission de mouvement

4. Le ticket d'agios

Le ticket d'agios représente le total des sommes que l'entreprise a payé à la banque du fait des opérations ayant entraîné un solde de compte débiteur : intérêts, commissions, etc.

Les intérêts débiteurs sont calculés à partir de « nombre » qui sont le produit de la valeur d'un solde par le nombre de jours pendant lequel ce solde existe. Les calculs sont effectués à partir de comptes traités en date de valeur.

5. Enjeux et objectifs de la gestion de trésorerie

Afin d'optimiser la gestion de la trésorerie, certaines précautions sont à prendre :

5.1 Eviter les erreurs d'équilibrage

C'est le cas de l'existence simultanée de solde débiteurs en valeur générant des intérêts à payer dans une banque, et des soldes créditeurs en valeur non rémunérés dans une autre banque (Conséquence : un coût égal aux intérêts débiteurs correspondant aux sommes qui auraient pu être couvertes par les comptes créditeurs)

5.2 Les erreurs de sur-mobilisation

Elle correspond à l'existence de soldes créditeurs en valeur non rémunérés, une fois éliminés les erreurs d'équilibrage. (Origines : défaut de placement, recours inutile à des moyens de financement comme une remise à l'escompte trop importante ou réalisée trop tôt, pour couvrir une échéance) ;

5.3 Les erreurs de sous mobilisation

Recours au découvert au lieu de mettre en place des crédits et moyens de financement moins onéreux. Le coût de la sous mobilisation se calcule par :

$$\text{Coût du découvert} - \text{coût du meilleur crédit}$$

6. L'objectif de la gestion zéro

La trésorerie zéro, ou encaisse zéro, peut être définie comme une modalité de gestion de trésorerie dans laquelle chaque jour, les soldes en valeur des comptes, dans les différentes banques, doivent se rapprocher le plus possible de zéro, les montants excédentaires devant être l'objet de placement systématique.

Elle consiste donc à organiser et à gérer les flux de trésorerie afin d'éviter toute encaisse oisive par :

-Tous les excédents de doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les charges financières ;

-Tous les déficits doivent doivent être financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières.

-Choix des instruments de paiement :

-Le trésorier doit connaître les différents instruments de paiement utilisables en Algérie et dans les relations internationales. Il doit s'informer de leurs évolution et des progrès réalisés.

On distingue :

- Les délais d'encaissement et de décaissement ;

-Le coût des opérations ;

-Le degré de sécurité, en particulier les risques d'impayés

En conclusion, rappelons que la trésorerie constitue un élément fondamentale dans la vie de l'entreprise, son analyse est évaluée est devenue de plus en plus pertinente et opérationnelle pour les responsables financiers des entreprises. et en vue de son importance la notion trésorerie est devenue un élément qui doit être géré par un service spécialisé maîtrisant parfaitement son environnement interne et externe.

Finalelement, la gestion quotidienne des soldes de trésorerie vise à minimiser l'ampleur et le coût des erreurs d'équilibrage de sur mobilisation ou de sous mobilisation.pour ensuite, permettre un suivi quotidien qui peut se faire à l'aide des fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, qui mettent en évidence les excédents et les déficits momentanés de trésorerie.

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

Dans les chapitres précédents, on a abordés 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 de Entreprise Portuaire de Bejaia

Nous allons aborder au cours de cette section, dans laquelle nous présenterons, en bref, l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), par le biais de son organigramme et de ses différentes Directions, Sous-directions, Départements et Services, afin de connaître ses missions et activités.

1- Fiche Signalétique de l'EPB

Le port présente un lien qui permet à l'ensemble des navires, des marchandises et des passagers de circuler convenablement.

L'importance de ce dernier dépend de la qualité de la marchandise qui y transite et de ses informations, des installations de ses infrastructures et de ses superstructures, et comme le commerce international et les échanges extérieurs sont développés.

Le port de Bejaia (EPB) a mis en place la nouvelle politique d'information du personnel pour être disponible sur le marché national et international.

➤ Historique et cadre juridique du port de Bejaia (EPB)

L'histoire du port de Bejaia est impérativement liée à sa ville et son histoire dans le temps, le port est un comptoir, fut installé à proximité au temps des phéniciens et il est passé par différentes périodes allant de l'arrivée des romains jusqu'à ce qu'il est devenu un port maritime avec le débarquement des français.

En 1853 d'où l'apparition des premiers ouvrages de protection, ce qui permis la naissance d'un véritable port.

En 1962, le port était géré par l'office national des ports (ONP) et la société national de manutention et d'aconage (SONAMA).

Le 14 /08/1982 l'entreprise portuaire de Bejaia a été créé dans le cadre de la restructuration des entreprises, et le 15/02/1989 l'EPB est érigée en entreprise publique économique, société par action (EPE – SPA).

Dont 100% des actions sont tenus par le holding (SGP) d'une valeur 1 700 000 000,00 DA.

A partir de 1992, l'EPB a décidé de s'inscrire dans la démarche globale dont l'objectif est d'assurer sa pérennité en traduisant une gestion moderne et normalisée adaptée aux exigences du secteur de rattachement.

L'entreprise de Bejaia a été créée le 14 aout 1982 par les dispositions du décret n°82-285 publié dans le journal officiel n°33.

➤ **Les activités et missions de l'EPB**

Elle est issue de la restructuration organique des entreprises, et regroupe les activités des ex-unité- office national des ports (ONP) la société national de manutention (SONAMA) ainsi que l'activité remorquage précédemment monopole de la compagnie algérienne de navigation (CNAN).

L'entreprise portuaire de Bejaia à été érigée en entreprise publique économique autonome (SPA) dans le cadre de la loi sur l'autonomie des entreprises depuis le 15 février 1989 et avec un montant de 1 700 000 000 DA.

Le port de Bejaia se divise en trois parties :

- 1- le port pétrolier : 13 postes à quais de 77 m ;
- 2- le vieux port : 13 postes à quais de 1620 m ;
- 3- le nouveau port : d'une longueur de 750m.

Le port est constitué de diverses entités tel que les sociétés de transition « GEMA, MTA, SNTM », de réparation naval, de control et d'autres organismes à caractère économique telle que la raffinerie d'hile, la complexe margarine de terminal à ciment et un silo a céréales.

2- Analyse de l'Activité de l'EPB

➤ Les moyens humains et matériels

• Moyens humains

La gestion du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaïa s'applique à un effectif de 846 agents d'après les informations janvier 2011 l'effectif est reparti en trois catégories :

- 147 cadres ;
- 230 agents ;
- 408 agents d'exécution.

• Moyens matériels

Les capacités portuaires dont dispose le port de Bejaïa peuvent être résumées comme suite:

- 19 postes à quai pour les marchandises générales et d'une longueur de 2590m linéaire de quai ;
- 3 postes à quai pour les pétroliers, d'une longueur de 740 m linéaire de quai ;
- 2200m linéaire de jetée ;
- 1500m² de terre pleine.

Un terminal de conteneurs disposant de :

- 2 portiques de quai de 65 tonnes de capacité de lavage ;
- 5 portiques de stockage sur pneus, capacité de stockage ;
- 12 unités de tracteurs remorquent pour assurer le transfert des conteneurs ;
- Un centre de transit de marchandise dangereuse d'une surface de 1440 m² ;
- Une gare maritime de 12000 passagers par ans ;
- 2 enclos à véhicules ;
- 2 ponts bascules ;
- Un dock flottant de 15000 tonnes ;
- Un terminal à ciment ;
- Un parc référencé équipé d'armoire électricité.

• Ressources matérielles

- 4 vedettes de pilotage ;
- Remorqueur de 1500 à 2300 CV ;
- 8 grues mobiles sur roues de 15 à 80 tonnes de capacité ;
- 2 sticker pour le gerbage des conteneurs de 2 a ho pieds ;
- 2 tracteurs de type « MAFI » pour les remorqueurs ;
- 73 chariots élévateurs de 3 à 20 tonnes de capacité de levage ;

- 8 pelles mécaniques dites « SHEVLERS » utilisé pour les céréaliers diverse équipements et barrages de lutte anti-pollution et anti-incendie.

➤ **Le marché de l'EPB**

- **L'offre**

- **Les activités et missions de l'EPB**

L'entreprise portuaire de Bejaïa et chargée, dans le cadre du développement économique et social, de promouvoir les échanges extérieurs du pays et la gestion de l'exploitation.

- **Ses activités principales sont les suivantes**

- L'organisation de l'accueil des navires ;
- L'aide à la navigation ;
- Le transit des passages ;
- La manutention portuaire.

Les activités du port sont d'un intérêt national par ses linges réguliers qui relie Bejaïa aux cinq continents, le port de Bejaïa a une position stratégique au centre de la cote algérienne et étend son champ d'invention même aux régions de sud de l'Algérie.

- **Demande**

L'entreprise reconduit son certificat ISO 9002-94 2000, elle à adapté son système aux exigences de la qualité par la mention spéciale du jury.

Actuellement, elle met en place un système de management environnemental, la certification n'est pas une fin en place, dont le cœur constitue la recherche continue de la satisfaction du client.

En effet, l'entreprise portuaire de Bejaïa s'intéresse particulièrement à ses clients d'un double point de vue.

- 1- N'entant que partenaires économique en privilégiant le principe du gagnant-gagnant.
- 2- Entant que partenaires et parties intéressées dans la démarche de l'entreprise en matière de développement durable.

Par ailleurs, la gestion par projet permet de prendre en charge les besoins du client de manière proactive, l'approche client à été réadaptée pour établir un contact direct entre l'entreprise et ses partenaires.

Ainsi toute la démarche de l'entreprise s'oriente vers l'amélioration continue de ses services :

- Elle adapte dans sa gestion une approche processus plus près du terrain ;
- Elle a mis en place en système approprié de mesure des performances ;
- Elle utilise des méthodes et outils scientifiques pour la réingénierie de ses activités et la prise en charge de dysfonctionnements ;
- Des espaces d'échanges sont ouverts avec ses clients pour une meilleure concertation ;
- Des groupes de travail sont installés pour faciliter l'identification et la prise en charge ;
- Des problèmes opérationnels ;
- Un système de collecte d'idées a été également élaboré, toute suggestion d'amélioration peut être directement transmise a la direction du management de la qualité et de l'environnement qui a pour mission le contrôle et d'orienter l'action menée pour satisfaire le client.

3- L'organigramme de l'EPB

L'entreprise portuaire de Bejaia comprend :

Direction générale : qui comprend-elle même

- Cellule audit ;
- Cellule juridique.

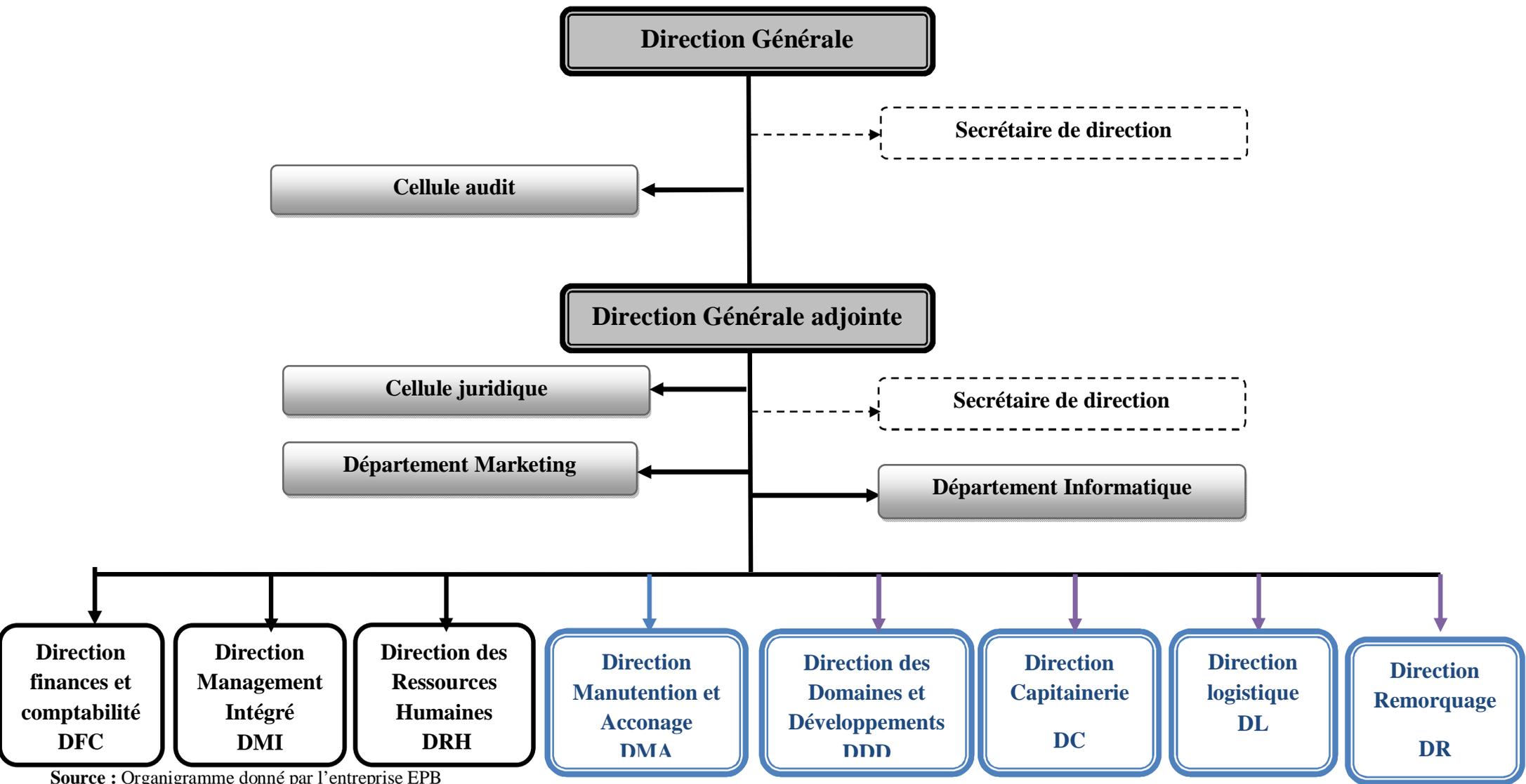
Directions opérationnelles

- Direction du domaine et du développement (D.D.D) ;
- Direction de la capitainerie (D.C) ;
- Direction Logistique (D.L) ;
- Direction de manutention et acconage (D.M.A) ;
- Direction du remorquage (D.R).

Directions fonctionnelles

- Direction Management Intégré (D.M.I) ;
- Direction des ressources humaines (D.R.H) ;
- Direction finance et comptabilité (D.F.C).

Schéma n° 02 : Organigramme de l'Entreprise Portuaire de Bejaia -EPB-



Source : Organigramme donné par l'entreprise EPB

3.1 Direction Générale

Le rôle de la Direction Générale se situe sur le moyen et le long terme. Ainsi, elle :

- définit la politique de l'entreprise et la stratégie globale en matière de développement et d'organisation ;
- offre les moyens nécessaires à la mise en œuvre, à l'entretien et au développement de sa politique ;
- promeut l'image de marque de l'entreprise ;
- Contrôle les Directions opérationnelles et fonctionnelles, à travers ses cellules Juridique et Audit.

3.2 Directions opérationnelles

3.2.1 Direction du Domaine et Développement (DDD)

Cette Direction est chargée de :

- la gestion du domaine portuaire et de la réalisation des travaux de bâtiment et de génie civil affectant les superstructures ;
- l'entretien courant des infrastructures et superstructures ;
- la maintenance des équipements de production (chariots élévateurs, grues etc.) ;
- l'approvisionnement en matériel technique et en pièces de rechange.

3.2.2 Direction de la Capitainerie (DC)

La Direction de la Capitainerie exerce les missions qui relèvent des prérogatives de puissance publique, dévolues à l'entreprise, conformément aux statuts qui la régissent (police et sécurité portuaires, maritime et terrestre, coordination de la lutte anti-incendie et antipollution etc..). Elle est chargée entre autres, du Pilotage et de l'amarrage.

3.2.3 Direction Logistique (DL)

Elle exerce les métiers suivants :

- **L'approvisionnement en pièces de rechange** : ce service est intimement lié à la gestion technique du port. Il est composé de 02 sections : les achats dont l'interface est intimement liés au département maintenance, principalement les ateliers et les stocks, dont la mission est l'application des normes universelles de gestion des stocks.
- **La maintenance des équipements** : structure qui prend en charge la maintenance des grues portuaires, des chariots élévateurs et des autres équipements.

- **La planification des affectations** : dont le rôle est le suivi technique et physique des engins pendant leur exploitation aux navires, sur les quais ou dans les hangars, ainsi que leur programmation.

3.2.4 Direction de la Manutention et de l'Acconage (DMA)

Elle est chargée des opérations de manutention (embarquement, débarquement et entreposage) des marchandises et de l'affectation des moyens matériels et humains nécessaires au traitement des marchandises.

3.2.5 Direction du Remorquage (DR)

Le domaine d'activité de cette direction couvre diverses missions :

- Remorquage portuaire et hauturier (haute mer) ;
- Assistance sauvetage ;
- Avitaillement des navires ;
- Autres interventions entrant dans le cadre des secours (incendies et protection de l'environnement).

4. Directions Fonctionnelles

4.1 Direction du Management Intégré (D.M.I)

Elle est chargée de tous les travaux d'étude et de planification concernant l'entreprise, à travers les missions suivantes :

- Elaboration des tableaux de bord opérationnels ;
- Veille au bon fonctionnement de la qualité des services (ISO 9001) ;
- Veille au bon déroulement des aspects environnementaux (ISO 14001) ;
- Veille au respect des procédures d'hygiène et sécurité (OHSAS 18001) ;

Suivi de l'audit interne.

4.2 Direction des Ressources Humaines (D.R.H)

L'objectif principal de cette direction est de maintenir l'homme et de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise en matière d'emploi.

Elle vise essentiellement à :

- Préserver et consolider les emplois, moyens d'assurance et de réassurance ;

- Atteindre une plus grande maîtrise des métiers, voire même la professionnalisation du personnel, par la poursuite et l'approfondissement des actions de formation ;
- Adapter l'homme aux exigences de la modernisation, par la formation axée sur les futurs métiers (acconage, consignation des marchandises, sécurité pendant la livraison...);
- Etablir le plan de carrière, moyen permettant la motivation réelle du personnel ;
- Identifier les métiers de base et les compétences pour évoluer dans un milieu concurrentiel et pouvoir redéployer les effectifs ;
- Réviser l'organisation du travail de manière à l'assouplir et l'adapter en vue de parvenir à une plus grande efficacité et de meilleurs rendements ;
- Réviser le système de rémunération et notamment la partie variable pour une meilleure rétribution de l'effort et une plus grande motivation.

4.3 Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C)

Elle assure la tenue de la comptabilité de l'entreprise, la gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements), la tenue des inventaires, le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

Pour atteindre les objectifs tracés, cette direction est coiffée de trois départements qui sont :

Département finance : Il est composé de :

- Service finance ;
- Service recouvrement ;
- La caisse.

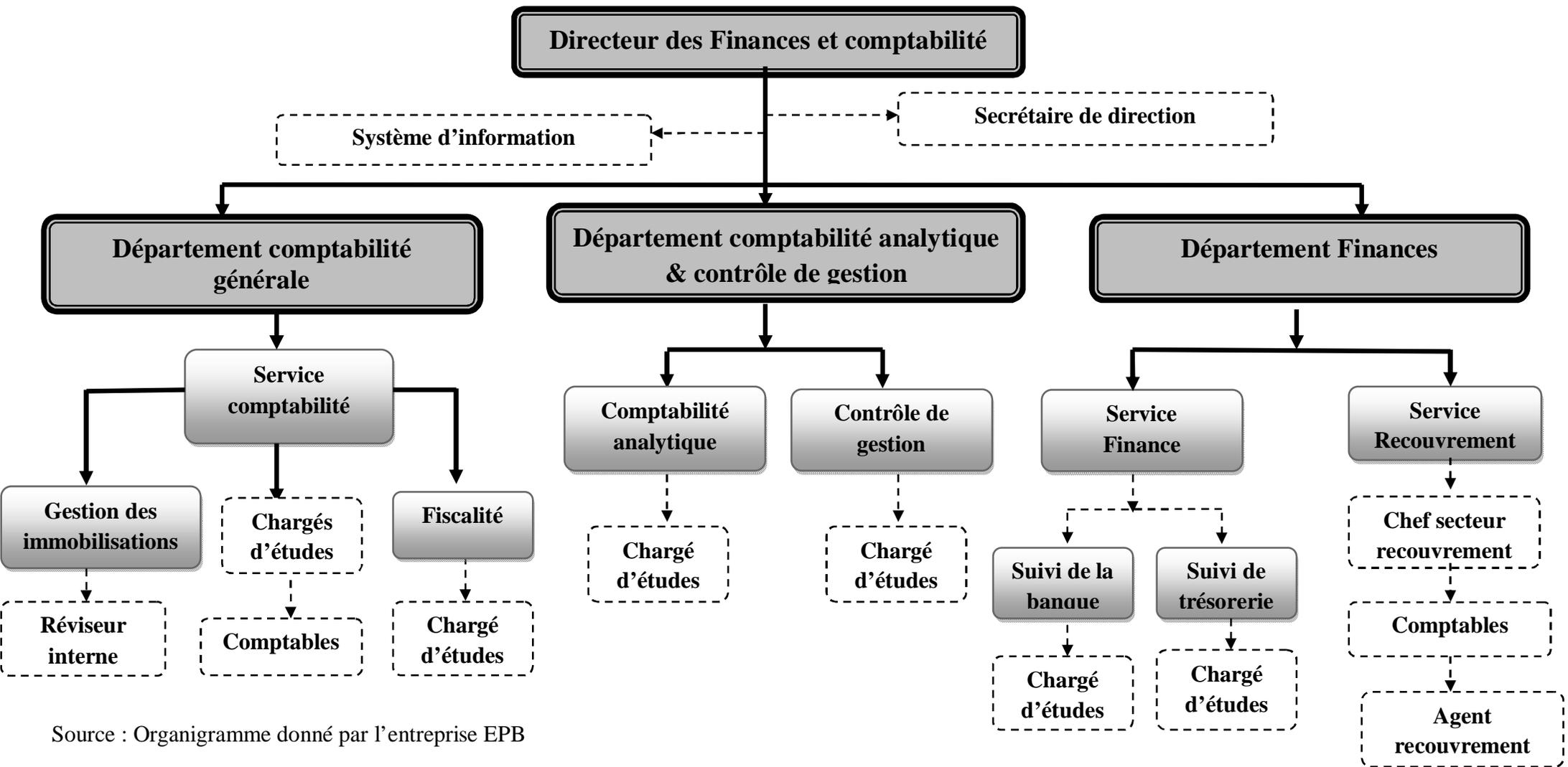
Département comptabilité

Département comptabilité analytique et contrôle de gestion : Il est composé de :

- Service comptabilité analytique ;
- Service contrôle de gestion.

Schéma n°03 :

Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-



Source : Organigramme donné par l'entreprise EPB

Section 2: Etude et analyse de la situation financière de l'EPB

1. Elaboration du bilan financier à partir de bilan comptable

L'analyse financière consiste à étudier une entreprise sur le plan financier en s'appuyant sur ses documents comptable et sur des informations économiques et financières relative a l'entreprise ou à son secteur.

La santé financière de l'EPB est déterminée a partir de l'analyse des ratios et des indicateurs d'équilibre financier(FRN, BFR, TR) qui sont déduisent a partir du bilan de grande masse.

Pour pouvoir faire cette analyse il nous faut tout d'abord commencer par la présentation du bilan financier qui s'élabore après les retraitements faites au niveau du bilan comptable (voir l'annexe n° 01 et 02) qui nous permet de dresser le bilan de grande masse.

Tableau N° 10: Le bilan financier de l'EPB en 2013

unité: KDA

Actif	Montant	Passif	Montant
Valeur immobilisée	8589397	Capitaux permanent	10830697
Immobilisation corporelle	3854227	Capitaux propres	10344380
Immobilisation incorporelle	694	Capital emis	17000000
Immobilisation en cours	335487	Reserve	7542289
Immobilisation financier	4186847	Provisions et produits constatés d'avance	1102091
Impôts différés actif	212142	DLMT	486317
		Emprunts et dettes financières	486317
Actif circulant	3547471	DCT	1306171
Valeur exploitation	177329	Fournisseurs	148040
Stocks et encours	177329	Impôts	127811
Valeur réalisable	669920	Autres dettes courantes	530604
Créances et emplois assimilés	669920	Dividendes	338518
Valeur disponible	2700222	Parts des travailleurs	145079
Disponibilité	2700222	Tantièmes	16119
Total	12136868		12136868

Source: Etablit par nous même à partir des donnés internes de l'entreprise.

Tableau N° 11: bilan financier en grande masse 2013**Unité: KDA**

Désignation	Montant	%	Désignation	Montant	%
Valeurs immobilisées	8589397	70,77	Capitaux propres	10344380	85,23
Valeurs d'exploitation	177329	1,46	Dettes à LMT	486317	4,01
Valeurs réalisables	669920	5,52	Dettes à CT	1306171	10,76
Valeurs disponibles	2700222	22,25			
Total	12136868	100	Total	12136868	100

Source: Etablit à partir le bilan financier.

2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier

A partir de ces indicateurs on dégage la situation de la trésorerie de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Le fond de roulement (FR)

On peut dégager le solde de (FR) par deux approches:

A. l'approche par le haut de bilan

Fond de roulement = capitaux permanents (CP) - actif immobilisés (AI).

Unité: KDA

Désignation	2013
Capitaux permanents (CP)	10830697
Actifs immobilisés (AI)	8589397
Fond de roulement (FR)	2241300

Source: Etablie par nous même à partir des données interne de l'entreprise.

B. l'approche par le bas de bilan

fond de roulement = Actif circulant (AC) - Dettes à court terme (DCT).

Unité: KDA

Désignation	2013
Actif circulant (AC)	3547471
Dettes à court terme (DCT)	1306171
Fond de roulement (FR)	2241300

Source: Etablie par nous même à partir des données interne de l'entreprise.

Le fond de roulement de l'entreprise est positif d'un montant de **2241300 KDA**, cela signifie que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement peut être calculé comme suite:

$BFR = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{dettes à court terme} - \text{dettes financières})$

Unité: KDA

Désignation	2013
Valeur d'exploitation + valeur réalisable	177329 + 669920
Dettes à court terme- dettes financières	1306171
Besoin en fond de roulement	-458922

Source: Etablie par nous même à partir des données interne de l'entreprise.

Le BFR est négatif ce qui signifie que les besoins exprimés sont couverts par les ressources à court terme, (donc cette entreprise a des ressources de financement).

La trésorerie (TR)

La trésorerie se calcule soit par:

$TR = \text{valeurs disponibles} - \text{dettes financières}$, à signaler que les dettes financières sont nulles.

Unité :KDA

Désignations	2013
Valeur disponible	2700222
Dette financière	0
Trésorerie	2700222

Ou par:

Trésorerie (TR): fond de roulement net (FRN) - besoin en fond de roulement

Unité: KDA

Désignations	2013
Fond de roulement (FRN)	2241300
Besoin en fond de roulement (BFR)	-458922
Trésorerie (TR)	2700222

Source: Etablie par nous même à partir des données interne de l'entreprise.

L'entreprise affiche au 31.12.2013 un excédent de trésorerie nette de 2 700 222 KDA. Ce montant est du essentiellement à l'importance des encaissements reçus des clients.

3. Analyse par les ratios

L'outil utilisé dans l'analyse financière est appelé Ratio, qui est un coefficient calculé à partir d'une fraction, c'est-à-dire un rapport entre des sommes des états financiers.

L'objectif principal de cette analyse est de connaître la situation économique, financière de l'entreprise²².

²²COSSO P., HEMICI F., «Gestion financière de l'entreprise», Ed DUNOD, Paris, 2002, P.221.

3.1 Ratio de liquidité

Tableau N° 12: calcul des ratios de liquidité

Ratio	Calcul	2013
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$	2.72
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Valeurs réalisables+ valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	0.65
Ratio de liquidité immédiate	$\frac{\text{Valeurs disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$	2.07

Source: Etablit par nous même à partir des données interne de l'entreprise.

- Ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que l'Entreprise Portuaire de Bejaia arrive à honorer ses échéances grâce à son actif circulant.
- Ratio de liquidité réduite est inférieur à 1, cela signifie que l'EPB n'est pas capable de rembourser la totalité de ses dettes à court terme par ses valeurs réalisables et ses disponibilités.
- Ratio de liquidité immédiate est supérieur à 1, cela veut dire que l'EPB est solvable immédiatement elle dispose d'une trésorerie suffisante à fin de faire face à ses dettes à court terme.

3.2 Ratios de solvabilité

Tableau N° 13: calcul des ratios de solvabilité

Ratios	Calculs	2013
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total dettes}}$	5.7
Ratio de solvabilité générale	$\frac{\text{Total actifs}}{\text{Total des dettes}}$	6.7

Source: Etablit par nous même à partir des données interne de l'entreprise.

- Ratio d'autonomie financière est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise (EPB) est en mesure de faire face à son endettement.

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

Section 3: Elaboration et l'analyse du budget de trésorerie

Parmi les différentes méthodes d'élaborations du budget de trésorerie, on trouve la méthode des encaissements et des décaissements qui consiste à réunir dans un même document les rentrées et les sorties de liquidité prévues et le solde de trésorerie de l'année précédente.

Le budget de trésorerie prévisionnel de l'EPB (voir l'annexe N°) est déterminé à partir :

- Les encaissements : figurent tous les encaissements des périodes qui constituent des recettes sur prestation, autres recettes et les crédits.
- Les décaissements : en font partie tous les décaissements effectués au cours de la période tels que les dépenses générales, impôts et taxes, dépenses fournisseurs, dépenses d'investissements et les remboursements d'emprunt.

Le budget de trésorerie est déterminé par la différence entre les encaissements et les décaissements et, compte tenu du montant de la trésorerie initiale (report antérieur).

Commentaires:

En 2013 la trésorerie finale au sein de l'EPB de l'ordre de **2 434 699 KDA** par rapport aux prévisions, cela s'explique d'une part par les encaissements d'un montant de **623 179 KDA**, ceci s'explique par l'importance du montant des encaissements clients; d'autre par, les décaissements d'un montant de **559 186 KDA** qui dû essentiellement au dépenses d'investissements.

2. Contrôle de la trésorerie en 2013

2.1 Cacul des écarts

Tableau N° 16: Calcul des écarts pour le 1^{er} et le 2^{eme} trimestre

Unité: KDA

	1 ^{er} trimestre				2 ^{eme} trimestre			
	Réalisations	Prévisions	Ecart	%	Réalisations	Prévisions	Ecart	%
Trésorerie initiale	2 192 289	2 200 964	-8 675	100	2 388 006	2 170 090	217 919	110
Encaissements								
Encaissement clients	1 200 113	1 168 000	32 113	103	1 383 803	1 209 000	174 803	114
Autres	8 506	11 518	-3 012	74	85 491	19 065	66 426	448
Crédits bancaires								
Remboursements BMT					0	73 605	-73 605	0
Dividendes	750	0	750	0	11 500	503 000	-491 500	2
Total encaissements	1 208 619	1 179 518	29 101	102	1 480 794	1 804 670	-323 876	82
Décaissements								
Dépenses générales	159 889	17 605	142 284	908	207 645	16 210	191 435	1 281
Fournisseurs de stocks et de services	95 938	131 866	-35 928	73	176 269	204 449	-28 180	86
Frais de personnel	228 821	294 095	-65 274	78	379 681	465 824	-86 143	81
Impôts et taxes	336 021	308 624	27 397	109	245 281	290 087	-44 806	84
Frais financiers	10 497	10 172	325	103	9 941	9 322	618	106
Dépenses d'investissements	154 790	410 335	-255 545	38	103 355	636 184	-532 829	16
Remboursements d'emprunts	37 695	37 695	0	100	37 695	37 695	0	100
Total décaissements	1 013 651	1 210 392	-196 741	84	1 159 866	1 659 771	-499 905	70
Variation de trésorerie	195 717	-30 874	226 591		120 126	144 899	-24 773	83
Trésorerie finale	2 388 006	2 170 090	217 916	110	2 508 134	2 314 989	193 146	108

Source: Etablie par nous même à partir des documents interne de l'EPB.

Tableau N° 17: calcul des écarts pour le 3^{ème} et le 4^{ème} trimestre

Unité:KDA

	3 ^{ème} trimestre				4 ^{ème} trimestre			
	Réalisations	Prévisions	Ecarts	%	Réalisations	Prévisions	Ecarts	%
Trésorerie initiale	2508134	2314989	193145	108	2780201	1653675	1126526	168
Encaissements								
Encaissement clients	1312790	1216000	96790	108	1337492	1210000	127492	110
Autres	15945	1929	14016	826	32300	25033	7267	129
Crédits bancaires		588000	-588000		67256	392000	-324744	17
Remboursements BMT								
Dividendes	218219		218219		53800	10000	43800	538
Total encaissements	1546954	1805929	-258975	86	1490848	1637033	-146185	91
Décaissements								
Dépenses générales	544707	311605	233102	175	135593	5310	130283	2553
Fournisseurs de stocks et services	154856	214118	-59262	72	146443	145456	987	101
Frais de personnel	224416	290638	-66222	77	306597	344688	-38091	89
Impôts et taxes	166876	97810	69066	171	311520	285206	26314	109
Frais financiers	9556	9101	455	105	28539	8566	19973	333
Dépenses d'investissements	136781	1506276	-1369495	9	869963	1012616	-142653	86
Remboursements d'emprunts	37695	37695	0	100	37695	37695	0	100
Total décaissements	1274887	2467243	-1192356	52	1836350	1839537	-3187	100
Variation de trésorerie	272067	-661314			-345502	-202504		
Trésorerie finale	2780201	1653675	1126526	168	2434699	1451171	983528	168

Source: Etablie par nous même à partir des documents interne de l'EPB.

2.2 Analyse des écarts

1^{er} trimestre

La trésorerie est de l'ordre de **2 388 006 KDA**, soit un taux de réalisation de **110%** par rapport aux prévisions cela s'explique par :

- Les encaissements présentent un taux de réalisation **102%**, soit un écart de **+29 101 KDA** ceci dû par la hausse des encaissements clients d'un écart de **+ 32 113 KDA** et de **103%**.

- Les décaissements affichent un écart négatif de **- 196 741 KDA** et de **84%** dû à la non atteinte des objectifs des dépenses d'investissements en report de celles-ci à l'année 2014.

2^{ème} trimestre

La trésorerie au deuxième trimestre 2013 de l'ordre de **2 508 134 KDA**, soit un écart **193 146 KDA** et plus de **8%** par rapport aux prévisions, cela justifier par :

- Le taux de réalisation de **82%** des encaissements et d'un écart de **- 323 876 KDA** qui s'explique par les encaissements clients d'un écart de **174 803 KDA** et d'un taux de **114%**, et les remboursements BMT prévu, n'ont pas été effectués ainsi que les dividendes ils ont été reportés comme situés ci-dessus.

- Les décaissements n'ont atteints que **70%** des prévisions d'un écart de **- 499 905 KDA**, cet écart favorable est dû essentiellement aux dépenses d'investissements d'un écart de **-532 829 KDA** d'un taux de **16%**.

3^{ème} trimestre

La trésorerie est de l'ordre de **2 780 201 KDA**, soit plus de **68%** par rapport aux prévisions qui dû au:

- Encaissements d'un taux de réalisation de **86%** avec un écart négatif de **258 975 KDA** ceci s'explique par les encaissements clients avec un taux de réalisation **108%**, et par le crédit bancaire relatif destiné au financement des projets d'investissement, n'ont pas été reçus vu que ces projets ont été reportés au 2014.

- Les décaissements; affichent un écart négatif **-1 192 356 KDA** avec un taux de **52%** situation favorable pour l'entreprise, cet écart dû aux dépenses d'investissements (donc les dépenses ont été maîtrisées).

4^{ème} trimestre

La trésorerie est de l'ordre de **2 434 699 KDA**, soit un taux de réalisation de **168%** par rapport aux prévisions, cela s'explique par:

Les encaissements qui représentent un taux de réalisation de **91%** d'un écart négatif de **-146 185 KDA**, ceci s'explique par les crédits bancaires ils ont été reporté comme cité si-dessus.

Les décaissements n'ont atteint que **99%** des prévisions d'un écart de **-3187 KDA**, dû essentiellement au dépenses d'investissement qui représente un écart de **-142 653 KDA**.

La situation de trésorerie demontre la bonne santé du l'EPB; ceci dit, plusieurs dépenses d'investissements sont fixées pour les années à venir tels; le meilleur gain, les zones logistiques extra-portuaire ainsi que l'acquisition d'équipements d'exploitations, ce qui va imposer aux dirigeants de l'EPB une stratégie afin d'éviter une distabilisation de sa trésorerie.

Conclusion générale

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement instable et turbulent ce qui peut rendre la construction de budget de trésorerie obsolète. La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et de prévisions ; c'est pour cette raisons que les entités économiques ne peuvent pas s'en passer du contrôle du budget de trésorerie et de la gestion de trésorerie qui d'ailleurs prennent de plus en plus leur place dans les entreprises. La gestion de trésorerie permet d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée selon une stratégie déterminée, elle constitue ainsi une aide à la prise de décision. Son utilité générale peut être envisagée simultanément comme un instrument de planification de coordination et de contrôle.

« l'EPB » est une Entreprise Publique Economique (EPE), Société Par Actions qui est spécialisée dans le domaine de prestation de service, son objectif principal est, comme toute entreprise, d'assurer sa pérennité et son positionnement sur le marché. C'est la raison pour laquelle les dirigeants de cette entreprise ont mis la gestion de trésorerie au centre de leurs préoccupations.

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

Notre étude au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia nous à permet de constater que l'entreprise dégage une trésorerie largement positive qui lui permet d'atteindre son équilibre financier pour l'année 2013 en raison de son importance de son activité, et avec un fond de roulement positive qui couvre ses besoins de financement. Et ainsi qu'elle arrive à dégager une liquidité suffisante qui lui permet d'exercer son activité librement.

La bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise EPB est une conséquence d'une bonne maîtrise du métier de trésorerie accomplis par la trésorerie de l'organisme qui se dote de différents moyens lui permettant une meilleure gestion de sa trésorerie ,telle que la bonne négociation des conditions bancaire, état de rapprochement bancaire, la gestion de la trésorerie au quotidien. Celle-ci requiert d'une participation active et tous les ménagères de

l'entreprise. Cette sensibilisation résulte d'un effort qui a été stimulé et régénéré en permanence et grâce à la présence d'indicateurs de trésorerie figurant dans les tableaux des responsables à tout les niveaux, ainsi qu'à des actions de formation et d'information répétées et à la capacité de communication de trésorier.

L'étude que nous avons menée sur la gestion de trésorerie a été une occasion pour nous, de découvrir et de comprendre l'importance et la nécessité de gestion de trésorerie dans le système son activité ainsi que sa situation financière à partir de l'analyse des éléments d'équilibre et les différents notions qui permet aux dirigeants la prise de décision sur la trésorerie et ses flux.

Notre étude présente certaines limites liée à la contrainte relative à la durée du stage. Nous voulons souligner les limites du travail réalisé qui n'a pas une prétention à l'exhaustivité. C'est pourquoi, nous encourageons de nouvelles initiatives de recherches dans ce domaine précis, de parfaire nos réflexions et points de vue.

Références bibliographiques

Ouvrages

- ALPHONSI G., GRANDJEAN P., «*Pratique de gestion et d'analyse financière*», Ed d'Organisation, Paris, 1984.
- BARREAU J., DELAHAYE J., «*gestion financière*», 13^{ème} Ed DUNOD, paris, 1995.
- BELLIER DELIENNE A., KHATH S., «*gestion de trésorerie*», Ed ECONOMICA, Paris, 2000.
- BURLAUD A., SIMON C., «*Contrôle de gestion*», LA DECOUVERTE, paris, 1997.
- CHAMBOST J., CUYAUBERE T., «*Gestion financière* », 3ème Ed DUNOD, Paris, 2006.
- CHIHA K., «*Finance d'entreprise* », Ed HOUMA, Alger, 2009.
- DORIATH B., GOUJET C., «*Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*», 3^{ème} Ed DUNOD, Belgique, 2007.
- FORGET J., «*Gestion de trésorerie* », Ed d'Organisation, France, 2005.
- Gervais M., «*Contrôle de gestion*», ECONOMICA, paris, 2000.
- GRANDGUILLOT B et F.,«*Analyse financière*», 4^{ème} Ed GUALINO Editeur, EJA, Paris, 2006.
- HAUMIER H., DEBARLOT F et BOULMER P., «*la trésorerie des entreprise*», Ed DUNOD.
- JACQUES M., «*gestion budgétaire*», Ed d'Organisation, France, 1990.
- LEROY M., «*La gestion de la trésorerie* », Ed d'Organisation, France, 2001.
- PONCET P., «*Gestion de trésorerie*», Ed ECONOMICA, paris, 2004.
- ROUSSELOT P., VERDIE J F., «*La gestion de la trésorerie* », Ed DUNOD, Paris, 1999.
- SION M., «*Gérer la trésorerie et la relation bancaire*», 1^{er} Ed DUNOD, Paris, 2003.
- SION M., «*Gérer la trésorerie et la relation bancaire*», 4^{ème} Ed DUNOD, Paris, 2006.

Thèse

- Camille M., SONE, thèse, «*la pratique de la gestion de trésorerie*», thèse, université d'Ouagadougou- D.U.T au BUMIGER, promotion 2006, 19 Juin à 22h.

La liste des tableaux et des schémas

Liste des tableaux

Tableau N° 01: La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements.....	27
Tableau N° 02: La présentation du bilan financier après les retraitements.....	28
Tableau N° 03: Ratios de liquidité.....	32
Tableau N° 04: Ratios de solvabilité.....	32
Tableau N° 05: Résumé des prévisions de la trésorerie.....	33
Tableau N° 06: Forme simplifié d'un tableau des flux de trésorerie.....	36
Tableau N° 07: Standards sur opération de crédit.....	39
Tableau N° 08: Standards sur opération de débit.....	40
Tableau N° 09: Fiche de suivi de trésorerie.....	40
Tableau N° 10: Le bilan financier de l'EPB en 2013.....	54
Tableau N° 11: Bilan financier en grande masse 2013.....	55
Tableau N° 12: Calcul des ratios de liquidité	58
Tableau N° 13: Calcul des ratios de solvabilité.....	58
Tableau N° 14: La réalisation du budget de trésorerie pour le 1 ^{er} semestre 2013.....	60
Tableau N° 15: La réalisation du budget de trésorerie pour le 2 ^{eme} semestre 2013.....	61
Tableau N° 16: Calcul des écarts pour le 1 ^{er} et le 2 ^{eme} trimestre 2013.....	63
Tableau N° 17: Calcul des écarts pour le 3 ^{eme} et le 4 ^{eme} trimestre 2013.....	64

Liste des schémas

Schéma N° 01: Processus d'élaboration du budget de trésorerie.....	19
Schéma N° 02: Organigramme de l'entreprise portuaire de bejaia.....	49
Schéma N° 03: Organigramme de direction finance comptabilité.....	53

La table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale	01
Chapitre I : La trésorerie et la gestion budgétaire	04
Section 1 : La trésorerie	04
1. Notion sur la trésorerie.....	04
2. Rôle et finalité de la trésorerie	05
3. L'objectif de la trésorerie.....	05
4. Enjeux de la trésorerie.....	05
5. Les éléments constitutifs de la trésorerie.....	06
5.1 La caisse.....	06
5.2 La banque	06
6. Le rôle du trésorier.....	06
6.1 Assurer la liquidité de l'entreprise	07
6.2 Réduire le coût des services bancaires.....	07
6.3 Optimiser les placements.....	07
6.4 Gérer les risques financiers à court terme.....	07
6.5 Relations avec les organismes financiers.....	07
7. La structure et l'analyse du budget de trésorerie	07
8. Les principales causes de dégradation de la trésorerie.....	08
8.1 Croissance trop rapide et non maîtrisée	08
8.2 Croissance insuffisante.....	08
8.3 Retard d'investissement.....	08
8.4 Pertes accumulées	08
8.5 Paradoxe du déclin	09
Section 2 : Le budget de trésorerie et la gestion budgétaire	09
1. Notion sur le budget et la gestion budgétaire	09
1.1 Notion sur le budget	09
1.2 Notion sur la gestion budgétaire.....	09

2. Rôles et objectifs du budget et la gestion budgétaire	10
2.1 Le rôle du budget.....	10
2.2 L'objectif du budget	10
2.3 Rôle de la gestion budgétaire.....	10
2.4 Les objectifs de la gestion budgétaire	11
3. Les différents types de budget.....	11
3.1 Les budgets fonctionnels ou opérationnels	11
3.2 Les budgets financiers.....	12
4. Les procédures d'élaboration d'un budget.....	13
4.1 Le processus de budgétisation	13
4.1.1 Le budget commercial	13
4.1.2 Le budget de production	14
4.1.3 Le budget des approvisionnements	14
4.1.4 Le budget des investissements.....	15
4.1.5 Le budget de trésorerie	15
5. processus de la gestion budgétaire	15
5.1 Prévision.....	15
5.2 Budgétisation	16
5.3 Contrôle budgétaire	16
5.3.1 Différentes étapes du contrôle budgétaire.....	17
5.3.1.1 Le contrôle avant l'action ou contrôle à priori	17
5.3.1.2 Le contrôle pendant l'action ou contrôle concomitant.....	17
5.3.1.3 Contrôle après action ou contrôle à posteriori.....	17
5.3.2 Conditions d'efficacité du contrôle budgétaire.....	18
5.3.2.1 La continuité du contrôle.....	18
5.3.2.2 La rapidité d'obtention des résultats.....	18
5.3.2.3 La saisie des informations au niveau des centres de responsabilités.....	18
Section 3: Gestion de trésorerie dans l'entreprise.....	19
1. Notion sur la gestion de trésorerie.....	20
2. Objectifs de la gestion de trésorerie.....	20
3. Processus de la gestion de trésorerie.....	20
4. Outils d'aide à la gestion de trésorerie.....	21
5. Les risques de la gestion de trésorerie.....	22
5.1 Le risque de crédit.....	22
5.2 Le risque de change.....	23

5.3 Le risque de taux d'intérêt.....	23
5.4 Le risque de défaillance des clients.....	23
6. Les cause de dégradation de la gestion de trésorerie.....	23
6.1 Problèmes structurels ou à long terme.....	23
6.2 Les problèmes conjoncturels ou de court terme	24
Chapitre II: Gestion bilancielle et les dates de valeur	25
Section 1: Analyse par le bilan.....	25
1. Notion du bilan fonctionnel.....	25
2. Notion sur le bilan financier.....	27
3. Les composantes de la trésorerie.....	29
3.1 Le fond de roulement net (FRN)	29
3.1.1 Mode de calcul.....	29
3.1.2 Interprétation économique de FRN.....	29
3.2 Le besoin en fond de roulement (BFR)	29
3.2.1 Mode de calcul	29
3.2.2 Interprétation économique de BFR.....	29
3.3 La trésorerie (TR)	30
4. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie	30
5. les ratios liés à la trésorerie.....	31
5.1 Les ratios de liquidité.....	32
5.2 Ratios de solvabilité.....	32
Section 2 : Analyse par les flux.....	33
1. La prévision de la trésorerie.....	33
1.1 Principe.....	33
2. Tableaux des flux de trésorerie.....	33
2.1 Notion sur le tableau des flux de trésorerie	33
2.2 Structure du tableau des flux de trésorerie.....	34
2.2.1 Flux de trésorerie liés à l'activité	34
2.2.2 Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement.....	35
2.2.3 Flux de trésorerie liés aux opérations de financement.....	35
2.3 Présentation du tableau simplifié des flux de trésorerie.....	36
3. Tableau de financement.....	36

3.1 Notion sur le tableau de financement.....	36
3.2 Interprétation du tableau de financement.....	37
3.2.1 La première partie.....	37
3.2.2 La deuxième partie.....	37
Section 3 : la gestion au quotidien: les dates de valeur.....	38
1. Prévision de la TR au jour le jour : (en date de valeur)	38
1.1 Les date de valeur	38
1.2 Les jours calendaires(JC) et les jours ouvrés(JO)	39
1.3 L’heure de caisse	39
2. Les conditions bancaires	39
2.1 Les standards sur opérations de crédit	39
2.2 Les standards sur opérations de débit.....	40
3. Les commissions bancaires	40
3.1 La commission du plus fort découvert	41
3.2 La commission de mouvement	41
3.3 La commission de forfaitisation.....	41
4. Le ticket d’agios	41
5. Enjeux et objectifs de la gestion de trésorerie.....	41
5.1 Eviter les erreurs d’équilibrage	41
5.2 Les erreurs de sur-mobilisation	42
5.3 Les erreurs de sous mobilisation.....	42
6. L’objectif de la gestion zéro	42
Chapitre III : Techniques de gestion de la trésorerie dans l'EPB	44
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil d'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	44
1. Fiche Signalétique de l’EPB	44
2. Analyse de l’Activité de l’EPB	46
3. L’organigramme de l’EPB	48
3.1 Direction Générale.....	50
3.2 Directions opérationnelles	50
3.2.1 Direction du Domaine et Développement (DDD)	50
3.2.2 Direction de la Capitainerie (DC)	50
3.2.3 Direction Logistique (DL)	50
3.2.4 Direction de la Manutention et de l’Acconage (DMA)	51

3.2.5 Direction du Remorquage (DR)	51
4. Directions Fonctionnelles	51
4.1 Direction du Management Intégré (D.M.I)	51
4.2 Direction des Ressources Humaines (D.R.H)	51
4.3 Direction des Finances et de la Comptabilité (D.F.C)	52
Section 2: Etude et analyse de la situation financière de l'EPB.....	54
1. Elaboration du bilan financier à partir de bilan comptable.....	54
2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier.....	55
3. Analyse par les ratios.....	57
3.1 Ratio de liquidité.....	58
3.2 Ratios de solvabilité.....	58
Section 3: Elaboration et l'analyse du budget de trésorerie.....	59
1. Réalisation du budget de trésorerie pour l'année 2013	60
2. Contrôle de la trésorerie en 2013	63
2.1 calcule des écarts	63
2.2 Analyse des écarts.....	65
Conclusion général.....	67
Références Bibliographiques	69
Liste des tableaux et des schémas.....	71
Annexes	

Résumé

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à la concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle.

La gestion de trésorerie est peut être l'une des fonctions financières de l'Entreprise Portuaire de Bejaia 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.

La gestion budgétaire est considérée comme étant une fonction partielle du contrôle de gestion, elle conduit, avec sa démarche, à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant l'ensemble des activités de l'EPB ; ainsi, la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (budgets).

Notions clés : la trésorerie, gestion budgétaire, budget, gestion de trésorerie.

Resume:

Algerian companies, under pressure of economic openness and competition increasingly acute aware of the cardinal necessity of the effort to integrate new knowledge and investment in human and capital it holds.

Cash management may be one of the financial functions of the Company Port of Bejaia that has changed the most in recent years due, firstly, to the changing environment and, hand, the extension of the activities of the treasury.

Budget management is considered a partial function of management control, it leads with its approach to the establishment of a network of budgets covering all activities of the EPB ; thus fiscal management is a way of short-term management that encompasses all aspects of business activity in a coherent set of quantified forecasts (budgets).

Key concepts: cash, budget management, budget, cash management.

