



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES, ET DES SCIENCES DE  
GESTION

DEPARTEMENT 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**

*Intitulé:*

LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE  
CAS DE L'ETBH - TCE

**Réalisé par:**

**Mr: HATTAB Fawzi**

**Encadré par:**

**Mr: IFOURAH Hocine,**

**Soutenu devant le jury:**

**President: Mr FRISSOU Mahmoud**

**Rapporteur: Mr IFOURAH Hocine**

**Examineur: Mr ARAB Zoubir**

Promotion 2017



## DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à:

- ❖ Ma chère maman, et cher papa
- ❖ Ma chère grand-mère, et cher grand-père
- ❖ Mes frères : Khalil, Mohammed Amine
- ❖ Ma sœur : Yasmine
- ❖ Toute la famille
- ❖ Tous mes amis, et plus particulièrement BETTOUCHE Youcef  
et BOUCHOUCHA Salimouviç.



## Remerciements

Avant tout, je remercie le Seigneur Dieu de m'avoir donnée la santé, le courage et la volonté pour achever ce modeste travail.

Je tien aussi à remercier:

- ❖ Mes parents pour leurs sacrifices et leurs encouragements, conseils qui me font beaucoup de réussite.
- ❖ Le gérant du cabinet de comptabilité et de conseil fiscal, monsieur HATTAB Mustapha de m'avoir accordée la chance d'effectuer mon stage au sein de son cabinet.
- ❖ Le personnel du cabinet qui m'ont accueillie et mis à ma disposition les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail.
- ❖ Monsieur IFOURAH Hocine de m'avoir accompagnée dans la réalisation de cette étude.
- ❖ En fin, tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.



## Liste des abbreviations

**FR:** Fonds de roulement

**BFR:** Besoin de fonds de roulement

**FRNG:** Fonds de roulement net global

**ACE:** Actif circulant exploitation

**ACHE:** Actifs circulant hors exploitation

**TA:** Trésorerie active

**DE:** Dette d'exploitation

**DHE:** Dettes hors exploitation

**TP:** Trésorerie passive

**BFRE:** Besoin de fonds de roulement d'exploitation

**BFRHE:** Besoin de fonds de roulement hors exploitation

**VMP:** Valeur mobilière de placement

**C.A:** Chiffre d'affaire

**DCT:** Dettes à court terme

**TVA:** Taxe sur la valeur ajoutée

**TFT:** Tableau des flux de trésorerie

**EBE:** Excédent brut d'exploitation

**ETE:** Excédent de trésorerie d'exploitation

**DAFIC:** Disponible après financement interne de la croissance.



**TTC:** Tout taxes comprise.

**ETBH – TCE:** Entreprise des travaux bâtiments, hydraulique tous en Corps d'état

**TAP:** Taxe sur activité professionnel

**IRG:** Impôt sur le revenu global

**CNAS:** Caisse national des assurés sociaux

**CACOBATPH:** Caisse national des congés payés et de chômage intempérie aux secteurs des travaux bâtiments, publique, hydraulique.

**HT:** Hors Taxe

**C.A.C:** Commissariat aux comptes



## Liste des tableaux

<b>Tableau n°01:</b> Forme du bilan Fonctionnel.....	32
<b>Tableau n°02:</b> Forme du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle.....	37
<b>Tableau n°03:</b> Forme de date de valeur.....	38
<b>Tableau n°04:</b> tableau simplifié des flux de trésorerie.....	40
<b>Tableau n°05:</b> tableau pluriannuel des flux financière.....	43
<b>Tableau n°06:</b> Structure du plan de financement.....	45
<b>Tableau n°07:</b> Structure de budget de trésorerie.....	46
<b>Tableau n°08:</b> Forme de fiche en valeur.....	49
<b>Tableau n°09:</b> plan de financement de l'entreprise BTH – TCE.....	60
<b>Tableau n°10:</b> Budget de trésorerie de l'entreprise BTH – TCE.....	64
<b>Tableau n°11:</b> La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements.....	68
<b>Tableau n°12:</b> Le bilan au 31/12/2016.....	69
<b>Tableau n°13:</b> Le bilan au 31/12/2016.....	70
<b>Tableau n°14:</b> Le bilan au 31/12/2015.....	71
<b>Tableau n°15:</b> Le bilan au 31/12/2015.....	72
<b>Tableau n°16:</b> Le bilan fonctionnel de l'exercice 2016 & 2015.....	73
<b>Tableau n°17:</b> Le bilan fonctionnel de l'exercice 2016 & 2015.....	74
<b>Tableau n°18:</b> Evolution du FRNG de l'ETBH.....	75
<b>Tableau n°19:</b> Evolution du FRNG de l'ETBH.....	75
<b>Tableau n°20:</b> Evolution du FRNG de l'ETBH.....	75
<b>Tableau n°21:</b> Evolution du BFR de l'ETBH.....	76
<b>Tableau n°22:</b> Evolution du BFRE de l'ETBH.....	76
<b>Tableau n°23:</b> Evolution du BFRHE de l'ETBH.....	77
<b>Tableau n°24:</b> Evolution du BFR de l'ETBH.....	77



<b>Tableau n°25:</b> Evolution de TN de l'ETBH.....	78
<b>Tableau n°26:</b> Evolution de TN de l'ETBH.....	78
<b>Tableau n°27:</b> Evolution du ratio de liquidité général de l'ETBH.....	79
<b>Tableau n°28:</b> Evolution du ratio d'autonomie financière de l'ETBH.....	79
<b>Tableau n°29:</b> Evolution du ratio de liquidité immédiate de l'ETBH.....	80
<b>Tableau n°30:</b> Evolution du ratio de solvabilité général de l'ETBH.....	80
<b>Tableau n°31:</b> Evolution du ratio de liquidité restreinte de l'ETBH.....	81
<b>Tableau n°32:</b> Tableau des flux de trésorerie.....	82



## Liste des figures

**Figure n° III 01:** Organigramme de l'E.T.B.H – T.C.E.....58

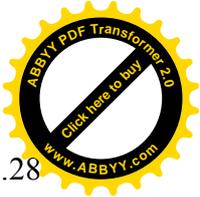


# Sommaire

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>13</b>

## CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Introduction.....	15
<b>SECTION 1: Notions générale sur la trésorerie</b> .....	<b>15</b>
1.1. La trésorerie.....	15
1.2. Les objectifs de la gestion de la trésorerie.....	15
1.3. Processus de la gestion de trésorerie.....	16
1.4. Les missions de trésorier et les qualités requises.....	17
<b>SECTION 2: Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise et les sources de financements</b> .....	<b>19</b>
2.1. La caisse.....	19
2.2. La banque.....	21
<b>SECTION 3: Origines des problèmes de trésorerie</b> .....	<b>24</b>
3.1. Problèmes structurels de trésorerie.....	24
3.2. Problèmes conjecturels de trésorerie.....	25
3.3. Problèmes d'ordre organisationnel.....	26
<b>SECTION 4: Les enjeux de la gestion de trésorerie</b> .....	<b>26</b>
4.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financière....	26
4.2. Arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financière.....	26
4.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	27
<b>SECTION 5: Organisation de la gestion de la trésorerie</b> .....	<b>28</b>



5.1 Organisation matérielle.....	28
5.2 Organisation structurelle.....	30
Conclusion.....	30

## CHAPITRE II: ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Introduction.....	31
<b>SECTION 1: Analyse de la trésorerie par bilan.....</b>	<b>31</b>
1.1. Notion du bilan fonctionnel.....	31
1.2. Détermination de la trésorerie.....	32
1.3. Les ratios liés à la trésorerie.....	32
<b>SECTION 2: La gestion prévisionnelle et permanente de la trésorerie.....</b>	<b>34</b>
2.1. Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie.....	35
2.2. Définition de la gestion permanente de la trésorerie.....	36
<b>SECTION 3: Les flux ET les prévisions de trésorerie.....</b>	<b>39</b>
3.1. Les flux de trésorerie.....	39
3.1.1. Tableau des flux de trésorerie.....	40
3.1.2. Tableau pluriannuel des flux financière.....	43
3.2. Les prévisions de trésorerie.....	44
3.2.1. Plan de financement.....	44
3.2.2. Budget de trésorerie.....	46
3.2.3. La fiche en valeur.....	48
<b>SECTION 4: Principes de comptabilisation des opérations de trésorerie.....</b>	<b>50</b>
4.1. Cas des retraits.....	50
4.2. Cas des dépôts.....	50
4.3. Vérification des opérations et justifications des soldes.....	50
4.4. Vérifications des intérêts et des livres auxiliaires.....	51
<b>SECTION 5: Optimisation des prévisions et la politique d'optimisation de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>52</b>



5.1. Des prévisions de trésorerie de plus en plus précise et fiables.....	52
5.2. Tenir compte des contraintes légalistes coutumières.....	52
5.3. La politique de l'optimisation de la gestion de trésorerie.....	53
Conclusion.....	55

## CHAPITRE III: ETUDE DE CAS DE L'ETBH TCE

Introduction.....	56
<b>SECTION 1: Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>56</b>
1.1. Historique de L'E.T.B.H – T.C.E.....	56
1.2. Domaines d'activités et effectifs de l'entreprise.....	57
1.3. Organisation structurelle de l'E.T.B.H – T.C.E.....	57
<b>SECTION 2: Les outils de gestion de trésorerie dans L'E.T.B.H.....</b>	<b>59</b>
2.1. Les outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'E.T.B.H.....	59
2.1.1. le plan de financement de L'ETBH.....	59
2.1.2. le budget de trésorerie de L'ETBH.....	63
<b>SECTION 3: Etude de l'équilibre financier.....</b>	<b>67</b>
3.1. Elaboration du bilan fonctionnel à partir du bilan comptable.....	67
3.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers et de trésorerie.....	74
3.1.1. le fonds de roulement net global.....	74
3.1.2. le besoin de fond de roulement global.....	76
3.1.3. la trésorerie nette.....	77
<b>SECTION 4: Analyse par les ratios et par les flux.....</b>	<b>78</b>
4.1. Analyse par les ratios.....	78
4.2. Analyse par les flux.....	81



**SECTION 5: Appréciations et recommandations** .....84

Conclusion.....84

**Conclusion générale**.....85

**La bibliographie.**

**Annexes.**

**Table des matières.**



## Introduction

L'entreprise est une organisation qui doit assurer une bonne performance, mais pour avoir cette performance elle doit suivre et appliquer plusieurs politiques, parmi celle-ci en trouve : la gestion des stocks, la gestion des ressources humain, la gestion des trésoreries ...etc. cette dernière a pour objet d'assurer une gestion efficace, ainsi de contribuer à l'amélioration continue des services.

La gestion de trésorerie est l'une des fonctions financières qui ont subit plus d'évolution, elle permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et les frais financiers, elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiements et de financement, et d'autre par à informer les gestionnaires, des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

L'objectif de mon travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie au sien d'une l'entreprise, ainsi que l'importance de sa mise en place dans cette dernière. Plus précisément, j'ai essayé de mieux comprendre la manière, dont la trésorerie est gérée, notamment dans sa relation avec d'autres services et fonction de l'entreprise, pour y parvenir, j'ai tenté d'apporter les éléments à la question fondamentale qui sera formulé comme suit:

- Quelle est le processus de gestion de la trésorerie?

Dans le but de mieux cerner la problématique énoncée auparavant, il serait nécessaire de répondre aux sous interrogations suivantes:

- Qu'est ce que la trésorerie et quelles sont ses objectifs?
- Quelles sont les outils utilisés pour bien gérer la trésorerie?

Dans le contexte de ma recherche, les hypothèses formulées sont les suivantes:

**Hypothèse 01:** La trésorerie d'une entreprise est l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque, son objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro.

**Hypothèse 02:** La gestion de trésorerie est fondée sur une gestion provisionnelle et une gestion au quotidien.

Pour répondre à ces questions, en plus des recherches bibliographiques effectuées, j'étais amenée, à effectuer un stage pratique d'un mois au sein de l'entreprise des travaux bâtiments, hydrauliques en tous corps d'Etat. Ceci ma permet de comprendre le processus de gestion de trésorerie au sein de cette dernière.



Ainsi, mon travail est structuré en (03) chapitres. Dans le premier chapitre, je me suis intéressé aux notions générales sur la gestion de la trésorerie. Le second étudiera les éléments d'analyse de la trésorerie, en fin le troisième, qui représente l'étude de cas de l'E.T.B.H.T.C.E



# CHAPITRE I: GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

## Introduction

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Pour une meilleure compréhension du thème, je me suis intéressé au concept de gestion de la trésorerie, définition et présentation de ses objectifs et sa démarche.

## SECTION 1: Notions générales sur la trésorerie

Pour mieux comprendre comment peut-on déterminer la trésorerie, il nous est utile de présenter quelques généralités relatives à cette dernière.

### 1.1. La trésorerie

La trésorerie d'une entreprise est définie comme « étant l'ensemble des liquidités disponibles en caisse ou en banque »<sup>1</sup>. Elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux. Elle sollicite, de la part de la trésorerie de l'entreprise, des connaissances en techniques bancaires et financières précises.<sup>2</sup>

En d'autre terme, la gestion de la trésorerie est « l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité ». Elle peut aussi être définie comme « l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout ». IL s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum et maximisant le rendement de ses placements de ses excédents éventuels de trésorerie.

### 1.2. Les objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre cout.

---

<sup>1</sup> HADJAM H : la gestion de trésorerie dans une entreprise. Cas de SONATRACH direction régionale GUASSI-TOUIL, mémoire de master en finance et comptabilité, option comptabilité, contrôle et Audit, université de Bejaia 2012, p3

<sup>2</sup> In : <http://www.petite-entreprise.net2010>



Effectuées par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables: année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour.

L'organisation de la gestion s'intègre autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule: les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période.<sup>3</sup>

A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels.

L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios.

Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre.

### **1.3. Processus de gestion de la trésorerie**

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

#### **1.3.1. Première phase : la prévision**

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

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

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

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

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

---

<sup>3</sup> In : [http:// www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)



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

### 1.3.3. Troisième phase : le contrôle

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.<sup>4</sup>

## 1.4. Les missions du trésorier et les qualités requises

### 1.4.1 Les principales missions du trésorier

Quelles que soient la taille et l'activité des entreprises dans lesquelles ils exercent leurs fonctions, les trésoriers sont fondamentalement chargés des missions suivantes :

- La gestion des flux financiers en suivant de près l'évolution de BFR et utiliser au maximum les moyens modernes de paiement et d'encaissement.
- Assurer la solvabilité de l'entreprise par la minimisation des frais financiers en finançant les besoins à court terme par l'utilisation des crédits les moins chers, et les maximisations des produits financiers en plaçant les excédents de trésorerie au meilleur taux et sur le meilleur horizon, et dans les deux cas cela implique d'avoir une vision précise sur l'évolution de son besoin. Donc le trésorier est le garant de la solvabilité permanente de l'entreprise.
- Bâtir des prévisions de trésorerie par la construction d'un plan de financement et le budget de trésorerie.
- La gestion des risques financiers à court terme (risque de change et risque de taux).
- La négociation des conditions bancaires.
- Le trésorier assure le contrôle des conditions bancaires appliquées par la banque et demande la rectification des erreurs car plus les conditions sont préférentielle et plus les risques d'erreur de la banque sont potentiellement importantes, car elle est habituée à comptabiliser les conditions standards.
- Le placement des excédents
- Assurer la sécurité des transactions pour éviter les tentatives de fraudes.
- Il doit suivre les conditions appliquées par les banques tel que :

---

<sup>4</sup> FORGET J : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, paris 2001, P15.



- Echelle des intérêts et tickets d'agio
- Dates de valeur
- Taux d'intérêts
- Barème des commissions
- Conditions appliquées sur les comptes multiples d'une même banque.

### 1.4.2. Les qualités requises

Le trésorier doit disposer de certaines qualités pour mieux exercer son activité, et les principales qualités qu'un trésorier doit requérir sont:

- **Technicien:** la gestion de la trésorerie est un domaine technique et le trésorier devra maîtriser le logiciel de trésorerie, les éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.
- **Organisateur:** le trésorier doit organiser une démarche de gestion qu'il faut suivre quotidiennement.
- **Communicateur:** le trésorier est dépendant de toutes les fonctions de l'entreprise, car ces dernières lui fournissent des informations nécessaires pour alimenter ses prévisions.
- **Anticipo:** dans une entreprise la prise de décision se fait à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnels, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts.



## SECTION 2: Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise et les sources de financement

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

Dans ce qui suit, je présente quelques notions relatives aux éléments constitutifs de la trésorerie et ses sources de financements.

### 1. Eléments constitutifs de la trésorerie

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont:

#### 1.1. La caisse

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

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.<sup>5</sup>

##### 1.1.1. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont:

#### ✓ Les recettes de l'activité principale de l'entrepris

Elles sont encaissées soit par des caisses régionales soit par la trésorerie. Les règlements en caisse se font: en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

Les recettes dites « hors activité principale ». Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc.....

Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur a l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile. Ce

---

<sup>5</sup> DJEMAA. N ; MOULAOU. Z : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, P4.



problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

### ✓ **Les produits financiers**

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

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

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

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

#### **1.1.2. Les dépenses**

Elles peuvent être classées comme suit:<sup>6</sup>

### ✓ **Les salaires et les pensions des retraités**

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

### ✓ **L'alimentation des caisses**

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accreditif les fonds nécessaires.

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

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

### ✓ **Les impôts et taxes**

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont:

- Impôts précomptés sur les salaires et la pension

---

<sup>6</sup> DJEMAA. N ; MOULAOU. Z : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, P5.



- Impôts sur l'activité (exemple: transport...)
- les patentes et les taxes diverses

## **1.2. La banque**

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

Ces éléments sont:

### **1.2.1. Le rapprochement bancaire**

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

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

### **1.2.2. Les comptes banques**

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

## **2. Les sources de financements de la trésorerie**

Pour le fonctionnement d l'entreprise, elle doit disposer de ressources financières. Et pour obtenir ces ressources, elle doit avoir des sources de financement de sa trésorerie. Ce financement peut s'opérer, soit à partir des ressources générées par les activités de



l'entreprise : ce sont les financements internes, soit par le financement des activités de l'entreprise par des ressources d'origine externe : ce sont les financements externes.<sup>7</sup>

## **2.1. Le financement interne**

Il est fondé sur les éléments suivants:

### **2.1.1. Les ventes au comptant**

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires et le reçu de versement remis par la caisse ou l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client. Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

### **2.1.2. Les ventes à terme**

Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise.

## **2.2. Le financement externe**

Il s'appuie essentiellement sur:

### **2.2.1 Les emprunts bancaires (long terme)**

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

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

---

<sup>7</sup> DJEMAA. N ; MOULAOU. Z : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, P7



### 2.2.2. Les contrats de leasing (crédit-bail)

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

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

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

### 2.2.3. Les crédits bancaires (court terme)

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

Les crédits bancaires sur lesquels nous appesantissions sont les escomptes d'effets et les découverts bancaires, mais il existe plusieurs autres crédits bancaires.

- **L'escompte d'effet** : c'est l'opération par laquelle le banquier met à la disposition d'une entreprise le montant d'un effet de commerce (lettre de change, billet à ordre), sous déduction des agios.
- **Le découvert bancaire** : on appelle découvert le solde débiteur d'un compte bancaire au niveau de la banque. En générale, le banquier fixe un plafond (montant maximum débiteur) selon la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise, la situation financière.... En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à un certain plafond. Il présente l'avantage d'avoir un crédit ne donnant lieu au paiement d'intérêts que sur les utilisations réelles. Toutefois, au taux du découvert s'ajoutent, lors de l'arrêt du compte de l'entreprise, la « commission de découvert » et la « commission de mouvement », qui accroissent



considérablement le cout de cette forme de crédit, dont le taux d'intérêt est toujours supérieur à celui de l'escompte.

#### **2.2.4. Les avances de fonds**

Lorsque l'entreprise fait partie d'un groupe, elle peut bénéficier des crédits à l'intérieur du groupe. Aussi, lorsqu'elle est en difficulté de trésorerie, elle peut se faire régler une facture d'un fournisseur quelconque par une entreprise du groupe. Et une note de débit est adressée à l'entreprise, pour le remboursement du montant de la facture qui se fait sans intérêt ou à un taux d'intérêt faible.

### **SECTION 3: Origines des problèmes de trésorerie**

Traditionnellement, les problèmes que peut rencontrer toute entreprise ont des origines soit structurels soit conjoncturel. Il importe ici de nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.<sup>8</sup>

#### **3.1. Problème structurels de trésorerie**

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement(FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie.

Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes:

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.)
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :

---

<sup>8</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdié : la gestion de trésorerie, édition Dunod, paris 1999, P14.



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

Même si elle dispose d'un fonds de roulement moins important fonctionne avec ses fons propres, donc recourt peu ou presque pas à l'endettement.

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

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

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

### **3.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement.

Les principales causes indentifiables sont les suivants :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes (semaine, Mois, Années).
- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes.
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement.
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.
- La baisse accidentelle des capitaux par suite d'une forte demande de la clientèle.



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

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

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise.

## **SECTION 4 : Les enjeux de la gestion de trésorerie**

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires.<sup>9</sup>

### **4.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers**

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

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation, l'erreur d'équilibrage.

### **4.2. L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers**

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

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

---

<sup>9</sup> Sinon M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition Dunod, Paris, 1998, P25.



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

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

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

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement couteuse, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise.<sup>10</sup>

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

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

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

Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie...), soit un défaut de placement. L'erreur de sur mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise, prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période mobilise le financement nécessaire alors qu'un encaissement imprévu survient pendant ce laps de temps.

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

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

---

<sup>10</sup> Desbrieries P ; Poincelot E, Gestion de la trésorerie, édition management, Paris 1999, p.15



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

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

## **SECTION 5: Organisation de la gestion de trésorerie**

### **5.1. Organisation matérielle <sup>11</sup>**

Nous avons à plusieurs reprises été amenés à aborder le problème de l'organisation matérielle à mettre en œuvre et notamment de la nécessité d'envisager la solution informatique incontournable pour gérer une gestion de trésorerie en date de valeur. Nous écarterons le recours à des applicatifs développés sur des tableurs de type Excel ou Lotus

Qui, malgré leur grand succès auprès des cadres financiers, ne relèvent pas à nos yeux de logiciels dédiés à la fonction de gestion de trésorerie.

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

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

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

---

<sup>11</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdie : la gestion de trésorerie, édition Dunod, Paris 1999, P129



Il nous semble que l'on peut classer les logiciels de gestion de trésorerie standards vendus sur le marché français en deux catégories :

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

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

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

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

Il convient cependant de bien s'assurer d'une part d'une connexion télématique possible et surtout indispensable avec l'ensemble des banques et, d'autre part, de l'importance de la base installée de solutions déjà mises en œuvre afin de s'assurer de la compétence, non seulement de l'éditeur retenu, mais aussi parfois du distributeur chargé de mettre en place la solution choisie.

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



## 5.2. Organisation structurelle <sup>12</sup>

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

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

- Le front-office: est chargé dans une banque, une société de bourse ou un service de gestion de la trésorerie d'une entreprise de nouer des opérations sur les marchés des capitaux en établissant des fiches de transaction en temps réel. Cette fonction est plutôt rare dans les entreprises qui la sous-traitent assez fréquemment à leurs partenaires financiers spécialisés.
- Le back-office : est le métier le plus incontournable. Né dans le secteur bancaire et des sociétés de bourse. Il est désormais présent dans de nombreuses entreprises qui ont mis en place un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Le back-office est chargé du traitement administratif et parfois « pré comptable » (génération et contrôle des documents) des opérations nouées sur les marchés des capitaux à partir des fiches de transaction établies par le front-office et cela dans le cadre du système de traitement d'information mis en place par la société.
- Le middle-office : est pour sa part, chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme, notamment le choix des opérateurs retenus, des produits sélectionnés, des marchés autorisés ou non..

### Conclusion

La trésorerie est constituée des disponibilités, dont dispose l'entreprise, qu'elles soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses de l'entreprise. Elle correspond à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires qui lui ont été accordés.

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

---

<sup>12</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdié : la gestion de trésorerie, édition Dunod, paris 1999, p 131



## CHAPITRE II: ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

### Introduction:

La gestion de la trésorerie a pour but d'assurer la solvabilité à court terme de l'entreprise et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants dans le temps. A fin d'évaluer ses capacités à faire face aux besoins financiers, l'entreprise fait recours à l'analyse financière.

Pour une meilleure compréhension du thème, je vais parler sur l'analyse de la trésorerie par le bilan, pour ensuite développer les outils de gestion prévisionnelle et gestion permanente de la trésorerie.

### SECTION 1: Analyse de la trésorerie par le bilan

L'analyse par le bilan est une analyse statique, elle permet à l'entreprise de déterminer sa trésorerie à partir de bilans qui constituent la photographie de ses ressources et ses emplois.

#### 1.1. Notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masse homogène selon les trois fonctions (investissement, financière et exploitation), et il est devisé en deux parties:

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

Pour porter jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel, ce dernier possède trois (02) sous ensembles de l'actif et de passif: les éléments stables, les éléments circulants. Le tableau si dessous représente la structure globale d'un bilan fonctionnel.



**Tableau N° 01: Bilan fonctionnel.**

<b>ACTIF (BESOIN DE FINANCEMENT)</b>	<b>PASSIF (RESSOURCES DE FINANCEMENT)</b>
<p><b><u>Emplois stables :</u></b>  Immobilisations brutes</p> <p><b><u>Actif circulant brutes :</u></b>  Actif circulant d’exploitation  Actif circulant hors exploitation  Trésorerie active</p>	<p><b><u>Ressources stables :</u></b>  Capitaux propres  Amortissement et provisions  Dettes financières</p> <p><b><u>Passif circulant :</u></b>  Dettes d’exploitations  Dettes hors exploitation  Trésorerie passive</p>

**Source:** livre des conférences d’analyse financière, Mr HADHBI Fayssal, 2014-2015

Ce qui nous intéresse dans ce bilan est la trésorerie décomposée en deux parties comme suit :

- Trésorerie active : comprend les disponibilités de l’entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital.
- Trésorerie passive : comprend les dettes financière à court terme.

**1.2. Détermination de la trésorerie : <sup>13</sup>**

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

- ✓ **Par le bas du bilan :** la trésorerie résulte de la défiance entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIVE – TRESORERIE PASSIVE

- ✓ **Par le haut du bilan :** dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR), et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

- **Le FRNG :**

FRNG= RESSOURCES STABLES - EMPLOIS STABLES

Ou bien :

<sup>13</sup> HADAJM.H : la gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas SONATRACH direction régional GUASSI - TOUIL, mémoire de master en finance et comptabilité, Option comptabilité, contrôle et Audit, université de Bejaia 2012, p10



$$FRNG = (ACE + ACHE + TA) - (DE + DHE + TP)$$

- ACE : actif circulant d'exploitations
- ACHE : actif circulant hors exploitations
- TA : trésorerie active
- TP : trésorerie passive

○ **Le BFR :**

$$BFR = \text{actif circulant} - \text{ressources circulantes}$$

Ou bien

$$BFR = \text{BFR d'exploitation (BFRE)} + \text{BFR hors exploitation (BFRHE)}$$

- BFRE = actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation
- BFRHE = actif circulant hors exploitation – dettes hors exploitation

Et la relation entre ces trois agrégats détermine l'équilibre du bilan fonctionnel.

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

Lorsque la trésorerie es positive ceci signifie que le FRNG couvre la totalité du BFR, et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible, et lorsqu'elle est négative ceci traduit que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, dans ce cas l'entreprise doit faire un emprunt à court terme afin de financer la partie du cycle d'exploitation qui n'est pas encore couverte par les ressources stables.

### 1.3. Les ratios liés à la trésorerie :<sup>14</sup>

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 d'un ratio réside essentiellement dans le fait qu'il permet des comparaisons soit sur plusieurs exercices d'une entreprise, soit entre plusieurs entreprises.

Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants :

- **Ratio de liquidité générale :** ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{dettes à court terme.}$$

---

<sup>14</sup> PONCET Pier : la gestion de trésorerie, édition Economica, paris 2004, p 25



- **Ratio de liquidité restreinte** : ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et la VMP.

Ratio de liquidité restreinte = Créances à moins d'un an + VMP + Disponibilités / Passif réel à moins d'un an.

- **Ratio d'autonomie financière** : c'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres.

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

- **Ratio d'endettement total** : mesure la capacité du chiffre d'affaire à rembourser le total des dettes de l'entreprise en jour de chiffre d'affaire.

Ratio d'endettement total = dettes total de l'entreprise x 360 jours / C.A

- **Ratio de liquidité immédiate** : c'est un indicateur de la capacité de remboursement immédiate des DCT, il suit l'évolution des encaissements de l'entreprise.

L'analyse par les ratios, et malgré son intérêt, présente certaines limites que l'analyste financier doit prendre en considération.

## **SECTION 2 : La gestion prévisionnelle et permanente de la trésorerie**

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

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



## 2.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie <sup>15</sup>

« La gestion prévisionnelle de la trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise ». Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années, les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux.

Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.

### 2.1.1. Utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

La prévision dans la gestion de la trésorerie, permet entre autres de :

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

### 2.1.2 Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

Le trésorier doit pouvoir à tout moment surveiller et prévoir l'évolution de la trésorerie de l'entreprise, pour bien remplir sa mission, il doit se servir des outils indispensables à l'obtention du résultat escompté. En principe, l'unité de temps requise pour établir des prévisions est l'année, le mois, voire la journée, on distingue ainsi, entre :

- Prévisions à long et moyen termes à travers le plan de financement ;
- Prévisions à court terme à travers le budget de trésorerie et le plan de trésorerie ;
- Prévisions à très court terme à travers la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.

---

<sup>15</sup> KHARBACHE Lamia : Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique, Cas de EPE Bejaia emballage, mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, université de Bejaia 2012, p19



## 2.2. Définition de la gestion permanente de la trésorerie <sup>16</sup>

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

### 2.2.1. Utilité de la gestion permanente de la trésorerie

L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie (excédents ou déficit) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

### 2.2.2. Les outils de la gestion permanente de la trésorerie

La gestion permanente de la trésorerie concerne essentiellement la gestion des mouvements de la banque et de la caisse. Ces mouvements peuvent venir selon leur nature en augmentation ou en diminution des comptes respectifs, et cela à travers les outils suivants :

#### a- L'échelle d'intérêt trimestrielle

L'échelle d'intérêt trimestriel est document bancaire, périodiquement adressé aux entreprises (en principe, tous les trimestres, en fait, il est nécessaire de le réclamer pour l'obtenir de certaines banques). La banque l'établit afin de regrouper toutes les informations nécessaires au calcul des agios.

« L'échelle d'intérêt constitue l'instrument de base pour la vérification du calcul des agios facturés par la banque à l'entreprise ; c'est également un moyen de contrôle de la gestion de trésorerie ». <sup>17</sup> Cette technique peut également être reprise en entreprise pour l'évaluation de tous les comptes banques, permettant ainsi, un suivi en temps réel de la trésorerie, sous forme d'un tableau.

#### ✓ Structure du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle

Elle se présente sous la forme d'un tableau qui fait apparaître les positions des capitaux en comptes débit ou crédit, les jours courus en date de valeur, les « nombres » correspondant, les intérêts débiteurs et créditeurs selon les cas, et les soldes effectifs des

<sup>16</sup> KHARBACHE Lamia : Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique, Cas de EPE Bejaia emballage, mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, université de Bejaia 2012, p29

<sup>17</sup> BARREAU.J, DELAHAYE. J, Op.cit p458



comptes. Les titres et effets négociables quant à eux, en dehors du fait qu'ils se repercutent généralement sur les comptes banques, font l'objet d'un contrôle permanent qui permet une lucidité quant aux échéances associées.

✓ **Présentation du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle**

**Tableau N° 02 : Forme du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle**

Date de valeur	Débit	Crédit	Solde débit	Solde crédit	Nombre de jours	Nombres	
						Débit	Crédit
1/4							
4/4							
10/4							
26/4							
10/5							
11/5							
21/5							
22/5							
7/6							
24/6							
<b>TOTAL</b>							
Total agios du trimestre = Intérêts + commission du plus fort découvert + commission de mouvement + TVA							

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir de la recherche bibliographique

**Remarque :**

- ✓ Les intérêts débiteurs sont calculés à partir du total des nombres débiteurs ;
- ✓ Les nombres débiteurs sont obtenus en multipliant chaque solde débiteur (ou découvert) par le nombre de jours correspondant.
- ✓ Les soldes créditeurs (ou excédents sur compte) permettent de déterminer les nombres créditeurs. Toutefois ceux-ci sont sans utilité, les banques ne rémunérant pas les soldes créditeurs ;
- ✓ La commission du plus fort découvert est calculée pour chaque mois, à partir du plus fort découvert mensuel ;
- ✓ La commission de mouvement est calculée à partir du total des débits, et elle est soumise à la TVA.



## b- Les dates de valeur

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

- ✓ L'entreprise et la banque n'ont pas connaissance du flux à la même date : par exemple ; si l'entreprise émet un chèque, elle peut enregistrer immédiatement, alors que sa banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura porté à l'encaissement à sa propre banque et l'information transmise à la banque de l'entreprise.
- ✓ Les banques appliquent des jours de valeur aux différentes opérations : par exemple, entre la remise d'un chèque et sa prise en compte par la banque peut s'écouler de 1 à 5 jours.

Ainsi « on appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opérations ».<sup>18</sup>

### ✓ Structure d'un tableau de date de valeur

**Tableau N° 03 : Forme de date de valeur**

OPERATION	DATE DE VALEUR	
Retrait d'espèces	Date d'opération	-1 jour calendaires
Virement émis	Date d'opération	-1 jour calendaires
Effet domicilié	Veille de l'échéance	
Versement d'espèce	Date d'opération	+ 1 jour calendaires
Virement reçu	Date d'opération	+ 1 jour calendaires
Effet à l'escompte	Date de remise	+ 1 jour calendaires
Effet à l'encaissement	Date d'échéance	+ 4 jours calendaires
Chèque sur place	Date de réception	+ 2 jours ouvrés

**Source :** tableau réalisés par nos soins à partir de la recherche bibliographique

<sup>18</sup> BARREAU.J, DELAHYAE.J, Op.cit. p455.



## SECTION 3 : Les Flux et les prévisions de trésorerie

Dans ce qui suit, je présente quelques notions relatives aux flux de trésorerie et les prévisions de trésorerie.

### 3.1. Les flux de trésorerie

#### 3.1.1. Tableau des flux de trésorerie

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

##### a- Définition

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

##### b- Structures du tableau des flux de trésorerie



Tableau N° 04 : structure du tableau des flux de trésorerie<sup>19</sup>

DESIGNATION	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Résultat de l'exercice * Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation + Amortissement et provision + Valeur comptable des éléments d'actif cédés - Produit de cession d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir <b>= Marge brut d'autofinancement</b> - Variation de BFR lié à l'activité <b>= Flux net de trésorerie lié à l'activité(A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b> + Cessions d'immobilisations incorporelles + Cessions d'immobilisations corporelles + Cessions ou réductions d'immobilisations financières - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières * Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement + Variation des dettes sur immobilisations <b>= Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b> + Augmentation du capital - Réduction du capital - Dividendes versés + Augmentation des dettes financière - Remboursement des dettes financières + Subventions d'investissement reçues * Incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé - Variation de capital souscrit appelé, non versé <b>= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie (A + B + C)</b>		
<b>Trésorerie à l'ouverture (D)</b>		
<b>Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)</b>		

Source : tableau réalisés par nos soins à partir de la recherche bibliographique

<sup>19</sup> HADAJM.H : la gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas SONATRACH direction régional GUASSI - TOUIL, mémoire de master en finance et comptabilité, Option comptabilité, contrôle et Audit, université de Bejaia 2012, p22



### c- **Interprétation du tableau :**

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

- **Les flux de trésorerie lié à l'activité**

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

- **Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement**

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

- **Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement**

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

- **La trésorerie**

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

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

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



### 3.1.2. Le tableau pluriannuel des flux financiers <sup>20</sup> :

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

#### a- L'excédent de trésorerie d'exploitation :

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

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

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

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

#### b- La structure du tableau pluriannuel des flux financiers :

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

---

<sup>20</sup> PONCET Pier, OP. Cit. p33



**Tableau N° 05 : Tableau pluriannuel des flux financiers.**

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

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir de la recherche bibliographique

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

(b) Y compris les charges à répartir.

Le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes :

- Le premier solde représente **l'excédent brut d'exploitation**, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation.
- Le deuxième solde est **le solde économique** ou encore « disponible après financement interne de la croissance », il est obtenu à partir de l'EBE auquel on retire l'investissement, il permet de calculer le besoin de financement qui résulte de des opérations d'exploitation de l'entreprise, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.



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

## 3.2. Les prévisions de la trésorerie

### 3.2.1. Le plan de financement

Le plan de financement est l'un des tableaux prévisionnel le plus important dans la vie de l'entreprise, la durée idéal de ce dernier n'existe pas car il s'agit essentiellement d'une question de fait, et la durée du plan eut ainsi s'étaler sur 3, 4, 5, ou bien 6 ans.

#### a- Définition

« Le plan 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 »<sup>21</sup>

Le plan de financement reflète les flux de trésorerie prévisionnel.

#### b- Objectifs du plan de financement

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

- Vérifier la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement ;
- Négocier les financements auprès des établissements de crédits, principaux apporteurs de ressources ;
- Mesurer le risque prévisionnel d'insuffisance de liquidité de la trésorerie et prendre les mesures de redressement en cas de difficultés des entreprises.

#### c- Structure de plan de financement

Le plan de financement se présente sous forme d'un tableau en deux parties généralement superposées : l'une est réservée à l'inventaire année par année, des besoins

---

<sup>21</sup> CHIHA. K, Op. Cit p114



stables, dénommées aussi « EMPLOI » ; l'autre énumère les moyens de financement ou ressources qui seront mis(es) en œuvre pour faire face à ses besoins.

### ✓ Présentation du plan de financement

**Tableau N° 06 : structure plan de financement**

<b>LIBELLES</b>	<b>CLOTURE EXERCICE N</b>	<b>PREVISIONNEL N+1</b>	<b>EVOLUTION (N+1/N)</b>
<u>Solde début de période</u>			
<b>1 – Emplois :</b> - Acquisition matériel - fournisseurs et matières - Services - Charges de personnel - Impôts et taxes - Charges financières - Frais divers - TVA exigible - Remboursements crédit bancaire - Prélèvements de l'exploitant			
<b>Total Emplois (1) .....</b>			
<b>2 - Ressources :</b> - Encaissements des travaux en TTC - Recouvrement créances antérieures - Crédit bancaire - Autres ressources			
<b>Total Ressources (2) .....</b>			
Différence entre Emplois/Ressources (2-1)			
Solde fin de période			
<b>Financement :</b> Crédit fournisseurs à terme			

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents comptables de l'entreprise.

#### d- Interprétation de tableau de financement

Le tableau fait apparaître les ressources durables et les emplois stables de l'exercice.

- Les ressources regroupent : Encaissements des travaux en TTC, Recouvrement créances antérieures, Crédits bancaires, Autres ressources.
- Les emplois regroupent : Acquisitions matériel, Les fournisseurs et matières, Les services, Charges du personnel, Impôts et taxes, Charges financiers, Frais divers, TVA exigible, Remboursements crédit bancaire, Prélèvements de l'exploitant.



### 3.2.2. Le budget de trésorerie

#### a- Définition

Le budget de trésorerie « est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou 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) ». <sup>22</sup>

Le budget de trésorerie est établi pour une période annuelle ou semestrielle mais il doit être divisé en sous période, mensuelle en général. Son rôle consiste à anticiper 12 mois à l'avance, les principaux encaissements et décaissement.

#### b- Structure du budget de trésorerie

**Tableau N°07 : Forme du budget de trésorerie (plan de trésorerie prévisionnel)**

DESIGNATION	JANV.	FEV.	.....	DEC.
1- Encaissements sur ventes (TTC)				
2- Produits financiers à encaisser				
3- Autres recettes (TTC) à encaisser				
<b>= Total des recettes d'exploitation (1)</b>				
1- Décaissements sur les achats (TTC)				
2- Paiement des charges de personnel				
3- Impôts et taxes d'exploitation				
4- TVA à payer				
5- Charges financières à déboursier				
6- Autres charges d'exploitation à payer				
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)</b>				
1- Cession d'immobilisation (TTC)				
2- Nouveaux emprunts contractés (principal)				
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
1- Immobilisations (TTC)				
2- Echéances de remboursement d'emprunt (principal)				
3- Impôts sur les bénéfices (acomptes et stocks)				
4- TVA à payer				
<b>= Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)</b>				
<b>Solde global mensuel (7) = (3) + (6)</b>				
<b>(+ou-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>				

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents comptables de l'entreprise.

<sup>22</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « La gestion de la trésorerie », Edition Dunod, paris 1999, p44



## c- **Elaboration de budget de trésorerie**

L'élaboration de budget de trésorerie commence par la détermination des recettes mensuelles (les encaissements) et les dépenses mensuelles (les décaissements), ensuite on va les regrouper dans un tableau appelé le budget de trésorerie.

- **La détermination des encaissements**

- ✓ **Les encaissements d'exploitation**

Les encaissements sont issus de budget des ventes, car les ventes représentent la part la plus importante des rentrées de fonds dans l'entreprise et il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.

- ✓ **Les encaissements hors exploitation**

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- La ressource de financement stable tel que les nouveaux emprunts, les apports de capital, et les subventions
- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation)
- Autres opérations qui impliquent une rentrée des fonds pour l'entreprise.

- **La détermination des décaissements**

- ✓ **Les décaissements d'exploitation**

Les décaissements d'exploitations sont issues de budget des approvisionnements, le délai de règlement des fournisseurs est intégré, les dépenses y figurent toute taxes comprises (TTC) puisque les paiements comprennent la TVA.

- ✓ **Les décaissements hors exploitation**

Les décaissements hors exploitation concernent :

- L'acquisition des immobilisations
- Le remboursement des emprunts
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent
- Les acomptes et solde de l'impôt sur la société.
-



### 3.2.3. La fiche en valeur

#### a- Définition

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

#### b- Les caractéristiques de la fiche en valeur

- La fiche en valeur représente les flux financiers de l'entreprise sur un horizon quotidien
- La fiche en valeur est de nature extracomptable en effet permet de positionner les opérations des recettes et des dépenses en date de valeur et non pas en date comptable
- La fiche en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : encaissement d'effets de commerce, réception ou mission des chèques, avis de prélèvement...etc.
- Le solde après décision doit être égal à zéro
- La fiche de valeur fait apparaître les opérations du jour cumulé avec le solde de veille
- La fiche en valeur fait apparaître les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier.



La fiche en valeur peut être présentée sous forme d'un tableau comme suit:

**Tableau N° II 08 : Forme de fiche en valeur**

DESIGNATION	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Lun	Mar
<b>Recettes :</b> Petit chèque Chèque SP Chèque HP Effets à l'encaissement Avis de prélèvement Virements reçu Autres									
<b>Total recettes</b>									
<b>Dépenses :</b> Gros chèques Petit chèque Virements émis Prélèvements Domiciliation Autres									
<b>Total des dépenses</b>									
<b>Solde avant décision</b>									
<b>Décisions</b> Escompte Moyen terme Crédits trésorerie									
<b>Solde après décisions</b>									

**Source:** tableau réalisée par nos soins à partir de la recherche bibliographique.

La prévision est un très bon outil qui nous permet de visualiser et de constater la situation de trésorerie dans l'entreprise, elle permet aussi de prévenir les risques, mais cette prévision n'est vraiment efficace que si les trésoriers savent l'utiliser d'une façon active.



## SECTION 4 : Principe de comptabilisation des opérations de trésorerie

Dans cette section, il sera question de présenter les principes de comptabilisation des opérations de trésorerie.

### 4.1. Cas des retraits

Des fonds sont considérés comme indisponibles au compte de l'entreprise en banque dès qu'elle a tiré sur ce compte un chèque ou une lettre de virement du montant de ces fonds.<sup>23</sup>

Il peut se faire que le compte ne soit débité chez la banque que plusieurs jours après (cas d'un chèque envoyé à un bénéficiaire et que celui-ci ne présente pas immédiatement à l'encaissement). En particulier, l'avis de débit en provenance de la banque peut parvenir à la trésorerie longtemps après. Cela ne pose pas de problème dans la mesure où seule intervient la date à laquelle est effectuée l'opération de retrait dans les livres. Cette opération est prise en compte d'après les pièces ayant ordonné ce retrait (instrument de paiement).

### 4.2. Cas des dépôts

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

### 4.3. Vérification des opérations et justifications des soldes

Les vérifications des opérations se font de la manière suivante :

#### 4.3.1. Banque

Les banques adressent mensuellement, à leurs clients, un relevé de compte reproduisant les opérations du mois dont elles tirent le solde. Ce solde ne correspond

---

<sup>23</sup> DJEMAA. N ; MOULAOU. Z : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, P32



généralement pas au solde des opérations passées au livre auxiliaire, cela pour diverses raisons :<sup>24</sup>

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

#### **4.3.2. Chèques postaux**

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

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

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

### **4.4. Vérifications des intérêts et des livres auxiliaires**

#### **4.4.1. Les intérêts**

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

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

#### **4.4.2. Livres auxiliaires des banques et du CCP**

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

---

<sup>24</sup> DJEMAA. N ; MOULAOU. Z : La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, P32



## **SECTION 5 : Optimisation des prévisions et la politique d'optimisation de la gestion de la trésorerie**

Une bonne optimisations de la gestion de la trésorerie commence sans doute avec une bonne prévision, de nos jours, on constate que des outils de plus en plus sophistiqué sont mis à la disposition des entreprises, lui permettant ainsi, de réaliser des prévisions de plus en plus fiables, sans négliger de prendre en compte des contraintes spécifiques et la politique d'optimisation de la gestion de la trésorerie.

### **5.1. Des prévisions de trésorerie de plus en plus précises et fiables**

L'affinage des prévisions devenues de plus en plus précises est la conséquence directe du pilotage du système d'informations comptables et financière par des outils informatiques de plus en plus puissants.

De surcroit, les prévisions peuvent être actualisées en temps réel, puisque les nouvelles prévisions résultant de l'introduction de nouvelles données sont élaborées quasi-instantanément. Le tableur est l'outil informatique le mieux adapté pour cette catégorie d'applications, du moins lorsque les fichiers sollicités sont d'un volume compatible avec sa capacité de traitement.

### **5.2. Tenir compte des contraintes légalistes coutumières**

La gestion d'une trésorerie s'inscrit dans un contexte international. « Celui-ci impose des contraintes à la fois légales et coutumières que le trésorier doit nécessairement prendre en compte ».<sup>25</sup>

#### **5.2.1. La nécessité de s'adapter à l'échelle des jours de valeur**

Toute entreprise doit s'adapter à l'échelle des jours de valeur du système bancaire du pays dans lequel elle est implantée. L'entreprise doit minimiser les durées de valeur, et en tout état de cause, les négocier avec sa banque.

#### **5.2.2 L'arbitrage inter-banque**

Une entreprise dispose de plusieurs comptes bancaires, voire est en relation avec un pool bancaire lorsqu'elle réalise un certain volume de chiffre d'affaire, la gestion des liquidités implique que l'on évite de disposer simultanément de comptes bancaires créditeurs

<sup>25</sup> GAUGAIN.M, CRAMBERT.R.S, Op. Cit.p65.



et de comptes débiteurs, du moins en France, en raison de l'interdiction de rémunérer les comptes créditeurs. Le risque est d'une triple nature :

- Ne pas compenser les soldes débiteurs par les soldes créditeurs ;
- Solliciter inutilement des crédits à court terme ;
- Omettre de placer les liquidités excédentaires.

### **5.2.3. La nécessité de recourir aux moyens de financement les moins onéreux et aux placements les plus rémunérateurs**

- Le découvert est le plus onéreux des crédits (faute de garantie) et correspond à la situation débitrice d'un compte ;
- Les placements aux meilleurs taux ne sont offerts qu'aux entreprises bénéficiant d'une surface financière conséquente.

La centralisation au sein d'un groupe industriel et commercial de la gestion de trésorerie génère non seulement des économies d'échelle, mais encore des gains financiers.

### **5.2.4. La prise en compte de la TVA**

Deux options sont prévues par le droit fiscal, la TVA sur les débits (facturation) et la TVA sur les encaissements (règlements).

- Dans le cas d'une TVA sur les débits, la TVA à payer pour le 20 du mois est égale à la TVA collectée sur le chiffre d'affaire du mois précédent, moins la TVA récupérable sur les achats facturés le mois précédent et moins la TVA récupérable sur les investissements facturés le mois précédent.
- Dans le cas d'une TVA sur les encaissements, la TVA à payer est égale à la TVA sur les encaissements du mois précédent de laquelle est déduite la TVA récupérable sur les encaissements du mois précédent.

## **5.3. La politique de l'optimisation de la gestion de la trésorerie**

La gestion optimale de la trésorerie nécessite l'utilisation d'une politique d'optimisation adéquate, ce qui se traduit par :



### 5.3.1. Le niveau optimum de l'encaisse

Le niveau optimum de l'encaisse est par définition le niveau de réserve de liquidité immédiatement accessible que doit détenir une entreprise afin « d'optimiser le mieux les contraintes contradictoires concernant le risque de défaillance imprévue d'un client, le cout du financement et donc le résultat de l'exploitation, la pratique d'une politique d'opportunités, etc... ». <sup>26</sup> Un tel niveau d'encaisse doit répondre en même temps au souci de ne pas conserver des liquidités inemployées et à celui de « ne pas employer des capitaux permanents pour financer de simples décalages momentanés de trésorerie ». Le choix du niveau optimum dépend de la politique de trésorerie adoptée par l'entreprise.

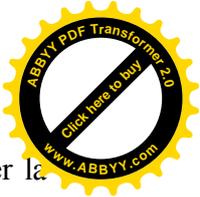
### 5.3.2. Les politiques possibles

L'idée à la base étant que la trésorerie s'améliore à mesure que le fond de roulement permanent couvre le besoin en fond de roulement, et que ce fond de roulement varie sous l'induction du cash flow, la situation s'équilibre de la trésorerie se recherche dans l'accroissement du cash flow. Celui-ci doit être supérieur ou au moins égal à l'augmentation du besoin en fond de roulement. Ainsi, les politiques possibles à adapter sont :

- **La première politique :** « celle de la prudence » <sup>27</sup>, consiste alors à faire augmenter les capitaux permanentes et le cash flow plus vite que ne croissent l'actif immobilisé et le besoin en fond de roulement. Dans ce cas la trésorerie s'améliore constamment et les capitaux permanents ne sont même pas toujours utilisés. L'entreprise renonce ainsi à une expansion plus rapide et supporte de ce fait un cout de financement plus élevé.
- **Une autre politique :** est celle qui préfère maintenir le plus possible l'égalité entre le fond de roulement permanent et le besoin en fond de roulement, et couvrir les impératifs courants de trésorerie par des ressources à court terme. Cette politique de l'équilibre permet aussi une moins grande immobilisation des fonds comme la première.
- **Une dernière politique :** celle du risque, consiste à assurer la couverture de l'ensemble du besoin en fond de roulement par la trésorerie à court terme. Plus fréquente dans les entreprises dont la croissance est forte et qui se préoccupent moins d'assurer la croissance de leur cash flow, ou dans les entreprises en déclin.

<sup>26</sup> BAZET.J.L, FAUCHER.P, « Finance d'entreprise », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007 p315.

<sup>27</sup> BAZET.J.J, FAUCHER.P, Op. Cit. 316.



L'optimisation de la gestion de la trésorerie consiste donc, d'une part à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autres parts à couvrir les risques conjoncturels.

## Conclusion

Finalement, on peut conclure que l'analyse fonctionnelle étudie le bilan par rapport au cycle d'investissement, au cycle d'exploitation, et au cycle de trésorerie. Cette approche nous a permis de ressortir le **FR** et **BFR** d'exploitation, et hors exploitation afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et pour objectif d'avoir une situation excellente de cette dernière.

Une fois la prévision est déterminée, il est impératif de gérer la trésorerie au jour le jour afin de suivre le compte bancaire et de le rendre plus proche de zéro.



## CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE L'ETBH TCE

### Introduction

Après avoir étudié la gestion de trésorerie dans son cadre théorique on va étudier son application sur le terrain réel au sein de l'entreprise des travaux bâtiments, hydraulique.

Je présente mon projet d'étude sur la gestion de trésorerie dans une entreprise des travaux bâtiments, hydraulique tous corps d'Etat, dans un troisième chapitre réparti en Cinq sections : la première sert à donner un aperçu sur l'entreprise, la seconde concerne les outils de gestion de trésorerie dans l'ETBH, la troisième concerne l'étude de l'équilibre financier, la quatrième concerne aussi l'analyse par les ratios et par les flux, la cinquième et dernière sections est réserver aux appréciations et recommandations.

Au niveau d'E.T.B.H – T.C.E la trésorerie est organisée en différentes tâches qui permettent une efficace gestion de trésorerie et meilleure maîtrise des opérations et qu'on va étudier en détail après avoir présenté l'E.T.B.H – T.C.E.

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

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise en général, et cela en passant par leur historiques, leur domaines d'activités, ainsi l'organisation structurelle de l'entreprise pour enfin comprendre son rôle dans l'économie nationale.

#### 1.1. Historique de L'E.T.B.H – T.C.E

- l'E.T.B.H – T.C.E (entreprise individuelle des travaux bâtiments, hydrauliques tous corps d'état) à été créé le 02 octobre 2000, N° RC 01/A/0932081, par son propriétaire monsieur BEGGAH Nouredine, afin d'élargir le champ de ses activités en métier des travaux bâtiments et pour répondre à un marché de construction important.



## 1.2. Domaines d'activités et effectifs de l'entreprise

- L'entreprise des travaux bâtiments, hydrauliques tous corps d'état est spécialisé dans le domaine de la construction des logements en tous corps d'état et travaux hydraulique, l'entreprise embauche 54 ouvriers dont :
  - 01 chef de projet
  - 02 ingénieurs en bâtiments
  - 15 maçons
  - 10 manouvres
  - 08 ferrailleurs
  - 01 gardien de nuits
  - 02 chauffeurs poids lourd
  - 02 conducteurs d'engins
  - 01 secrétaire
  - 11 coffreurs
  - 01 comptable

## 1.3. Organisation structurelle de l'E.T.B.H – T.C.E

Le système organisationnel de l'entreprise se base essentiellement sur une structure basée sur une direction, et un département.

### 1.3.1. La direction générale

La direction générale est présidée par le directeur général, qui est le premier responsable hiérarchique, son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise par la prise de décision et en donnant les ordres d'exécution, le directeur général est assisté par un organe intermédiaire entre lui et les autres départements, dont le rôle est de s'occuper de la rédaction, la diffusion de l'information, et la réception de courriers....etc.

Les principales fonctions de la direction générale sont :

- Planifier, programmer, coordonner, et contrôler les activités.
- Veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique et sociale et aux normes techniques de la construction.



- Intervenir pour la diffusion rapide des nouvelles technologies, l'aplatissement et la décentralisation des structures, ou encore les nouveaux modes de gestion fondé sur la valorisation des dynamiques collectives ou sur la responsabilisation individuelle.

### 1.3.2. La direction administrative et financière

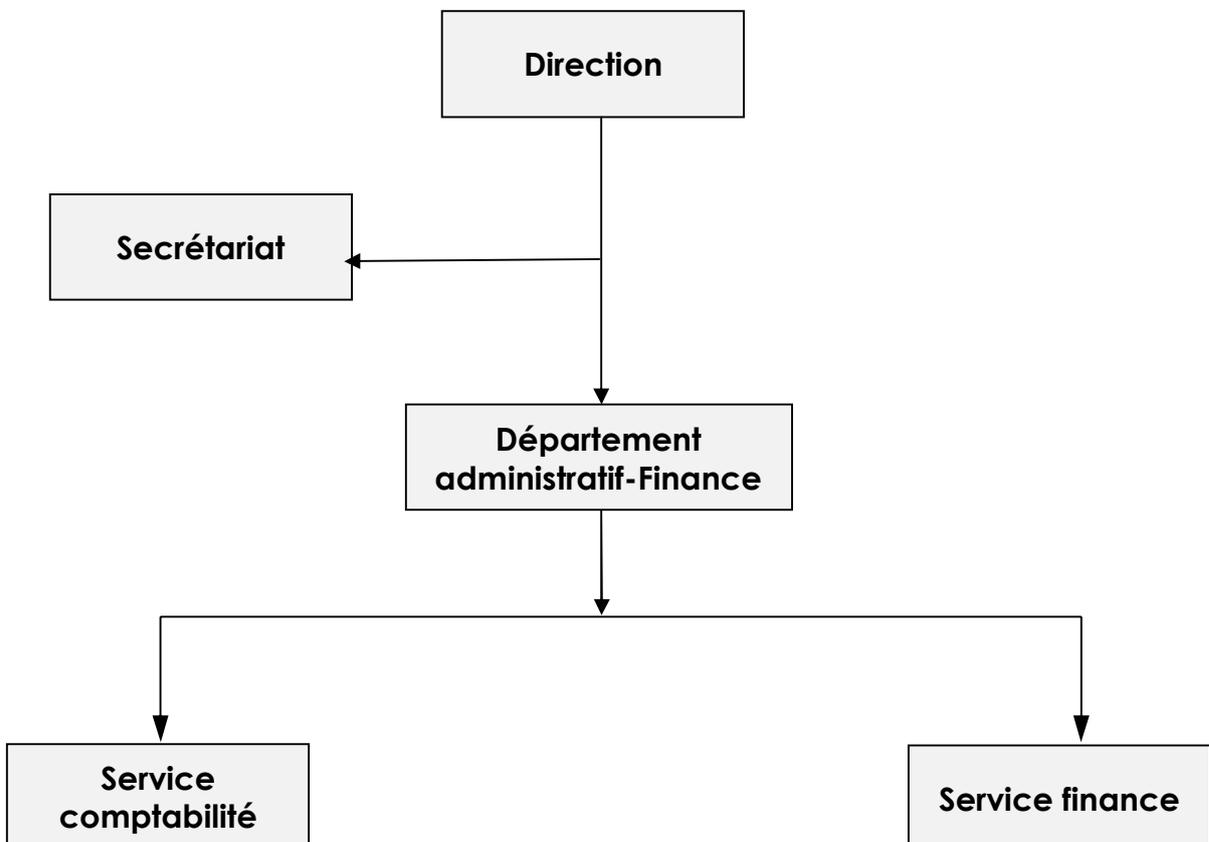
Elle se compose par un seul département :

#### a) Département finance et comptabilité

Il se compose de deux services :

- Service comptabilité : ce service à plusieurs taches comme comptabilisation des salaires, comptabilisation des ventes, comptabilisation des consommations et produits finis, établissement du contrôle des déclarations fiscales, calcul des revenus, amortissements, provisions.
- Service finance : son rôle est de payer les employés et de comparer les états bancaires, les chèques.

Schéma n° 01 : Organigramme de l'E.T.B.H – T.C.E





## SECTION 2: Les outils de gestion de trésorerie dans L'ETBH

Comme toute entreprise exerçant une activité privée, L'E.T.B.T.C.E utilise les outils qui lui permettront d'optimiser la gestion de sa trésorerie. Dans cette section on va présenter les outils de gestion de la trésorerie utilisés par l'entreprise.

### 2.1. Les outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'E.T.B – T.C.E

Pour diminuer les fonds improductifs et les déficits de trésorerie pour l'année 2017, le comptable de l'entreprise des travaux bâtiments et hydraulique établit des prévisions basées sur les réalisations de l'activité de l'année 2016, et les outils utilisés sont essentiellement : le plan de financement, le budget de trésorerie.

#### 2.1.1. Le plan de financement

L'élaboration du plan de financement au sein de l'E.T.B – T.C.E pour l'année 2017, se base sur des prévisions réalistes des ressources et des emplois engendrées lors de l'activité de 2016, tout en éliminant les contraintes qui ont influencé négativement cette activité. Le plan de financement élaboré par l'entreprise est présenté au-dessous et il est structuré pour la prévision d'une seule année.

#### √ Structure du plan de financement de l'E.T.B.H – T.C.E

Le plan de financement établi par le comptable de l'entreprise pour les prévisions de l'année 2017, prend la forme suivante:



**Tableau N° 09 : Le plan de financement de l'ETBH – TCE**

U/Milliers DA

Libellés	Clôture 2016	Prévisionnel 2017	Taux d'avancement en %
<b>Solde début de période</b>	<b>21 577</b>	<b>16.167</b>	<b>0,74</b>
<b>1 - Emplois :</b>			
- Acquisition matériel	0.00	0.00	0,00
- Fournisseurs / Matières	45.202	143 500	0,24
- Services	744	3 434	0,18
- Charges de personnel	8.869	33 391	0,21
- Impôts et taxes	1.760	2 653	0,40
- Charges financières	22	313	0,06
- Frais divers	28	106	0,21
- TVA exigible	0.00	0.00	0.00
- Remboursements crédit bancaire	0.00	0.00	0.00
<b>Total Emplois.....</b>	<b>56.625</b>	<b>183.397</b>	<b>0.23</b>
<b>2 -Ressources :</b>			
- Encaissements des travaux en TTC	40 723	172 218	0,19
- Recouvrement créances antérieures	10 492	16 985	0,38
- Crédit bancaire	0.00	0.00	0.00
- Autres ressources	0.00	0.00	0.00
<b>Total Ressources.....</b>	<b>51 215</b>	<b>189 203</b>	<b>0,21</b>
Différence entre Emplois/Ressources (2-1)	-5.410	5.806	0,48
<b>Solde fin de période</b>	<b>16.167</b>	<b>21.973</b>	<b>0,42</b>
<b>Financement :</b>	/	/	/
Apport bancaire			

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH.

✓ **Interprétation du tableau**

**Clôture 2016 :**

➤ **Les ressources :** elles sont constituées des éléments suivants :

- **Encaissements des travaux TTC :** Il s'agit des encaissements sur ventes de travaux d'une valeur de (40 722 755.00 DA).
- **Recouvrements créances antérieure :** C'est des entrées des créances de l'année N-1 D'une valeur de (10 492 681DA).



➤ **Les emplois :** ils sont constitués des éléments suivants :

- **Fournisseurs et matières :** il s'agit règlements des achats de marchandises, matières premières, fournisseurs, autres approvisionnements d'une valeur de (45 202 000.00 DA)
- **Les services :** concernent les services fournis par l'entreprise à ses clients, sa valeur est estimée (744 000.00 DA)
- **Charges personnel :** il s'agit des salaires, et les avances sur salaires, sa valeur est de (8 869 000,00 DA).
- **Impôts et taxes :** C'est les impôts et taxes dont l'entreprise est redevable à l'Etat, comme la TAP, IRG...etc. sa valeur est de (1 760 000.00 DA).
- **Charges financiers :** il s'agit des amendes et pénalités de retard, sa valeur est de (22 375.00 DA).
- **Frais divers :** c'est d'autres charges opérationnelles, sa valeur est estimée de (28 737.00DA)
- **TVA exigible :** C'est tout simplement TVA à payer, l'entreprise est en situation permanente au cours de l'exercice 2016, de précompte de TVA. Etant les travaux facturés au taux de TVA en rigueur de 07 % (logements sociaux et promotionnels). Par conséquent l'entreprise achète les matériaux de constructions au base de TVA de 17%, d'où le décalage du précompte de 10%.

**Prévisions 2017 :**

➤ **Les ressources**

Le calcul du chiffre d'affaire prévisionnel ainsi que les dépenses y afférentes est déterminé suivant les étapes ci après :

L'entreprise a conclu un marché de réalisation de logements LSP dans la Wilaya de Médéa.

- ✓ Marché N° 94/2014 du 03/12/2014
- ✓ Objet du marché : Réalisation 120 Logements LSP à Médéa
- ✓ Maître de l'ouvrage : OPGI Médéa
- ✓ Délai de réalisation : 36 mois



- ✓ Date de lancement des travaux : 03/12/2014
- ✓ Date de fin de réalisation du projet : 02/12/2017
- ✓ Montant du marché en TTC : 269.477.250,71 DA (Taux de TVA incluse est de 07% qui concerne uniquement pour les travaux de logements sociaux et promotionnels)
- ✓ Montant des travaux cumulés réalisés à la date de clôture de l'exercice 2016 est de : 97.258.494,09 DA en TTC
- ✓ Montant des travaux restants à réaliser au cours de l'exercice 2017 est de : 172.218.756,62 DA en TTC, Soit (269.477.250,71 DA – 97.258.494,09 DA)
- ✓ Donc, le chiffre d'affaires converti en H.T de 2017 est :  $172.218.756,62 / 1,07$  (Taux de TVA pour les logements sociaux 07%) = 160.952.108,99 DA H.T.

**Observation** : L'entreprise doit réaliser le reste à réaliser sur marche compte tenu du respect des délais de réalisation, à défaut, cette dernière sera objet des sanctions des pénalités de retard sur travaux.

- ✓ Recouvrement créances antérieures soit un montant de (16 985 334.00 DA) concerne l'exercice 2016.

➤ **Les emplois :**

Après dialogue avec l'entrepreneur au siège du Cabinet de Comptabilité (Lieu de la tenue de la comptabilité de l'entreprise) lequel m'a notifié sa stratégie de gestion prévisionnel des emplois au cours de l'exercice 2017 ;

- ✓ L'entreprise ne recourra pas au financement bancaire à savoir les crédits d'exploitation à découvert,
- ✓ Pas d'acquisitions des équipements et matériels,
- ✓ Le recrutement en plus des employés compte tenu de l'importance du plan de charge (réalisations du reste à réaliser sur marché) pour le respect des délais de réalisation.
- ✓ Les règlements des emplois seront à l'avantage pour ;
  - a) les charges de personnel (salaires + charges CNAS et CACOBATPH) pour assurer la stabilité des travailleurs au niveau du chantier et par conséquent éviter les conflits,



- b) Les impôts et taxes (Administration fiscale) dans le but d'éviter les impositions des pénalités de retard,
- c) Les charges financières sont imputées directement sur le compte bancaire à la source par la banque,
- d) Compte tenue de la bonne relation existante avec les fournisseurs potentiels de l'entreprise, ces derniers (Fournisseurs de matières et services) accordent des délais larges pour les règlements et favorable pour l'entreprise selon la disponibilité de la trésorerie.

### **2.1.2. Budget de trésorerie**

Le comptable de l'entreprise établit un budget de trésorerie en se basant sur les encaissements et les décaissements prévus pour l'année 2017.

√ **Structures du budget de trésorerie de l'E.T.B.H – T.C.E**

**Tableau N° 10 : Budget de trésorerie de l'ETBH**

U/Milliers de DA

DESIGNATION	CLOTURE 2016	JANV.	FEV.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	2 <sup>eme</sup> SEMESTRE	TOTAL
<b>Solde début de période</b>	<b>21.577</b>	<b>16.167</b>	<b>17.108</b>	<b>17.852</b>	<b>18.537</b>	<b>19.210</b>	<b>19.873</b>	<b>20.390</b>	<b>16.167</b>
<b>4- Encaissements sur ventes (TTC)</b>	<b>51.215</b>	/	<b>16.800</b>	<b>17.500</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>19.500</b>	<b>82.418</b>	<b>172.218</b>
<b>5- Produits financiers à encaisser</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>6- Autres recettes (TTC) à encaisser (Créances Ant.)</b>	/	<b>16.985</b>	/	/	/	/	/		<b>16.985</b>
<b>= Total des recettes d'exploitation (1)</b>	<b>51.215</b>	<b>16.985</b>	<b>16.800</b>	<b>17.500</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>19.500</b>	<b>82.418</b>	<b>189.203</b>
<b>7- Décaissements sur les achats (TTC)</b>	<b>45.202</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>13.000</b>	<b>13.500</b>	<b>13.500</b>	<b>15.000</b>	<b>63.500</b>	<b>143.500</b>
<b>8- Paiement des charges de personnel</b>	<b>8.869</b>	<b>2.991</b>	<b>3.000</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>	<b>3.300</b>	<b>14.500</b>	<b>33.391</b>
<b>9- Impôts et taxes d'exploitation</b>	<b>713</b>	<b>238</b>	<b>238</b>	<b>245</b>	<b>252</b>	<b>252</b>	<b>273</b>	<b>1.155</b>	<b>2.653</b>
<b>10- TVA à payer</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>11- Charges financières à déboursier</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>180</b>	<b>313</b>
<b>12- Autres charges d'exploitation à payer</b>	<b>772</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>360</b>	<b>380</b>	<b>1.500</b>	<b>3.540</b>
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>	<b>55.578</b>	<b>16.044</b>	<b>16.056</b>	<b>16.815</b>	<b>17.327</b>	<b>17.337</b>	<b>18.983</b>	<b>80.835</b>	<b>183.397</b>
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)</b>	<b>-4.363</b>	<b>941</b>	<b>744</b>	<b>685</b>	<b>673</b>	<b>663</b>	<b>517</b>	<b>1.583</b>	<b>5.806</b>
<b>3- Cession d'immobilisation (TTC)</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>4- Nouveaux emprunts contractés (principal)</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>5- Immobilisations (TTC)</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>6- Echéances de remboursement d'emprunt (principal)</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>7- Impôts sur les bénéfices (IRG/BIC exercice 2015)</b>	<b>1.047</b>	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>8- TVA à payer</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>= Total des dépenses hors exploitation (5)</b>	<b>1.047</b>	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)</b>	<b>-1.047</b>	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>Solde global mensuel (7) = (3) + (6)</b>	<b>-5.410</b>	<b>941</b>	<b>744</b>	<b>685</b>	<b>673</b>	<b>663</b>	<b>517</b>	<b>1.583</b>	<b>5.806</b>
<b>(+ou-) Décision de trésorerie</b>	<b>16.167</b>	<b>17.108</b>	<b>17.852</b>	<b>18.537</b>	<b>19.210</b>	<b>19.873</b>	<b>20.390</b>	<b>21.973</b>	<b>21.973</b>

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH



## √ **Interprétation de budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie prévisionnel au titre de l'exercice 2017 a été élaboré avec l'exploitant de l'Entreprise (Mr BEGGAH Nouredine) lequel m'a notifié sa stratégie de gestion prévisionnelle des ressources et emplois contractée à son entreprise qui se résume selon les principaux points ci après désignés ;

### **Décaissements :**

1. L'entreprise jouit d'une bonne image auprès de ses fournisseurs potentiels. Car ces derniers lui accordent des délais de crédit (délais de règlement fournisseurs) confortant largement l'entreprise.
2. L'entreprise ne recourra pas au crédit bancaire d'exploitation.
3. Les décaissements de l'entreprise se font sur la base de la disponibilité de la trésorerie dont elle dispose.
4. Les achats de matières et fournitures

Les achats s'effectueront selon les besoins du chantier pendant une périodicité mensuelle en général et en fur et à mesure des réalisations des travaux. Le montant des achats représente une variation de 73% à 75 % du montant des travaux. Cette démarche s'inscrit dans le but d'éviter les stocks desdits matières dans le chantier pour éviter à l'entreprise le gaspillage, la destruction et le vol.

5. Règlement des charges de personnel :

Règlement des salaires mensuels en ajoutant les charges afférentes (CNAS au taux de 26,13% et la CACOBATPH au taux de 12,96%).

A ce chapitre important assurant la stabilité et la continuité des travaux dans de bonnes conditions. Ces charges représentaient durant l'exercice 2015 17% du chiffre d'affaires réalisés.

6. Impôts et taxes d'exploitation :

Ces taxes concernent principalement la T.A.P (Taxe sur l'activité professionnelle) qui est calculée sur les encaissements en H.T au taux de 02% après réfaction de 25% ainsi ramené au taux de 01,50%.



#### 7. Charges financières :

Ces charges concernent les agios de banque sur les chèques émis par l'entreprise au profit des fournisseurs, et les commissions de gestion du compte bancaire. Il est à constater que les montants de ce type de charges est minime du fait que l'entreprise ne recourra pas aux crédits bancaires.

#### 8. Autres charges d'exploitation :

Ces charges concernent les achats du carburant pour le matériel roulant de l'entreprise, la sous-traitance et les frais d'entretiens du matériel.

### **Encaissements:**

Le calcul du chiffre d'affaire prévisionnels ainsi que les dépenses y afférentes est déterminé suivant les étapes ci après :

L'entreprise a conclu un marché de réalisation de logements LSP dans la Wilaya de Médéa.

- ✓ Marché N° 94/2014 du 03/12/2014
- ✓ Objet du marché : Réalisation 120 Logements LSP à Médéa
- ✓ Maître de l'ouvrage : OPGI Médéa
- ✓ Délai de réalisation : 36 mois
- ✓ Date de lancement des travaux : 03/12/2014
- ✓ Date de fin de réalisation du projet : 02/12/2017
- ✓ Montant du marché en TTC : 269.477.250,71 DA (Taux de TVA incluse est de 07% qui concerne uniquement pour les travaux de logements sociaux et promotionnels)
- ✓ Montant des travaux cumulés réalisés à la date de clôture de l'exercice 2016 est de : 97.258.494,09 DA en TTC
- ✓ Montant des travaux restants à réaliser au cours de l'exercice 2017 est de : 172.218.756,62 DA en TTC, Soit (269.477.250,71 DA – 97.258.494,09 DA)
- ✓ Donc, le chiffre d'affaires converti en H.T de 2017 est :  $172.218.756,62 / 1,07$  (Taux de TVA pour les logements sociaux 07%) = 160.952.108,99 DA H.T.

**Observation** : L'entreprise doit réaliser le reste à réaliser sur marche compte tenu du respect des délais de réalisation, à défaut, cette dernière sera objet des sanctions des pénalités de retard sur travaux.



- ✓ Recouvrement créances antérieures soit un montant de (16 985 334.00 DA) concerne l'exercice 2016.

### **SECTION 3: Etude de l'équilibre financier**

L'analyse de la trésorerie des entreprises, peut se faire selon diverses approches normatives qui imposent une vision du financement de l'entreprise. Parmi ces différentes approches, l'analyse fonctionnelle du bilan. Cette analyse nous a permis d'analyser les besoins, leur manière de financement.

#### **3.1. Elaboration du bilan fonctionnel à partir du bilan comptable**

L'élaboration du bilan fonctionnel à partir du bilan comptable se fait comme suit :

**Tableau N° 11 : La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements.**

<b>ACTIF (besoin de financement)</b>	<b>PASSIF (ressources de financement)</b>
<b>Emplois stable</b>	<b>Ressources stables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Actif immobilisé bruts</u></b></li> </ul> + Valeur d'origine des équipements financés par crédit bail + Charges à répartir brut + Ecart de conversion actif - Ecart de conversion passif - Intérêt courus sur prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Capitaux propres</u></b></li> </ul> + Amortissement et dépréciation + Amortissements du crédit bail + Provisions - Capital non appelé <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Dettes financières</u></b></li> </ul> + Valeur nette des équipements financés par crédit bail - Primes de remboursement des obligations - Intérêts courus sur emprunt + Ecart de conversion passif - Ecart de conversion actif - Concours bancaires et soldes créditeurs banques
<b>Actif circulant bruts</b>	<b>Passif circulant</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Exploitation</u></b></li> </ul> Stock + Avances et acomptes versé sur commande + Créances d'exploitation + Effets escomptés non échus + Charges constatées d'avance d'exploitation + Ecart de conversion actif - Ecart de conversion passif <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Hors exploitation</u></b></li> </ul> Créances hors exploitation + Charges constatées d'avances hors exploitation + Capital souscrits appelé non versé + Intérêt courus sur prêts <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Trésorerie active</u></b></li> </ul> Valeur mobilière de placement + Disponibilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Exploitation</u></b></li> </ul> Avances et acomptes reçus sur commandes + Dettes d'exploitation + Produits constatés d'avances d'exploitation + Dettes sociales et fiscales d'exploitation + Ecart de conversion passif - Ecart de conversion actif <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Hors exploitation</u></b></li> </ul> Dettes hors exploitation + Dettes fiscales (impôts sur les sociétés) + Produits constatés d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur emprunt <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Trésorerie passive</u></b></li> </ul> Concours bancaires courants et soldes créditeurs banque + Effets escomptés non échus
<b>Total actif</b>	<b>Total passif</b>

**Source :** tableau réalisés par nos soins à partir des documents comptables de l'entreprise.



### 3.1.1. Présentation du bilan comptable de l'exercice 2016 et 2015

Nous allons dans ce qui suit présenter le bilan comptable de l'exercice 2016 & 2015.

Tableau N° 12 : le bilan au 31/12/2016

<b>BEGGAH NOUREDINE</b>				
Adresse : MELBOU (W) BEJAIA				
Activité : E.T.B.H- TCE				
Article d'imposition : 06412203571				
Identifiant fiscal : 197006080022936				
<b>BILAN</b>				
<i>Exercice clos le : 31/12/2016</i>				
<b>ACTIF</b>	<b>Exe : 2016</b>			<b>Exe : 2015</b>
	<b>Brut</b>	<b>Amort-Prov</b>	<b>Net</b>	<b>Net</b>
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>				
<b>Ecart d'acquisition – Goodwill</b>				
<b>Positif ou negative</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>	38 512 777.28	24 040 554.19	14 472 223.09	18 089 603.10
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachée				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courant				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANTS</b>	<b>38 512 777.28</b>	<b>24 040 554.19</b>	<b>14 472 223.09</b>	<b>18 089 603.10</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et en cours</b>	9 509 253.15		9 509 253.15	1 235 384.72
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	26 839 413.08		26 839 413.08	17 309 492.59
Autres débiteurs	2 284 662.81		2 284 662.81	3 584 662.81
Impôts et assimilés	14 104 840.31		14 104 840.31	10 856 151.21
Autres créances et emplois assimilés				69 318.34
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers cour				
Trésorerie	16 167 522.93		16 167 522.93	21 577 927.53
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>68 905 692.28</b>	<b>0.00</b>	<b>68 905 692.28</b>	<b>54 632 937.20</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>107 418 469.56</b>	<b>24 040 554.19</b>	<b>83 377 915.37</b>	<b>72 722 540.30</b>



**Tableau N° 13 : le bilan au 31/12/2016**

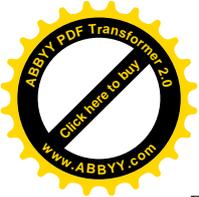
<b>BEGGAH NOUREDINE</b>		
Adresse : MELBOU (W) BEJAIA		
Activité : E.T.B.H- TCE		
Article d'imposition : 06412203571		
Identifiant fiscal : 197006080022936		
<b>BILAN</b>		
<i>Exercice clos le : 31/12/2016</i>		
<b>PASSIF</b>	<b>Exe : 2016</b>	<b>Exe : 2015</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	34 107 959.45	32 754 159.32
Capital non appelé		
Primes et reserves- Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net – Résultat net part du groupe (1)	3 304 988.41	2 401 329.13
Autres capitaux propres – Report à nouveau		
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>37 412 947.86</b>	<b>35 155 488.45</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	2 000 000.00	2 000 000.00
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>2 000 000.00</b>	<b>2 000 000.00</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	41 119 403.38	33 432 546.21
Impôts	1 996 553.90	1 364 576.55
Autres dettes	849 010.23	769 929.09
Trésorerie Passif		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>43 964 967.51</b>	<b>35 567 051.85</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>83 377 915.37</b>	<b>72 722 540.30</b>

**Source :** tableau réalisée par logiciel de la comptabilité EL - hadil soft.



Tableau N° 14 : le bilan au 31/12/2015

<b>BEGGAH NOUREDINE</b>				
Adresse : MELBOU (W) BEJAJA				
Activité : E.T.B.H- TCE				
Article d'imposition : 06412203571				
Identifiant fiscal : 197006080022936				
<b>BILAN</b>				
<i>Exercice clos le : 31/12/2015</i>				
<b>ACTIF</b>	<b>Exe : 2015</b>			<b>Exe : 2014</b>
	<b>Brut</b>	<b>Amort-Prov</b>	<b>Net</b>	<b>Net</b>
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>				
<b>Ecart d'acquisition – Goodwill</b>				
<b>Positif ou negative</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
<b>Immobilisations corporelles</b>	37 721 910,39	19 632 307,29	18 089 603,10	12 603 360,32
Terrains				
Bâtiments				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en concession				
<b>Immobilisations encours</b>				
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachée				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courant				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANTS</b>	<b>37 721 910,39</b>	<b>19 632 307,29</b>	<b>18 089 603,10</b>	<b>12 603 360,32</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et en cours</b>	1 235 384,72		1 235 384,72	1 100 000,00
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	17 309 492,59		17 309 492,59	4 675 860,08
Autres débiteurs	3 584 662,81		3 584 662,81	2 371 716,09
Impôts et assimilés	10 856 151,21		10 856 151,21	9 180 810,27
Autres créances et emplois assimilés	69 318,34		69 318,34	979,17
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers cour				
Trésorerie	21 577 927,53		21 577 927,53	32 414 638,83
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>54 632 937,20</b>	<b>0,00</b>	<b>54 632 937,20</b>	<b>49 744 004,44</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>92 354 847,59</b>	<b>19 632 307,29</b>	<b>72 722 540,30</b>	<b>62 347 364,76</b>



**Tableau N° 15 : le bilan au 31/12/2015**

<b>BEGGAH NOUREDINE</b>		
Adresse : MELBOU (W) BEJALA		
Activité : E.T.B.H- TCE		
Article d'imposition : 06412203571		
Identifiant fiscal : 197006080022936		
<b>BILAN</b>		
<i>Exercice clos le : 31/12/2015</i>		
<b>PASSIF</b>	<b>Exe : 2015</b>	<b>Exe : 2014</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	32 754 159,32	24 999 163,98
Capital non appelé		
Primes et reserves- Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net – Résultat net part du groupe (1)	2 401 329,13	3 196 198,34
Autres capitaux propres – Report à nouveau		
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>35 155 488,45</b>	<b>28 195 362,32</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	2 000 000,00	-
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>-</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	33 432 546,21	32 962 362,77
Impôts	1 364 576,55	692 272,86
Autres dettes	769 929,09	497 366,81
Trésorerie Passif		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>	<b>35 567 051,85</b>	<b>34 152 002,44</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>72 722 540,30</b>	<b>62 347 364,76</b>

**Source :** tableau réalisée par logiciel de la comptabilité EL - hadil soft



### 3.1.2. Présentation du bilan fonctionnel de l'exercice 2016 et 2015

Dans ce qui suit, je présente le bilan fonctionnel de l'exercice 2016 & 2015 de l'E.T.B.H

**Tableau N° 16 : Le bilan fonctionnel de l'exercice 2016 et 2015**

ACTIF	EXERCICE	
	2016	2015
<b>Désignation</b>		
• <u>Emplois stables :</u>		
- Immobilisation brut		
- Immobilisations incorporelles		
- Immobilisations corporelles	38 512 777,28	37 721 910,39
- Immobilisations en cours		
- Immobilisations financière		
<b>Total emplois stables</b>	<b>38 512 777,28</b>	<b>37 721 910,39</b>
• <u>Actif circulant d'exploitation (ACE) :</u>		
- Stocks et encours	9 509 253,15	1 235 384,72
- Impôts et assimilés	14 104 840,31	10 856 151,21
- Créances sur clients	26 839 413,08	17 309 492,59
- Autres débiteurs	2 284 662,81	3 584 662,81
<b>Total ACE</b>	<b>52 738 169,35</b>	<b>32 985 691,33</b>
• <u>Actifs circulant hors exploitation :</u>		
- Créances d'investissement	//	69 318,34
<b>Total ACHE</b>	//	<b>69 318,34</b>
• <u>Actif trésorerie (TA) :</u>		
- Disponibilité	16 167 522,93	21 577 927,53
<b>Total TA</b>	<b>16 167 522,93</b>	<b>21 577 927,53</b>
<b>Total Actif</b>	<b>107 418 469,56</b>	<b>92 354 847,59</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETB.



**Tableau N° 17 : Le bilan fonctionnel de l'exercice 2016 et 2015**

<b>PASSIF</b>	<b>EXERCICE</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Désignation</b>		
• <u>Ressources durables:</u>		
- Capitaux propres	34 107 959,45	32 754 159,32
- Résultat net-résultat net du groupe	3 304 988,41	2 401 329,13
- Dettes financière	2 000 000,00	2 000 000,00
- Amortissements et provisions	24 040 554,19	19 632 307,29
<b>Total ressources durables</b>	<b>63 453 502,05</b>	<b>56 787 795,74</b>
• <u>Passif circulant d'exploitation (PCE) :</u>		
- Dette de stock	41 119 403,38	33 432 546,21
- Autres dettes	849 010,23	769 929,09
- Dettes d'exploitations	1 996 553,90	1 364 576,55
<b>Total PCE</b>	<b>43 964 967,51</b>	<b>35 567 051,85</b>
• <u>Passif circulant hors exploitation :</u>		
- Créances d'investissement	//	//
<b>Total PCHE</b>	//	//
• <u>Passif trésorerie (TP) :</u>	//	//
<b>Total TP</b>	//	//
<b>Total Passif</b>	<b>107 418 469,56</b>	<b>92 354 847,59</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

### **3.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers et de la trésorerie**

Cette analyse se fera par le calcul des différents agrégats : FRNG, BFR, TN de l'exercice 2016 et 2015.

#### **3.2.1. Le fonds de roulement net global**

Le fond de roulement net global(FRNG) représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation.

Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.



Le FRNG se calcule par deux méthodes :

A. Le FRNG à partir du haut de bilan :

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

**Tableau N° 18: Evolution du FRNG de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2015
FRNG = Ressources stable - Emplois stables	63 453 502,05	56 787 795,74
	-	-
	38 512 777,28	37 721 910,39
<b>Total</b>	<b>24 940 724,77</b>	<b>19 065 885,35</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

B. Le FRNG à partir du bas de bilan :

$$\text{FRNG} = (\text{Actif circulant d'exploitation} + \text{Actif circulant hors exploitation} + \text{Trésorerie active}) - (\text{Dettes d'exploitation} + \text{Dettes hors exploitation} + \text{Trésorerie passif})$$

**Tableau N° 19 : Evolution du FRNG de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016
FRNG = (ACE+ACHE+TA)-(DE+DHE+TP)	(52 738 169,35 + 16 167 522,93)-43 964 967,51
<b>Total</b>	<b>24 940 724,77</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

**Tableau N° 20 : Evolution du FRNG de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2015
FRNG = (ACE+ACHE+TA)- (DE+DHE+TP)	(32 985 691,33 + 69 318,34 + 21 577 927,53) - 35 567 051,85
<b>Total</b>	<b>19 065 885,35</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire : le FRNG est positif pour les deux exercices 2016 et 2015 est de : (24 940 724,77 DA), et (19 065 885,35 DA), car les ressources durables de l'entreprise sont supérieure à l'actif immobilisé, donc les ressources durables de l'entreprise couvre largement ses besoins.



J'ai remarqué que le FRNG de l'année 2016 à augmenter par rapport à l'année 2015, une différence de (5 874 839,42 DA), est due à une diminution des investissements.

### 3.2.2. le besoin en fond de roulement

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

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

Le BFR se calcule à partir de deux méthodes:

#### A. Le BFR à partir du bilan

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})$$

**Tableau N° 21: Evolution du BFR de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2015
BFR = (ACE + ACHE) – (DE + DHE)	52 738 169,35	33 055 009,67
	-	-
	43 964 967,51	35 567 051,85
<b>Total</b>	<b>8 773 201,84</b>	<b>-2 512 042,18</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

#### B. Le BFR à partir de décomposition du BFR

$$\text{BFR} = \text{BFR d'exploitation (BFRE)} + \text{BFR hors exploitation (BFRHE)}$$

$$\text{BFRE} = \text{actif circulant d'exploitation} - \text{dettes d'exploitation}$$

$$\text{BFRHE} = \text{actif circulant hors exploitation} - \text{dettes hors exploitation}$$

**Tableau N° 22: Evolution du BFRE de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2015
BFRE = actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation	52 738 169,35	32 985 691,33
	-	-
	43 964 967,51	35 567 051,85
<b>Total</b>	<b>8 773 201,84</b>	<b>-2 581 360,52</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH



**Tableau N° 23 : Evolution du BFRHE de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2015
BFRHE = actif circulant hors d'exploitation – dettes hors d'exploitation	0.00 - 0.00	69 318,34 - 0.00
<b>Total</b>	<b>0.00</b>	<b>69 318,34</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Alors le BFR est :

**Tableau N° 24 : Evolution du BFR de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2015
BFR = BFRE + BFRHE	8 773 201,84 + 0.00	(-2 581 360,52) + 69 318,34
<b>Total</b>	<b>8 773 201,84</b>	<b>-2 512 042,18</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire: j'ai remarqué que le BFR est positif pour l'exercice 2016 est de : **8 773 201,84 DA**, car les actifs circulant sont supérieures aux ressources circulantes, donc l'entreprise à besoin d'exploitation à financé. Contrairement l'exercice 2015 le BFR est négatif, sa valeur est de **(-2 512 042,18 DA)**, signifier que les actifs circulant de l'entreprise sont inférieurs aux ressources circulantes, donc l'entreprise n'as pas besoin d'exploitation à financer.

J'ai remarqué aussi que le BFR de l'année 2016 à augmenter par apport à l'exercice 2015, soit une différence de **(11 285 244,02 DA)** est due à une augmentation des actifs circulant.

### **3.2.3. La trésorerie nette**

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du FRNG et du BFR.

Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.

La TN se calcule à partir de deux méthodes:

A. La TN à partir du FRNG et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$



**Tableau N° 25: Evolution de TN de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2015
TN = FRNG - BFR	24 940 724,77	19 065 885,35
	-	-
	8 773 201,84	(-2 512 042,18)
<b>Total</b>	<b>16 167 522,93</b>	<b>21 577 927,53</b>

**Source:** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

B. La TN à partir du bilan fonctionnel

TN = Trésorerie active – Trésorerie passive

**Tableau N° 26: Evolution de TN de l'ETBH**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2015
TN = TA – TP	16 167 522,93	21 577 927,35
	-	-
	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>16 167 522,93</b>	<b>21 577 927,35</b>

**Source:** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire : La TN est positif pour les deux exercices 2016 et 2015, car le FRNG est supérieure au BFR, cela indique que l'entreprise est en bonne état, aussi le FRNG couvre la totalité du BFR, et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible. J'ai remarqué aussi que la TN de l'exercice 2016 est de **(16 167 522,93 DA)**, à diminué par rapport à l'exercice 2015 qui est de **(21 577 927,35 DA)** une différence de **(5 410 404,42 DA)**, signifier que les décaissements au cours l'exercice 2016, sont supérieur aux encaissements.

## **SECTION 4: Analyse par les ratios et par les flux**

### **4.1. Analyse par les ratios**

IL existe plusieurs ratios, parmi ses ratios en trouve les ratios de liquidités générales, ratios d'autonomie financière, ratios de liquidité immédiate, ratio de solvabilité général, ratio de liquidité restreinte.

#### **4.1.1. Ratio de liquidité générale**

Ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.



Ratio de liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme.

**Tableau N° 27: Evolution du ratio de liquidité général de l'ETBH**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2015
Ratio de liquidité générale	actif circulant / dettes à court terme.	68 905 692,28	54 632 937,20
		/	/
		43 964 967,51	35 567 051,85
<b>Total</b>		<b>1.56</b>	<b>1.54</b>

**Source :** tableau réalisées par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire : le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 pour les deux années 2016 et 2015, donc l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

#### 4.1.2. Ratio d'autonomie financière

C'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres. Sa valeur doit être supérieure à 1

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

**Tableau N° 28: Evolution du ratio d'autonomie financière de l'ETBH**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2015
Ratio d'autonomie financière	capitaux propres / total des dettes.	34 107 959,45	32 754 159,32
		/	/
		45 964 967,51	37 567 051,85
<b>Total</b>		<b>0.72</b>	<b>0.87</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire : le ratio de l'autonomie financière est inférieur à 1 pour les deux exercices 2016 et 2015, donc l'entreprise n'est pas indépendante financièrement, et elle ne peut pas rembourser ses dettes par ses capitaux propres.

#### 4.1.3. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio présente peut d'intérêt et doit être interpréter avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

Ratio de liquidité immédiate : Disponibilité + VMP / Passif réel à moins d'un an



**Tableau N° 29: Evolution du ratio de liquidité immédiate de l'ETBH**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2015
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité + VMP	16 167 522,93	21 577 927,53
	/	/	/
	Passif réel à moins d'un an	43 964 967,51	35 567 051,85
<b>Total</b>		<b>0.36</b>	<b>0.61</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire : le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les deux années 2016 et 2015, ce qui implique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court terme.

#### 4.1.4. Ratio de solvabilité général

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité.

Ratio de solvabilité général = Total actif / Total des dettes.

**Tableau N° 30: Evolution du ratio de solvabilité général de l'ETBH**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2015
Ratio de solvabilité général	Total Actif / Total des dettes.	107 418 469,56	92 354 847,59
		/	/
		45 964 967,51	37 567 051,85
<b>Total</b>		<b>2.34</b>	<b>2.45</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire : le ratio de solvabilité général de l'entreprise est supérieur à 1 pour les deux années 2016 et 2015, ce qui implique que l'entreprise est capable de payer ses dettes, donc l'entreprise est solvable.

#### 4.1.5. Ratio de liquidité restreinte

Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et VMP.

Ratio de liquidité restreinte = Créances à moins d'un an + VMP + Disponibilités / Passif réel à moins d'un an.



**Tableau N° 31 : Evolution du ratio de liquidité restreinte de l'ETBH**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2015
Ratio de liquidité restreinte	Créances à moins d'un an +	43 006 936,01	38 887 420,12
	VMP + Disponibilités / Passif	/	/
	réel à moins d'un an	43 964 967,51	35 567 051,85
<b>Total</b>		<b>0.97</b>	<b>1.09</b>

**Source :** tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH

Commentaire : le ratio de liquidité restreinte de l'exercice 2016 est proche de 1, alors l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses créances et disponibilités. Concernant l'exercice 2015, le ratio de liquidité restreinte est supérieur à 1, ce qui indique que l'entreprise peut aussi payer ses dettes à court terme en utilisant ses créances et disponibilités.

#### **4.2. Analyse par les flux**

Afin de permettre une analyse par des flux de l'entreprise TBH – TCE, il nous est utile de présenter le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice 2016.

##### **4.2.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'E.T.B.H – T.C.E**



**Tableau N° 32: Tableau des flux de trésorerie.**

<b>BEGGAH NOUREDINE</b>			
Adresse : MELBOU (W) BEJAIA			
Activité : E.T.B.H- TCE			
Article d'imposition : 06412203571			
Identifiant fiscal : 197006080022936			
<b>TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE</b>			
<b>(Méthode directe)</b>			
<b>Période du : 01/01/2016 au : 31/12/2016</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>NO</b>	<b>Exe : 2016</b>	<b>Exe : 2015</b>
Encaissements reçus des clients		51 215 460.96	30 185 393.45
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-55 021 447.14	-36 288 851.31
Intérêts et autres frais financiers payés		-22 375.97	-35 945.62
Impôts sur les résultats payés		-714 703.42	-617 736.97
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-4 543 065.57</b>	<b>-6 757 140.45</b>
Encaissements D' éléments extraordinaires			
Décaissements D' éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-4 543 065.57</b>	<b>-6 757 140.45</b>
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-10 354 833.36
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>0.00</b>	<b>-10 354 833.36</b>
Encaissements suite à l'émission d'actions		-1 047 529.00	4 558 797.00
Dividendes et autres distributions effectués			2 000 000.00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-1 047 529.00</b>	<b>6 558 797.00</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-5 590 594.57</b>	<b>-10 553 176.81</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		21 577 927.53	32 414 638.83
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		16 167 522.93	21 577 927.53
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>-5 410 404.60</b>	<b>-10 836 711.30</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-180 189.97</b>	<b>283 534.49</b>

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de l'ETBH



#### 4.2.2. Interprétation des résultats du tableau de flux de trésorerie

Pour l'année 2015 :

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées négativement la trésorerie par l'enregistrement d'une diminution d'une valeur de (- 6 757 140,45 DA), dû principalement aux sommes versées aux fournisseurs et au personnel de l'entreprise d'une valeur de (-36 288 851,31 DA), malgré l'encaissement du montant important d'une valeur de 30 185 393,45 DA, reçu des clients de l'entreprise.
- Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-10 354 833,36 DA), suit à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles d'une valeur de (-10 354 833,36 DA),
- Les flux issus des activités de financement ont participés à l'alimentation de la trésorerie par un encaissement d'une valeur de (6 558 797,00 DA), cette somme prend source principalement des apports et alimentation en caisse faites par l'employeur d'une valeur de (4 558 797,00 DA) et un encaissement provenant d'emprunts d'une valeur de (2 000 000,00 DA).
- A la fin de l'année 2015, l'activité de l'entreprise à enregistrée une faible variation des flux de trésorerie d'une valeur de (-10 553 176,81 DA).

Pour l'année 2016 :

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées négativement la trésorerie par l'enregistrement d'une diminution d'une valeur de (-4 543 065,57 DA), dû principalement aux sommes versées aux fournisseurs et au personnel de l'entreprise d'une valeur de (-55 021 447,14DA), malgré l'encaissement d'un montant d'une valeur (51 215 460,96 DA), reçu des clients de l'entreprise.
- Les flux issus des activités de financement ont fait diminués les flux de trésorerie par une valeur de (-1 047 529,00 DA), cette diminution est dû au règlement de la charge personnel de l'employeur (IRG / BIC).
- Ces trois types de flux ont engendrés à la fin de l'année 2016, l'enregistrement d'une variation de trésorerie déficitaire d'une valeur de (- 5 590 594,57 DA).



## SECTION 5: Appréciation et recommandation

Au terme de mon stage, j'ai constaté que la gestion de trésorerie relève directement du service de finance, ce stage ma permet de dévoiler les forces et les faiblesses de l'entreprise durant les deux exercices 2015, 2016. J'ai relevé les points suivants :

- L'entreprise dispose d'une trésorerie positive occasionnée par un fonds de roulement positif et un besoin de fonds de roulement positif pour l'exercice 2016 et négatif pour l'exercice 2015.
- D'après les résultats des ratios, l'entreprise possède assez de liquidités pour faire face à ses dettes à court terme.

Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, j'ai recommandé à celle-ci de prendre un certain nombre de mesures dont les plus importantes sont :

- Améliorer le chiffre d'affaire par la recherche de nouveaux projets.
- Vu la positivité de la trésorerie, l'entreprise devrait faire des placements.
- Renforcer l'outil informatique chargé de la comptabilité.
- Mettre en place des logiciels performants spécialisés dans la gestion de trésorerie.

### Conclusion

Ce stage ma permet de faire connaissance sur le système de gestion de trésorerie de l'entreprise TBH – TCE, ainsi que les procédures utilisées et quelques outils importants de la gestion de trésorerie tel que : le budget de trésorerie, le plan de financement et les opérations de financement.

A la fin de ce dernier chapitre consacré à la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise des travaux bâtiments, hydrauliques en tous corps d'Etat, j'ai constaté que l'entreprise TBH – TCE à atteins son équilibre financier pour l'exercice 2015 et 2016 et elle a réalisé une trésorerie positive.



## Conclusion générale

Au terme de mon étude, la gestion de trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité.

C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ».

A travers l'analyse des outils de gestion de trésorerie établie par le comptable de l'entreprise des travaux bâtiments, hydraulique en tous corps d'Etat, on a pu constater que lorsque l'entreprise est capable de prévoir avec certitude ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses réalisations d'encaissements et de décaissements, la gestion de trésorerie peut être optimale. Seulement les prévisions liées à la trésorerie sont dans les réalités incertaines.

La gestion de la trésorerie est « l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité », la gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût, et de parvenir à une trésorerie proche de zéro.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Gérer sa trésorerie, « selon Jack FORGET- Gestion de trésorerie : Optimiser la gestion financière d'une entreprise à court terme – janvier 2005 », c'est être permanentement en contact direct avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.

Dans un contexte de mondialisation, et pour se mettre au diapason de la concurrence étrangère, certaines entreprises se sont dotées d'une fonction de trésorerie



indépendante et ont mis en adéquation le savoir faire du trésorier et des techniques de gestion de la trésorerie permettant de suivre les opérations au jour le jour et même de les anticiper.

Ceci suppose la disposition des informations au moment opportun pour permettre au trésorier de faire ses prévisions et de fructifier les ressources financières par la négociation d'une rémunération aux meilleures conditions.

Finalement, on peut conclure que l'entreprise des travaux bâtiments et hydrauliques gère sa trésorerie d'une façon adéquate et cela grâce à la bonne maîtrise du métier de trésoriers.

### **Résumé:**

La gestion de trésorerie est l'une des fonctions financières qui ont subi plus d'évolution, elle permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et les frais financiers, elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiements et de financement, et d'autre part à informer les gestionnaires, des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Gérer sa trésorerie, « selon jack FORGET- Gestion de trésorerie: Optimiser la gestion financière d'une entreprise à court terme – janvier2005 », c'est être permanentement en contact direct avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.



## La bibliographie

### Les ouvrages

- FORGET. J: La gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition, Economica, Paris 2001.
- Sinon .M: Gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition Dunod, paris, 1998.
- DESBRIERSES. P; POINCELOT. E, Gestion de la trésorerie, Edition : management, Paris, 1999.
  
- PHILIPPE Rousselot, Jean-François verdié: La gestion de la trésorerie, édition Dunod, paris 1999.
- PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, Paris 2004.
- CHIHA. K, « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009.
- BARREAU.J, DELAHYAE.J, « gestion de la trésorerie », 13<sup>ème</sup> édition, dunod, paris, 1995
- DE LA BRUSSERIE H: Analyse financière, édition Dunod, Paris 2010.
- GAUGAIN.M, CRAMBERT.R.S, « gestion de la trésorerie », édition economica, Paris, 2004.
- BAZET.J.L, FAUCHER.P, « Finance d'entreprise », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007.

### Les mémoires

- HADAJM.H: la gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cas SONATRACH direction régional GUASSI - TOUIL, mémoire de master en finance et comptabilité, Option comptabilité, contrôle et Audit, université de Bejaia 2012.
- KHARBACHE Lamia : Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique, Cas de EPE Bejaia emballage, mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, université de Bejaia 2012.

### Sites internet

- <http://www.memoireonline.com>
- [http:// admission.ugb.sn](http://admission.ugb.sn)
- <http://www.petite-entreprise.net>

### Autres documents

Documents internes de l'entreprise T.B.H – T.C.E



# Table des matières

Introduction générale.....13

## CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Introduction.....15

**SECTION 1 : Notions générales sur la trésorerie.....15**

- 1.1. La trésorerie.....15
- 1.2. Les objectifs de la gestion de la trésorerie.....16
- 1.3. Processus de la gestion de trésorerie.....17
  - 1.3.1. Première phase : la prévision.....17
  - 1.3.2. Deuxième phase : l'arbitrage.....17
  - 1.3.3. Troisième phase : le contrôle.....17
- 1.4. Les missions de trésorier et les qualités requises.....18
  - 1.4.1. Les principales missions de trésorier.....18
  - 1.4.2. Les qualités requises.....19

**SECTION 2: Les éléments constitutifs de trésorerie de l'entreprise et les sources de financement.....19**

- 2. Eléments constitutifs de trésorerie.....19
  - 1.1 Caisse.....19
    - 1.1.1 Les recettes.....19
    - 1.1.2 Les dépenses.....20
  - 1.2 Banque.....20
    - 1.2.1 Le rapprochement bancaire.....20
    - 1.2.2 Les comptes banques.....20
- 2. Les sources de financement de trésorerie.....21
  - 2.1. Financement internes.....21
    - 2.1.1 Les ventes au comptant.....22
    - 2.1.2 Les ventes à terme.....22



2.2. Financement externes.....	22
2.2.1 Les emprunts bancaires (long terme).....	22
2.2.2 Les contrats de leasing (crédit-bail).....	22
2.2.3 Les crédits bancaires (court terme).....	23
2.2.4 Les avances de fonds.....	23
<b>SECTION 3 : Origines des problèmes de trésorerie.....</b>	<b>24</b>
3.1. Problèmes structurels de trésorerie.....	24
3.4. Problèmes conjecturels de trésorerie.....	25
3.5. Problèmes d'ordre organisationnel.....	26
<b>SECTION 4 : Les enjeux de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>26</b>
4.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financière....	26
4.4. Arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financière.....	26
4.5. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	27
4.3.1 L'erreur d'équilibrage.....	27
4.3.2 L'erreur de sur-mobilisation.....	27
4.3.3 L'erreur de sous mobilisation.....	27
<b>SECTION 5 : Organisations de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>28</b>
5.2 Organisation matérielle.....	28
5.2 Organisation structurelle.....	30
Conclusion.....	30

## **CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE**

Introduction.....	31
<b>SECTION 1 : Analyse de la trésorerie par bilan.....</b>	<b>31</b>
1.2. Notion du bilan fonctionnel.....	31
1.2. Détermination de la trésorerie.....	32
1.4. Les ratios liés à la trésorerie.....	33
<b>SECTION 2 : La gestion prévisionnelle et permanente de la trésorerie.....</b>	<b>34</b>
2.3. Définition de la gestion prévisionnelle de trésorerie.....	35
2.3.1. Utilité de la gestion prévisionnelle de trésorerie.....	35
2.3.2. Les outils de la gestion prévisionnelle de trésorerie.....	35



2.4. Définition de la gestion permanente de la trésorerie .....	36
2.4.1. Utilité de la gestion permanente de trésorerie.....	36
2.4.2. Les outils de la gestion permanente de trésorerie.....	36
a- L'échelle d'intérêts trimestriels.....	37
b- Les dates de valeurs.....	38
<b>SECTION 3: Les flux et les prévisions de trésorerie.....</b>	<b>39</b>
3.1. Les flux de trésorerie.....	39
3.1.1. Tableau des flux de trésorerie.....	40
a- Définition du TFT.....	40
b- Structures du tableau des flux de trésorerie.....	41
c- Interprétation du tableau.....	42
3.1.2. Tableau pluriannuel des flux financière.....	43
a. L'excédent de trésorerie d'exploitation.....	43
b. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers.....	44
3.2. Les prévisions de trésorerie.....	44
3.2.4. Plan de financement.....	44
a- Définition.....	44
b- Objectifs du plan de financement.....	44
c- Structure de plan de financement.....	45
d- Interprétation de tableau de financement.....	45
3.2.5. Budget de trésorerie.....	46
a. Définition.....	46
b. Structure du budget de trésorerie.....	46
c. Elaboration de budget de trésorerie.....	47
3.2.6. La fiche en valeur.....	48
a- Définition.....	48
b- Les caractéristiques de la fiche en valeur.....	49
<b>SECTION 4 : Principes de comptabilisation des opérations de trésorerie.....</b>	<b>50</b>
4.1. Cas des retraits.....	50
4.2. Cas des dépôts.....	50
4.3. Vérification des opérations et justifications des soldes.....	50
4.3.1 Banque.....	50
4.3.2 Chèques postaux.....	51



4.4. Vérifications des intérêts et des livres auxiliaires.....	51
4.4.1. Les intérêts.....	51
4.4.2. Les livres auxiliaires des banques et du CCP.....	51
 <b>SECTION 5 : Optimisation des prévisions et la politique d’optimisation de la gestion de la trésorerie.....</b>	<b>52</b>
5.4. Des prévisions de trésorerie de plus en plus précise et fiables.....	52
5.5. Tenir compte des contraintes legalistes coutumières.....	52
5.5.1. La nécessité de s’adapter à l’échelle des jours de valeur.....	52
5.5.2. L’arbitrage inter-banque.....	52
5.5.3. La nécessité de recourir aux moyens de financement les moins onéreux et aux placements les plus rémunérateurs.....	52
5.5.4. La prise en compte de la TVA.....	53
5.6. La politique de l’optimisation de la gestion de trésorerie.....	53
5.6.1. Le niveau optimum de l’encaisse.....	53
5.6.2. Les politiques possibles.....	53
Conclusion.....	55

### **CHAPITRE III: ETUDE DE CAS DE L’ETBH TCE**

Introduction.....	56
<b>SECTION 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....</b>	<b>56</b>
2.1.Historique de L’E.T.B.H – T.C.E.....	56
2.2.Domains d’activités et effectifs de l’entreprise.....	57
2.3.Organisation structurelle de l’E.T.B.H – T.C.E.....	57
1.3.1 La direction générale.....	58
1.3.2 La direction administrative et financière.....	58
<b>SECTION 2 : Les outils de gestion de trésorerie dans L’E.T.B.H.....</b>	<b>59</b>
2.1. Les outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie de l’E.T.B.H.....	59
2.1.3. le plan de financement de L’ETBH.....	59



2.1.4. le budget de trésorerie de L'ETBH.....	63
<b>SECTION 3 : Etude de l'équilibre financier.....</b>	<b>67</b>
3.1. Elaboration du bilan fonctionnel à partir du bilan comptable.....	67
3.1.4. Présentation du bilan comptable de l'exercice 2016 et 2015 .....	69
3.1.5. Présentation du bilan fonctionnel de l'exercice 2016 et 2015.....	71
3.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers et de trésorerie.....	74
3.2.1. le fonds de roulement net global.....	74
3.2.2. le besoin de fond de roulement global.....	76
3.2.3. la trésorerie nette.....	77
<b>SECTION 4 : Analyse par ratios et par les flux.....</b>	<b>78</b>
4.1. Analyse par ratios.....	78
4.1.1. Ratio de liquidité général.....	79
4.1.2. Ratio d'autonomie financière.....	79
4.1.3. Ratio de liquidité immédiate.....	79
4.1.4. Ratio de solvabilité général.....	80
4.1.5. Ratio de liquidité restreinte.....	80
4.2. Analyse par les flux.....	81
4.2.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'E.T.B.H.....	82
4.2.2. Interprétation des résultats du tableau des flux de trésorerie.....	83
<b>SECTION 5 : Appréciations et recommandations.....</b>	<b>84</b>
Conclusion.....	84
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>85</b>
<b>La bibliographie.</b>	
<b>Annexes.</b>	
<b>Tables de matières.</b>	