SPW- **DGO5**- Cellule eComptes

Analyser sa trésorerie au moyen de l'eComptes

Philippe Brognon

Coordinateur du plan eComptes.

Préambule :

L'analyse de la trésorerie est un élément primordial de la gestion financière, en effet, que celle-ci vienne à manquer, et c'est tout le fonctionnement de l'administration qui s'en trouvera affecté.

Les causes d'un « déficit » de trésorerie sont multiples. De manière générale on peut distinguer deux types de problèmes, soit un « déficit structurel », soit un déficit « ponctuel ».

Les origines d'un déficit de trésorerie structurel :

Un déficit structurel de trésorerie est un déficit s'installant dans la durée (plusieurs mois) et de manière récurrente (sur plusieurs exercices)

Son origine est à rechercher dans un déséquilibre profond et récurent entre le volume des rentrées et des sorties de fonds.

Il n'est pas nécessairement lié à un budget en déficit à l'exercice propre et juste équilibré au « global » *(sachant que la présentation d'un budget communal en déficit global est interdit et provoquera le cas échéant la mise sous plan de gestion et un suivi du C.R.A.C.)*

Le déséquilibre structurel de trésorerie peut avoir de multiples causes (qui peuvent se combiner), tels que :

- Sur estimation des recettes et sous-estimation des dépenses
- Fonds de réserve ordinaire, ou fonds de roulement, insuffisant ou inexistant, ce qui ne permet pas d'amortir les écarts entre les moments des flux entrants et sortants
- Un décalage récurrent entre les délais de rentrée des créances et les dépenses courantes (plus fréquent en CPAS par le mécanisme des aides récupérables)

Les origines d'un déficit de trésorerie ponctuel :

Les problèmes ponctuels sont de multiples ordres, et peuvent aussi se combiner et rendre la situation difficile par leur addition. Parmi ces problèmes citons les plus fréquents :

- Rentrée(s) importante(s) de recettes retardée(s) alors que les dépenses courantes sont plus régulières dans le temps, principalement en raison de la régularité mensuelle des charges salariales, qui représentent une part importante des dépenses communales.
- Recours important au paiement sur fonds propres de dépenses extraordinaires lorsque les montants constatés alimentant le fond de réserve extraordinaire n'ont pas encore été perçus.
- Importante dépense au caractère « imprévu »
- Erreur dans l'estimation des crédits, tant en recette qu'en dépense
- Fond de roulement insuffisant pour faire face aux décalages entre les flux entrants et sortants
- Importants droits constatés erronés faussant en réalité l'équilibre budgétaire

Comment analyser sa trésorerie au moyen de l'eComptes ?

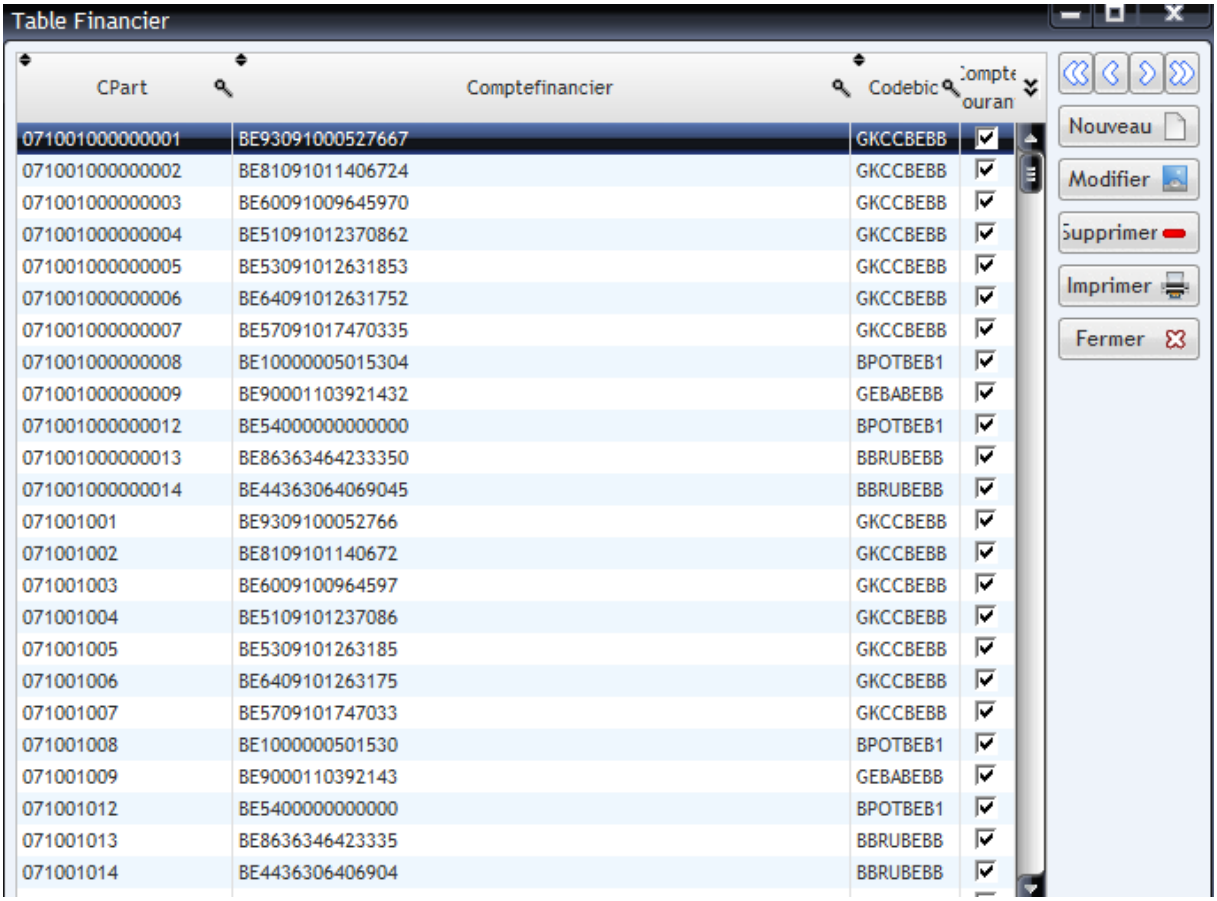
Pour analyser sa situation de trésorerie et rechercher la cause de difficultés afin d'y apporter des solutions, différents outils peuvent être utilisé.

Sortir une photographie des flux « entrants » et « sortants » de trésorerie

Afin de déterminer rapidement l'évolution mois par mois des flux de trésorerie, on peut utiliser l'outil disponible au cœur de la synthèse analytique des comptes.

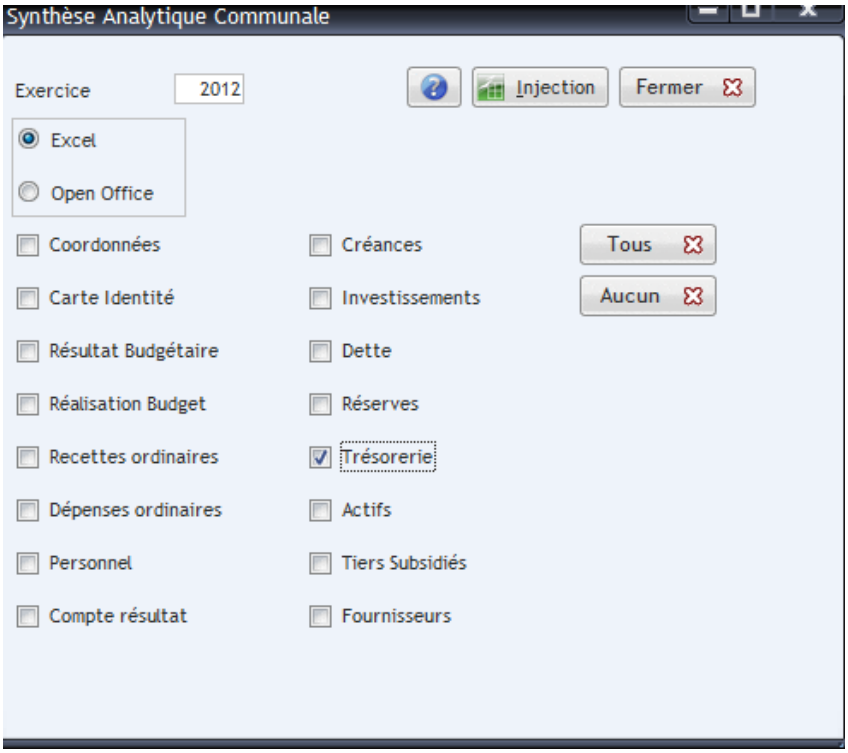
Le logiciel génère un tableau et un graphique de ces flux en se basant sur les comptes de trésorerie préalablement sélectionnés dans la rubrique « données comptables, comptes particuliers financiers »

Cet écran de sélection vous permet de choisir les comptes bancaires qui seront pris en considération dans l'analyse. Ce qui, au passage permet d'isoler des catégories de trésorerie, comme les comptes de placement, par exemple, ou un ou plusieurs comptes spécifiques à un service communal particulier.



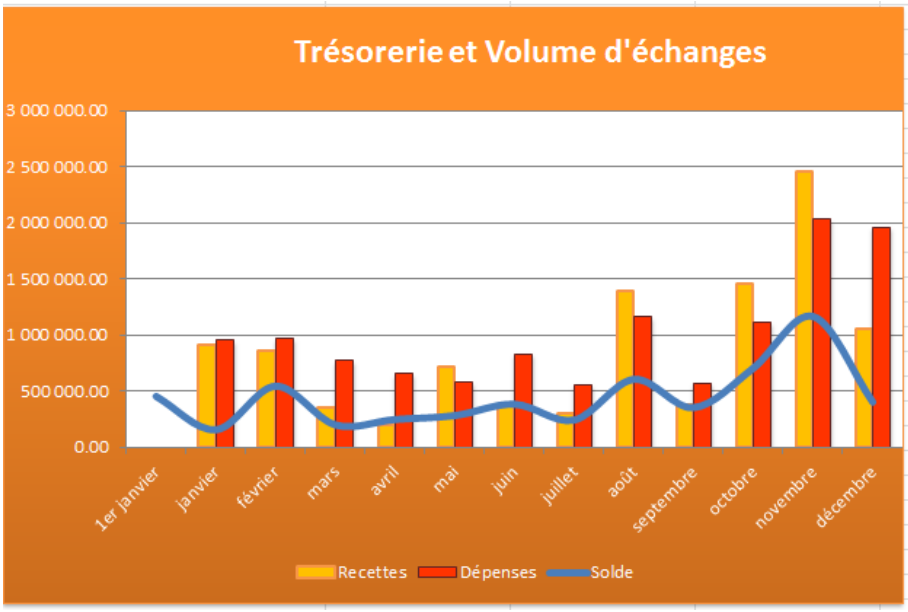
CPart	Comptefinancier	Codebic	Compte courant
071001000000001	BE93091000527667	GKCCBEBB	☑
071001000000002	BE81091011406724	GKCCBEBB	☑
071001000000003	BE60091009645970	GKCCBEBB	☑
071001000000004	BE51091012370862	GKCCBEBB	☑
071001000000005	BE53091012631853	GKCCBEBB	☑
071001000000006	BE64091012631752	GKCCBEBB	☑
071001000000007	BE57091017470335	GKCCBEBB	☑
071001000000008	BE10000005015304	BPOTBEB1	☑
071001000000009	BE90001103921432	GEBABEBB	☑
071001000000012	BE54000000000000	BPOTBEB1	☑
071001000000013	BE86363464233350	BBRUBEBB	☑
071001000000014	BE44363064069045	BBRUBEBB	☑
071001001	BE9309100052766	GKCCBEBB	☑
071001002	BE8109101140672	GKCCBEBB	☑
071001003	BE6009100964597	GKCCBEBB	☑
071001004	BE5109101237086	GKCCBEBB	☑
071001005	BE5309101263185	GKCCBEBB	☑
071001006	BE6409101263175	GKCCBEBB	☑
071001007	BE5709101747033	GKCCBEBB	☑
071001008	BE1000000501530	BPOTBEB1	☑
071001009	BE9000110392143	GEBABEBB	☑
071001012	BE5400000000000	BPOTBEB1	☑
071001013	BE8636346423335	BBRUBEBB	☑
071001014	BE4436306406904	BBRUBEBB	☑

Une fois cette sélection opérée, il faut se rendre dans la rubrique génération du menu du logiciel eComptes – génération de la synthèse analytique en limitant la sélection à la génération du volet « trésorerie » , comme montré ci-après :



Refaire la génération sur plusieurs exercices, afin de pouvoir comparer sur plusieurs années les tableaux produits dans l'onglet « trésorerie 2 » de la Synthèse Analytique.

Vous obtiendrez les graphiques comme dans l'exemple ci-après :



	Solde
1er janvier	451 619
janvier	154 029
février	542 282
mars	197 306
avril	245 783
mai	280 218
juin	381 597
juillet	241 045
août	603 613
septembre	350 673
octobre	703 564
novembre	1 163 508
décembre	399 705

La comparaison des courbes d'une année sur l'autre permet d'identifier les mois ou la situation est plus tendue afin de pouvoir rechercher des solutions le cas échéant, comme par exemple le

déplacement dans le temps de l'envoi des avertissements extraits de rôle de taxes locales. Ces courbes sont également importantes pour affiner la politique de placement de la trésorerie éventuellement excédentaire par rapport aux besoins.

Déterminer les besoins mensuels de trésorerie

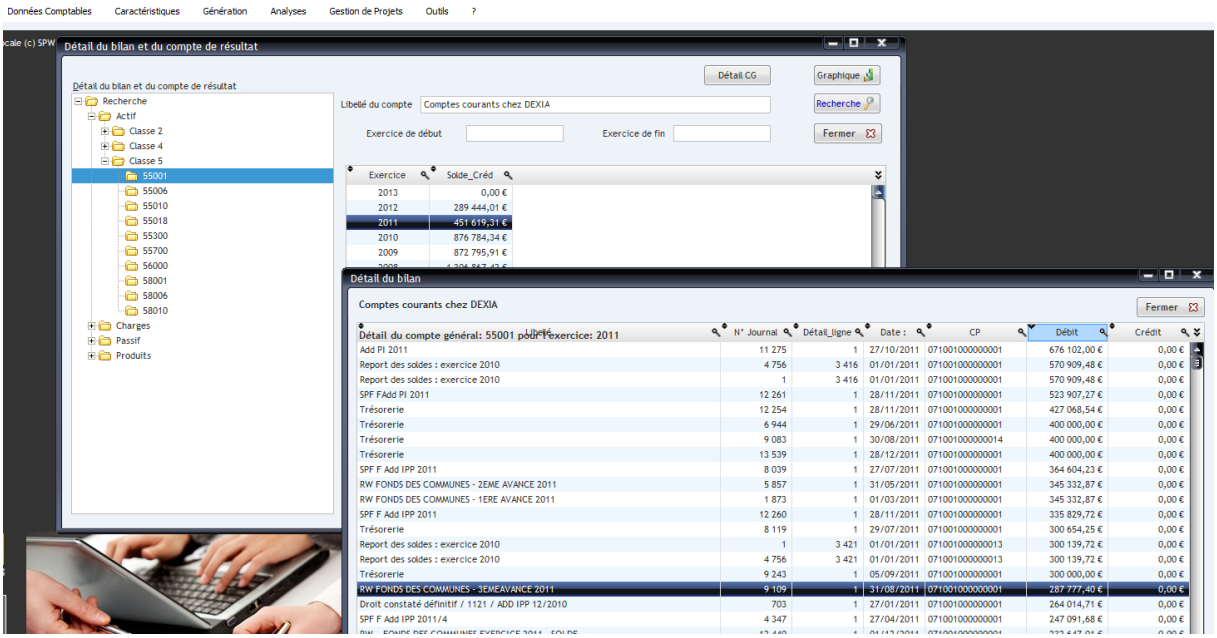
Pour ce faire , on peut se référer au tableau produit dans la synthèse analytique (ci-après) qui totalise mois par mois les entrées et les sorties de trésorerie des comptes bancaires sélectionnés.

Ce tableau isole informatiquement les transferts de compte à compte.

Solde de trésorerie courante à l'issue de chaque mois				
	Solde	**Recettes**	**Dépenses**	**Transferts**
1er janvier	451 619.31			
janvier	154 028.99	911 513.79	949 971.90	-259 132.21
février	542 281.74	858 111.06	968 504.13	498 645.82
mars	197 305.73	346 041.54	768 947.55	77 930.00
avril	245 782.87	200 927.86	654 568.79	502 118.07
mai	280 218.26	712 870.80	578 535.41	-99 900.00
juin	381 596.96	383 049.91	830 795.83	549 124.62
juillet	241 045.31	294 930.62	557 882.27	122 400.00
août	603 613.16	1 392 038.02	1 161 117.68	131 647.51
septembre	350 672.82	377 519.23	570 749.64	-59 709.93
octobre	703 563.57	1 457 653.62	1 112 349.00	7 586.13
novembre	1 163 507.69	2 452 633.32	2 030 403.90	37 714.70
décembre	399 705.10	1 049 497.21	1 960 272.99	146 973.19
	Volume annuel:	10 436 786.98	12 144 099.09	1 655 397.90

Afin de repérer de manière plus détaillée les moments des principales rentrées et sorties de fond, on peut aller visionner les mouvements sur le compte général 55001 de la trésorerie courante, en cliquant en haut de la colonne débit pour trier les données par ordre décroissant d'importance.

Exemple : (S'obtient à partir du menu : données comptables – détail du bilan)

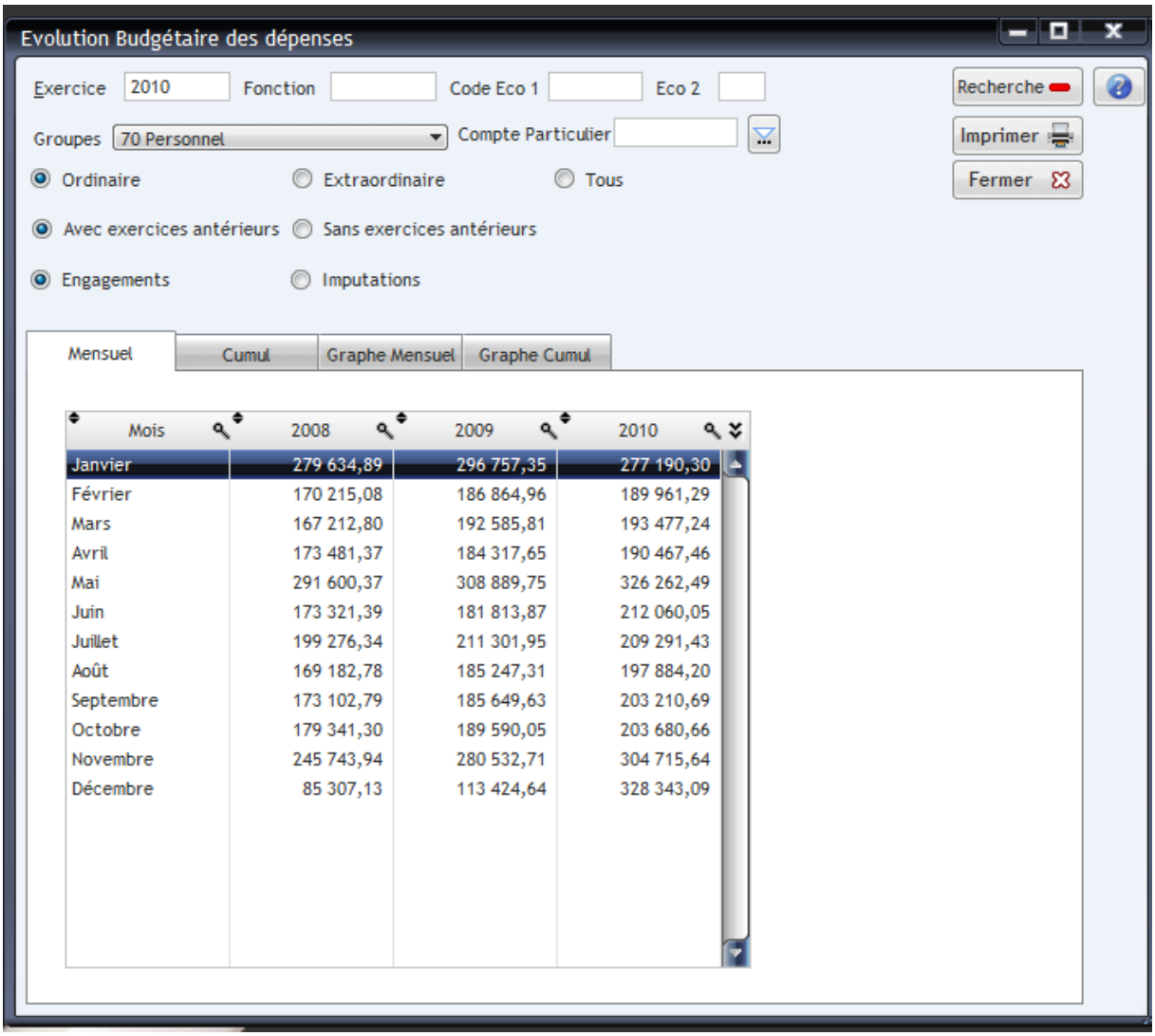


Estimer les volumes de dépenses mensuelles

L'eComptes dispose pour ce faire d'un outil donnant un historique sur 3 ans des postes budgétaires.

(menu analyse – suivi budgétaire – suivi mensuel des dépenses)

Si l'on veut par exemple connaître la hauteur et l'évolution des dépenses salariales mois par mois, sélectionner le code économique 70, on obtiendra un tableau tel que celui-ci :



Mois	2008	2009	2010
Janvier	279 634,89	296 757,35	277 190,30
Février	170 215,08	186 864,96	189 961,29
Mars	167 212,80	192 585,81	193 477,24
Avril	173 481,37	184 317,65	190 467,46
Mai	291 600,37	308 889,75	326 262,49
Juin	173 321,39	181 813,87	212 060,05
Juillet	199 276,34	211 301,95	209 291,43
Août	169 182,78	185 247,31	197 884,20
Septembre	173 102,79	185 649,63	203 210,69
Octobre	179 341,30	189 590,05	203 680,66
Novembre	245 743,94	280 532,71	304 715,64
Décembre	85 307,13	113 424,64	328 343,09

NB : on y repère un mois de mai plus élevé dû au paiement du pécule de vacance.

Calcul du ratio de liquidité

Ce ratio est calculé sur base des chiffres des 2 derniers bilans dans la synthèse analytique avec ratio du menu « génération » de l'eComptes (feuille « ratios compta gen »)

Le ratio de liquidité absolue a pour formule :

STOCKS ET COMMANDES EN COURS D'EXECUTION + CREANCE A UN AN AU PLUS + PLACEMENT DE TRESORERIE + VALEURS DISPONIBLES / DETTES A UN AN AU PLUS = SOMME DES COMPTES 3 + 40 ET 41 + 50 A 53 + 54 A 58 / SOMME DES COMPTES 42 A 48

Il mesure la capacité de couverture des dettes à court terme par la trésorerie réelle et potentielle (celle qui résultera du recouvrement des créances).

Dans l'exemple ci-après la commune a un taux de couverture « confortable » de plus de 3 x ses dettes à moins d'un an.

Le ratio de la part des réserves ordinaires sur les charges courantes a également un impact sur la trésorerie. Plus celui est faible, moins il y a de « tampon » de trésorerie pour absorber le différentiel entre moment des rentrées des créances et moment de paiement des dépenses courantes.

	Ratios de comptabilité générale			
Evolution du chiffre de la population:	7589	7736	7818	7898
Exercices:	2008	2009	2010	2011
Volume des créances à recouvrer/produits courants:	0.22	0.19	0.16	0.48
Part des réserves ordinaires/charges courantes:	0.14	0.13	0.11	0.07

	2010	2011
Ratios de structure de l'actif:		
Part des actifs fixes dans le total des actifs:	0.86	0.84
Part des débiteurs et autres tiers dans le total de l'actif:	0.04	0.13
Part des disponibles dans le total de l'actif:	0.10	0.02
Ratios de structure du passif:		
Part des fonds propres dans le total du passif:	0.78	0.72
Part des dettes à plus d'un an dans le total du passif:	0.17	0.23
Part des dettes à moins d'un an dans le passif:	0.05	0.05
Ratio de structure de la dette:		
Part des dettes à un an au plus dans le total de la dette	0.23	0.18
Part des dettes à plus d'un an dans le total de la dette:	0.77	0.82
Part des emprunts à charge de la commune dans le total des emprunts:	1.00	0.99
Part des emprunts à charge de l'autorité supérieure dans le total des emprunts:	0.00	0.01
Part des emprunts à charge de tiers dans le total des emprunts:	0.00	0.00
Ratio de structure du compte de résultats:		
Part du résultat courant dans le résultat de l'exercice:	0.36	-0.49
Part du résultat exceptionnel dans le résultat de l'exercice:	0.43	1.03
Ratios "produits" & capacité d'épargne:		
Produits courants par habitant:	858.37 eur	898.68 eur
Produits des impôts par habitants	565.18 eur	581.73 eur
Produits de la fiscalité dans les produits courants	0.66	0.65
Taux de capacité d'épargne théorique:	0.02	-0.03
Ratio d'évaluation du coût du service rendu à la population:(hors investissement)		
Charges courantes par habitant:	842.45	922.24
Charges de fonctionnement par habitant:	765.60	847.23
Contrôle : (produits courants - charges courantes) x nombre d'habitants = part du résultat courant dans le résultat de l'exercice	*124 462.95 eur*	*-186 114.09 eur*
Ratio de liquidité:		
Liquidité absolue:	3.25	3.39
Ratio de solvabilité :		
Fonds propres sur total du bilan:	0.78	0.72

Evolution des volumes de créances à recouvrer :

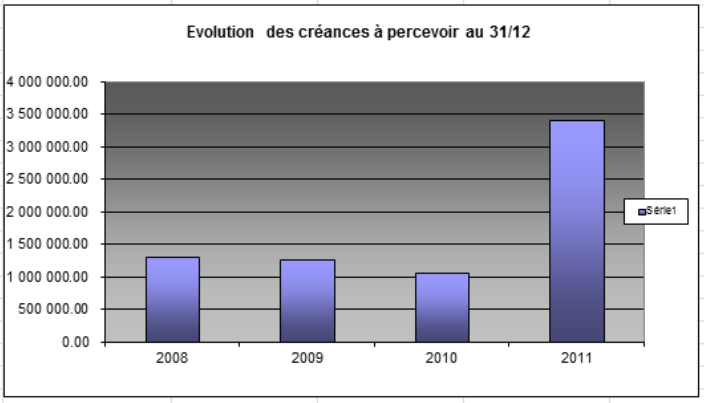
L'évolution des créances à recouvrer à la fin de chaque exercice, produite dans la synthèse analytique donne une indication précieuse sur l'évolution de celles-ci par catégorie de créances.

Si le volume de créance à recouvrer s'accroît, cela a un impact négatif sur la trésorerie et inversement.

(Dans l'exemple ci-après l'augmentation est due au poste des emprunts contractés, acté en comptabilité, mais non encore mis à disposition, ce qui en soi n'est pas un indice de difficulté de recouvrement de créances comme on peut l'avoir en matière de taxe ou de recouvrement de l'aide sociale dans un CPAS)

4- Créances à recouvrer au 31/12:

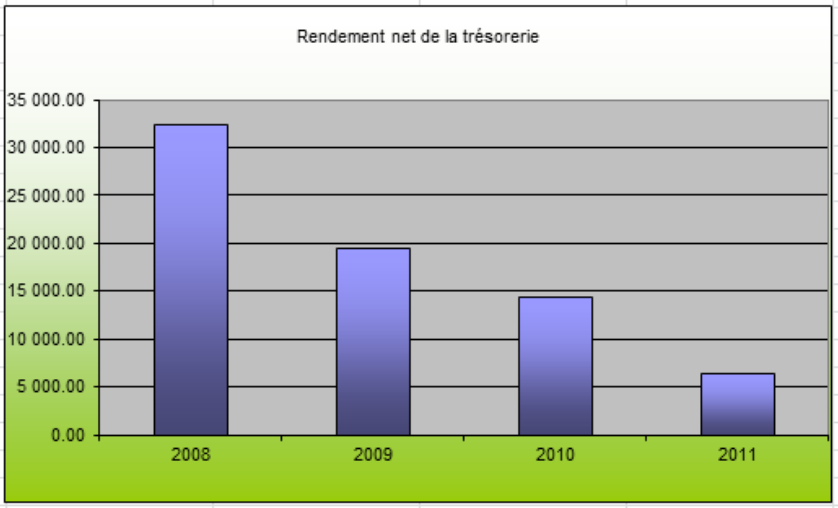
		2008	2009	2010	2011
40001	Débiteurs taxes,redevances,produits par nature et exercice	121 632.15	79 078.58	77 779.18	100 089.35
40002	Débiteurs taxes,redevances,produits par cpte partic. indivi.	50 184.30	50 164.51	48 397.20	58 750.13
40003	Débiteurs de produits d'exploitation par nature et exercice	2 033.25	4 212.73	290.22	925.00
40004	Débiteurs de produits d'exploitation par compte parti. indiv	43 115.71	36 894.96	67 998.05	59 346.31
40700-41700	Débiteurs douteux	0.00	0.00	0.00	0.00
41100	TVA récuperable sur dépenses des services assujettis	0.00	1 114.44	-177.07	0.00
41204	Impots et taxes additionnels à percevoir	193 115.17	420 603.49	348 446.90	566 791.95
41301	Subsides d'investissement en capital,dons et legs	0.00	0.00	0.00	0.00
41302	Subsides d'exploitation	20 742.55	86 041.22	75 392.52	164 916.15
41303	Emprunts	865 957.58	575 561.06	404 747.66	2 443 918.01
41304	Location-financement	0.00	0.00	0.00	0.00
41306	Empunts publics	0.00	0.00	0.00	0.00
415	Intérêts et dividendes	4 297.54	21 154.15	8 850.61	3 628.53
416	Débiteurs divers	1 102.00	120.00	21 560.91	4 070.60
425	Récupération des emprunts et des prêts	0.00	0.00	0.00	1 165.32
428	Crédits exigibles	0.00	0.00	0.00	0.00
	Totaux	**1 302 180.25**	**1 274 945.14**	**1 053 286.18**	**3 403 601.35**



Suivre les volumes de placement de la trésorerie et son rapport :

Là encore le volet « trésorerie » de la synthèse analytique nous fournit un résumé de la question dans le tableau suivant :

Etat de la trésorerie au 31/12	2008	2009	2010	2011
Trésorerie courante	1 307 920.00	1 698 904.05	2 160 098.48	1 008 598.68
Trésorerie des emprunts	0.00	0.00	-40 530.52	-441 112.06
Crédit de trésorerie court terme				
Totaux:	1 307 920.00	1 698 904.05	2 119 567.96	567 486.62
Intérêts et produits(total au 31/12)				
Intérêts débiteurs	0.00	0.00	712.34	1 136.89
Intérêts créditeurs	1 988.40	1 173.71	3 953.31	1 036.18
Produits des placements	30 496.43	18 428.87	11 270.14	6 627.88
Précomptes et taxes sur placements	0.00	0.00	0.00	0.00
Rendement net de la trésorerie	32 484.83	19 602.58	14 511.11	6 527.17
Volume total des placement > à 1 an:				
Fonds placés pour dons et legs:				



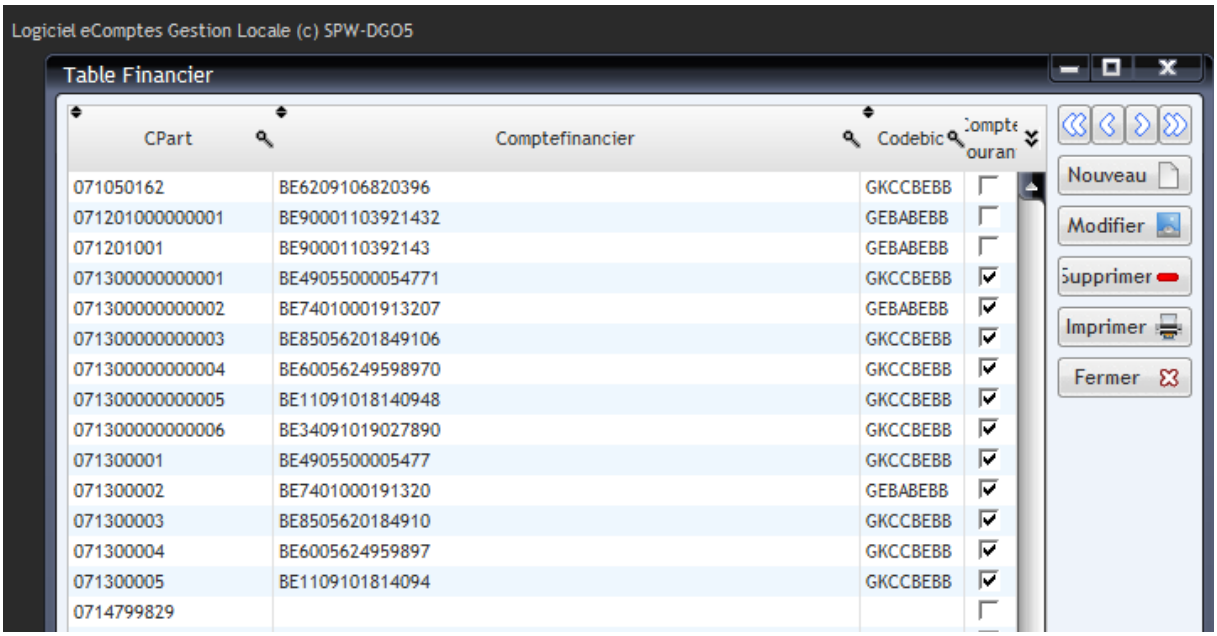
On y trouve l'évolution de la trésorerie courante à la clôture annuelle du bilan, la part de la trésorerie résultant d'emprunts. (un montant négatif peut apparaître du fait du mécanisme de mise à disposition sous forme d'ouvertures de crédit).

Le second volet du tableau donne une indication en matière d'intérêts débiteurs (le coût de la trésorerie) et d'intérêts créditeurs (le produit de la trésorerie). Ce dernier fluctue en fonction des volumes placés et du taux d'intérêt des placements.

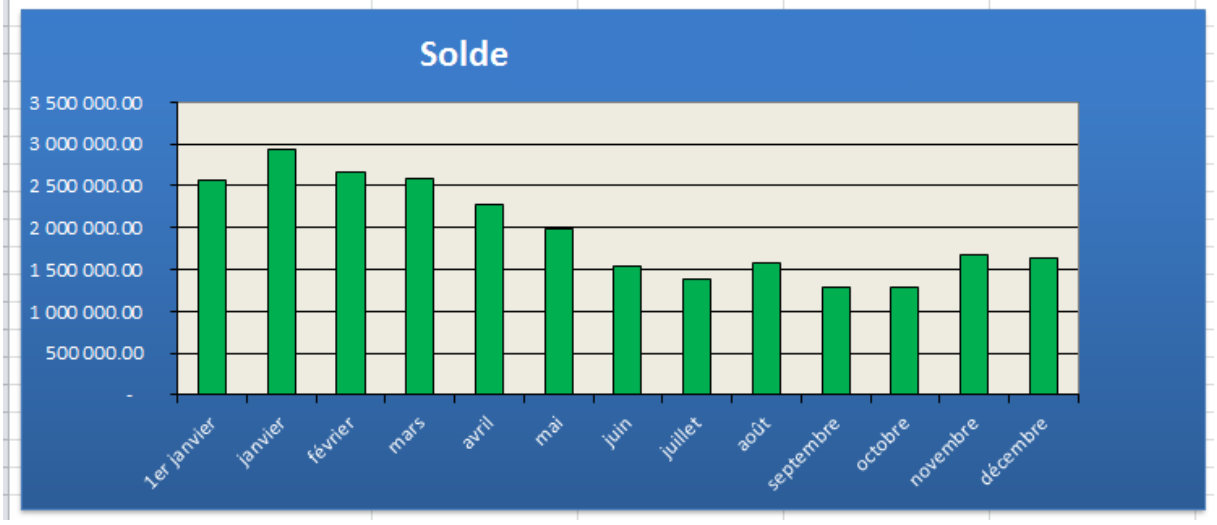
Ce tableau ne donne toutefois qu'une photographie bilantaire au 31/12. Pour connaître le volume des placements et son évolution dans l'année, on peut procéder comme suit dans l'eComptes :

Dans le menu comptes particuliers financiers (cf ci-haut) sélectionnez les comptes particuliers de trésorerie relatifs aux placements, c'est-à-dire ceux qui commencent par 0713, et décochez tous les autres.

Sélection des comptes particuliers de placement :



CPart	Comptefinancier	Codebic	Compte courant
071050162	BE6209106820396	GKCCBEBB	☐
071201000000001	BE90001103921432	GEBABEBB	☐
071201001	BE9000110392143	GEBABEBB	☐
071300000000001	BE49055000054771	GKCCBEBB	☑
071300000000002	BE74010001913207	GEBABEBB	☑
071300000000003	BE85056201849106	GKCCBEBB	☑
071300000000004	BE60056249598970	GKCCBEBB	☑
071300000000005	BE11091018140948	GKCCBEBB	☑
071300000000006	BE34091019027890	GKCCBEBB	☑
071300001	BE4905500005477	GKCCBEBB	☑
071300002	BE7401000191320	GEBABEBB	☑
071300003	BE8505620184910	GKCCBEBB	☑
071300004	BE6005624959897	GKCCBEBB	☑
071300005	BE1109101814094	GKCCBEBB	☑
0714799829			☐

Ensuite, générez le volet « trésorerie » de la synthèse analytique, vous obtiendrez un tableau tel que celui-ci qui vous renseignera sur les soldes mois par mois de la trésorerie placée et sur les totaux des mouvements opérés qui apparaissent dans la colonne « transfert ».

Solde de trésorerie courante à l'issue de chaque mois (sur base des situations mensuelles de caisse)				
	Solde	Recettes	Dépenses	Transferts
1er janvier	2 564 400.00			
janvier	2 932 200.00	2 116.28	0.00	365 683.72
février	2 671 150.00	0.00	0.00	-261 050.00
mars	2 582 200.00	0.00	0.00	-88 950.00
avril	2 267 200.00	3 471.70	0.00	-318 471.70
mai	1 982 200.00	0.00	0.00	-285 000.00
juin	1 532 200.00	0.00	0.00	-450 000.00
juillet	1 384 461.81	2 916.06	0.00	-150 654.25
août	1 584 461.81	0.00	0.00	200 000.00
septembre	1 284 461.81	0.00	0.00	-300 000.00
octobre	1 284 567.26	105.45	0.00	0.00
novembre	1 684 567.26	0.00	0.00	400 000.00
décembre	1 637 597.26	0.00	0.00	-46 970.00
	Volume annuel:	8 609.49	0.00	-935 412.23