



**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**  
**Faculté des Sciences économiques commerciales et des sciences de**  
**gestion**  
**Département des sciences de gestion**

## *Mémoire de fin cycle*

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

Spécialité : Comptabilité et Audit

### **Thème**

*L'Analyse dynamique de La gestion de la*  
*trésorerie dans une entreprise*

**CAS : SPA CEVITAL**

*Réalisé par :*

**HANNOUCHE Thinhinane**

**KHALED Nadjjet**

*Encadré par :*

**M<sup>me</sup> HAMITI Dalila**

*Promotion 2019*

## **Remerciement**

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

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

*Nous remercions aussi à Mr DAHMANI SMAIL, RAZIK, ABAS et NOURDIN*

*Pour leurs orientations et leur encadrement tout au long du stage qu'on a effectué au sein de l'entreprise CEVITAL.*

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

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

## **Dédicace**

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents pour leur soutien moral et matériel*

*A mes très chers frères : Omar, Ferhat, khoutir et Boubkeur*

*A mes cousins et cousines*

*A mes oncles et mes tentes*

*A tout mes amies, et plus particulièrement : Sabrina, nassma, Karima*

*A mon binôme THINHINANE*

*A tout la promotion comptabilité et audit*

*A tous le personnel du l'entreprise CEVITAL.*

*Nadjat*

## **Dédicace**

*Je dédie ce travail à :*

*Mes parents :*

*Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son soutien tous les sacrifices consentis et précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.*

*A mon père, qui a toujours cru en moi et mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour ma réussite dans ma vie.*

*A mes sœurs Sabrina, Kahina, Mounia*

*Mes frères Hakim, Sofiane, Salim qui ont toujours cru à mes compétences, qui m'ont soutenue durant tout mon cursus.*

*Mes neveux samy , Massi , yanis et fouad*

*Mes nièces Farah, Yasmine, Asma*

*A toute la famille HANNOUCHE*

*A tous le personnel de l'entreprise CEVITAL*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit, je vous dis merci.*

*Thinhinane*

## **Liste des abréviations**

**AC** : Actif Circulant

**ACE** : Actif Circulant D'exploitation

**ACHE** : Actif Circulant Hors D'exploitation

**BFR** : Besoin de Fonds de Roulement

**BFRE** : Besoin de Fonds de Roulement D'exploitation

**BFRHE** : Besoin de Fonds de Roulement Hors D'exploitation

**CP** : Capitaux Propres

**DE** : Dettes D'exploitation

**DCT** : Dettes à Court Terme

**DHE** : Dettes Hors Exploitation

**EBE** : Excédent Brut D'exploitation

**ETE** : Excédent Trésorerie D'exploitation

**FR** : Fonds de Roulement

**FRNG** : Fonds de Roulement Net Global

**HT** : Hors Taxes

**OPCVM** : Organisme de Placements Collectif en Valeur Mobilières

**TA** : Trésorerie Actif

**TFR** : Tableau des Flux de Trésorerie

**TN** : Trésorerie Nette

**TR** : Trésorerie

**TP** : Trésorerie Passif

**VMP** : Valeur Mobilière de Placement

**Sommaire**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie**

**Introduction.....03**

**Section 01 : Notion général sur la trésorerie.....03**

**Section 02 : Les fonctions de la trésorerie.....06**

**Section03 :Origine problème de trésorerie.....12**

**Section04 : Les enjeux de la gestion de trésorerie.....16**

**Conclusion .....20**

**Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière**

**Introduction .....21**

**Section01 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....21**

**Section02 : Analyse par flux de trésorerie.....26**

**Conclusion.....33**

**Chapitre III : l'analyse dynamique de la trésorerie au niveau de l'entrepris**

**CEVITAL**

**Introduction.....34**

**Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....34**

**Section02 : Etude de l'équilibre financière.....45**

**Section03 : Analyse par les ratios et par les flux.....52**

**Conclusion.....59**

**Conclusion générale.....60**

**Bibliographie.**

**Les annexes.**

**Liste des tableaux.**

**Liste des figures et des schémas.**

**Table des matières.**

# **Introduction Générale**

### **Introduction générale**

L'entreprise rassemble l'ensemble des activités d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services des clients. Elle consiste à faire des choix multiples, et à prendre les décisions dans le but d'atteindre les objectifs fixés préalablement.

Le principe de ce dernier et la réalisation d'un profit financier obtenu d'une opération économique : typiquement, la différence entre le revenu de vente d'un produit et le coût de sa production.

La plupart des décisions prises par l'entité sont des décisions opérationnelles qu'engagent cette dernière sur le court terme et d'autres sur le moyen et le long terme. On parle alors d'une décision qui affecte directement la gestion des ressources financières de l'entreprise. Cette entreprise doit s'inquiéter sur son évolution interne et sur l'évolution de son environnement externe, dans le but de préserver sa pérennité face à une concurrence accrue, en ce sens, les dirigeants accordent une importance au management dans l'entreprise qui se résume à un ensemble de techniques et de moyens tels que la gestion de la trésorerie.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité qui est définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance. La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celle des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit la gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût.

La gestion de la trésorerie a été mise en place afin de faire des prévisions des flux financiers et monétaires dans le but de gérer les disponibilités de l'entreprise.

Le rôle de ce travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise CEVITAL.

## Introduction générale

---

Plus précisément, nous essayerons de mieux comprendre la manière dont la trésorerie est gérée, notamment dans sa relation avec d'autres services et fonctions de l'entreprise, pour y parvenir nous tenterons de répondre à un certain nombre de questions à savoir :

- Comment peut-on gérer la trésorerie et d'une manière adéquate dans l'entreprise CEVITAL ?

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est ce que la trésorerie et quelles sont ses objectifs ?
- Comment en peut déterminer la trésorerie ?

Pour répondre à ces questions nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01:** la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise CEVITAL joue un rôle central dans la gestion financière de l'entreprise.
- **Hypothèse 02:** la trésorerie elle se calcule par deux méthodes, à partir haut de bilan et par du bas de bilan.

La réalisation de travail se base sur deux axes de recherche, la recherche documentaire et stage pratique, C'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la gestion de trésorerie à travers la consultation des ouvrages, ainsi que les sites internet. Par contre l'enquête de terrain nous permettra d'une part de voir le système de la gestion de la trésorerie de l'entreprise grâce au stage pratique d'un mois qu'on a effectué au sein de l'entreprise CEVITAL.

Ainsi, notre travail est structuré en trois chapitres .Le premier s'intitule généralités sur la gestion de la trésorerie, le deuxième traité sur le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière et le troisième chapitre sur la gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL.

# **Chapitre I :**

# **Généralités sur la**

# **Gestion de la**

# **Trésorerie**

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

### 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 bien comprendre le thème, nous allons voir dans ce chapitre les généralités sur la gestion de la trésorerie.

### Section 01 : Notions générales sur la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés.

#### 1.1. Définition de la trésorerie

La trésorerie (d'une entreprise, d'associations, etc.) Est la somme de tous les avoirs et dettes à court terme. Une partie importante de la trésorerie est le contenu des comptes de caisse d'épargne de l'entreprise.

#### 1.2. Définition de la gestion de trésorerie

La compréhension de ce concept nécessite la définition des deux termes :

**Gestion :** découle du verbe gérer, que signifie : prendre aujourd'hui, des décisions qui engagent l'entreprise pour demain, cela suppose que toute décision soit précédée par une prévision. Il s'agit d'imaginer quel pourra être l'état probable de l'entreprise dans un futur plus ou moins lointain de fait des décisions à prendre.<sup>1</sup>

**Trésorerie :** la trésorerie représente, l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité.<sup>2</sup>

Cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences, à savoir :

- La liquidité : qui présente l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation.

---

<sup>1</sup> MBENGUE. D, « Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise », cas de CCGT Travaux, p14.

<sup>2</sup> HONORE. L, « Gestion financière, Groupe revue fiduciaire », Nathan, paris, 2000, p33.

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

---

- L'exigibilité : qui est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire.<sup>3</sup>
- La solvabilité : qui constitue l'aptitude de l'entreprise à rembourser à terme l'ensemble de ses dettes.

De ces deux définitions, on peut déduire que la gestion de la trésorerie consiste à prendre aujourd'hui des décisions, en matière des moyens de financement, qui engage l'entreprise pour demain.

### 1.3. Rôle et finalité de la trésorerie

La trésorerie est étroitement liée aux mouvements de liquidité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Dès la création de l'entreprise se pose le problème de gestion optimal des fonds leur recherche et leur utilisation au cours de leur existence, il faut savoir également suivre les mouvements de liquidités, les anticiper de manière à prévoir un équilibre satisfaisant entre les encaissements et décaissements.

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

- financer les besoins à coût minimum ;
- assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières, en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis. Pour cela on réduit au minimum les liquidités inemployées, les besoins en fond de roulement et de transactions.<sup>4</sup>

### 1.4 .Les caractéristiques de la gestion de la trésorerie

À l'origine, la gestion de trésorerie consistait à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. La fonction accrut son périmètre d'activité. Elle consiste également à couvrir les risques de taux d'intérêt et change et à sécuriser le paiement.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ROUSSELOT. P ; VERDIER .J.F, « la gestion de trésorerie », Edition, DUNOD, paris, 1999, p18.

<sup>4</sup> SION.M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition, DUNOD, paris, 2003, p 27.

<sup>5</sup> Htt ps : // help . Sap. com.

### 1.5. Utilité de la gestion de la trésorerie

On peut évoquer trois (03) raisons possibles permettant de disposer d'une trésorerie qui sont entre autre :

- Des raisons de transaction ;
- Des raisons de précaution ;
- Des raisons de spéculation.

#### 1.5.1. Des raisons de transaction

Les raisons de transaction s'expliquent par le fait que la société effectue des achats et réalise des ventes même si certaines de ces opérations se déroulent à crédit ou à terme, elle aura absolument besoin des liquidités. Pour cela, il faut prendre des précautions.

#### 1.5.2. Des raisons de précaution

La trésorerie n'étant pas une science nulle. Elle n'est à l'abri des imprévus. Cela se traduit par ce que l'on appelle couramment l'épargne ou les prévisions pour couvrir les risques (insolvabilité).

#### 1.5.3. Des raisons de spéculation

Départ ces raisons, il faut une spéculation, lorsqu'une société dispose de fonds importants, il est intéressant de placer les excédents dans les conditions avantageuses notamment, les dépôts à terme. Outre son utilité, la trésorerie utilise pour sa gestion des moyens techniques.<sup>6</sup>

### 1.6. Les éléments constitutifs de la trésorerie

La trésorerie se constitue de :

#### 1.6.1. La caisse

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

---

<sup>6</sup> BOUMESSEHEL.R, « la gestion de la trésorerie dans une entreprise », cas de l'ERAD, mémoire de fin de cycle, option, finance d'entreprise, 2016, p7.

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

---

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

**a- Les recettes :** se considère comme recette tout :

- Encaissement sur vent au comptant ;
- Encaissement sur remboursement ;
- avance sur service ;
- virements de fonds ;
- remboursement, avance sur frais de mission.

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

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

### 1.6.2. La banque

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

La banque joue le rôle d'intermédiaire financier entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tant en se procurant des bénéfices sous d'intérêt<sup>7</sup>

### Section 02 : Les fonctions de la trésorerie

On distingue deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la fonction trésorerie : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

---

<sup>7</sup>KHELOUFI.H ; ZOUAOULI.S, « procédures et techniques de gestion de la trésorerie », cas de l'EPB, option finance d'entreprise, 2013, p 6.

## 2.1. La gestion des liquidités

Le trésorier est chargé de la gestion des liquidités ; c'est là son rôle traditionnel qui est reconnu dans les entreprises tant en France qu'à l'étranger. Dans les pays anglo-saxons, cela correspond à la fonction de cash management (l'ensemble de méthodes dont dispose une société pour améliorer la gestion de sa trésorerie. Il permet de mieux contrôler les flux financiers et les flux de trésorerie).<sup>8</sup> Cette responsabilité ne fait pas du trésorier un simple cadre fonctionnel semblable aux autres cadres de l'entreprise.

Le trésorier dans l'exercice de cette fonction procède d'une mission supérieure : il est en charge du respect permanent de la contrainte de solvabilité de l'entreprise. Par sa présence, il est le « garant » de la solvabilité de l'entreprise. Cela vis-à-vis de la direction générale qui lui délègue cette responsabilité vitale, comme vis-à-vis des partenaires financières et bancaires avec lesquels le trésorier négocie des financements et qui s'attendent à voir respecter les termes des contrats.

La contrainte objective de solvabilité est une condition de survie de l'entreprise. La traduction juridique d'insolvabilité est l'état de cessation de paiement. Or, dans la grande majorité des cas, une telle cessation aboutit à la liquidation de l'entreprise.

La contrainte de solvabilité se gère à long terme et à court terme. La responsabilité de la direction financière, notamment dans le cadre du plan d'investissement et de financement, est prévoir et de mettre en place les conditions structurelles du respect de la solvabilité. La gestion de l'équilibre financier actuel et prévisionnel s'effectue dans le cadre de la politique de financement. Celle-ci s'exprime par des opérations financières de « haut de bilan » et par la définition d'un « mix », c'est-à-dire d'une combinaison optimale de ressources financières durable. La politique de financement pour le trésorier s'articule sur définition de relations contractuelles qui assurent la sécurité des crédits et des placements.

La contrainte de solvabilité se gère aussi au jour le jour de manière opérationnelle. C'est à ce niveau qu'intervient le trésorier chargé de veiller à l'existence d'une encaisse suffisante pour faire face aux paiements auxquels l'entreprise s'est engagée. Cette gestion de l'encaisse ne saurait être statique dans la mesure où la capacité de faire face à des flux de décaissement se trouve dans la capacité à prévoir, à modifier et à décaler des flux d'encaissement.

---

<sup>8</sup> <https://droit-finances.com>

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

---

La gestion des liquidités place le trésorier en position centrale dans le réseau complexe des flux monétaires de l'entreprise.

L'optimisation de la gestion des liquidités passe par l'affichage de deux principes d'action qui sont essentiels : La règle de l'unité de caisse et celle de la trésorerie zéro.

Le principe de l'unité de caisse : tous les fonds publics doivent être gérés par le trésor. En vertu de ce principe, l'ensemble des ressources financières de l'état (sa trésorerie) est déposé sur un seul compte.

Le principe de la trésorerie zéro, plus exactement de l'encaisse zéro, est une règle de bonne gestion simple à comprendre. Elle signifie que le trésorier doit éviter l'apparition d'excédents de trésorerie qui impliquent des coûts d'opportunité, comme celle de déficits qui, s'ils ne peuvent être comblés par le recours au découvert bancaire, signifient l'incapacité à faire face aux paiements prévus.

### 2.2. La gestion de risques financiers

Il s'agit essentiellement des risques de change et des risques de taux d'intérêt. Il n'entre pas dans la mission de trésorier d'entreprise de gérer l'ensemble des risques économiques.

Ceux-ci ne peuvent d'ailleurs être totalement éliminés puisqu'il est dans la vocation de l'entreprise d'assumer une part de risque d'activité économique.

Les principes d'action qui guident la gestion des risques financiers dans l'entreprise sont moins clairement formalisés que ceux qui orientent la gestion des liquidités. L'idée généralement admise est d'éviter ou de couvrir les risques financiers « excessifs », c'est-à-dire ceux qui pourraient mettre en cause la survie de l'entreprise. Le principe d'action est donc celui de la couverture des risques financiers étrangers aux métiers que l'entreprise entend assumer. La mise en œuvre n'est pas toujours facile : couverture totale ou couverture partielle ? Il y a là une marge de manœuvre qui renvoie à une définition politique de la part de la direction générale de l'entreprise.

D'un point de vue économique, la réflexion doit cependant rester ouverte. Réduire les risques signifie augmenter les coûts. Le principe de l'assurance rappelle que la couverture signifie des frais financiers supplémentaires. Or, un des rôles du trésorier reste de minimiser les coûts financiers de l'entreprise. Accepter une certaine dose de risques financiers peut se justifier si les coûts d'une couverture font place à des espérances de profits financiers.

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

---

Apparaît ici le dilemme de l'utilité de positions financières non couvertes autrement dit spéculatives dont l'intérêt est d'économiser des coûts ou des générer des produits.

Une telle interrogation souligne le rôle de plus en plus opérationnel de la fonction de trésorerie. Autrefois département uniquement fonctionnel, il fallait au trésorier limiter le plus possible ses coûts car il gérait essentiellement des charges.

Aujourd'hui, la trésorerie de l'entreprise peut être un centre de profit au même titre qu'un établissement commercial ou une unité de production. Elle peut générer des produits : revenus financiers tirés du placement de l'encaisse, profits tirés de l'assomption de risques financiers non couverts. Dans certains cas, tel celui bien connu de la grande distribution, ces produits financiers sont essentiels pour la rentabilité de l'entreprise.

L'opérationnalisation croissant de la trésorerie est une caractéristique d'évolution future. Il faut cependant remarquer que la trésorerie reste encore une activité largement fonctionnelle.

### 2.3. Organisation et contrôle de la fonction trésorerie

L'organisation et le contrôle de son département est une mission fondamentale du trésorier d'entrepris. Cette mission est liée à la gestion des liquidités et à la gestion des risques financiers. L'existence d'une organisation en est la conséquence au sein de la structure organisée qu'est la grande entreprise moderne. L'organisation d'un système d'information performant est une condition préalable à la gestion de trésorerie en date de valeur. Le trésorier doit pouvoir appréhender l'environnement financier en temps réel ; il doit pouvoir suivre ses positions et contrôler la gestion administrative et comptable de ses opérations. L'organisation de la fonction de trésorerie au sein d'un groupe est une activité de conception qui est aussi du ressort du trésorier. Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise en liaison avec les autres services de la société.

La démarche de contrôle est au cœur de toute activité de gestion. Elle figure donc parmi les missions du trésorier. Cela conduit en particulier à s'interroger sur le diagnostic et la performance de la gestion de trésorerie.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> HUBERT. B ; CHERINE. E, « trésorerie d'entreprise gestion de liquidités et des risque », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 1998, p9.

### 2.3.1. Les missions du trésorier

Les principales missions de trésorier sont les suivant :

#### - Assurer la liquidité de l'entreprise

Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financier : payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs celles vis-à-vis des organismes sociaux.

La liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ces échéances sera déclaré en cessation de paiement ; il devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée.

- disposer d'outils prévisionnels pour mesurer le besoin de financement de l'entreprise et négocier les lignes de crédits correspondantes.
- prévoir un financement adapté pour les investissements (le long terme doit être financé par le long terme).
- Suivre l'évolution de son activité et du besoin de fonds de roulement (BFR), mois par mois.
- Détecter à l'avance une dégradation éventuelle et proposer un plan d'actions.

#### - Réduire le coût des services bancaires

La réduction du coût des services bancaires fait par la maîtrise des supports de règlement adéquats, suivie du nécessaire contrôle de la bonne application des conditions négociées .La réduction de coût de la relation bancaire passe également par l'autre voie que la négociation, notamment par l'innovation.

#### - Améliorer le résultat financier

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul de taux effectif global, il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 3 mois fiable, afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence.

Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur.

### - Gérer les risques financiers CT

Il s'agit essentiellement risque du change et du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à CT.

L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change.

### - Assurer la sécurité des transactions

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.<sup>10</sup>

### 2.3.2. Les compétences du trésorier

Pour mener à bien ses tâches, à savoir réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assumer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit posséder le sens de l'organisation et de la communication, de la pédagogie, l'esprit d'anticipation, des compétences techniques.

#### - Le sens de l'organisation

Le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir l'esprit vif. Bien organiser son service signifie faire gagner du temps à l'entreprise.

#### - Le sens de la communication

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction de trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise car elle est le point rencontre de l'ensemble des flux financiers de l'entreprise. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions.

---

<sup>10</sup> SION.M, « gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition, paris, 1998, p27.

### - La pédagogie

Le trésorier doit jouer un rôle de conseiller auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie.

### - L'esprit d'anticipation

L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change. Le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur.

### - Les compétences techniques

En plus de la formation de base de gestion en comptabilité et en finance, le trésorier doit maîtriser les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux.<sup>11</sup>

## Section 03 : Origine problème de trésorerie

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

### 3.1. Problèmes structurels de trésorerie

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

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

---

<sup>11</sup> ANICET. C.N, « la trésorerie des entreprises », l'Harmattan, 2017, p12.

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

---

- à la faiblesse du capital social de la société ;
- au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
- à la faiblesse des bénéfices mis en réserve ;
- à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

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

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

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise ;

Implique de prendre des actions au niveau de 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 de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;
- le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

---

- des fluctuations de nature complément aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou l'assurance-crédit.<sup>12</sup>

### 3.3. Principales des causes des crises de trésorerie

Parmi ses causes en trouve :

#### 3.3.1. La crise de croissance (Croissance incontrôlée)

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Le financement d'un accroissement de BFR n'ayant pas été prévu, c'est la trésorerie qui prend le choc. Redoutant les déséquilibres d'une croissance non maîtrisée, les banques n'ajustent pas à la hausse les lignes de crédits CT. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements.

C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprises récentes qui sont victimes de leur succès commercial et du manque de connaissance financières de leur dirigeant.

#### Solutions

- Réaliser un apport en capital : la réponse la plus saine consiste à augmenter les capitaux propres pour maintenir un rapport FR/BFR suffisant.
- Modérer la croissance : Face à l'impossibilité d'augmenter le capital, il est alors nécessaire de freiner la progression des ventes. Ce choix commercial équivaut en fait à privilégier la marge au volume, donc à renforcer le FR grâce à un meilleur résultat. De plus, grâce à une croissance maîtrisée, l'augmentation du BFR sera contenue.

#### 3.3.2. La mauvaise gestion du BFR

L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes. C'est le cas des entreprises en pleine croissance.

---

<sup>12</sup> ROUSSELOT.F ; VERDIE.J.F, « la gestion de trésorerie », DUNOD, paris, 1999, p14.

### Solutions

Pour sortir de cette crise, il faut bien entendu mieux gérer le BFR : Gestion des stocks et des approvisionnements ; négociation des délais de paiement client et fournisseur, demande d'acompte, sensibilisation des responsables du cycle d'exploitation.

L'entreprise doit tout d'abord prendre conscience que les difficultés de trésorerie sont à résoudre en amont. L'expérience montre en effet que beaucoup d'entreprise n'identifient pas les causes réelles de leurs difficultés de trésorerie. Elles se contentent d'y pallier en négociant une augmentation de découvert bancaire ou un délai supplémentaire auprès de leurs fournisseurs.

### 3.3.3. Le mauvais choix de financement et le surinvestissement

L'entreprise "autofinance" un investissement. Décide de ne pas recourir à une augmentation ou à un emprunt bancaire à MLT. Elle estime que la rentabilité sera suffisante pour que la trésorerie absorbe la dépense sans se dégrader. Si la rentabilité réelle est inférieure à ce qui était prévu, Le FR ainsi que la trésorerie se dégraderont.

C'est le cas des entreprises qui se lancent dans des projets grandioses. Les besoins financiers sont très importants mais la rentabilité est-elle certaine. Les banquiers ressentent le risque et n'assurent pas le financement du projet. Un prélèvement sur sa trésorerie allié à une rentabilité insuffisante ne permet pas à l'entreprise de faire face à ses échéances de remboursement.

### Solutions

L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à MLT à posteriori pour rééquilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease back (est une technique par laquelle une entreprise propriétaire d'un bien à usage professionnel, procède à la vente de ce bien à une société de crédit bail , que le remet immédiatement à sa disposition par une opération de crédit baile, mobilier ou immobilier selon la nature du bien cédé), Ou la consolidation du découvert bancaire en prêt à moyen terme sont à préconiser.

**3.3.4. La perte de rentabilité :** Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres, le fonds de roulement se dégrade. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Par conséquent, la trésorerie se dégrade également.

### Solutions

L'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant de nouveau appel aux actionnaires.

#### 3.3.5. La réduction de l'activité (Stagnation, insuffisance, mévente)

Cette cause de dégradation est plus conjoncturelle que les précédentes. Face à une baisse de son carnet de commandes, l'entreprise ne réduit pas immédiatement son programme de fabrication. Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère.

L'entreprise accorde des crédits aux clients plus longs pour s'assurer de leur fidélité alors que les stocks augmentent, les dettes fournisseurs et autres charges d'exploitation demeurent à leur date d'échéance.

Par conséquent, le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

La baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structures (le chiffre d'affaire devient insuffisant pour couvrir convenablement les charges de structure fixes qui sont devenues importantes).

### Solutions

- La diversification des clients ou d'activités ;
- Régulation du système de gestion par apport au niveau de l'activité.<sup>13</sup>

### Section 04 : Les enjeux de la gestion de trésorerie

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

#### 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 improductifs, ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en

---

<sup>13</sup> C.MARMUS, « gestion de trésorerie », Edition VUIBERT.

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie

---

réalisant un arbitrage entre cout de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.

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

Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous- mobilisation.

### 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 liquidés disponibles résultent de son équilibres financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR, sans pour autant être affectées à des emplois productifs.

En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondérer des ressources financières de la firme. (Ou du capital). Ce coût ne peut que être que réduite et non supprimé par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquée (les liquides constituant théoriquement un actifs sans risque.

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

Pour le compte bancaire considérer, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement des déséquilibres financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme.<sup>14</sup> C'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur le marchés et de prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de caractéristiques économique et financières.

L'arbitrage entre les coûts de détention d'encaisse et les frais financier devient singulièrement plus complexe, lorsque l'entreprise est domiciliée dans plusieurs, banques, qui rend aussi le travail de trésorier plus difficile, et cela augmente le risque d'erreurs qui peut affecter la trésorerie, c'est erreurs peuvent résumer en :

---

<sup>14</sup> [https : //wiki memoires.net/2011](https://wiki.memoires.net/2011)

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

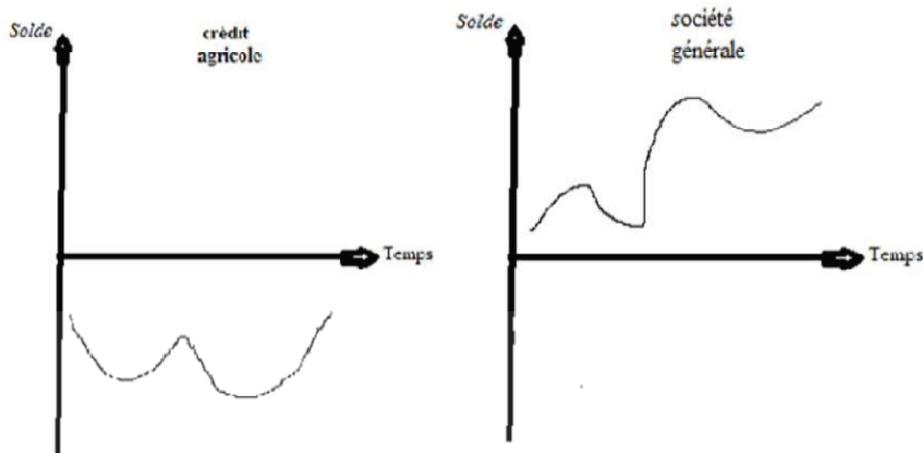
- L'erreur d'équilibrage ;
- L'erreur de sur- mobilisation ;
- L'erreur de sous-mobilisation.

### 4.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre - phase

L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation de contre phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où le compte débiteur génère des frais financiers et le compte créditeur n'est pas rémunéré.

L'erreur d'équilibrage peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque (appelés virements d'équilibrage).

**Figure01 :L'erreur d'équilibrage**



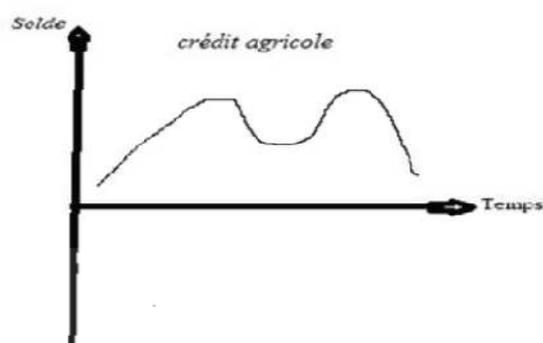
**Source :** Rousselot, VERDIE.J.F, « La gestion de trésorerie », éd 2 DUNOD, paris, 2017, p89.

Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêt sur découvert et commission du plus fort découvert). Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

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

Une fois les contres-phases éliminée, l'existence de solde créditeur important traduit soit par un défaut placement (ou défaut de blocage) soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autre modes de financement à court terme ; Cette erreur revient donc à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues. La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise soit le coût moyen du financement à court terme.

**Figure 02 :L'erreur d'équilibrage de sur-mobilisation**



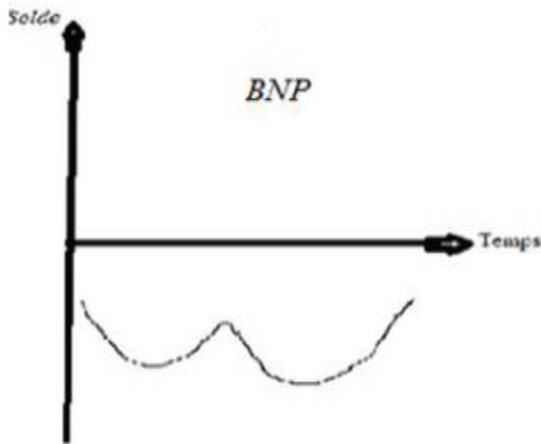
Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « La gestion de trésorerie », éd 2 DUNOD, paris, 2017, p90.

### 4.3.3 L'erreur de sous mobilisation

L'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits, qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaires , à l'escompte ou autres sources de financement , cela veut dire que cette erreur provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins couteux. Cette erreur est considérée comme la moins couteuse des autres erreurs, dans la mesure où le découvert est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. L'entreprise paye, dans ce type d'erreur, la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisageait, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatifs.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> DESBIÈRES.P ; POINCELOT.E, « la gestion de trésorerie », édition management, paris, 1999, p18.

**Figure 03 :L’erreur d’équilibrage de sous-mobilisation**



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « La gestion de trésorerie », édition DUNOD, Paris, 2017, p.91

### Conclusion de Chapitre

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menée 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.

La trésorerie est la résultante de tous les flux financiers. L’évolution de trésorerie constitue donc une mesure synthétique de la santé financière de l’entreprise.

Il incombe au trésorier de tirer la sonnette d’alarme lorsqu’il constate une dégradation de la trésorerie.

Dans le prochain chapitre nous allons traiter le rôle de la trésorerie dans l’analyse financière

# **Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière**

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

---

L'équilibre financier de l'entreprise renvoie d'abord à une analyse de la structure du bilan et l'ajustement des flux monétaires a fin d'assurer la solvabilité à court terme. Dans ce chapitre nous allons analyser la trésorerie par bilan et par les flux et les prévisions de la trésorerie.

### Section 01: Analyse de la trésorerie par bilan

L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'analyser le fonctionnement financier de l'entreprise.

#### 1.1. Notion de bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan dans lequel les emplois et les ressources sont établis par fonctions. Le bilan fonctionnel utilise les termes d'emplois et ressources pour désigner les actifs et passifs. Est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masse homogène selon les trois fonctions (investissement, financière, et exploitation).<sup>1</sup>

#### 1.2. La présentation du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel met en évidence les mouvements financiers engagés dans les différents cycles d'activité et les emplois et ressources qui en résultent sont ainsi:

- Le cycle d'investissement (et de désinvestissement) rassemblant les opérations d'acquisition (ou de cessions) d'immobilisations ayant vocation à assurer des revenus futurs et correspondant à des «emplois stables».
- Le cycle de financement rassemblant les ressources «stables».
- Le cycle d'exploitation rassemblant les opérations liées à l'activité de l'entreprise (production, commercialisation ...), «soit les ressources et emplois circulant».

##### 1.2.1. Les emplois et les ressources stables

Les emplois stables à l'**actif** sont constitués des immobilisations (évaluées en valeur brute).

Les ressources stables au **passif** sont constituées des capitaux propres comptables avant répartition du résultat, augmentés des amortissements, des dépréciations et des provisions ainsi que de la partie stable des dettes financières.

##### 1.2.2. Les emplois et les ressources circulant

Les emplois et les ressources circulant se définissent par opposition aux éléments stables du bilan. Ils sont classés en trois catégories :

---

<sup>1</sup> [www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

- Les emplois et ressources d'exploitation regroupent tous les éléments liés directement au processus d'achat, production, vente et se composent à l'actif des stocks et des créances d'exploitation (avances et acomptes versés, créances clients et comptes rattachés et autres créances d'exploitation) évalués en valeur brute et au passif des dettes d'exploitation (avances et acomptes reçus, dettes fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales et autres dettes d'exploitation) ;
- Les emplois et ressources hors d'exploitation se composent à l'actif les créances hors d'exploitation (par exemple, le compte Actionnaires, capital souscrit, appelé et non versé ou les créances sur cession d'immobilisation) et les valeurs mobilières de placement et au passif les dettes hors exploitation (par exemple, les dettes au titre de l'impôt sur les bénéfices et les dettes dues aux fournisseurs d'immobilisation) ;
- Les actifs et passifs de trésorerie comportent à l'actif les disponibilités et au passif les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

### 1.3 . La structure de bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel se présente comme suit :

**Tableau n°1 : bilan fonctionnel**

<b>Actif brut</b>		<b>Passif</b>	
<b>Emplois stables</b>	-	<b>Ressources stables</b>	-
- Actif immobilisé brut		- Capitaux propres - Amortissements, dépréciations et provisions - Dettes financières stables	
<b>Actif circulant</b>	-	<b>Passif circulant</b>	-
- Actif circulant d'exploitation - Actif circulant hors exploitation - Trésorerie actif		- Passif circulant d'exploitation - Passif circulant hors exploitation - Trésorerie passif	
<b>Total</b>	-	<b>Total</b>	-

Source : Isabelle Chambost et Thierry Cuyaubère, « Gestion financière », DUNOD, paris, 2008, p161.

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

Les trois cycles précédemment décrits, investissement, financement et exploitation vont être formalisés. Il va ainsi être calculé le besoin en fonds de roulement en relation avec le cycle d'exploitation, le fonds de roulement reprenant les cycles d'investissement et financement, ces deux cycles s'articulant par l'évolution de la trésorerie.

Ce qui nous intéresse dans le bilan fonctionnel présenté est la trésorerie décomposé en deux parties comme suit :

Trésorerie active : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement.

Trésorerie passive : comprend les dettes financières à court terme.

**1.3.1. Le besoin en fonds de roulement :** Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat / production / vente.

### **1.3.1.1. Besoin en fond de roulement d'exploitation (BFRE)**

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est la principale caractéristique du financement de l'entreprise. Il représente le besoin de financement généré par l'activité, besoin qui est fonction de son processus de production (les stocks correspondent à des biens qui n'ont pas été transformés ou vendus, mais pour lesquels l'entreprise a déjà engagé des charges), des relations commerciales avec les clients (les créances clients correspondent à des ventes qui n'ont pas été encaissées) et des relations commerciales avec les fournisseurs (les dettes fournisseurs correspondent à des achats qui n'ont pas été décaissés). Le besoin en fonds de roulement d'exploitation se calcule ainsi :

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$$

Le fonds de roulement doit couvrir le besoin en fonds de roulement d'exploitation.

### **1.3.1.2. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation**

Les autres créances et les autres dettes génèrent un besoin ou une ressource de financement, mais cette valeur n'est pas prévisible de façon systématique, évoluant en fonction d'événements non cycliques (achat ou vente d'immobilisation).

$$\text{BFRHE} = \text{Créances hors exploitation} - \text{Dettes hors exploitation}$$

### **1.3.1.3. Le besoin en fonds de roulement**

C'est la somme des besoins d'exploitation et hors exploitation

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

### 1.3.2. Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global représente l'excédent (s'il est positif) de ressources stables, d'origine interne et/ou externe, non nécessaires pour financer les emplois stables et qui peut ainsi servir à financer les besoins circulants de financement, c'est-à-dire le besoin en fonds de roulement. Il se calcule ainsi :

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux propres} + \text{Amortissements, dépréciation et provisions} + \text{Dettes financières stables} - \text{Actif immobilisé brut}$$

### 1.3.3. La trésorerie nette

La trésorerie nette représente la différence entre les disponibilités et les concours bancaires courants.

$$\text{TN} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

### 1.4 .l'équilibre général du bilan fonctionnel

La structure fonctionnelle du bilan peut se représenter ainsi<sup>2</sup> :

**Tableau n° 2 : Le fonds de roulement net global**

<b>EMPLOIS</b>	<b>Actif immobilisé brut</b>	<b>Capitaux propres</b> -capital social - Réserves -Résultat -Amortissement, dépréciations et provisions	<b>RESSOURCES</b>
	<b>FRNG</b>	<b>Dettes financières stables</b>	

Source : Isabelle Chambost et Thierry Cuyaubère, « Gestion financière », DUNOD, paris, 2008, p166.

**Tableau n° 3 : Le besoin en fonds de roulement**

<b>Actif</b>	<b>Actif circulant d'exploitation</b> -stocks -créances	<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>Passif</b>
	<b>Actif circulant hors d'exploitation</b>	<b>Dettes hors exploitation</b>	
		<b>BFR</b>	

Source : Isabelle Chambost et Thierry Cuyaubère, « Gestion financière », DUNOD, paris, 2008, p166

<sup>2</sup> CHAMBOST. I ; CUYOUBER.T, « Gestion financière », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2008, p 160.166.

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

**Tableau n° 4 : La trésorerie nette**

<b>Trésorerie actif</b> Disponibilités	<b>Trésorerie passif</b> Concours bancaires courants
	<b>TN</b>

Source : Isabelle Chambost et Thierry Cuyaubère, « Gestion financière », DUNOD, paris, 2008, p166.

### 1.5 .L'utilité de bilan fonctionnel

- Il permet d'analyser la structure financière d'une entreprise en comparant ses emplois à ses ressources. Il met en évidence différents cycles :
- Cycle durable : comparaison entre les investissements durables et les financements stables,
- Cycle d'exploitation : comparaison entre les stocks, les Créances et les dettes relatives à l'exploitation,
- Cycle hors exploitation : comparaison entre les créances et dettes diverses,
- Cycle de trésorerie : comparaison entre la trésorerie active et la trésorerie passive.<sup>3</sup>

### 1.6. Détermination de la trésorerie

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

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

**B- 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).

### 1.7. Les ratios liés à la trésorerie

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

<sup>3</sup> [www.compta-facil.com](http://www.compta-facil.com)

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

---

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

- **Ratio de liquidité restreinte** : Ce ratio doit être proche à la mesure le degré Couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et la valeur mobilière de placement(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 de solvabilité générale**: il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme.il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par le vent de ces actifs comme dernière solution. Il se calcule selon : RSG= Sommes des Actifs / Somme des Dettes
- **Ratio de liquidité immédiate** : c'est un indicateur de la capacité de remboursement immédiate des dettes à court terme (DCT), il suit l'évolution des encaissements de l'entreprise.

Ratio de liquidité immédiate = disponibilité +valeur mobilière de placement  
(VMP) / passif réel à moins d'un an.<sup>4</sup>

### Section 02 : Analyse par flux de trésorerie

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs. À ce titre, l'analyse dynamique a constitué une innovation majeure et généré des développements importants tant en matière de diagnostic financier que de mesure de performance globale de l'entreprise.<sup>5</sup>

#### 2.1. Conception

L'état de flux de trésorerie est un tableau analytique de financement qui quantifier les mouvements de trésorerie pendant une période déterminée, appelé exercice financier.

L'état de flux de trésorerie est un document comptable obligatoire faisant partie de l'ensemble des états financiers exigés par l'entreprise.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> CHAMBOST.I, « Gestion financière », édition, DUNOD, paris, 2006.

<sup>5</sup> PIERRE.P, « Gestion de la trésorerie », édition ECONOMICA, paris, 2004, p28.

<sup>6</sup> www.mataf.net

### 2.2. Tableau pluriannuel des flux financiers

Ce tableau a été conçu par Génard du murrard en 1977 et fréquemment utilisé par les analystes financiers dans les années 80.

L'objectif principal de ce tableau est d'établir la liaison entre le compte de résultat et tableau de financement au niveau de l'excédent brut d'exploitation et non plus de celui de l'autofinancement, afin de montrer la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et priorité que doit être accordée à l'affectation de l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) à ce dernier.

#### 2.2.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'ETE constitue la trésorerie générée ou consommée au cours d'un exercice à partir des opérations d'exploitation de l'entreprise. Elle se calcule par la différence entre les encaissements sur les ventes et les décaissements sur achats, les autres charges d'exploitation et les règlements de TVA à décaisser.

L'ETE correspond à la différence entre les recettes d'exploitation et les dépenses d'exploitation.

L'ETE peut par conséquent être déterminé à partir de l'excédent sur opération (ESO), auquel on enlève la variation de l'encours commercial :

$$ETE = ESO - \Delta \text{ encours commercial}$$

$$ESO = \text{ventes HT} - \{ \text{achat HT} + \text{autres charges d'exploitation (variation de stocks exclues)} \}$$

$$\Delta \text{ en cours commercial} = \Delta \text{ créances d'exploitation} - \Delta \text{ dettes d'exploitation}$$

Ce mode de calcul présente l'intérêt, d'une part de facilité car l'évaluation des stocks n'est pas nécessaire et d'autre part, il met en évidence l'importance de la politique commerciale (politique d'achat et politique de vente) menée par l'entreprise et générant le crédit inter – entreprise.

Cependant, l'ETE peut s'obtenir à partir du résultat de processus d'exploitation obtenu comptable ment, l'EBE (excédent brut d'exploitation) auquel on retire la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation :  $ETE = EBE - \Delta BRE$ <sup>7</sup>

#### 2.2.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financement se présenté comme suite :

---

<sup>7</sup> PIERRE. P, « Gestion de la trésorerie », édition ECONOMICA, paris, 2004, p29.

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

**Tableau n°5 : tableau pluriannuel des flux financiers**

(I) Flux de liquidité généré par la gestion de l'actif	-	-
(I1) Flux des actifs d'exploitation (actifs industriels et commerciaux)	-	-
Excédent brut d'exploitation (EBE)		
(-) variation annuelle du BFR	-	-
(=) Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)		
(-) investissements bruts de croissance interne (corporel, incorporel)	-	-
(+) produits de cession d'actifs corporels et incorporels	-	-
(=) solde (E) des flux de liquidité (actifs industriels et commerciaux)		
(I2) Flux des actifs financiers	-	-
(-) prises de participation dans des sociétés (placement long terme)	-	-
(+) variation des valeurs mobilières de placement (placement court terme)	-	-
(+) produits financiers (produits de cession financières, intérêts...)	-	-
(=) solde (E) des flux de liquidité (Actifs financiers)		
(=) solde économique (E)= solde (E1) +(E2)		
(II) Flux de liquidité généré par la gestion de passif	-	-
(II1) Flux générés par la gestion de la dette financière	-	-
Solde entre nouveaux emprunts à long et moyen terme et remboursement		
(+) variation annuelle des concours bancaires à court terme (trésorerie passif)	-	-
(-) charges financières (couts des dettes financières)	-	-
(=) solde financier F1 (gestion de la dette financière)		
(II2) Flux générés par la gestion des fonds propres	-	-
Augmentation du capital social (nouveaux apports)		
(-) dividendes versés aux actionnaires	-	-
(=) solde financier F2 (gestion des fonds propres)		
(=) solde financier (F)=solde (F1) +(F2)		
(=) solde de trésorerie disponible(G)=solde (E) +solde (F)		

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

---

**Source :** Philippe Rousselot et Jean-François Verdie, « La gestion de trésorerie », DUNOD, Paris, 1999 p 29.

Par définition, le tableau pluriannuel des flux financiers permet l'analyse dynamique de la variation de la trésorerie de l'entreprise sur une période généralement un an et retrace dans une logique financière et globale la cohérence et l'importance des choix stratégiques effectués par l'entreprise. Ainsi met en évidence deux origines de flux financiers :

- 1- Les flux générés par les opérations économiques de l'entreprise : retracés dans le solde E. Ce solde exprime généralement la demande ou parfois l'offre de capitaux générée par l'activité de l'entreprise après couverture interne des besoins de financement de la croissance.
- 2- Ceux générés par les opérations financières de l'entreprise : retracés dans le solde F. Ce solde exprime généralement l'offre parfois la demande de capitaux de financement.
- 3- La somme de ces soldes E et F donne le niveau du solde G, indicateur de la variation du solde de trésorerie sur la période.

De fait, les signes de ces trois soldes E, F et G sont importants pour l'analyse financière et le diagnostic économique et financier de l'entreprise.

- Le signe du solde E permettra de savoir dans quelle mesure la trésorerie dégagée par l'exploitation gérée par l'entreprise a pu autofinancer ses investissements, c'est-à-dire sa croissance qu'elle soit interne (investissements d'exploitation) ou qu'elle soit externe (investissements financiers). Deux cas peuvent survenir :
  - Si le solde E est positif, toute la trésorerie générée par l'exploitation n'est pas utilisée au financement (interne) de la croissance. L'entreprise est en sous-régime de croissance.
  - Si le solde E est négatif, l'entreprise a alors besoin de recourir à un financement externe dettes financières ou capitaux propres pour soutenir sa politique de sur régime de croissance. Ainsi, même si leur activité est rentable, ces entreprises ont un volume d'investissements qui nécessite des besoins de financement supérieurs aux liquidités produites par l'exploitation.
- Le signe du solde F permet de retracer toute la politique financière de l'entreprise sur la période, c'est-à-dire aussi bien la gestion de la dette financière (nouveaux emprunts, remboursements) que celle des fonds propres apportés par les actionnaires. Deux cas peuvent se produire :
  - Le solde F est positif, traduisant une politique financière d'endettement croissant de l'entreprise.

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

---

- Le solde F est négatif, exprimant ainsi une politique d'assainissement de la politique financière de l'entreprise ou une politique plus marquée d'autofinancement (par le solde E).<sup>8</sup>

### 2.3 .Tableau des flux de trésorerie

Tout 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 document de synthèse mettant en valeur les variations à la hausse ou a la baisse du niveau de trésorerie engendrées par les activités de l'entreprise.<sup>9</sup>

#### b. Structure du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie se présent comme suite :

---

<sup>8</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « la gestion de trésorerie », DUNOD, paris, 1999, p 30.31.

<sup>9</sup> <https://www.petit-entreprise.net>

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

**Tableau n°6 : tableau des flux de trésorerie**

DESIGNATION	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	-	-
Résultat de l'exercice	-	-
*Élimination 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	-	-
- Acquisition d'immobilisations corporelles	-	-
- Acquisition d'immobilisations 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 financières	-	-
- 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, non versé	-	-
<b>= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>	-	-
Variation de trésorerie (A+B+C)		
Trésorerie à l'ouverture (D)		
Trésorerie à la clôture (A+B+C+D)		

Source : ERIC.T, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles française et internationales », février, 2013, p26.

### 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 liés à l'activité**

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

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

Concernant l'acquisition et la cession des immobilisations, ces flux permettent d'identifier et 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 variations 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 intérêt détenus et non échus ;
- Valeurs mobilière de placement ;
- Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT de faire une analyse de la rentabilité de l'entreprise, à partir de ses différentes fonctions. <sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> BOUMESSHEL.R, « la gestion de la trésorerie dans une entreprise », cas de L'ERAD mémoire de fin de cycle, option, finance d'entreprise, 2016, p 34.

## Chapitre II : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière

---

### **Conclusion**

L'analyse financière a pour objet de collecter et d'interpréter des informations permettant de porter un jugement sur la situation économique et financière de l'entreprise et son évolution. Elle consiste en un ensemble de concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de traiter des informations comptables et d'autres informations de gestion ; afin de porter une appréciation sur les risques présents, passés et futurs découlant de la situation financière et des performances d'une entreprise.

# **Chapitre III : l'analyse dynamique de la trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL**

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

Après avoir étudié la gestion de trésorerie dans son cadre théorique. Nous allons étudier son application sur le terrain réel au niveau de l'entreprise CEVITAL SPA.

### **Section 01. Présentation de l'organisme d'accueil**

L'Algérie a connu un développement et une croissance très importante dans plusieurs domaines, et surtout dans le domaine économique grâce à l'émergence de quelques entreprises privées qui ont une haute capacité de production et avec de bonne et de meilleure qualité. Parmi ces entreprises les plus importantes et les plus génératrices de richesse, CEVITAL SPA, filière agro-industrie, qui a montré sa capacité à générer de la valeur ajoutée et à répondre mieux aux attentes des consommateurs algériens.

#### **1.1. Historique de CEVITAL**

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA, elle a été créée en Mai 1998<sup>1</sup>. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008<sup>2</sup>.

#### **1.2. Situation géographique de CEVITAL**

A l'arrière port de Bejaia à 200 mètres linéaires(ML) du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **A Bejaia :**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- ✓ Raffinerie Huile
- ✓ Margarinerie
- ✓ Silos portuaires
- ✓ Raffinerie de sucre

---

<sup>1</sup>Documents internes de CEVETAL

<sup>2</sup>Documents internes de CEVITAL

- **A ElKseur:**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits cojek. Sa capacité de production est de 14 400 tonne(T) par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010<sup>3</sup>.

- **A TiziOuzou :**

**A Agoni Gueghrane :** au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètre :

✓ L'Unité d'Eau Minérale LallaKhedidja a été inaugurée en juin 2007

### 1.3 : Les capacités de production

#### 1.3.1 : Huiles Végétales

- **Les huiles de table :** elles sont connues sous les appellations suivantes :

**Fleurial plus :** 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E), (**Elio et Fridor**) :se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées Dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an.

- Part du marché national : 70%.

- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

#### 1.3.2. Margarinerie et graisses végétales

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurregourmant et Fleurial,**

D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** ».

Capacité de production : 180.000 tonnes/an. Notre part du marché national est de 30%, sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le moyen orient.

---

<sup>3</sup>Documents internes de CEVITAL

### 1.3.3. Sucre Blanc

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an.
- Part du marché national : 85%.
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

### 1.3.4 .Sucre liquide

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### 1.3.5 .Silos Portuaires

#### Existant :

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

### 1.3.6. Boissons

Eau minérale, Jus de fruits, sodas, l'eau minérale LallaKhedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5, Sulfate 7, bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khadija pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

- Lancement de la gamme d'eau minérale « LallaKhadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».

### **1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions:**

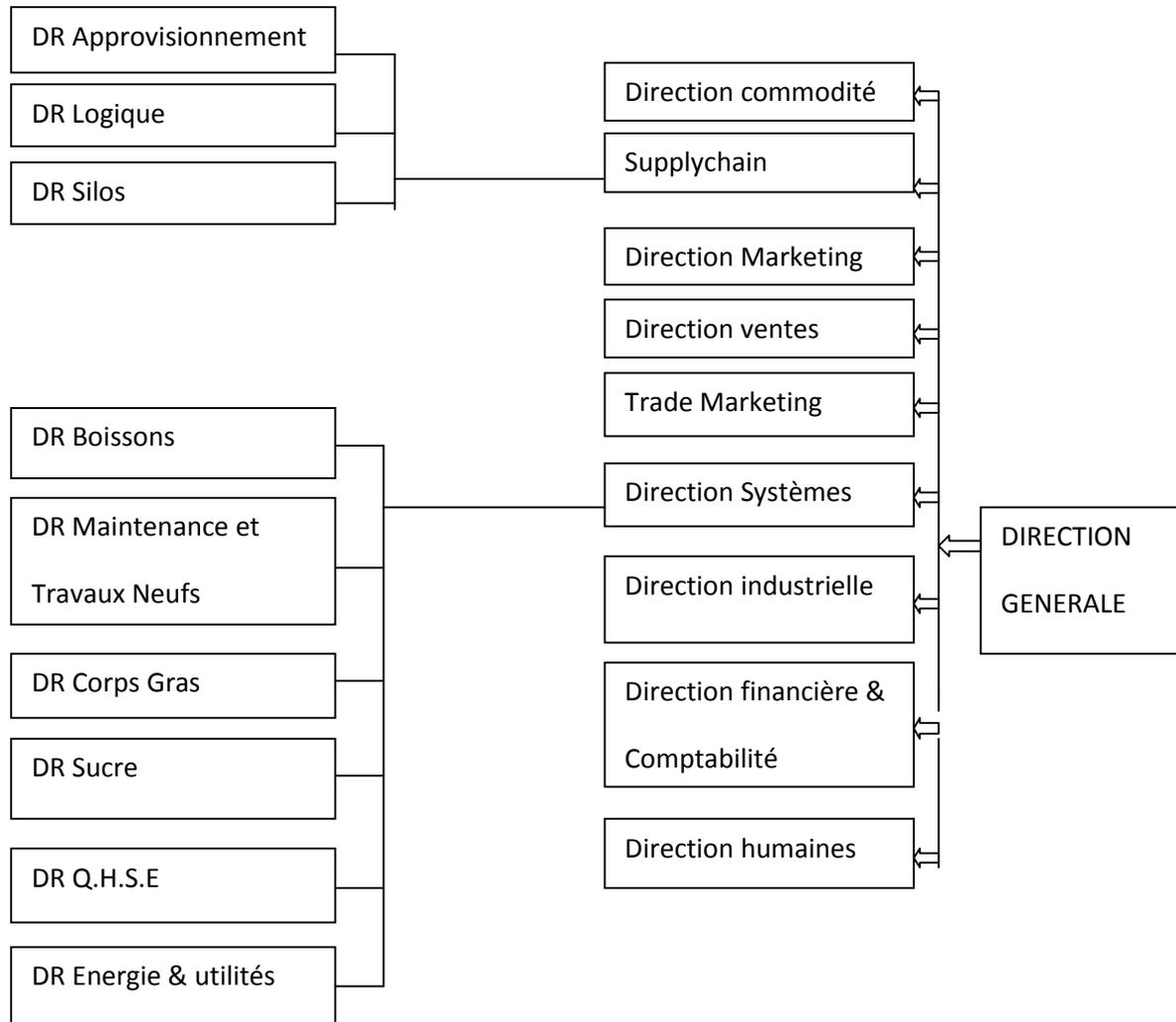
L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

#### **1.4.1. Structure de l'encadrement : Organigramme**

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

Schéma n°01: organigramme du complexe CEVITAL



Source : document interne à l'entreprise : direction des finances et comptabilité(DFC).

### 1.4.2. Les principales missions de direction du complexe

#### ➤ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

#### ➤ **La direction des Ventes et Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

#### ➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

#### ➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états Comptables et financiers selon les normes, pratiquer le contrôle de gestion, faire le reporting Périodique.

#### ➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité,

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### ➤ **La direction des Ressources Humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.

Pilote les activités du social. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Assure le recrutement, chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, formation du personnel. Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires, participent avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

### ➤ **La direction Approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### ➤ **La direction Logistique :**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

### ➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières arrivées par navires ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

### ➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU), a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatés à partir de la célèbre source de LALLA KHEDIDJA.

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

### ➤ **La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J, sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière -utilités actuellement en chantier à El Kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

### ➤ **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J, qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

### ➤ **La direction qualité, hygiène, sécurité, environnement (QHSE):**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, veille au respect des exigences réglementaires produites, environnement et sécurité, garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité des installations Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et répond aux exigences clients.

### ➤ **La direction Energie et Utilités:**

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra Pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW.

### ➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier). Rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

### ➤ **La direction technique contrôle de qualité:**

Elle est dotée de quatre laboratoires: laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de qualité des produits et tout leurs processus de production par l'élaboration des bilans.

### ➤ **La direction projet:**

Elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et d'installation des équipements techniques et mécaniques.

- **Les moyens commerciaux :** La direction commerciale de CEVITAL, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de:

- 01 directeur commercial, 01 secrétaire, 01 chef des ventes.
- 04 chargés de clientèle, 08 facturiers, un chargé des statistiques.

### ➤ **La direction raffinerie d'huile:**

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

### ➤ **La direction margarinerie:**

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

### ➤ **La direction raffinerie de sucre :**

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionner.

### ➤ **La direction conditionnement d'huiles:**

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

## **1.5. La présentation de la direction des finances et de comptabilité de CEVITAL :**

La direction des finances et de la comptabilité est considéré comme étant l'unité fondamentale de l'entreprise, car elle joue le rôle d'un réservoir de toutes les informations les plus précieux de l'entité. C'est dans cette direction qu'on trouve tous les documents justificatifs de tous mouvements monétaires ou physiques.

La DFC est responsable de :

- La comptabilisation et la préparation des états comptables et financiers selon les normes.
- La pratique de contrôle de gestion.
- Le reporting périodique.
- La préparation et la mise à jour des budgets.

Afin de simplifier le travail, la direction des finances & comptabilité est subdivisées en six(06) départements et une assistante du DFC :

### ➤ **Assistante du DFC :** elle a plusieurs tâches à accomplir tel que :

- Le suivi du pointage, les absences et les congés du personnel de la DFC.
- La confirmation des soldes auprès des tiers.
- La réception et l'enregistrement des courriers, leurs départs et leurs arrivées.

- Elle transmet l'information entre la DFC et les autres directions.
  
- **Département comptabilité financière** : ce département est constitué de trois services :
  - a) Service comptabilité fournisseurs.
  - b) Service comptabilité clients.
  - c) Service comptabilité fiscalité.
  
- **Département gestion de trésorerie** :
  - a) Service de rapprochement bancaire.
  - b) Service de trésorerie étranger.
  - c) Service de trésorerie caisses.
  
- **Département contrôle de gestion** :
  - a) Service comptabilité matière.
  - b) Service comptabilité de gestion.
  - c) Chargé budget et reporting.
  
- **Département gestion des immobilisations** :
  - a) Service comptabilité immo-projet.
  - b) Service gestion des immobilisations.
  
- **Département juridique et assurance** :
  - a) Service assurances.
  
  - b) Service d'affaire.
  
  - c) Archiviste documente.

## **1.6. Les missions et les objectifs de l'entreprise CEVITAL**

### **1.6.1. Les missions :**

-Concevoir, développer et réaliser des nouveaux projets.

-Intervenir dans les travaux d'ouvrage d'art, construction neuves, extension de bâtiments, rénovation de patrimoines immobiliers.

-Le contrôle de qualité de ses produits (toutes les unités de production disposent d'un laboratoire équipés d'outils d'analyse très performants).

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

### 1. 6.2. Les objectifs :

- Répondre mieux aux attentes des consommateurs (Satisfaction des clients locaux et étrangers qualitativement et quantitativement).
- La vente de tous ce qui est produit.
- Demeuré le leader du marché.
- Réaliser des initiatives dans les différents secteurs (travaux de bâtiments).
- Garantie sa pérennité.
- Assurer son revenu et sa rentabilité.

### 1.7. Les futurs projets de l'entreprise CEVITAL

Pour élargir ses activités, CEVITAL envisage la mise en œuvre de quelques nouveaux projets et l'extension des anciens, et parmi les :

- Extension des raffineries sucre de 2000 tonnes.
- Complexe d'aluminium (1,5 millions tonnes par an) et complexe pétrochimiques.
- Construction navale (construction de tous types de bateaux) et la construction automobile (350 000 unités par an).
- Développement des logiciels.

## Section 02 : Etude de l'équilibre financier

L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier, le Fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette(TN).

### 2.1. Elaboration des bilans fonctionnels des exercices 2016, 2017

Pour porter un jugement sur la situation financière de « CEVITAL », il est essentiel d'étudier des bilans fonctionnels des années 2016 et 2017, pour cela, il est nécessaire de faire des différents retraitements des bilans comptables 2016 et 2017.

### 2.1.1. Les traitements et les reclassements au niveau de l'actif

Les éléments de bilan fonctionnel sont classés en brute de manière suivant :

- Les immobilisations (financières, corporelles, incorporelles) et les impôts différés de l'actif, sont classés au niveau des emplois stables ;
- Stocks en cours, les créances et emplois assimilés sont classés au niveau des emplois d'exploitation ;
- Les autres débiteurs, autre créances et emplois assimilés sont classés au niveau des emplois hors exploitation ;
- Disponibilité et assimilés sont classés à la trésorerie d'active.

### 2.1.2. Les traitements et les reclassements de passif

Les éléments concernés les traitements et les reclassements de passif

- Capital émis, primes et réserves, autre capitaux propres-report à nouveaux sont classés au niveau des ressources durables :
- Total des amortissements et provisions de l'actif doivent intégrer aux ressources stables ;
- Lesrésulta net doit être ajouté au ressources stables de l'entreprise dans un compte appelé résultat en instance d'affectation.
- Les éléments suivants sont classés au niveau des ressources d'exploitation :
  - Fournisseurs et comptes rattachés ;
  - Impôt(différés et provisionnés) ;
  - Impôts.
- Les autres dettes sont classées au niveau des ressources hors d'exploitation.

Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise  
CEVITAL

**Tableau n° 07: Bilan fonctionnel de l'actif**

<b>Actif</b>	<b>Exercice 2016</b>	<b>Exercice 2017</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emplois stables(ES) :</b></li> <li>-Immobilisations incorporelles</li> <li>-Immobilisations corporelle</li> <li>-Immobilisations en cours</li> <li>-Immobilisations financiers</li> </ul>	<p>201601449</p> <p>75322156000</p> <p>9536324595</p> <p>119459011109</p>	<p>259793473</p> <p>83275548739</p> <p>14915580901</p> <p>159548076506</p>
<b>Total emplois stables</b>	204519093153	257998999619
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actif circulant d'exploitation(ACE) :</b></li> <li>-Stock et en cours</li> <li>-Clients</li> <li>- Impôts et assimilés</li> </ul>	<p>39017709814</p> <p>24119270003</p> <p>12313341972</p>	<p>36194913554</p> <p>23906315410</p> <p>11780167699</p>
<b>Total actif circulant d'exploitation</b>	75450321789	71881396663
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actif circulant hors exploitation (ACHE) :</b></li> <li>-Autres débiteurs</li> <li>-Autre créances et emplois assimilés</li> </ul>	<p>109954018222</p> <p>196689061</p>	<p>117427940170297915123</p>
<b>Total actif circulant hors exploitation</b>	110150707283	117725855293
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trésorerie actif (TA) :</b></li> <li>-Disponibilité</li> </ul>	<p>8696800862</p>	<p>57623154211</p>
<b>Total actif courant</b>	194297829934	247230406167
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>398816923087</b>	<b>505229405786</b>

Source :Tableau élaboré par nous-mêmesà partir des documents de CEVITAL.

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

**Tableau n° 08 : Bilan fonctionnel de passif**

<b>Passif</b>	<b>Exercice 2016</b>	<b>Exercice 2017</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressources durables(RD) :</b></li> </ul>		
*Capitaux propres		
-capital émis	69568256000	69568256000
-primes et réserves	30832119185	30832119185
-résultat net	19428258073	25526262250
Autres capitaux propres	117783427112	137211685185
*total amortissement et prévisions	41682707788	44520318996
*Dettes financières		
-emprunts et dettes financière	11895404942	17993333957
-impôt	1451160822	1630098372
-produits comptabilisés d'avances	1025006806	1165296054
<b>Total ressources durables</b>	<b>293666340728</b>	<b>328447369999</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Passif circulant d'exploitation(PCE) :</b></li> </ul>		
-Fournisseurs et comptes rattachés	37169853209	35656570924
-impôts	3281656404	1448965742
<b>Total passif circulant d'exploitation</b>	<b>40451509613</b>	<b>37105536666</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Passif circulant hors exploitation</b></li> </ul>		
-autres dettes	50094477704	51840020012
<b>Total passif circulant hors exploitation</b>	<b>50094477704</b>	<b>51840020012</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trésorerie passif(TP)</b></li> </ul>		
- Disponibilités	14604595042	87836479109
<b>Total passif courant</b>	<b>105150582359</b>	<b>176782035787</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>398816923087</b>	<b>505229405786</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents de CEVITAL.

## 2.2 Calcul des indicateurs de l'équilibre financière

### 2.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

#### \*Le FRNG à partir du haut de bilan

**FRNG** = Ressources durables – Emplois stables

**Tableau n°09 : Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du haut de bilan**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2017
Ressources durables	293666340728	328447369999
-	-	-
Emplois stables	204519093153	257998999619
<b>FRNG</b>	<b>= 89147247575</b>	<b>=70448370380</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents de CEVITAL.

#### \* Le FRNG à partir du bas de bilan

**FRNG** = (actif circulant d'exploitation+actif circulant hors exploitation+trésorerie actif)

- (dettes d'exploitation +dettes hors exploitation+trésorerie passif).

**Tableau n°10 : Le FRNG à partir du bas de bilan**

#### NG à partir du bas de bilan

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2017
(ACE+ACHE+TA)	75450321789+110150707283	71881396663+117725855293
	+8696800862	+ 57623154211
-	=194297829934	=247230406167
(PCE+PCHE+TP)	-	-
	40451509613+50094477704	37105536666 +51840020012
	+14604595042	+ 87836479109
	=105150582359	=1767822035787
<b>FRNG</b>	<b>=89147247575</b>	<b>= 70448370380</b>

Source : élaboré par nous- même à partir des documents de CEVITAL.

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

♦ **Commentaire :** le FRNG est positif pour les deux exercices 2016 et 2017 est de (89147247247575), et (70448370380), car les ressources durables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé, donc les ressources durables de l'entreprise couvre largement ses besoins.

- **La variation FRNG**

**Pour l'année 2017 = (FRNG 2017) – (FRNG 2016)**

$$70448370380 - 89147247575 = -18698877195$$

### 2.2.2 .Le Besoin en Fonds de Roulement(BFR)

\* **Le BFR à partir du bilan**

**BFR = (Actif circulant d'exploitation + Actif circulant hors exploitation) – (dettes d'exploitation + dettes hors exploitation)**

**Tableau n° 11 : Le BFR à partir de bilan**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2017
(ACE + ACHE)	75450321789+110150707283 =185601029072	71881396663+117725855293 = 189607251956
-	-	-
(DE + DHE)	40451509613+50094477704 =90545987317	37105536666 +51840020012 =88945556678
<b>BFR</b>	<b>=95055041755</b>	<b>=100661695278</b>

Source : élaboré par nous- même à partir des documents de CEVITAL.

\* **Le BFR à partir de ces décompositions de (BFRE, BFRHE)**

**BFR = besoin de fond de roulement d'exploitation + besoin de fond de roulement hors Exploitation.**

**BFRE = Actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation.**

**BFRHE = Actif circulant hors exploitation – dettes hors exploitation.**

**Tableau n°12 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2017
BFRE = ACE – PCE	75450321789-40451509613 =34998812176	71881396663 - 37105536666 = 34775859997
+	+	+
BFRHE = ACHE - PCHE	110150707283-50094477704 =60056229579	117725855293 - 51840020012 =65885835281
<b>BFR</b>	<b>=95055041755</b>	<b>= 100661695278</b>

Source : élaborés par nous- même à partir des documents de CEVITAL.

♦ Commentaire : nous remarquons que le BFRE est positive pour les deux exercices 2016 et 2017 est de (95055041755), (100661695278), car les actifs circulants sont supérieurs aux ressources circulants, donc l'entreprise à besoin d'exploitation à financé.

- **La variation du BFR**

**Pour l'année 2017 :** (BFRE 2017) – (BFRE 2016)

100661695278 – 95055041755 =5606653523

### 2.2.3. La trésorerie nette (TN)

**\*LaTN à partir du FRNG et BFR**

TN = fond de roulement nette global – besoin en fond de roulement

**Tableau n°13 : La TN à partir du FRNG et BFR**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2017
FRNG	89147247575	70448370380
-	-	-
BFR	95055041755	100661695278
<b>TN</b>	<b>= -5907794180</b>	<b>= -30213324898</b>

Source : élaboré par nous- même à partir des documents de CEVITAL.

**\* Latrésorerie nette (TN) à partir du bilan fonctionnel**

TN = trésorerie actif – trésorerie passif

**Tableau n° 14 : la TN à partir du bilan fonctionnel.**

Désignation	Exercice 2016	Exercice 2017
TA	8696800862	57623154211
-	-	-
TP	14604595042	87836479109
TN	<b>= -5907794180</b>	<b>= - 30213324898</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des documents de CEVITAL.

♦**Commentaire** : La TN est négative pour les deux exercices 2016 et 2017, car le fond de roulement nette global (FRNG) est inférieur au BFR, donc le FRNG ne permet pas découvrir la totalité du BFR.

### **Section 03 : Analyse par les ratios et par les flux**

Dans cette section on va analyse la trésorerie par les ratios et par les flux

#### **3.1. Analyse par les ratios**

Pour évaluer la performance de son entreprise, il est important de se doter de ratios financiers. Ces indicateurs, qui servent en premier lieu à piloter l'activité, sont aussi des outils pour communiquer avec les différentes parties prenantes et de juger la santé financière de l'entreprise. Il existe plusieurs ratios parmi ses ratios en trouve les ratios de liquidités générales, ratio d'autonomie financière, ratio d'indépendance financières, ratio de solvabilité générale.

##### **3.1.1. Ratios de liquidités**

Les ratios de liquidités permettent d'évaluer la capacité d'une l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme à l'aide d'actifs facilement mobilisable.

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

**Tableau n°15 : Les ratios de liquidités.**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2017
Ratio de liquidité générale	Actif circulant réelle	194297829934	247230406167
	à moins d'un an	/	/
	Dettes à court terme	105150582359	176782035787
<b>TOTAL</b>		<b>= 1,84</b>	<b>= 1,39</b>
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité+VMP	8696800862	57623154211
	/	/	/
	Passif réel à moins d'un an	105150582359	176782035787
<b>TOTAL</b>		<b>= 0,08</b>	<b>= 0,32</b>
Ratio de liquidité réduite	(Actif circulant– Stocks)	(194297829934 - 39017709814)	(247230406167 - 36194913554)
	/	/	/
	(Passif réel à moins d'un an)	105150582359	176782035787
<b>TOTAL</b>		<b>= 1,47</b>	<b>= 1,19</b>

Source : Tableau réalisé par nous- même à partir des documents de CEVITAL.

◆ **Les commentaires :**

- **Ratio de liquidité générale :** le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices 2016/2017 donc l'entreprise CEVITAL est capable a rembourser ses dettes à court termes en utilisant ses actifs à court terme.
- **Ratio de liquidité immédiat :** le ratio de liquidité immédiat est inferieur de 1 pour les deux exercices 2016/2017 signifié que l'entreprise n'est pas capable

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

de payer ses dettes à court termes à cause d'un manque de forte valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes.

- **Ratio de liquidité réduite** : le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1 pour les deux exercices 2016 et 2017 donc l'entreprise CEVITAL elle est capable de payer ses dettes à court terme

### 3.1.2. 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°16: Ratio d'autonomie financière**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2017
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres	237612060370	263138322620
	/	/	/
	Total des dettes	119522154929	197570764170
<b>Total</b>		<b>= 1,98</b>	<b>= 1,33</b>

Source : tableau réalisé par nous-même à partir des documents de CEVITAL.

- ◆ **Commentaire** : Le ratio de l'autonomie financière est supérieur de 1 pour les deux exercices 2016 et 2017, c'est-à-dire l'entreprise CEVETAL est indépendant vis-à-vis de ses tiers, donc l'entreprise à une bonne autonomie financière.

### 3.1.3. Ratio d'indépendance financière :

Il sert à analyser l'équilibre financière d'une entreprise. Il se calcule en divisant le montant des fonds propres par total des capitaux permanents. Il doit se situer au moins à 50% pour que la structure des ressources stable de l'entreprise soit équilibrée.

Ratio d'indépendance financière = Capitaux propres / Capitaux permanente

**Tableau n°17: Ratio d'indépendance financière**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2017
Ratio de l'indépendance financière	Capitaux propres	237612060370	263138322620
	/	/	/
	Capitaux permanent	251983632940	283927051003
<b>Total</b>		<b>=0.94</b>	<b>= 0.92</b>

Source : tableau réalisé par nous- même à partir des documents de LA CEVITAL

♦ **Commentaire :** Le ratio d'indépendance financière est supérieur à 0.5 pour les deux exercices 2016/2017, ce la signifié que l'entreprise est indépendante financièrement, ce résultat est dû principalement a une fort valeur des capitaux propres par apport a ses dettes.

#### 3.1.4. Ratio de solvabilité générale

Le ratio de solvabilité générale permet de mesurer le poids des dettes dans une entreprise. Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes.

Ratio de solvabilité générale = Total d'Actif / Total des Dettes

**Tableau n°18 : Ratio de Solvabilité générale :**

Désignation	Formule	Exercice 2016	Exercice 2017
Ratio de solvabilité Général	Total Actifs	398816923087	505229405786
	/	/	/
	Total des Dettes	119522154929	197570764170
<b>Total</b>		<b>= 3,33</b>	<b>= 2,55</b>

Source : Tableau réalisé par nous - même à partir des documentes de CEVITAL.

♦ **Commentaire :** le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices 2016 et 2017, cela indique que l'entreprise CEVITAL est capable à rembourser ses dettes, donc l'entreprise est solvable.

### **3.2 .Analyse par flux**

Afin de permettre une analyse par des flux de l'entreprise CEVITAL il est important de présenter le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice 2016 et 2017.

#### **3.2.1. Présentation du tableau de flux de trésorerie pour l'exercice 2016 et 2017**

Le tableau des flux trésorerie se présenté comme suit :

Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise  
CEVITAL

**Tableau n°19 : Tableau des flux de trésorerie de l'exercice 2016 et 2017**

<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2017</b>
Encaissements reçus des clients	172686077149	4453937912
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-156126532880	-946404444
Intérêts et autres frais financiers payés	-344821132	-191605368
Impôts sur les résultats payés	-2414674448	-
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>13800048690</b>	<b>5591947724</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles(A)</b>	<b>13800048690</b>	<b>5591947724</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-2866870291	-379899481
▫ Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	43970570	443072728
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-25577668485	-68627983
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	24114909344	190314087
Intérêts encaissés sur placements financiers	246669625	-
Dividendes et quote-part des résultats reçus	476213441	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-3562775795</b>	<b>184859351</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	-	-
Encaissements suite à l'émission d'actions	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	-319322869	-101711551
Encaissements provenant d'emprunts	30823530400	1690130271
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-54813814141	-328893372
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-24309606611</b>	<b>1259525349</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	149004583	102345685
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-13923329132</b>	<b>7138678109</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	12080315236	-1842979974
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	-1843013896	-13523562815
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>-13923329132</b>	<b>-11680582841</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	-	-

Source : Tableau réalisés par nous-mêmes à partir des documents interne de CEVITAL.

### Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

-Les flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles est positive pour les deux exercices 2016 et 2017 est de (13800048690), (5591947724) DA, suit à de forts d'encaissementsreçus des clientes.

-Les flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements est négative pour l'exercice 2017par l'enregistrement d'une valeur de (-3562775795) DA, suit à de forts décaissements sur acquisition d'immobilisations financière d'une valeur de (-25577668485 DA) et positive pour l'année 2017, suit à de forts encaissements sur cessions immobilisations corporelles ou incorporelles d'une valeur de (443072728) DA.

- Les flux de trésorerie net provenant des activités de financement est négative pour l'exercice 2016 d'une valeur de (-24309606611) DA, suit a de forts remboursements d'emprunts ou d'autres dette assimilées d'une valeur de (-54813814141) DA et positive pour l'exercice 2017, suite à de forts décaissements sur d'emprunts.

- A la fin de période la variation de trésorerie est négative d'une valeur de (-13923329132) DA pour l'exercice 2016 et positive pour l'exercice 2017 d'une valeur de (7138678109) DA.

## Chapitre III : l'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL

---

### **Conclusion**

Ce stage nous a permis de connaître le rôle de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise CEVITAL, ainsi d'étudier quelques documents pour le calcul de la trésorerie.

Ainsi nous constatons que les ratios de liquidité sont généralement supérieurs à 1, pour les deux exercices 2016 et 2017, ce qui montre la capacité de l'entreprise CEVITAL à payer ces dettes à court terme. Le ratio d'autonomie financière et le ratio de solvabilité générale sont aussi supérieurs à 1, donc l'entreprise est solvable et a une bonne autonomie financière.

L'entreprise CEVITAL a dégagé des trésoreries nettement négatives au cours de l'exercice de l'année 2016 et 2017 ce qui signifie que le FR n'a pas financé ses BFR ce qui a poussé l'entreprise à faire des concours bancaires.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion Générale

---

### Conclusion générale

Au terme de cette étude, la gestion de trésorerie d'une manière générale 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.

La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations menées par l'entreprises, qu'elles soient liées à l'exploitation ou non. Le trésorier doit effectuer une synthèse des conséquences monétaires de ces opérations, à court terme et à moyen terme. Bien que les flux de trésorerie dépendent des décisions prises dans toute l'entreprise, la gestion de trésorerie n'est pas une gestion passive. Bien au contraire, elle doit être active et prévoyante (anticiper les flux, prendre les mesures adéquates à temps...) pareillement, le trésorier joue un rôle important dans les choix stratégiques en politique financière et de gestion des risques.

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 optimal des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre de coût, et de parvenir à une trésorerie proche de zéro.

D'après le calcul des ratios, nous constatons les points suivants :

- Nous déduisons d'après le ratio de solvabilité générale que l'entreprise CEVETAL est solvable et elle possède assez la liquidité pour s'autofinancer.
- Nous déduisons d'après les ratios de liquidités que l'entreprise CEVITAL est capable de rembourser ces dettes à court terme.
- Nous déduisons d'après le ratio d'autonomie financière et ration de l'indépendance financière que l'entreprise est indépendant et une bonne autonomie financière.

L'entreprise CEVITAL a dégagé des trésoreries nettement négatives au cours de l'exercice 2016 et 2017 ce qui signifie que le FR n'est pas financé ses BFR ce qui a poussé l'entreprise à faire des concours bancaires.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### 1) Les ouvrages :

- ANICET.C.N, « la trésorerie des entreprises », l'harmattan, 2017.
- CHAMBOST.I, « Gestion financière », édition, DUNOD, paris, 2006.
- CHAMBOST.I, CUYOUBER.T, « Gestion financière », 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 2006.
- C.MARMUSE, « Gestion de trésorerie », Edition VUIBERT.
- DESBIÈRES.P, POINCELOT.E, « la gestion de trésorerie », édition management, Parise, 1999.
- HUBERT.B, C.THERINE.E, « Trésorerie d'entreprise gestion de liquidité et des risque », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris ,1999.
- HONORE.L, « Gestion financière », Groupe revue fiduciaire, Nathan, paris, 2000.
- PIERRE .P, « Gestion de la trésorerie », édition, ECONOMICA, paris, 2006.
- ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « la gestion de trésorerie », DUNOD, paris, 1999.
- SION.M, « la trésorerie et la relation bancaire », édition, paris, 1998.

### 2) les mémoires :

- MBENG.D, « Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise », cas de CCGT Travaux
- BOUMESSHEL.R, « la gestion de la trésorerie dans une entreprise », cas de L'ERAD mémoire de fin de cycle, option, finance d'entreprise, 2016.
- KHELOUFI.H, ZOUAOULS, « procédures et techniques de gestion de la trésorerie », cas de EPB, option, finance d'entreprise, 2013.

### 3) Cites internet:

- <https://help.sap.com>
- <https://droit-finances.com>
- <https://wiki-memoir.net/2011>
- [www.compta-facil.com](http://www.compta-facil.com)

### 4) Autres documentes :

- Documents internes de l'entreprise CEVETAL.

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau n° 1</b> : forme de bilan fonctionnelle.....	22
<b>Tableau n°2</b> : le fonds de roulement net global.....	24
<b>Tableau n°3</b> : le besoin en fonds de roulement.....	24
<b>Tableau n° 4</b> : la trésorerie nette.....	25
<b>Tableau n°5</b> : structure de tableau pluriannuel des flux financiers.....	28
<b>Tableau n°6</b> : structure de tableau des flux de trésorerie.....	31
<b>Tableau n°07</b> : bilan fonctionnelle de l'actif.....	47
<b>Tableau n°08</b> : bilan fonctionnelle de passif.....	48
<b>Tableau n°09</b> : le FRNG à partir de haut de bilan.....	49
<b>Tableau n°10</b> : le FRNG à partir de bas de bilan.....	49
<b>Tableau n°11</b> : le BFR à partir de bilan.....	50
<b>Tableau n°12</b> : le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE).....	51
<b>Tableau n°13</b> : le TN à partir de FRNG et BFR.....	51
<b>Tableau n°14</b> : le TN à partir de bilan fonctionnel.....	52
<b>Tableau n°15</b> : les ratios de liquidités.....	53
<b>Tableau n°16</b> : ratio d'autonomie financière.....	54
<b>Tableau n°17</b> : ratio d'indépendance financière .....	55
<b>Tableau n°18</b> : ratio de solvabilité général.....	55
<b>Tableau n°19</b> : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2016 et 2017.....	57

## **Leste des figures et des schémas**

---

### **Liste des figures**

Figure n° 01 : l'erreur d'équilibrage.....	18
Figure n° 02 : l'erreur d'équilibrage de sur-mobilisation.....	19
Figure n° 03 : l'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation.....	20

### **Liste des schémas**

Schéma n°01 : organigramme du complexe CEVITAL.....	38
---	----

## Table de matières

---

Introduction générale.....	01
<b>Chapitre 01 : généralité sur la gestion de la trésorerie</b>	
<b>Section 01 : notions général sur la trésorerie.....</b>	<b>03</b>
1.1 .Définition de la trésorerie.....	03
1.2 .Définition de la gestion de la trésorerie.....	03
1.3 .Rôle et finalité de la trésorerie.....	04
1.4 .Les caractéristiques de la gestion de la trésorerie.....	04
1.5 .Utilité de la gestion de la trésorerie.....	05
1.5.1.Des raisons de transaction.....	05
1.5.2. Des raisons de précaution.....	05
1.5.3. Des raisons de spéculation.....	05
1.6.Leséléments constitutifs de la trésorerie.....	05
1.6.1 .La caisse.....	05
1.6.2 .La banque.....	06
<b>Section 02 : les fonctions de la trésorerie.....</b>	<b>06</b>
2.1. La gestion des liquidités.....	07
2.2. La gestion de risques financiers.....	08
2.3.Organisation et contrôle de la fonction trésorerie.....	09
2.3.1.Les missions du trésorier.....	10
2.3.2. Les compétences du trésorier.....	11
<b>Section 3 : origine problème de trésorerie.....</b>	<b>12</b>
3.1. Problèmes structurels de trésorerie.....	12
3.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	13
3.3. Principales des causes des crisesde trésorerie.....	14
3.3.1. La crise de croissance.....	14
3.3.2.La mauvaise gestion de BFR.....	14
3.3.3. Les mauvais choix de financement et le surinvestissement.....	15
3.3.4. La perte de rentabilité.....	15

## Table de matières

---

3.3.5 .la réduction de l'activité.....	16
<b>Section 04 : les enjeux de la gestion de la trésorerie.....</b>	<b>16</b>
4.1 .L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers.....	16
4.2 .L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers .....	17
4.3 .Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	18
4.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre phase.....	18
4.3.2. L'erreur de sur-mobilisation.....	19
4.3.3 .L'erreur de sous mobilisation.....	19
Conclusion de chapitre.....	20
<b>Chapitre 02 : Le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière</b>	
<b>Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....</b>	<b>21</b>
1.1 .Notions de bilan fonctionnel.....	21
1.2 .La présentation de bilan fonctionnel.....	21
1.2.1. Les emplois et les ressources stables.....	21
1.2.2 .Les emplois et les ressources circulant.....	21
1.3.La structure de bilan fonctionnel.....	22
1.3.1 .Le besoin en fonds de roulement.....	23
1.3.2. Le fonds de roulement net global (FRNG).....	24
1.3.3.La trésorerie nette.....	24
1.4 .L'équilibre général du bilan fonctionnel.....	24
1.5. L'utilité de bilan fonctionnel.....	25
1.6. Détermination de la trésorerie.....	25
A. par le bas du bilan.....	25
B. par le haut du bilan.....	25
1.7. Les ratios liés à la trésorerie.....	25
<b>Section 02 : analyse par flux de trésorerie.....</b>	<b>26</b>
2.1. Conception.....	26

## Table de matières

---

2.2. Tableau pluriannuel des flux financiers .....	27	
2.2.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation.....	27	
2.2.2 .La structure de tableau pluriannuel des flux financiers.....	27	
2.3 .Tableau des flux de trésorerie.....	30	
a. définition.....	30	
b. structure du tableau des flux trésorerie.....	31	
c. interprétation du tableau.....	32	
conclusion.....	33	
 <b>Chapitre 03 : L'analyse dynamique de trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL</b>		
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>		<b>34</b>
1.1 .Historique de CEVITAL.....	34	
1.2 . Situation géographique.....	34	
1.3 . Les capacités de production.....	35	
1.3.1. Huiles végétales.....	35	
1.3.2.Margarinerie et graisses végétales.....	35	
1.3.3. Sucre blanc.....	36	
1.3.4. Sucre liquide.....	36	
1.3.5. Silos portuaires.....	36	
1.3.6. Boissons.....	36	
1.4. L'organisation générale des composantes et les missions des directions.....	37	
1.4.1.Structure de l'encadrement : organigramme.....	37	
1.4.2.Les principales missions de direction de complexe.....	39	
1.5.La présentation de la direction des finances et de comptabilité de CEVITAL.....	43	
1.6. Les missions et les objectifs de CEVITAL.....	44	
1.6.1. Les missions.....	44	
1.6.2. Les objectifs.....	45	

## Table de matières

---

1.7.Les futurs projets de l'entreprise CEVITAL.....	45
<b>Section 02 : étude de l'équilibre financier.....</b>	<b>45</b>
2.1. Elaboration des bilans fonctionnels des exercices 2016,2017.....	45
2.1.1. Les traitements et les reclassements au niveau de l'actif.....	46
2.1.2. Les traitements et les reclassements de passif.....	46
2. 2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier.....	49
2.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG).....	49
2.2.2.Lebesoin en fonds de roulement (BFR).....	50
2.2.3. La trésorerie nette (TN).....	51
<b>Section 03 : Analyse par les ratios et par les flux.....</b>	<b>52</b>
3.1.Analyse par les ratios.....	52
3.1.1. Ratios de liquidités.....	52
3.1.2. Ratio d'autonomie financière.....	52
3.1.3 .Ratio d'indépendance financière.....	54
3.1.4 .Ratio de solvabilité générale.....	55
3.2.Analyse par flux.....	56
3.2.1. Présentation de tableau des flux de trésorerie pour l'exercice 2016 et 2017.....	56
Conclusion.....	59
Conclusion générale.....	60
Bibliographie	
Les annexes	
Liste des tableaux	
Liste des figures et des schémas	
Table des matières	

## **Résumé**

La gestion de la trésorerie, est l'ensemble des choix et de procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise, tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers. Elle consiste d'un côté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre côté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

Les objectifs de la gestion de trésorerie sont : prévenir le risque de cessation de paiement, optimisation de résultat financier et de parvenir à une trésorerie proche de 0.

La trésorerie n'est pas le solde de flux monétaires, mais la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise. Elle joue donc un rôle essentiel dans la vie des entreprises.

Le stage effectué et l'étude détaillée des différents documents, ainsi que les instruments adoptés nous a permis de décrire la façon avec laquelle la trésorerie est gérée.

La structure financière de l'entreprise CEVITAL n'est pas équilibrée durant les deux exercices 2016 et 2017, car les trésoreries est négative.

**Mots clés : la trésorerie, la gestion de la trésorerie, solvabilité, CEVITAL, équilibre.**

## **Summary**

The cash management is the whole of the choices and processes which make it possible to guarantee the solvency of the company, while optimizing the whole of produced and of the financial expenses. It consists of one side to manage payment and funding instruments and on the other hand to inform managers of the consequences of their decisions on cash.

The objectives of the cash management are: preventing the risk of suspension of payment, optimization of financial result and to arrive to a treasury close to 0.

The treasury is not the balance of monetary flows, but the synthesis of all the policies of the company. She therefore plays a crucial role in the life the companies.

The internship and the detailed study of the various documents, as well as the instruments adopted allowed us to describe the way with the cash is managed.

The financial structure of the CEVITAL business is not balanced during the two 2016 and 2017exercices as because of the cash is negative.

**Keywords: cash, cash management, solvency, CEVITAL, balanced.**