



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion

Département des Sciences financières et comptabilité

# Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Science de Gestion

Option : comptabilité et audit

## *Thème*

*L'impact de la gestion de trésorerie sur la  
situation financière de l'entreprise*

*Cas : SARL BISTA de Bouira*

Réalisé par :

**AINOUZ IMANE**

**MANSOURI ASMA**

Encadré par :

**Dr. AYAD-MALEK NAIMA**

**Année universitaire : 2021/2022**

# *Remerciements*

*Nous remercions tout d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné santé physique et morale afin de réaliser ce modeste travail.*

*Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à :*

*Nous chers parents pour leur soutien, leur patience et leur encouragement.*

*Notre promotrice **Mme. AYAD-MALEK Naima** pour nous avoir dirigés et instruits tout au long de ce travail.*

*Tout le personnel de l'entreprise SARL BISTA de BOUIRA qui nous ont réservé un accueil très chaleureux et nous ont apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage pratique en particulier **M. AMIMER Arezki** qui nous a beaucoup assistés à concrétiser notre travail et qui nous a bien accueillis.*

*Enfin, nous remercions, les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire.*

*Et à tous les enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances et sympathies.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail*

*A mes parents, qui ont pu créer un climat affectueux et propice à la poursuite de mes études grâce à leur tendres encouragements et leurs grands sacrifices aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers eux.*

*Je prie le bon Dieu de les bénir, en espérant qu'ils seront toujours fiers de moi.*

*A mes très chers frères RADOUANE, ANAS et ma très chère sœur MAROUA.*

*A ma chère tante SAMIA (que Dieu l'accueille dans son vaste paradis).*

*A mon binôme ASMA.*

*Et enfin à toutes les personnes qui m'ont soutenu et qui ont participé à l'élaboration de ce travail.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail*

*A mes parents, qui ont pu créer un climat affectueux et propice à la poursuite de mes études grâce à leur tendres encouragements et leurs grands sacrifices aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers eux.*

*Je prie le bon Dieu de les bénir, en espérant qu'ils seront toujours fiers de moi.*

*A mes très chères sœurs HAYET, SABRINA (que Dieu l'accueille dans son vaste paradis), SAMIRA, MADJDA, LYNDA, BIBA et mes frères SMAIL et FERHAT.*

*A mon binôme IMANE.*

*Et enfin à toutes les personnes qui m'ont soutenu et qui ont participé à l'élaboration de ce travail.*

# *Sommaire*

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie</b> .....	
Introduction .....	<b>3</b>
<b>Section 01 : Définitions et notions de bases</b> .....	<b>3</b>
<b>Section 02 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie.</b>	<b>12</b>
<b>Section 03 : La gestion des différentes variations de la trésorerie</b> .....	<b>20</b>
Conclusion .....	<b>24</b>
<b>Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière</b> .....	
Introduction .....	<b>25</b>
<b>Section 01 : L'analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique) ...</b>	<b>25</b>
<b>Section 02 : L'analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)</b>	<b>38</b>
<b>Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie</b> .....	<b>51</b>
Conclusion .....	<b>60</b>
<b>Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA</b> .....	
Introduction .....	<b>61</b>
<b>Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	<b>61</b>
<b>Section 02: Analyse de la situation financière de l'entreprise par l'équilibre financier</b> .....	<b>69</b>
<b>Section 03: Elaboration et l'analyse du budget de trésorerie de la SARL BISTA</b> .....	<b>87</b>

Conclusion .....	93
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>94</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>95</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>96</b>
<b>Tables des matières</b> .....	<b>105</b>

## ***Liste des abréviations***

---

**AC :** Actif circulant

**AGB:** Gulf Bank Alegria

**AI:** Actif Immobilisé

**BDL:** Banque de Développement Local

**BEA:** Banque extérieure d'Algérie

**BFR:** Besoin en fonds de roulement

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

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

**CAF:** Capacité d'autofinancement

**CNAS:** Caisse Nationale des Assurances sociales des Travailleurs Salariés

**CP:** Capitaux permanents

**DAFIC:** Disponibilité après financement interne de la croissance

**DCT:** Dette a court terme

**DLMT:** Dette a long et a moyen terme

**EBE:** Excédent brut d'exploitation

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

**FASB:** Financial Accounting Standards Board

**FR:** Fond de roulement

**FAS:** Financial Accounting Standarts

**IASC:** International Accounting Standards Committee

**IRG:** Impôts sur le revenu global

**IBS:** Impôts sur bénéfices des sociétés

**IPT:** Incapacité de Travail Partielle

**KDA:** Kilo Dinars Algérien

**KG:** kilo gramme

**Km:** Kilomètre

**LCR:** Lettre de change relevé

**MP:** Matière première

**NIF:** Numéro Identification Fiscal

**NIS:** Numéro Identification Statique

**PF:** Produit fini

**RLG:** Ratio de Liquidité Général

**RLR:** Ratio de Liquidité Réduite

**RLI:** Ratio de Liquidité Immédiate

## ***Liste des abréviations***

---

**SC:** Solde courant

**SE:** Solde économique

**SF:** Solde financier

**SICAV:** Sociétés d'investissement à capital variable

**TA:** Trésorerie Actif

**TAP:** Taxe sur activité professionnelle

**TP:** Trésorerie Passif

**TCN:** Titre créance négociable

**TF:** Tableau des flux

**TFT:** Tableau des flux de trésorerie

**TN:** Trésorerie nette

**TPFF:** Tableau pluriannuel des flux financiers

**TR:** Trésorerie

**TTC:** Tout taxes comprises

**TVA:** Taxe sur la valeur ajoutée

**VD:** Valeurs disponibles

**VE:** Valeurs d'exploitations

**VI:** Valeurs immobilisé

**VR:** Valeurs réalisables

## ***Liste des tableaux***

---

<b>Tableau N°01:</b> Structure du bilan financier .....	<b>28</b>
<b>Tableau N°02:</b> Structure du tableau des empois et ressources .....	<b>40</b>
<b>Tableau N°03:</b> Structure du tableau de Variation du FRNG(deuxième partie du TF) .....	<b>42</b>
<b>Tableau N°04:</b> Structure du TPEE .....	<b>45</b>
<b>Tableau N°05:</b> Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe .....	<b>48</b>
<b>Tableau N°06:</b> Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte .....	<b>50</b>
<b>Tableau N°07:</b> Plan de financement prévisionnel et pluriannuel .....	<b>53</b>
<b>Tableau N°08:</b> Plan de trésorerie prévisionnel et pluri mensuel de l'année .....	<b>57</b>
<b>Tableau N°09:</b> Plan de fiche en valeur .....	<b>59</b>
<b>Tableau N°10:</b> Le bilan financier de l'année 2018 .....	<b>70</b>
<b>Tableau N°11:</b> Le bilan financier 2018 en grande masse .....	<b>70</b>
<b>Tableau N°12:</b> Le bilan financier de l'année 2019 .....	<b>71</b>
<b>Tableau N°13:</b> Le bilan financier 2019 en grande masse .....	<b>71</b>
<b>Tableau N°14:</b> Le bilan financier de l'année 2020 .....	<b>72</b>
<b>Tableau N°15:</b> Le bilan financier 2020 en grande masse .....	<b>72</b>
<b>Tableau N°16:</b> Couverture du BFR par le FR .....	<b>78</b>
<b>Tableau N°17:</b> Les flux de trésorerie 2018 .....	<b>82</b>
<b>Tableau N°18:</b> Les flux de trésorerie 2019 .....	<b>84</b>
<b>Tableau N°19:</b> Les flux de trésorerie 2020 .....	<b>85</b>
<b>Tableau N°20:</b> Plan de trésorerie 2021 par trimestre en KDA .....	<b>87</b>
<b>Tableau N°21:</b> Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois janvier en KDA .....	<b>89</b>
<b>Tableau N°22:</b> Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois février en KDA .....	<b>90</b>
<b>Tableau N°23:</b> Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois mars en KDA .....	<b>91</b>
<b>Tableau N°24:</b> Tableau récapitulatif des outils d'analyse de la trésorerie .....	<b>92</b>

## *Liste des figures*

---

<b>Figure N°01 :</b> La place du trésorier dans les moyennes entreprise .....	<b>09</b>
<b>Figure N°02:</b> La place du trésorier dans les grandes entreprises .....	<b>10</b>
<b>Figure N°03:</b> La place du trésorier dans les groupes internationaux .....	<b>10</b>
<b>Figure N°04:</b> La crise de croissance .....	<b>14</b>
<b>Figure N°05 :</b> La mauvaise gestion du BFR .....	<b>15</b>
<b>Figure N°06:</b> le mauvais choix de financement .....	<b>15</b>
<b>Figure N°07:</b> L'erreur d'équilibrage .....	<b>18</b>
<b>Figure N°08:</b> L'erreur de sur-mobilisation .....	<b>18</b>
<b>Figure N°09:</b> L'erreur de sous-mobilisation .....	<b>19</b>
<b>Figure N°10:</b> Présentation schématique du crédit documentaire .....	<b>23</b>
<b>Figure N°11:</b> Représentation schématique du FR par le haut du bilan .....	<b>29</b>
<b>Figure N°12:</b> Représentation schématique du FR par le bas du bilan .....	<b>30</b>
<b>Figure N°13:</b> Représentation schématique du BFR .....	<b>31</b>
<b>Figure N°14:</b> Représentation du besoin en fonds de roulement positif .....	<b>32</b>
<b>Figure N°15:</b> Représentation du besoin en fonds de roulement négatif .....	<b>32</b>
<b>Figure N°16:</b> Représentation schématique du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est positive .....	<b>34</b>
<b>Figure N°17:</b> Représentation schématique du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est nulle .....	<b>34</b>
<b>Figure N°18:</b> Représentation schématique du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est négative .....	<b>35</b>
<b>Figure N°19:</b> Synthèse des prévisions de la trésorerie .....	<b>52</b>
<b>Figure N°20:</b> Schéma de construction d'un budget de trésorerie .....	<b>55</b>
<b>Figure N°21:</b> Schéma du siège social de SARL BISTA .....	<b>63</b>
<b>Figure N°22:</b> Schéma de l'organigramme de l'entreprise .....	<b>64</b>

# *Introduction générale*

### **Introduction générale**

Le monde actuel connaît la croissance économique et financière des entreprises. C'est pour ce la que ces entreprises doivent être rigoureuses en ce qui concerne leur évolution interne et externe pour pouvoir préserver sa pérennité face a des enjeux de concurrence.

La gestion financière regroupe l'ensemble des moyens mis en place au sein de l'entreprise pour organiser la prise de décision financière et établir un diagnostic sur la situation financière, d'apporter un jugement sur son équilibre financier et sur sa rentabilité. Cette analyse nous amène à mesurer la croissance et la rentabilité des activités et des projets, de prévoir les besoins, de trouver les moyens nécessaires au développement de l'entreprise afin de mieux contrôler son fonctionnement.

Donc la gestion financière est devenue un outil de gestion indispensable au pilotage de l'entreprise, elle a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie, cette gestion est effectuée par l'utilisation d'un ensemble d'outils, parmi eux on trouve la gestion de la trésorerie.

Toute entreprise met en place un service chargé de la trésorerie, au niveau du département finance et comptabilité et cela vu l'importance qu'il joue dans le bon fonctionnement l'entreprise.

La gestion de trésorerie se doit donc de maintenir l'équilibre financier et ce à moindre cout, tout au long de l'exercice, avec un ensemble de décisions de règles et de procédures. Ses principaux objectifs englobent à la fois les opérations suivantes: gérer, contrôler, et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise à moindre cout, arbitrer entre les différents produits de financement et de placement, gérer les risques financiers et les risques de change et optimiser la relation banque-client.

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de l'analyse financière au sein de l'entreprise et son influence sur la trésorerie. Nous essayerons de mieux comprendre la manière dont est gérée la relation avec d'autres services et fonctions de l'entreprise. Pour y parvenir nous tenterons de répondre à la question centrale suivante:

**Dans quelle mesure la gestion de trésorerie peut-elle contribuer à évaluer l'état de santé financière d'une entreprise?**

## *Introduction générale*

---

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- 1) La gestion de trésorerie permet-elle de porter un jugement sur la " santé financière " de l'entreprise et d'éclairer la prise de décision ?
- 2) Est-ce qu'une trésorerie excédentaire reflète toujours une bonne gestion financière de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1:

- La gestion de trésorerie est l'outil par excellence qui aide l'entreprise à mieux appréhender l'état de sa situation financière.

H2:

- La gestion de trésorerie n'est pas affectée par les aléas de l'environnement. De sorte la crise sanitaire relative à la pandémie de la COVID-19 n'a aucun effet sur l'état de sa santé financière en général et de sa trésorerie en particulier.

La réalisation de ce travail se focalise sur deux axes:

En premier lieu, une recherche bibliographique afin de bien définir les concepts de base de l'analyse financière et de la trésorerie. Ensuite, une étude basée sur l'analyse des documents dans notre lieu de stage (La SARL BISTA).

Afin de répondre à la problématique de notre travail nous allons subdiviser ce travail en trois chapitres: le premier traite sur des généralisées sur la gestion de trésorerie, le second porte sur la gestion de trésorerie dans l'analyse financière par le bilan financier , par les flux et par la gestion prévisionnelle de la trésorerie, en dernier lieu le troisième chapitre sera consacré à une étude pratique au sein de l'entreprise d'accueil (SARL BISTA).

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

## **Introduction du chapitre**

La gestion de trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise. Ainsi, toutes les entreprises sont concernées par la gestion de leur trésorerie. Pour bien gérer ses flux, maintenir sa croissance, contrôler ses revenus et ses dépenses, et s'assurer de sa solvabilité et de sa rentabilité à court termes.

Dans ce chapitre nous allons voir les différentes notions liées à la gestion de trésorerie.

## **Section 01 : Définition et notions de base**

Depuis l'avènement de la finance appliquée à l'entreprise, la gestion des fonds, que ce soit à long ou à court terme, est au centre des préoccupations de l'entreprise. Ainsi, la gestion de trésorerie à court terme ou à long terme joue un rôle crucial dans la réussite de l'entreprise.

### **1.1. Définition de la gestion de la trésorerie**

#### **1.1.1. La gestion**

La gestion désigne la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés, dans le cadre d'une politique déterminée. La gestion est le pilier de la prise de décision des chefs d'entreprises. Elle consiste à mettre en œuvre une politique stratégique définie préalablement en utilisant les ressources dont dispose l'entreprise. Pour assurer la pérennité de son entreprise, il doit être en mesure d'assurer une bonne gestion<sup>1</sup>.

Elle peut être aussi définie comme l'ensemble des techniques d'organisation des ressources qui sont mises en œuvre pour gérer une entreprise, une administration ou même une association afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autre<sup>2</sup>.

#### **1.1.2. La trésorerie**

La trésorerie, se définit comme étant « l'ensemble des capitaux liquides pour assurer le paiement des frais de fonctionnement à court terme »<sup>3</sup>.

Tandis que GAUGAIN définit la trésorerie comme suit « la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours

---

<sup>1</sup> [https : daf-mag.fr](https://daf-mag.fr) le 24/02/2022

<sup>2</sup> [https : //hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management](https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management)

<sup>3</sup> **MARC GAUGAIN et autre**, Gestion de la trésorerie, édition Economica, Paris, 2004.P.24.

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

---

Bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »<sup>4</sup>.

### **1.1.3. La gestion de trésorerie**

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<sup>5</sup>.

Ces définitions nous permettent de conclure que la gestion de trésorerie revient à gérer les entrées et sorties d'argent (encaissement et décaissement) et à déduire un solde final appelé trésorerie. Elle représente l'argent disponible sur le compte bancaire ou en caisse, et est également suivi de nombreux indicateurs permettant de définir la stratégie à adopter. Son objectif est de maintenir la rentabilité de l'entreprise.

### **1.2. Le rôle de la gestion de trésorerie**

La trésorerie s'assure de l'équilibre financier de l'entreprise. Pour comprendre son rôle, il faut tout d'abord savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement<sup>6</sup>.

Selon RUSLERIE, le rôle de trésorerie est:

- La gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de taux de change;
- L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie) ;
- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;
- L'utilisation optimale des excédents de la trésorerie ou la recherche des moyens de financements à court terme au moindre coût ;
- L'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

---

<sup>4</sup> DALLOZ, Lexique de gestion, 5eme édition, 2000, p.36.

<sup>5</sup> BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « la gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, P.5.

<sup>6</sup> HURBERT de la Bruslerie, Trésorerie d'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2012.

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

---

### **1.3. L'utilité de la trésorerie**

Une entreprise a besoin de la trésorerie pour trois raisons, clairement définies par J-M Keynes durant les années 1930<sup>7</sup> :

- **Raison de transaction** : l'entreprise fait des achats et des ventes chaque jour. Une grande partie de ces opérations se dénouent à crédit mais en fin de contrat l'entreprise a besoin de disponibilités.

- **Raison de précaution** : la trésorerie n'est pas une science tout à fait exacte et les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut, ne serait-ce qu'à cause des dimanches et des jours fériés ou des grèves intempestives. Les précautions seront d'autant moins nécessaires que la banque est diligente et que les formalités de retraits sont rapides.

- **Raison de spéculation** : lorsque l'entreprise manie de grandes quantités de fonds, il peut-être intéressant de disposer, même pour quelques jours ou pour quelque heures, de fonds que l'on peut placer dans des conditions intéressantes, en particulier sur des places internationales et sur des produits financiers standards.

En raison de ces trois motifs de base et en fonction des types d'organisation que nous avons évoqués, la trésorerie a plusieurs missions.

### **1.4. Processus de la trésorerie**

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois (3) étapes qui sont les suivantes<sup>8</sup> :

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

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper. C'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Prévoir consiste donc à explorer divers scénarios, correspondant le mieux à une stratégie globale murement réfléchi. La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence. Les prévisions de la trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget et d'exploitation d'investissement et de financement.

---

<sup>7</sup> STEPHANE GRIFFITHS, et autre, la gestion financière de l'analyse à la stratégie, deuxième tirage, 2001, P.200.

<sup>8</sup> J. FORGET, Gestion de la trésorerie-optimiser le gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, Paris, 2001, P. 27.

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

---

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

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

- ✓ Une situation de trésorerie (en valeurs) à jour et faible ;
- ✓ Une situation prévisionnelle à très court terme.

### **1.4.3. Troisième phase : le contrôle**

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables, notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt. Au travers de la présente section, il a été pris des fondements notionnels de la trésorerie et la gestion de trésorerie. Toutefois, notre recherche nécessite d'aborder les origines des difficultés que peut connaître le trésorier.

## **1.5. La fonction du trésorier dans l'entreprise**

La fonction de la trésorerie a une place importante dans l'entreprise. Les opérations de la trésorerie (le développement des marchés, l'internationalisation des échanges...) entre le court et le long terme ont renforcé la position de la trésorerie dans la gestion de trésorerie. Le responsable de la trésorerie (le trésorier) dépend, d'un point de vue hiérarchique, du chef d'entreprise ou du directeur financier<sup>9</sup>.

### **1.5.1. Le rôle du trésorier**

La gestion de trésorerie en date de valeur nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines qui encouragent le dialogue<sup>10</sup>.

Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques, d'optimiser les financements et les placements, de garantir les liquidités et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de l'entreprise. Il prend aussi en compte les nouvelles normes comptables. S'il est ainsi possible, de décrire globalement les activités de trésorier, il convient de porter une attention particulière à chacune des tâches indiquées<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> A-B. DELIENNE. S. KHATH, Gestion de trésorerie, édition Economica, Paris, 2000, P.15.

<sup>10</sup> A-B. DELIENNE. S. KHATH, Ibid, P.16.

<sup>11</sup> Marc Gaugain et autre, Op. Cite, P.43.

### **1.5.1.1. Les qualités du trésorier**

Pour bien mener ses missions principales, à savoir réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit être<sup>12</sup>:

➤ **Un organisateur:** l'organisation est l'une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Le trésorier commence son travail très tôt le matin. Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction. Il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements ou les placements aux bonnes conditions. Donc pour avoir une entreprise bien organisée et bien structurée il faut posséder un service de la trésorerie efficace.

➤ **Un communicateur:** la fonction de trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services. La qualité de "communicateur" est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles. Tous les services d'entreprise doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de la trésorerie prévisionnelle.

➤ **Un conseiller:** le trésorier a un rôle de pédagogue auprès des opérationnels de l'entreprise. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval. Le trésorier de groupe est un conseiller auprès des filiales en matière de gestion de taux de change, de conditions bancaires...

➤ **Un anticipateur:** est une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évaluation des taux d'intérêt, des cours de change... Le trésorier travaille avec les prévisions; il gère le présent et le futur. Une bonne qualité des prévisions de la trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux bonnes conditions possibles.

➤ **Un technicien:** il maîtrise bien les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et de taux. Il utilise les outils informatiques (pour faciliter la maîtrise et la gestion des flux financiers, apporte des gains de temps...), les tableurs, et doit avoir le goût des technologies de l'information. Une bonne gestion des comptes bancaires est une source d'économie non négligeable.

---

<sup>12</sup> A-B. DELIENNE. S. K HATH, Op. Cite, P.16.

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

---

➤ **Un négociateur:** il doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques, afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.

### **1.5.1.2. Les missions du trésorier**

Les principales missions du trésorier sont les suivantes<sup>13</sup>:

- La gestion des liquidités: assurer la liquidité de l'entreprise et faciliter toutes ses transactions financières, assurer les paiements à échéances;
- Anticiper et traiter les risques de taux et les risques de changes à court terme liés à la trésorerie;
- La négociation des conditions bancaires: elles doivent être les plus avantageuses possibles;
- La réduction du cout des services bancaires par la maîtrise des supports de règlement adéquats, suivie du nécessaire contrôle de la bonne application des conditions négociées;
- La mise en place des outils permettant l'optimisation des frais financiers et la maximisation des produits financiers ;
- Prévoir les différents encaissements et décaissements au jour le jour, apprécier les dates de valeurs de ces mouvements;

L'amélioration du circuit des dépenses doit permettre de normaliser les procédures de règlement aux tiers:

- La maîtrise des comptes à caractère financier et des engagements hors bilan, auprès des commissaires aux comptes;
- La mise en place d'outils d'aide à la décision pour la direction générale tels que:
  - ✓ divers tableaux de bord;
  - ✓ des documents servant à la présentation de l'activité et des budgets annuels;
  - ✓ diverses études;
- La mise en place d'une veille technologique: le trésorier doit être attentif à la veille technique, informatique et financière.

L'allègement des charges financières, conséquence de la maîtrise de la gestion de trésorerie, contribue à la compétitivité de l'entreprise. Pour le directeur financier ou le chef

---

<sup>13</sup> A-B. DELIENNE. S. KHATH, Op. Cite. P.18.

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

---

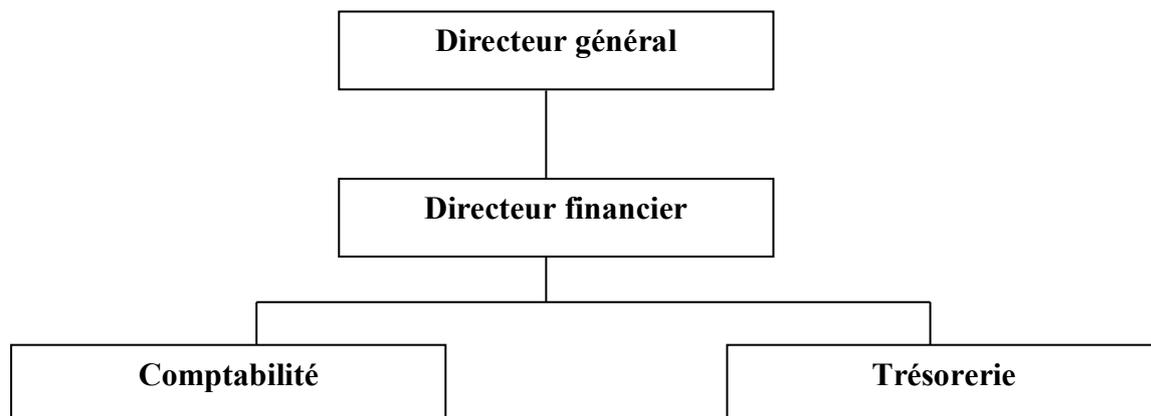
d'entreprise, la trésorerie est un indicateur pertinent de l'évaluation de la santé de son entreprise.

### **1.5.2. La place du trésorier dans l'entreprise**

Depuis trente ans, le métier de trésorier a pris une place très importante au sein de l'entreprise. D'un simple caissier à un gestionnaire de risques. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques ainsi que l'adaptation de l'euro le 1<sup>er</sup> janvier 1999 ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises.

Dans la plupart des petites entreprises, il n'y a pas de trésorier, mais la fonction de trésorerie est assurée par le chef-comptable et le dirigeant. L'enjeu de la gestion de trésorerie n'est pas le même selon les petites ou les grandes entreprises. Le dirigeant d'une petite entreprise sera préoccupé par la solvabilité de son entreprise que par la minimisation des frais financiers<sup>14</sup>.

**Figure N°01 : La place du trésorier dans les moyennes entreprises**



**Source :** Annie BELLIER DELIENNE. Sarun KHATH, Gestion de trésorerie, Edition ECONOMICA, Paris, 2000, P.20.

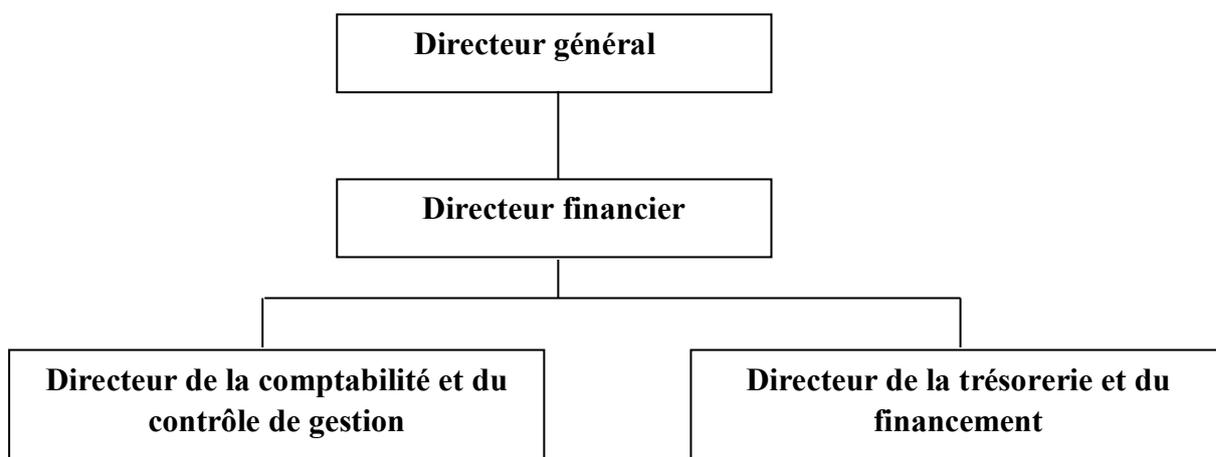
---

<sup>14</sup> A-B. DELIENNE. S. KHATH, Op. Cite. P.20.

## Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

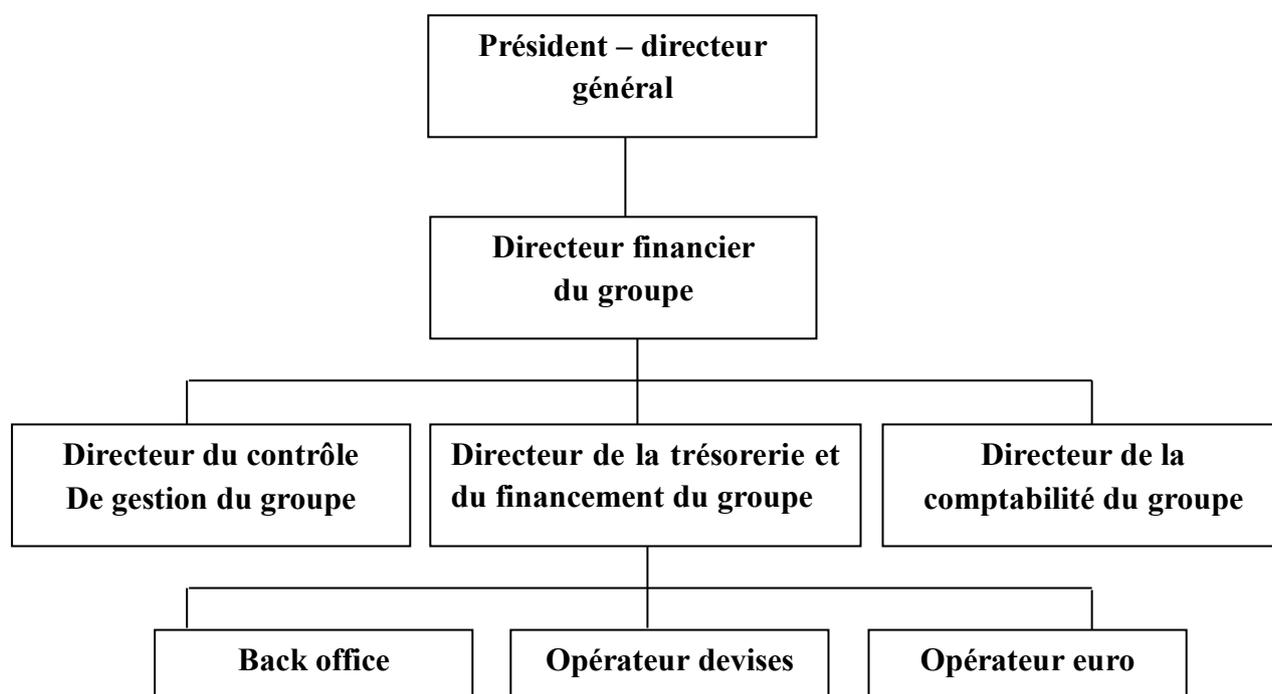
---

Figure N° 02: La place du trésorier dans les grandes entreprises



Source : Annie BELLIER DELIENNE. Sarun KHATH, Gestion de trésorerie, Edition ECONOMICA, Paris, 2000, P. 20.

Figure N°03 : La place du trésorier dans les groupes internationaux



Source : Annie BELLIER DELIENNE. Sarun KHATH, Gestion de trésorerie, Edition ECONOMICA, Paris, 2000, P. 21.

### **1.6. L'environnement de la trésorerie**

La détermination de la trésorerie effectuée, le trésorier doit connaître l'environnement où il va exercer son activité. Cet environnement peut être interne ou externe à l'entreprise. Le trésorier gère les fonds de l'entreprise en étroite relation avec des partenaires particuliers que sont les banques, établissements et marchés financiers. Il doit maîtriser les modes et les moyens de paiement proposés, les conditions, les contraintes et les opportunités offertes par ces établissements. Les opérations de trésorerie doivent respecter certaines normes comptables en évolution et qui sont intégrées dans un système d'informations informatisé, qui sont les suivants<sup>15</sup>:

#### **1.6.1. L'environnement financier**

Les modes et les moyens de paiement, les conditions bancaires et les financements et les placements dont peut disposer une entreprise.

##### **1.6.1.1. Les modes et les moyens de paiement**

L'optimisation de la trésorerie est également dépendante du choix des modes et moyens de paiement utilisables par l'entreprise. Ils sont nombreux et variés et le trésorier doit effectuer, lorsqu'il en a la possibilité, une sélection rigoureuse de ceux qu'il peut ou doit utiliser. Les modes de paiement désignent les supports des flux (chèque, virement...), alors que les moyens de paiement sont des techniques de paiement mises en œuvre.

##### **1.6.1.2. Caractéristiques des modes de paiement**

Les caractéristiques majeures des principaux modes de paiement utilisés par les trésoriers sont: les espèces, chèques, effets de commerce (la lettre de change circulante et la lettre de change relevée, le billet à ordre et le billet à ordre relevée), le prélèvement, le titre interbancaire de paiement...etc.

#### **1.6.2. Trésorerie et nouvelles normes comptables**

De nouvelles normes comptables approuvées en 1998 entrent en application au cours du III<sup>e</sup> millénaire. La norme américaine FAS 133, adoptée en juin 1998 par le FASB (Financial Accounting Standards Board) est applicable depuis le 15 juin 2000. Parallèlement, l'IASC

---

<sup>15</sup> **Marc Gaugain et autre**, Op. Cite, P.54.

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

---

(International Accounting Standards Committee) a publié la norme IAS 39 en 1998, applicable en 2001.

### **Section 02 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie**

La trésorerie est la somme de toutes les liquidités que l'entreprise a accumulé depuis sa création. Ainsi, le pilotage de trésorerie est une mission indispensable à la quelle le dirigeant doit accorder une importance toute particulière.

Chaque année des entreprises sont confrontées à imprévus (grève, baisse de l'activité..) entraînant d'importants problèmes de la trésorerie. Toutefois, le trésorier peut éviter ces problèmes en cherchant des solutions et des moyens efficaces et adéquats à la situation de l'entreprise.

#### **2.1. Les origines des problèmes de la trésorerie**

A l'origine des problèmes de la trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes structurels ou 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 (besoins en fonds de roulement) voire, dans certains cas, les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise.

##### **2.1.1. Problèmes structurels de la trésorerie**

Ces problèmes structurels de trésorerie sont 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 tels que les suivants :

- 1- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- 2- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.) ;
- 3- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
  - A la faiblesse du capital social de la société ;
  - Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
  - A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
  - A des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

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

---

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés aux besoins 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 aux clients trop longs ;
- ✓ Des crédits accordés par les fournisseurs.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et ou des fournisseurs<sup>16</sup>.

### **2.1.2. Problèmes conjoncturels de la trésorerie**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels que ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements d'encaissements et de décaissements. Les principales causes identifiables sont les suivantes<sup>17</sup> :

- 1- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- 2- 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 ;
- 3- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves, etc. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la trésorerie dans une entreprise.

---

<sup>16</sup> PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE, Gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, Paris, 2017, P.25.

<sup>17</sup> PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE, Op. Cit, P.26.

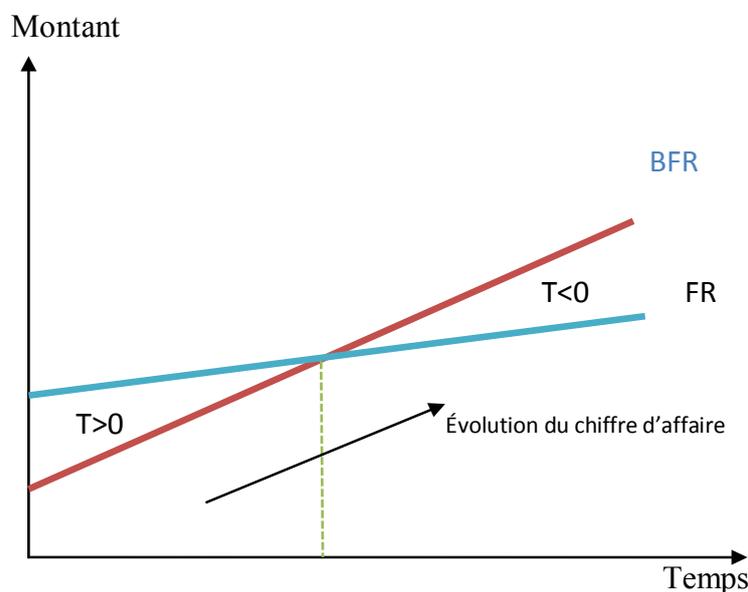
### 2.1.3. Les principales causes des crises de trésorerie

La trésorerie est un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise et comme cette dernière est le résultat de la différence entre le FR et le BFR, toute variation de ces dernières a des répercussions immédiates sur elle<sup>18</sup>.

#### 2.1.3.1. La crise de croissance

Une augmentation importante des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR, causant des déséquilibres d'un surcroît non maîtrisé, ce qui conduit à une insuffisance des ressources pour financer l'exploitation, puis à un risque de cessation des paiements.

Figure N°04 : La crise de croissance



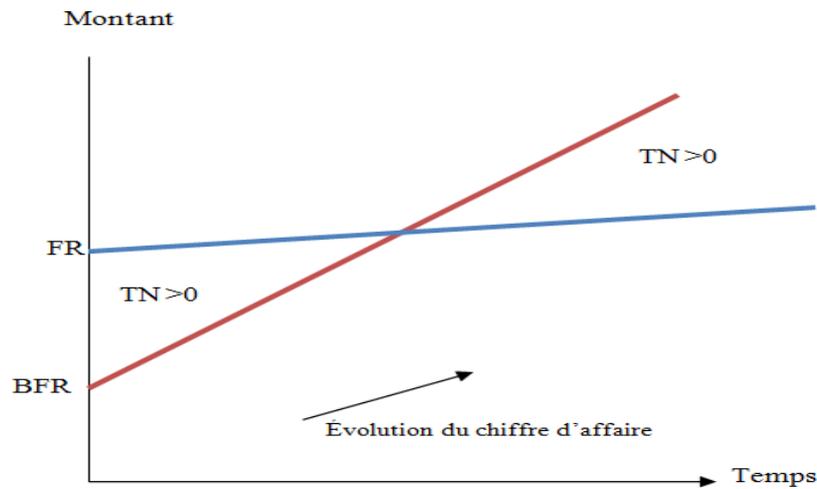
Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris, 2003, P.18.

#### 2.1.3.2. La mauvaise gestion du BFR

Les délais de recouvrement des créances clients se décalent avec les délais d'écoulement des stocks et les délais fournisseurs, ce qui causera une hausse du BFR plus vite que les ventes.

<sup>18</sup> www.lesechos.fr le 01/03/2022 à 23h

Figure N°05 : La mauvaise gestion du BFR

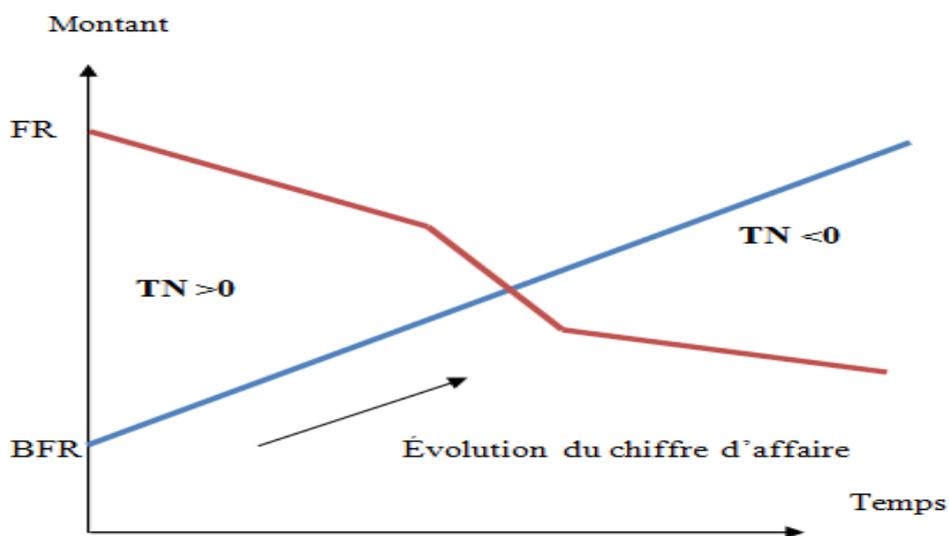


Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris, 2003, P.19.

### 2.1.3.3. Le mauvais choix de financement

Ne pas recourir à un emprunt à long terme ou à une augmentation de capital, sous prétexte d'une prévision de rentabilité future suffisante pour financer le besoin de trésorerie, peut causer une dégradation en cas d'une rentabilité inférieure à ce qui était prévu.

Figure N°06 : le mauvais choix de financement



Source: M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris, 2003, P.20.

### **2.1.3.4. La baisse de l'activité**

L'une des plus importantes crises que peut rencontrer une entreprise est la baisse d'activité. Dans cette situation, elle n'est plus capable de maintenir les contrats de travail en leur état initial et n'est plus en mesure de garder le même niveau des ventes, par conséquent le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

Toutefois, le trésorier peut éviter ces problèmes en cherchant des solutions et des moyens efficaces et adéquats à la situation de l'entreprise.

## **2.2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie**

Pour palier à toute situation de crise, il convient avant tout de créer plusieurs scénarios d'anticipation d'une trésorerie. Ceux-ci aident à rendre des bonnes décisions au vu du contexte et mieux gérer les imprévus.

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

L'objectif fondamental de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductif », ni solde « débiteur couteux ». Le trésorier contribue par sa gestion à accroître les profits financiers de l'entreprise en plaçant au mieux ses éventuels excédents ou bien encore à diminuer ses charges financières en finançant au mieux ses éventuels déficits de trésorerie.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentant avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation<sup>19</sup>.

### **2.2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers**

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur-mobilisation de 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 pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit - et

---

<sup>19</sup> **ESBRIERE. P, POINCELOT. E**, la gestion de trésorerie, édition management, Paris, 1999, P.14.

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

---

non supprimé – par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque)<sup>20</sup>.

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidité (découvert, escompte...) est un coût réel. Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négative. Toutefois l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires<sup>21</sup>.

### **2.2.3. Trois erreurs à éviter en gestion de la trésorerie**

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses. Le trésorier contribue par sa gestion des excédents ou bien encore à diminuer ses charges financière en finançant au mieux ses éventuels déficits de trésorerie<sup>22</sup>.

---

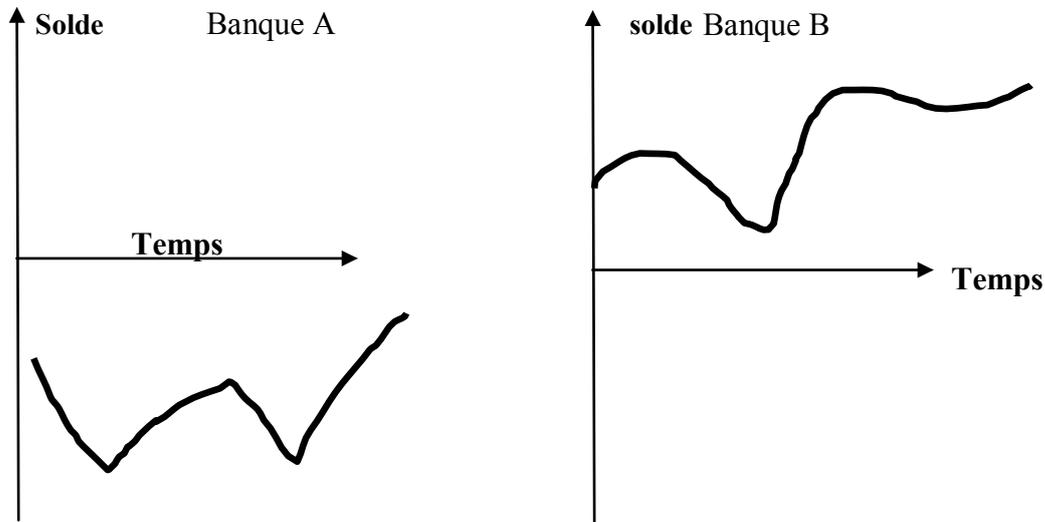
<sup>20</sup> **ESBRIERE. P, POINCELOT. E**, Ibid. P.15.

<sup>21</sup> **ESBRIERE. P, POINCELOT. E**, Op. Cite, P. 15.

<sup>22</sup> **PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE**, Op. Cite, P.89.

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

Figure N°07 : L'erreur d'équilibrage



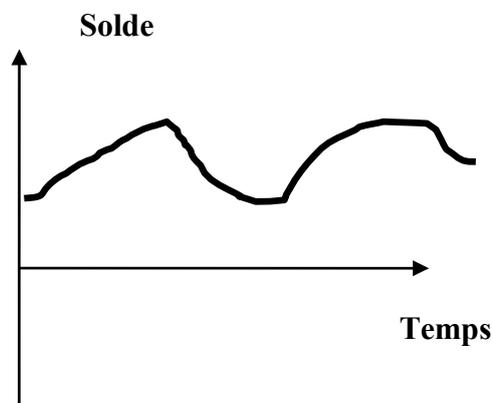
Source: ROUSSELOT. P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P.54.

L'erreur de contre phase consiste à faire cohabiter sur deux comptes déferents des soldes créditeurs non rémunérés et des soldes débiteurs générateur d'agios souvent couteux. Cette situation 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.

Le virement de banque à banque ou virement de trésorerie (appelés virement d'équilibrage) est la bonne façon d'optimiser la trésorerie.

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

Figure N°08 : L'erreur de sur-mobilisation



Source: ROUSSELOT. P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, Paris, 2004, P.54.

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

---

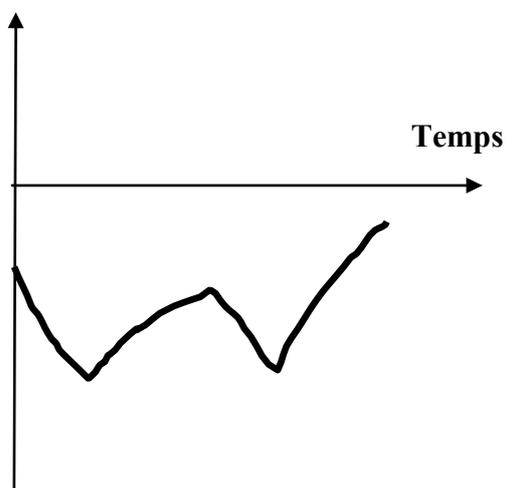
Une fois les erreurs de contre-phase éliminées, l'existence de solde créditeur important traduit soit un défaut de placement (appelé défaut de blocage), soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme.

Cette erreur revient donc à se priver de produits financiers éventuels ou à supporter des charges financières superflues.

### **2.2.3.3. L'erreur de sous-mobilisation**

**Figure N°09 : L'erreur de sous-mobilisation**

**Solde**



**Source:** ROUSSELOT. P, Verdier. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, Paris, 2004, P.55.

Cette erreur traduit un recours systématique au découvert non négocié alors qu'il peut exister en l'absence de négociation, des sources de financement à court terme moins coûteuses que ce découvert. Elle est considérée comme la moins coûteuse 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 envisagé, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été du en cas de recours à un financement alternatif.

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail de l'entreprise

Les entreprises sont maintenant passées à une gestion active de la trésorerie et à une organisation de cette fonction en véritable centre de profit. Le trésorier devient de plus en plus autonome.

### **Section 03: La gestion des différentes variations de la trésorerie**

L'entreprise peut à certaines périodes dégager un excédent de trésorerie, dans ce cas la tâche de trésorier consiste à trouver les placements les plus efficaces sur la durée de disponibilité des fonds. A d'autres moments, l'entreprise subit un déficit de trésorerie, le trésorier est chargé de chercher les crédits à court terme les mieux adaptés pour éviter ce déficit.

#### **3.1. Les placements à court terme**

Les placements à court terme permettent aux entreprises de placer leur argent dans des titres financiers comme des actions, qui peuvent être des titres négociables ou non négociables. L'objectif de ce placement est de fructifier l'argent de manière à recevoir de bénéfices. On distingue de types de placement<sup>23</sup>:

- Les placements bancaires ;
- Les titres de marché monétaire.

##### **3.1.1. Les placements bancaires**

C'est des dépôts d'argent aux banques sous forme de comptes à terme et des bons de caisse, ces produits ne sont pas négociables sur le marché financier, si leur risque est faible, leur liquidité l'est également.

###### **3.1.1.1. Les comptes à terme**

C'est un compte d'épargne bloqué pendant une durée supérieure à un mois, plus l'épargne s'engage à conserver longtemps plus le taux d'intérêt est élevé, ce taux est fixé par le client et la banque, ce capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance<sup>24</sup>.

###### **3.1.1.2. Les bons de caisse**

Ce sont des titres de créances remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois et maximal de 5 ans. Leur rémunération est la même que celle des comptes à terme<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> A-B. DELIENNE. S.KHATH, Op. Cite. P.75.

<sup>24</sup> HURBERT de la Bruslerie, Op. Cite. P.255.

<sup>25</sup> HURBERT de la Bruslerie, Op. Cite. P.256.

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

---

### **3.1.2. Les titres de créances négociables**

C'est des titres de créances négociables (TCN) regroupant les bons du trésor (émis par l'Etat), les billets de trésorerie (émis par les entreprises) et les certificats de dépôts (émis par les banques), ces titres permettent à l'entreprise de placer ses excédents de trésorerie<sup>26</sup>.

#### **3.1.2.1. Les bons du trésor**

Sont les titres les plus facilement négociables du marché monétaire. Ils sont émis sur le marché primaire par l'Etat chaque semaine, leurs échéances est de 13 semaines jusqu'à 52 semaines, ils sont acquis par les entreprises que sur le marché secondaire, car le marché primaire n'est ouvert qu'aux établissements de crédit, leurs intérêts sont précomptés<sup>27</sup>.

#### **3.1.2.2. Les billets de trésorerie**

Ils sont émis par une entreprise industrielle ou commerciale, privée ou publique ayant un besoin de financement, sont généralement à intérêt précompté.

Leur échéance à l'origine est le plus souvent courte, entre 30 jours et 45 jours<sup>28</sup>.

#### **3.1.2.3. Les certificats de dépôts négociables**

Sont des titres de créance émis par les établissements de crédit. Leur échéance est souvent plus longue que celle des billets de trésorerie, de l'ordre de trois mois. Ils peuvent être à intérêts pré ou post-comptés mais ils sont généralement post-comptés.

Le montant et la durée du titre peuvent être négociés selon le montant et la durée de l'excédent à place<sup>29</sup>.

### **3.2. Les financements à court terme (les crédits de la trésorerie)**

Les crédits de trésorerie permettent aux entreprises de couvrir leur besoins, dû au décalage entre les encaissements et les décaissements.

#### **3.2.1. La facilité de caisse**

« La facilité de caisse permet à une entreprise de pallier de courts décalages entre ses dépenses et ses recettes »<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> <https://pargne.ooreka.fr> le 09/03/2022 à 22h

<sup>27</sup> E. GINGLINGER, Gestion financière de l'entreprise, édition Dalloz, Paris, 1991, P. 48.

<sup>28</sup> Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, P.158.

<sup>29</sup> E. GINGLINGER, Op, Cit, P. 49.

<sup>30</sup> BOUYACOUB.F, l'entreprise et le financement bancaire, Casbah édition, Alger, 2000.

### **3.2.2. Le découvert**

Le banquier peut avoir un compte courant débiteur. La banque honore les chèques, les virements de l'entreprise au-delà des liquidités présentes sur le compte. Il s'agit du crédit de trésorerie le plus souple dans la mesure où il permet de couvrir exactement le besoin dans le temps<sup>31</sup>.

### **3.2.3. Le crédit de campagne**

Ce crédit sert à financer des dépenses de cycle d'exploitation saisonnier. Le remboursement du crédit intervient en fin de campagne<sup>32</sup>.

### **3.2.4. Les crédits de relais**

Selon BOUYAKOUB Farouk le crédit de relais est, « comme son nom l'indique, une forme de découvert qui permet d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis »<sup>33</sup>.

### **3.2.5. L'escompte commercial**

L'escompte est une forme de crédit professionnel à court terme qui permet à l'entreprise d'obtenir le paiement immédiat d'un effet de commerce, sans attendre sa date d'échéance<sup>34</sup>.

### **3.2.6. Le cautionnement**

L'article 664 du code civil algérien stipule que : Le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation, en s'engageant envers le créancier à satisfaire à cette obligation, si le débiteur n'y satisfait pas lui-même<sup>35</sup>.

### **3.2.7. Le factoring (affacturage)**

Selon l'article 543 du code de commerce algérien : Le factoring est un acte au terme duquel une société spécialisée, appelée factor, devient subrogée aux droits de son client, appelé adhérent, en payant ferme à ce dernier le montant intégral d'une facture à échéance

---

<sup>31</sup> STEPHANE GRIFFITHS, JEAN-DEGOS, Op, Cite, P.213.

<sup>32</sup> STEPHANE GRIFFITHS, JEAN-DEGOS, Op, Cite, P .214.

<sup>33</sup> BOUYACOUB. F, Op, Cite, P.235.

<sup>34</sup> Michel Sion, Op, Cite, P.105.

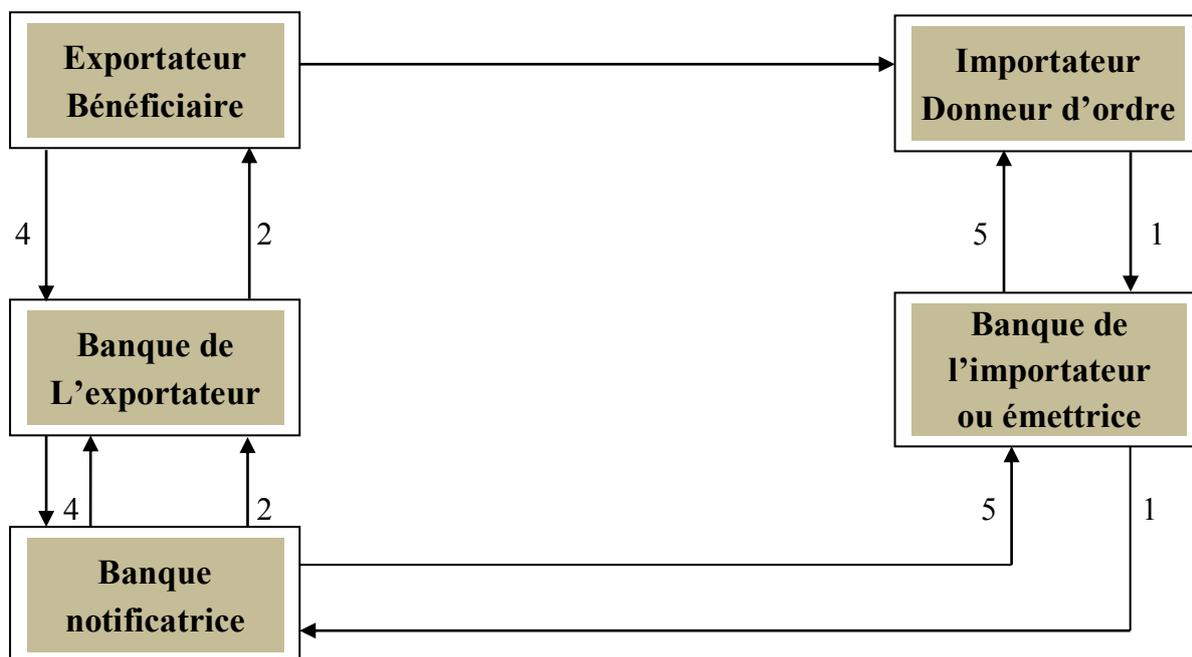
<sup>35</sup> Code civil algérien, P.109.

fixe résultant d'un contrat et en prenant à sa charge, moyennant rémunération, les risques de non-remboursement <sup>36</sup>.

### 3.2.8. Le crédit documentaire

C'est une forme de crédit utilisé dans le cadre des transactions internationales pour l'importation et l'exportation de marchandises ou de biens d'équipements<sup>37</sup>.

Figure N°10: présentation schématique du crédit documentaire



Source : Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2011, P.73.

<sup>36</sup> Code de commerce algérien, P.134.

<sup>37</sup> B.SOLNIK, op. Cite, P.38.

### **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre nous avons décrit et démontré que la gestion de trésorerie est très importante au sein de l'entreprise. Elle intéresse non seulement le trésorier mais aussi tous les autres membres de la société ayant indirectement contribué à sa gestion. Chaque organisation utilise la gestion de trésorerie comme base principale pour bien gérer ses flux, maintenir sa croissance, contrôler ses revenus et ses dépenses avec des disponibilités dont l'entreprise dispose soit en banques, aux centres de chèques postaux ou dans les caisses et d'assurer sa solvabilité à court terme. La trésorerie est aussi le centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou toutes autres activités. Elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

# *Chapitre II*

*La gestion de la trésorerie  
dans l'analyse financière*

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

### **Introduction du chapitre**

Déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation. L'activité économique d'une société et les décisions financières qu'elle génère, telles que les investissements et les financements, ont un impact certain sur la trésorerie. L'ensemble des mouvements monétaires transitant dans l'entreprise influe sur son volume et par conséquent sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons analyser la trésorerie selon deux approches différentes, une statique, en termes de stocks à un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée, enfin nous allons étudier les prévisions de la trésorerie permettant une meilleure gestion de l'entreprise.

### **Section 01 : L'analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)**

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise et tout particulièrement par le bilan. Le calcul de certains éléments financiers permet de connaître son montant mais surtout de le justifier et le comprendre. L'utilisation du bilan comptable reste néanmoins insuffisante. Les analystes financiers et les trésoriers préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retraité comme le bilan financier.

#### **1.1. Le bilan financier (liquidité)**

Le bilan financier appelé encore bilan liquidité est obtenu, après retraitements et reclassements de certains postes du bilan selon leur liquidité à l'actif et selon leur exigibilité au passif, et d'estimer le niveau de risque en termes de liquidité et de solvabilité. D'autres termes, il s'agit de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise. Le bilan financier est établi en valeurs nettes après répartition du résultat, il est fréquemment utilisé par les analystes externes notamment les bailleurs de fonds<sup>38</sup>.

##### **1.1.2. Les objectifs du bilan financier**

- ❖ L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci ;

---

<sup>38</sup> **Marc Gaugain et autre**, Op. Cite, P.43.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

- ❖ La capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant ;
- ❖ Le bilan financier permet de renseigner les actionnaires, les banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière ;
- ❖ De porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise ;
- ❖ Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs<sup>39</sup>.

### **1.2. Elaboration du bilan financier**

L'élaboration du bilan financier nécessite des regroupements ainsi que les retraitements des éléments de l'actif et du passif utilisant l'information contenue, dans les notes de bas du bilan et annexes accompagnant obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes<sup>40</sup>:

#### **1.2.1. Retraitements à l'actif du bilan**

A l'actif du bilan financier, les corrections concernent d'une part l'actif immobilisé, d'autre part, l'actif circulant.

##### **1.2.1.1. L'actif immobilisé**

L'analyse doit considérer deux postes :

###### **➤ Les immobilisations incorporelles**

En principe on assimile les frais d'établissement, les frais de recherche et développement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations se situant dans les comptes de régularisation à des non-valeurs, puisqu'il s'agit d'éléments comptables qui ne peuvent générer des rentrées de fond. Par conséquent il faut les éliminer c'est-à-dire les diminuer du total de l'actif immobilisé.

---

<sup>39</sup> **Marc Gaugain et autre**, Op. Cite, P.6.

<sup>40</sup> **Marc Gaugain et autre**, Op. Cite, P.7.8.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

### ➤ **Les immobilisations financières**

Dans l'hypothèse où la durée de certaines immobilisations financières est inférieure à un an, il convient de les exclure de ce poste et de les intégrer dans les valeurs mobilières de placement. Il est par ailleurs nécessaire d'ajouter les autres actifs du bilan qui présentent une durée supérieure à un an : certaines charges constatées d'avance ou certaines créances à plus d'un an.

#### **1.2.1.2. L'actif circulant**

Il faut regrouper un certain nombre de postes d'actif afin de mettre en exergue trois grandes catégories d'actifs :

- **Les valeurs d'exploitation** : sont constituées de l'ensemble des stocks, des marchandises, des matières premières, des produits semi fini...
- **Les valeurs réalisables** : les créances clients et compte rattachés, les avances et acomptes versés et écarts de conversion actifs ;
- **Les valeurs disponibles** : elles correspondent aux fonds disponibles dans l'entreprise, les comptes banques, comptes chèque postaux, comptes caisse et les valeurs mobilières de placement.

#### **1.2.2. Retraitement au passif du bilan**

Les retraitements concernent les capitaux propres, les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

##### ➤ **Les capitaux propres**

A partir des fonds propres comptables, il convient :

- D'enlever et considérer comme dettes à court terme la part des dividendes incluses dans le résultat qui sera versée au cours des prochains mois (le bilan financier est un bilan après répartition du résultat) ;
- D'enlever les prêts participatifs et de les assimiler à des dettes long et moyen terme ;
- D'ajouter les provisions pour risque et charges sans objet (nette d'impôt) considérée comme une réserve de fonds si elle est devenue sans objet réel.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### ➤ Les dettes à long et moyen terme (plus d'un an)

On regroupe les dettes contractées à plus d'un an auprès des banques et des institutions financières, les prêts participatif, les provisions pour risque et charges justifiées à plus d'un an, la partie des produits constatés d'avance à plus d'un an.

### ➤ Les dettes à court terme (moins d'un an)

Diverses catégories de dettes peuvent être distinguées :

- Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours, les dettes fournisseurs, les dettes sociales, les dettes fiscales ;
- Les provisions pour risque et charges réelles à moins d'un an ;
- Ecart de conversion de poste passif ;
- Produits constatés d'avance moins d'un an
- Les dettes diverses (fiscales : IBS... ) ;
- Les dividendes à payer ;
- Les dettes financières arrivant à l'échéance ;
- Les concours bancaires courants.

### 1.2.3. La structure du bilan financier

Le bilan se présente comme suit :

**Tableau N°01:** Structure du bilan financier

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
<b>Actif immobilisé(VI) :</b> Immobilisations corporelles Immobilisations incorporelles Immobilisations financière	<b>Capitaux permanents</b> Fonds propres Les dettes à long et à moyen terme(DLMT)
<b>Actif circulant :</b> Les valeurs d'exploitation(VE) Les valeurs réalisables(VR) Les valeurs disponibles(VD)	<b>Passif circulant :</b> Dettes d'exploitation Dettes hors exploitation Dettes financières à court terme (<1)

**Source :** Mondher Bellalah, Gestion financière Diagnostic, évaluation choix des projets et des investissements, 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, paris, 2004, P.29.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### 1.3. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier

#### 1.3.1. Le fonds de roulement

Le fonds de roulements est le surplus des ressources dégagées par l'entreprise. Il permet d'apprécier si l'entreprise a su faire face à ses choix stratégiques en matière d'investissements, de politique de dividendes...et conserver une partie pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée<sup>41</sup>:

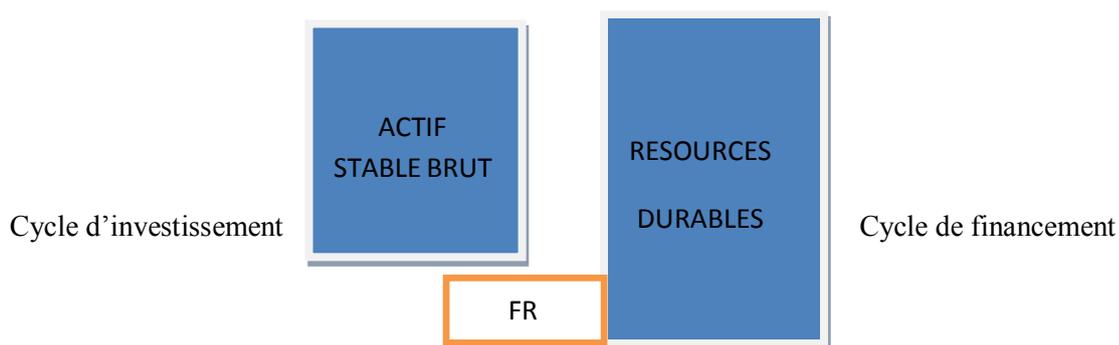
##### 1.3.1.1. Le calcul du fonds de roulement

Il peut être calculé par deux méthodes:

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

$$\text{FR} = \text{Ressources durables} - \text{Emplois stables}$$

Figure N°11 : Représentation schématique de FR par le haut du bilan



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>e</sup> Edition Dunod, paris, 2003, p.6.

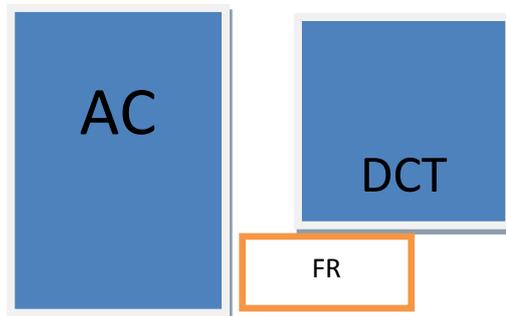
➤ **Deuxième méthode**: à partir du bas de bilan

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

<sup>41</sup> PIERE RAMAGE, Analyse et diagnostic financier, Edition d'organisation, Paris, 2001, P.71.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Figure N° 12 : Représentation schématique de FR par le bas du bilan



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3<sup>e</sup> Edition Dunod, Paris 2003, p.6.

### 1.3.1.2. L'interprétation du fonds de roulement

L'interprétation du fonds de roulement se base sur les trois (3) cas suivants :

#### ➤ **FR > 0**

Un FR positif (+) signifie que les capitaux permanents ont financé la totalité des immobilisations, et dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation<sup>42</sup>.

#### ➤ **FR < 0**

Un FR négatif (-) signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, ce qui équivaudrait à financer une partie des investissements par des dettes à court terme, dans ce cas la situation de l'entreprise est difficile<sup>43</sup>.

#### ➤ **FR = 0**

Le fonds de roulement nul, cela indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> MICHEL SION, Op. Cite, P.4.

<sup>43</sup> MICHEL SION, Op. Cite, P.5

<sup>44</sup> E. Serge, analyse diagnostic financiers, Edition erolles, Paris, 1992.



## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### 1.3.2.2. Interprétation du besoin en fonds de roulement

#### ➤ Premier cas : $BFR > 0$

Le BFR est positif signifie qu'il y a un besoin de financement d'exploitation, donc les actifs circulants sont supérieurs aux dettes circulantes. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), ou à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires).

Figure N°14 : Représentation du besoin en fonds de roulement positif

Valeur d'exploitation +	Dettes à court terme
Valeur réalisables	BFR (Besoin de trésorerie)

Source : Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P.7.

#### ➤ Deuxième cas : $BFR < 0$

Le BFR est négatif : on dit que l'entreprise a un excédent des ressources d'exploitation, dans ce cas les ressources cycliques (DCT) sont supérieures aux emplois cycliques (VE+VR)<sup>47</sup>.

Figure N°15 : Représentation du besoin en fonds de roulement négatif

Valeur d'exploitation +	Dettes à court terme
Valeur réalisables	
BFR négatif (ressources de trésorerie)	

Source : Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P.7.

<sup>47</sup> Michel Sion, Op. Cite, P.6.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### ➤ Troisième cas : BFR = 0

Cette situation signifie que les dettes à court terme financent la totalité des emplois à court terme, sans dégager un excédent de ressources à court terme<sup>48</sup>.

### 1.3.3. La trésorerie nette

La trésorerie nette est l'ensemble des actifs dont dispose l'entreprise (liquidités) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par l'activité<sup>49</sup>.

#### 1.3.3.1. Calcul de la trésorerie nette

La trésorerie nette peut être calculée par deux méthodes différentes :

#### ➤ Par les indicateurs de l'équilibre FRN et BFR

Elle se calcul comme suit :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

Source : Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P.8.

#### ➤ Par le bas du bilan financier

Elle se calcul comme suit :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Dettes Financière à Court Terme}$$

Source : Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, paris 2003, P.7.

#### 1.3.3.2 Interprétation du la trésorerie nette :

#### ➤ Trésorerie nette > 0 : (Fonds de roulement > Besoin en fonds de roulement).

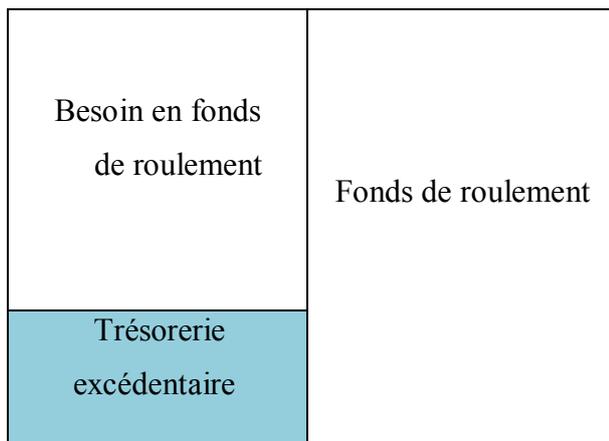
Cas d'équilibre « parfait », c'est le cas où le FR couvre non seulement la totalité du BFR mais dégage en plus une trésorerie excédentaire.

<sup>48</sup> Michel Sion, Op. Cite, P.7.

<sup>49</sup> E. Serge, Op. Cite.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Figure N° 16: Représentation schématique du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est positive

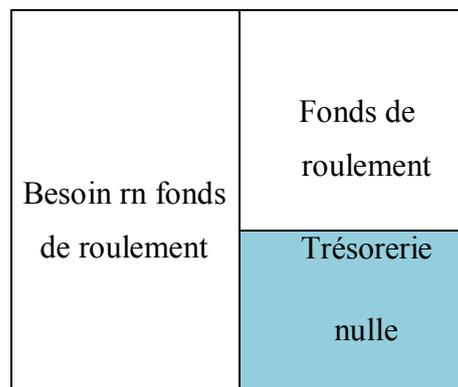


Source: Pierre Ramage, Analyse et diagnostic financier, Paris, 2001, P.75.

➤ **Trésorerie nette = 0** : (Fonds de roulement = Besoin en fonds de roulement).

Cas d'équilibre « standard », le FR couvre presque la totalité du BFR, le reste étant couvert, par un découvert bancaire ou un crédit de trésorerie.

Figure N°17 : Représentation schématique du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est nulle.



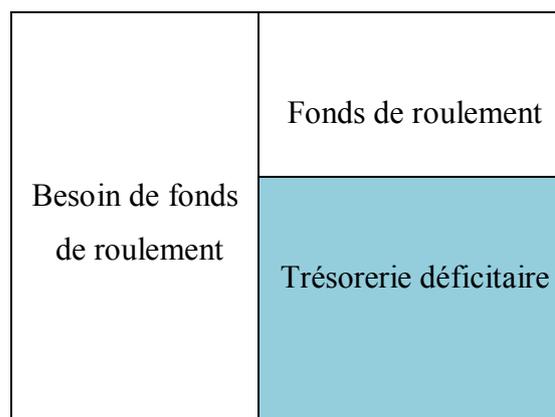
Source: Pierre Ramage, Analyse et diagnostic financier, Paris, 2001, P.75.

➤ **Trésorerie nette < 0** : (Fonds de roulement < Besoin de fonds de roulement).

Cas de d'équilibre, le FR ne couvre qu'une petite partie du BFR. Le BFR est couvert par le découvert bancaire. Généralement, cette situation ne peut pas durer longtemps. Il faut donc trouver des ressources stables pour combler le déficit : apports en capitaux propres, crédits à long et moyen terme...

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Figure N°18 : Représentation schématique du résultat de la trésorerie lorsqu'elle est négative



Source: Pierre Ramage, Analyse et diagnostic financier, édition d'Organisation, Paris, 2001, P.75.

### 1.3.3.3. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie

Nous distinguons six situations possibles<sup>50</sup> :

➤ **1<sup>ère</sup> situation : FR+ ; BFR+ ; TN+**

Les BFR constatés sont entièrement financés par des ressources permanentes (FR+) dont l'importance permet de dégager des disponibilités dont il convient de rechercher si elles ne recouvrent pas un sous-emploi de capitaux. C'est la situation la plus favorable pour l'entreprise.

➤ **2<sup>ème</sup> situation : FR+ ; BFR+ ; TN-**

Dans ce cas les BFR sont financés, en partie par des ressources permanentes (FR+), partie par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. C'est la situation la plus courante pour les entreprises. Il convient d'apprécier l'importance du risque bancaire courant. Pour réduire le niveau des concours bancaires, l'entreprise peut augmenter le FR en augmentant les ressources propres ou les DLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

<sup>50</sup>Eric. stephany, Gestion financière, 2<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 2000, P.113.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

### ➤ **3<sup>ème</sup> situation : FR- ; BFR+ ; TN-**

Les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs fixes, les BFR et les disponibilités. Cette situation est mauvaise si elle n'est pas occasionnelle et exige de reconsidérer les structures de financements.

### ➤ **4<sup>ème</sup> situation : FR+ ; BFR- ; TN+**

Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidités important. C'est une situation exceptionnelle. L'entreprise doit surveiller davantage les modalités de gestion de sa trésorerie, il existe un sous-emploi des capitaux.

### ➤ **5<sup>ème</sup> situation : FR- ; BFR- ; TN+**

Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessive mais encore une partie de l'actif immobilisé. Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution. L'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs. Il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

### ➤ **6<sup>ème</sup> situation : FR- ; BFR- ; TN-**

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé (FR-) et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques.

Il s'agit d'une situation similaire à la précédente. C'est une situation précaire pour l'entreprise.

Le risque est plus important dans le cas d'une entreprise industrielle. La structure de financement est à revoir pour reconstituer le FR.

### **1.4. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité**

La liquidité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements immédiatement exigibles.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Plusieurs ratios peuvent être calculés, tels que le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité relative et le ratio de liquidité immédiate<sup>51</sup>.

### ❖ Le ratio de liquidité générale

Ce ratio traduit l'existence d'un fonds de roulement financier positif. Il doit être supérieur à 1. Il se calcule comme suit<sup>52</sup>:

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

- ✓ Si le ratio de liquidité générale est égal à 1 c'est-à-dire que l'actif circulant est équivalent au passif circulant, par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé (FR=0).
- ✓ Si le ratio est inférieur à 1, le FR est négatif.
- ✓ Si le ratio de liquidité est supérieur à 1, il existe un FR positif garant théoriquement la liquidité de l'entreprise.

### ❖ Le ratio de liquidité relative

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme par ses valeurs disponibles et la transformation de ses valeurs réalisables en liquidités, il doit être supérieur à 1.

Il se calcule comme suit<sup>53</sup>:

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court terme}$$

### ❖ Le ratio de liquidité immédiate :

Il traduit la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ses valeurs disponibles seulement il doit être supérieur à 1.

Il se calcule comme suit<sup>54</sup>:

$$\text{Ratio de Liquidité immédiate} = \text{Valeur Disponible} / \text{Dettes à Court terme}$$

<sup>51</sup> Marc Gaugain et autre, Op. Cite, P.11.

<sup>52</sup> Marc Gaugain et autre, Op. Cite, P.10.11.

<sup>53</sup> Eric Stephany, Op. Cite, P.120.

<sup>54</sup> Eric Stephany, Op. Cite, P.120.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

La détermination de la trésorerie peut être donc réalisée par l'analyse patrimoniale des bilans comptables de l'entreprise. Toutefois l'information tirée par cette analyse reste insuffisante dans la mesure où il s'agit d'une situation bilancielle statique. Pour cela, le financier doit développer l'analyse dynamique par les flux pour compléter l'insuffisance de la première analyse.

### **Section 02 : L'analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)**

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.

L'analyse dynamique permet d'analyser la variation de la trésorerie, en étudiant, les conséquences financières de décisions adoptées au niveau des politiques d'investissement, du processus d'exploitation et des autres opérations financières.

A cet effet, plusieurs tableaux de flux ont été développés par les analystes financiers qui ont servent à bien analyser l'évolution de la trésorerie à savoir :

- Tableaux de financement ;
- Tableaux pluriannuels des flux financiers ;
- Tableaux des flux de trésorerie.

#### **2.1. Tableaux de financement**

Selon Beatrice et Francis Grandguillot, le tableau de financement est défini comme suit: « Le tableau de financement est la synthèse de l'organisation financière de l'entreprise. Il fait apparue et expliquer les mouvement, les flux ou variations d'emplois et de ressources survenus pendant un exercice. Il exprime:

- Les opérations qui ont contribué à l'évolution du patrimoine;
- Les réalisations d'investissement et de désinvestissement;
- Les moyens de financement utilisés»<sup>55</sup>.

##### **2.1.1 Les objectifs du tableau de financement**

Quatre objectifs sont assignés aux tableaux de financement<sup>56</sup>:

- **Recenser** les nouveaux emplois et les nouvelles ressources ;
- **Analyser** les variations affectant le patrimoine ;

---

<sup>55</sup> **Beatrice et Francis Grandguillot**, «Gestion et analyse financière», Dunod, Paris, 1994, P.77.

<sup>56</sup> **Eric Stephany**, Op. Cite, P.124.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

- **Expliquer** le passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture ;
- **Définir** l'incidence des opérations de l'exercice sur la trésorerie.

### 2.1.2 L'élaboration du tableau de financement

Le tableau de financement se décompose en deux parties<sup>57</sup>:

- ✓ **Première partie** : le tableau des emplois et des ressources qui a pour objectif d'expliquer la variation du fonds de roulement net global.
- ✓ **Deuxième partie** : le tableau de fonds de roulement qui éclaire sur l'utilisation d'un éventuel accroissement du FRNG ou les modes de couverture d'une réduction du FRNG.

#### 2.1.2.1 Le tableau d'emplois-ressources (première partie du TF)

Il est établi à partir des documents de synthèse (bilan, compte de résultat) et de l'annexe. On utilise les bilans avant répartition es années N-1 et N pour faire apparaître les variations éventuelles des postes calculé sur les valeurs brutes. Chaque variation est enregistrée en emplois et ressources selon le principe suivant:

Emplois	Ressources
↑ Postes de l'actif	↑ Postes du passif
↓ Postes du passif	↓ Postes d'actif

##### 2.1.2.1.1 Les ressources stables

Elles représentent les ressources qui ont pour fonction le financement des emplois durables de l'entreprise :

- La capacité d'autofinancement (CAF) de l'exercice ;
- Les cessions ou réduction d'actif immobilisé ;
- L'augmentation des capitaux propres ;
- L'augmentation des dettes financières.

<sup>57</sup> Eric Stephany, Op. Cite, P.124.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### 2.1.2.1.2 Les emplois stables

Ils correspondent aux besoins de financement de long terme nés au cours de l'exercice :

- Les dividendes mis en paiement au cours de l'exercice ;
- Les investissements ;
- La réduction des capitaux propres ;
- Le remboursement des dettes financières ;
- Charges à répartir sur plusieurs exercices.

### 2.1.2.1.3 La structure du tableau des emplois et ressources

Il se présente comme suit:

**Tableau N°02:** Structure du tableau des emplois et ressources

EMPLOIS	N	N-1	RESSOURCES	N	N-1
-Distribution de dividendes			-CAF		
-Acquisitions des immobilisations			-Augmentation du capital		
-Remboursement des dettes financières			-Diminution des immobilisations		
-Charges a réparti sur plusieurs exercices			-Augmentation DLMT		
-Diminution du capital					
TOTAL emplois			TOTAL ressources		
Variation du FRNG (ressources nettes)			Variation du FRNG (Emplois nettes)		

Sources : Hubert .B, Analyse financière, Edition Dunod, Paris, 2010

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Lorsque les ressources durables de l'exercice sont supérieures aux emplois stables de l'exercice, la variation du fonds de roulement net global est positive. Cela traduit une augmentation du FRNG, donc une amélioration de la structure financière et inversement. Cependant, il est nécessaire de savoir comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée en effectuant une comparaison avec le tableau de financement II.

### 2.1.2.2 Le tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF)

La deuxième partie du tableau de financement présente la variation du fonds de roulement au cours de l'exercice.

On distinguera trois étapes<sup>58</sup> :

- **Les variations d'exploitations ;**
- **Les variations hors exploitation ;**
- **Les variations de trésorerie.**

Les variations sont enregistrées soit en besoin soit en dégagement selon le principe suivant :

Besoins	Dégagements
↑ Postes de l'actif	↑ Postes du passif
↓ Postes du passif	↓ Postes d'actif

- L'augmentation d'un poste de l'actif est enregistrée en besoin.
- L'augmentation d'un poste de passif est enregistrée en dégagement.
- La diminution d'un poste d'actif est enregistrée en dégagement.
- La diminution d'un poste du passif est un besoin.

#### 2.1.2.2.1 La structure du tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF)

Il se présente comme suit :

<sup>58</sup> Eric Stephany, Op. Cite, P.126.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Tableau N°03 : Structure du tableau de Variation du FRNG(deuxième partie du TF)

Variation du FRNG	Besoin 1	Dégagement 2	Solde (2 - 1)	Solde
<b><u>Exploitation</u></b>				
Variation des stocks				
V. Créances client, comptes Rattaché				
V. Avance et acomptes versé sur commande				
V. Des dettes d'exploitation				
V. Avance et acomptes reçus sur commande				
V. Dettes fournisseurs, comptes rattaché				
<b>Totaux</b>				
<b>Variation du BFRE (A)</b>				
<b><u>Hors Exploitation</u></b>				
V. Autre actif courant				
V. Autres dettes				
<b>Totaux</b>				
<b>Variation du BFRHE(B)</b>				
Trésorerie				
V. disponibilité				
V. V.M.P				
V. Concours bancaires				
Total				
<b>Variation trésorerie (C)</b>				
<b>Variation FRNG A+B+C</b>				
<b>Emploi net</b>				
<b>Resource net</b>				

Source: Hubert .B, Analyse financière, Edition, Paris Dunod ,2010.

La variation du FRNG est la somme des trois variations : exploitation, hors exploitation et trésorerie. Si le solde est débiteur, il s'agit d'un emploi net, s'il est créditeur, c'est une ressource nette.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### 2.2. Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

Conçu par Gérard de Murrard en 1977. Il correspond à une conception originale, dans la mesure où il ne s'inscrit pas dans la démarche financière traditionnelle.

L'objectif principal de ce tableau est d'établir la liaison entre le compte de résultat et le tableau de financement, afin de montrer la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et la priorité qui doit être accordée à l'affectation de l'ETE.

#### 2.2.1. L'élaboration du TPFF

Le TPFF comprend trois parties distinctes :

##### 2.2.1.1. Première partie

Elle regroupe, exclusivement l'ensemble des opérations d'exploitation et aboutit au solde économique, appelé Solde E (Solde Economique) ou DAFIC disponible après financement interne de la croissance).

$$\text{DAFIC} = \text{ETE} - \text{investissements d'exploitation}$$

Ce solde mesure l'aptitude de l'entreprise à autofinancer ses investissements.

##### 2.2.1.1.1. L'excédent de la trésorerie d'exploitation

L'ETE est un indicateur synthétique de la variation de la trésorerie lié strictement à l'exploitation pour apprécier la capacité théorique de l'entreprise à rembourser ses dettes.

L'entreprise qui dispose d'une trésorerie suffisante pourra autofinancer sans problème ses investissements industriels. Dans le cas contraire, elle devra recourir à l'endettement pour réaliser ses investissements et elle compromettra à terme sa pérennité.

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \text{variation BFRE}$$

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

$$\text{EBE} = \text{produit d'exploitation} - \text{les charges}$$

d'exploitation.

##### 2.2.1.2. Deuxième partie

Elle ressemble les opérations relative à l'endettement et ses contreparties et aboutie au solde F ou solde financier.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

---

Variation de la dette financière (concours bancaires courants inclus)
- frais financiers sur emprunts
- Impôt sur le bénéfice
- Participation
- Dividendes distribués
<b>=F=solde financier</b>

Source : Marc Gaugain, R. S-Crambert, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, paris, 2004, p33.

### 2.2.1.3. Troisième partie

La troisième partie s'ouvre avec le solde courant (SC) qui est égal à la somme des soldes financiers et économiques. Elle regroupe ensuite tous les autres flux pour aboutir à la variation du disponible.

<b>Solde courant G = E + F</b>
+Autres produits et – autres charges
+Produits financiers
+Produits de cession
+ Réduction d'immobilisations financières
+Autres produits et pertes exceptionnels
+Augmentation de capital
+Transfert de charges
-Acquisition d'autres valeurs immobilisées (charge à répartir)
-Variation de BFRHE
<b>=Variation du disponible</b>

Source : Marc Gaugain Roselyne sauvée-crambert, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, paris, 2004.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### 2.2.2. La structure du TPEE

Il se présente comme suit:

Tableau N°04: Structure du TPEE

DESIGNATIONS	N-4	N-2	N-1	N
Vente de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = <b>Valeur ajoutée</b> - Impôts et taxes - Frais personnel = <b>Excédent brut d'exploitation</b> - variation du BFR = <b>Excédent de trésorerie d'exploitation</b> - Investissement dans l'exploitation = <b>solde économique du DAFIC (SE)</b>				
Variations des dettes financières - Frais financière sur emprunt - Impôts sur bénéfice - Participation - Dividendes = <b>Solde financier (SF)</b>				
<b>Solde courant = SE +SF</b> + Autres produits et charges + Produit financier + Produit de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produit et pertes Exceptionnels + Augmentation de capital + Transfer de charges - Acquisitions d'autres valeurs immobilisées - variation de BFR hors exploitation = <b>Variation du disponible</b>				

Source : M. Gérard, Gestion financière, Edition Bréal, paris, 2007, P.222.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

### **2.2.3. Les normes du TPF**

Selon l'auteur, G. de Murard, l'équilibre de l'entreprise se caractérise par :

- Un solde d'exploitation (E) légèrement positif ; s'il est positif à l'excès il peut traduire une politique de sous-investissement ou de déstockage qui peut être préjudiciable à l'entreprise. S'il est négatif sur plusieurs exercices, l'entreprise ne dégage pas un E.T.E suffisant, elle devra s'endetter auprès du système bancaire pour pouvoir rembourser ses emprunts. En effet, le solde d'Exploitation ou le DAFIC doit être positif pour couvrir partiellement ou totalement le solde financier.
  
- Un solde financier (F) légèrement négatif est le signe d'un endettement équilibré. Un solde positif signifie que les nouveaux crédits contractés ont permis de dégager des excédents qui ont servi au financement des investissements et à l'amélioration des disponibilités de l'entreprise. Un solde négatif indique un faible recours à l'endettement qui peut être justifié par l'importance du flux de trésorerie d'exploitation ou par la difficulté de l'entreprise à lever des crédits.
  
- Un solde courant (G) proche de 0 ; s'il est strictement négatif, alors que le solde d'exploitation est légèrement positif, il traduit une insuffisance d'endettement : l'entreprise se prive de l'effet de levier et recherche des ressources exceptionnelles.

### **2.3. Tableau des flux de la trésorerie TFT**

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois catégories : flux de trésorerie de l'activité, de l'investissement et du financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objectif de sortie de trésorerie pendant l'exercice comptable<sup>59</sup>.

#### **2.3.1. Les objectifs du TFT**

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie ;
- D'informer sur la capacité de l'entreprise ;
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;

---

<sup>59</sup> Michel Sion, Op. Cite, P.10.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- De mesurer le besoin de financement externe ;
- D'établir des comparaisons entre les résultats et les flux de trésorerie correspondant ;
- De prévenir des risques de défaillance ;
- De faciliter la comparaison des états financiers avec d'autres entreprises.

Le regroupement des flux en trois catégories doit permettre de juger<sup>60</sup>:

- La capacité de l'entreprise à générer des liquidités ;
- Son aptitude à faire face à ses engagements ;
- L'incidence sur la structure financière des opérations d'investissement et de financement.

### **2.3.2. Construction du tableau des flux de la trésorerie**

Ce tableau permet une présentation des flux de trésorerie par fonction<sup>61</sup> :

- Les flux issus de l'activité (exploitation et répartition des revenus) ;
- Les flux liés à l'investissement (acquisition et cession) ;
- Les flux se rapportant au financement (ensemble des ressources financières entrant et sortant)
- La variation de la trésorerie active (qui met en évidence la contribution de chacune des fonctions).

#### **2.3.2.1 Les flux de la trésorerie liés à l'activité opérationnelle**

C'est l'ensemble des encaissements et décaissements résultant de l'activité. Il est composé par trois éléments : le flux de trésorerie d'exploitation, le flux de trésorerie lié aux opérations hors exploitation et l'incidence en trésorerie des opérations de répartition des revenus.

#### **2.3.2.2 Les flux de la trésorerie liés à l'activité d'investissement**

Elle recense l'ensemble des opérations d'acquisitions et de cession d'immobilisations incorporelles, corporelles ou financières. Ce flux permet d'évaluer les conséquences de la politique d'investissement ou de désinvestissement sur la situation financière de l'entreprise. Les nouveaux contrats de location-financement sont intégrés dans la fonction investissement.

---

<sup>60</sup> Alain Marion, Analyse financière, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, P.160.

<sup>61</sup> Eric Stephany, Op. Cite, P.128.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### 2.3.2.3. Les flux de la trésorerie liés à l'activité de financement

Ils regroupent les encaissements et les décaissements affectant l'ensemble des ressources externe de l'entreprise :

- Le flux lié au capital ;
- La variation des emprunts ;
- La variation de trésorerie.

L'analyse de ce flux permet de montrer comment le déficit de la trésorerie a été financé et comment le surplus a été utilisé.

### 2.4.1. La présentation du TFT

On distingue deux types de TFT

- Le TFT par la méthode directe ;
- Le TFT par la méthode indirecte.

#### 2.4.1.1. Le TFT par la méthode directe

La méthode directe qui est recommandée consiste<sup>62</sup>:

- A présenter les principales rubriques d'entrées et de sortie de l'entreprise brute (clients, fournisseurs, impôts...) afin de dégager un flux de trésorerie net ;
- A rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

Il se présente comme suit:

**Tableaux N°05:** Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Désignation	NOTE	Exercice N	Exercice N -1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissement reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autre frais financier payés			
Impôt sur les résultats payés Opérations en attend de classements			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>			

<sup>62</sup> Système comptable financier pages bleus, Algérie, 2010.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b> Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières Encaissements sur cession d'immobilisations financières Intérêt encaissé sur placements financiers Dividende et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement(B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b> Encaissement suite à l'émission d'action Dividendes et autres distributions effectuées Encaissement provenant d'emprunts Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées Subventions			
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>			
<b>Trésorerie début de la période</b>			
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>			
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

Source : journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009, P.31.

### 2.4.1.2. Le TFT par la méthode indirecte

La méthode indirecte consiste à ajouter le résultat net de l'exercice en tenant compte<sup>63</sup>:

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, variations fournisseurs...)
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés...), des plus ou moins-values de cession...), déduites en ce qui concerne les moins-values.

Il se présente comme suit:

<sup>63</sup> Système comptable financier pages bleus, Algérie, 2010, P.74.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Tableaux N°06: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

Désignation	NOTE	Exercice N	Exercice N -1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Résultat de l'exercice			
Ajustement pour :			
- Amortissements et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisation			
Encaissement sur cession d'immobilisation			
Incidence des variations de périmètre de consolidation			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
- Dividendes versés aux actionnaires			
- Augmentation du capital en numéraire			
- Émission d'emprunts			
- Remboursements d'emprunts			
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>			
<b>Trésorerie d'ouverture</b>			
<b>Trésorerie de clôture</b>			
<b>Incidence de variation de cours des devises (1)</b>			
<b>Variation de la trésorerie</b>			
<b>(1) A utiliser uniquement pour la présentation des états financier</b>			

Source : journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009 P.32.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

---

### **Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La gestion prévisionnelle de la trésorerie fait partie d'une démarche globale. Il ne suffit pas de constater un équilibre financier et une certaine rentabilité pour être assuré de la bonne santé de l'entreprise. Il faudrait visualiser son état dans le futur pour permettre une anticipation permettant d'apporter une correction et éviter certains risques futurs.

#### **3.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La gestion prévisionnelle de la trésorerie est l'une des tâches principales du financier l'entreprise qui consiste à s'assurer du bon approvisionnement de fonds. Elle consiste donc de prévoir les montants nécessaires et de choisir le type de financement qui sera mieux adapté aux besoins de l'entreprise. Avant d'effectuer ces choix, il est nécessaire d'établir un plan de financement à long terme qui sur une base pluriannuelle, simulera les besoins permanents de l'entreprise et les ressources internes générées par son activité. Les variations saisonnières des besoins de financement seront étudiées dans un budget de trésorerie mensuel<sup>64</sup>.

#### **3.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie**

- ✓ Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion ;
- ✓ Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- ✓ Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablies, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent<sup>65</sup>.

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

L'élaboration des prévisions de la trésorerie peuvent être en trois (03) niveaux <sup>66</sup>:

- **Le plan de financement** : il représente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;
- **Le budget de trésorerie** : il affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an ;
- **Fiche en valeur** : c'est la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.

---

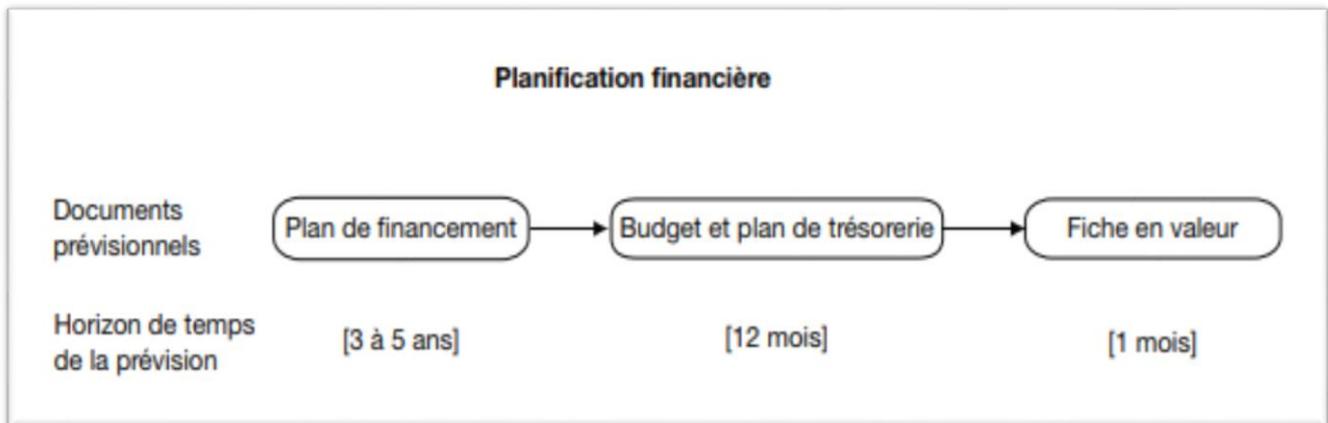
<sup>64</sup> Bruno Solnik, Gestion financière, 6<sup>ème</sup> édition, P.117.

<sup>65</sup> Bruno Solnik, Gestion financière, 6<sup>ème</sup> édition, P.117.

<sup>66</sup> A-B. Delienne. S. KHATH, Op. Cite, P.27.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Figure N°19 : Synthèse des prévisions de la trésorerie



Source : J-C .Coille, A.Roger, Politique de financement, Gestion de la trésorerie et risque de change, Cnam INTEC ,2014.

### 3.3.1. Le plan de financement (la démarche annuelle)

#### 3.3.1.1. Définition du plan de financement

Le plan de financement représente un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années suivantes, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties :

Les prévisions des emplois : dont disposera l'entreprise pour chacune des années considérées ;

Les prévisions des ressources : elle devra faire face pendant ces mêmes années<sup>67</sup>.

#### 3.3.1.2. L'objectif du plan de financement

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise, il permet atteindre plusieurs objectifs dont on peut citer<sup>68</sup> :

- Vérifier la pertinence de sa stratégie...laquelle doit permettre d'équilibrer le plan ;
- Rechercher, par ajustements successifs, la meilleure combinaison possible des ressources et des emplois ;
- Justifier le recours aux financements externes ;
- Evaluer la capacité de distribution de dividendes.

<sup>67</sup> A-B. Delienne. S. KHATH, Op. Cite. P.27.

<sup>68</sup> J. Barreau. J. Delahaye, Gestion financière, 12<sup>ème</sup> édition DUNOD, P.430.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

### 3.3.1.3. L'élaboration du plan de financement

L'élaboration du plan de financement est comme suite<sup>69</sup>:

#### a. Les besoins de financement de l'entreprise

On distingue:

- ✓ les besoins en investissements les besoins liés à l'augmentation du BFR;
- ✓ les besoins liés au financement;
- ✓ les besoins liés à la rémunération des associés.

#### b. Les ressources de financement

On distingue:

- ✓ **Les ressources internes**: la capacité d'autofinancement et les cessions d'actifs immobilisés;
- ✓ **Les ressources externes**: les emprunts, les ressources versées par les associés et les ressources venant de l'Etat (subvention d'investissement.....).

#### c. L'élaboration du plan de financement nécessite au minimum deux étapes

Il se représente comme suit:

- L'établissement d'un plan sans les financements externes. Il permet, à partir des soldes obtenus en fin de période, de déterminer les financements externes nécessaires aux besoins à couvrir ;
- L'établissement d'un plan de financement prenant en compte les financements externes<sup>70</sup>.

Tableau N°07: Plan de financement prévisionnel et pluriannuel

Exercice	N	N+1	N+2
<b>Trésorerie initiale (1)</b>			
<b>Ressources</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacité d'autofinancement (CAF)<sup>a</sup></li><li>• Prix de cession des éléments d'actifs cédés</li><li>• Augmentation de capital (nomination et prime d'émission)</li><li>• Subventions d'investissement</li><li>• Apport des associé</li><li>• Nouveaux emprunts souscrits</li><li>• Autre ressources</li></ul>			
<b>Total de ressource (2)</b>			

<sup>69</sup> Eric Stephany, Op. Cite, P.171.172.

<sup>70</sup> J. Barreau. J. Delahaye, Op. Cite, P.428.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

Emplois			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dividendes à payer</li><li>• Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)</li><li>• Besoins supplémentaires en fond de roulement</li><li>• Reconstitution du fond de roulement</li><li>• Remboursement du capital des encours emprunts</li><li>• Autre besoins à financer</li></ul>			
<b>Total des emplois (3)</b>			
<b>Variation annuelle (4) = (2) - (3)</b>			
<b>Solde cumulé (5) = (1) + (4)</b>			

a. CAF = résultat net comptable

+ Dotations aux amortissements et aux provisions

\_ Reprises sur amortissements et sur provisions

+ Valeurs net comptables des immobilisations cédées

\_ Prix de cessions des immobilisations

\_ Quote-part de subventions d'investissement virée au compte de résultat

Source: A-b. Delienne, S. Khath, gestion de la trésorerie, Edition economica, Paris, 2000, P28.

### 3.3.2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle)

#### 3.3.2.1. Définition de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie représente l'ensemble des budgets de recettes et des dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de l'entreprise. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement (de la date d'échéance des factures). Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable<sup>71</sup>.

#### 3.3.2.2. Objectifs du budget de trésorerie

Il permet de :

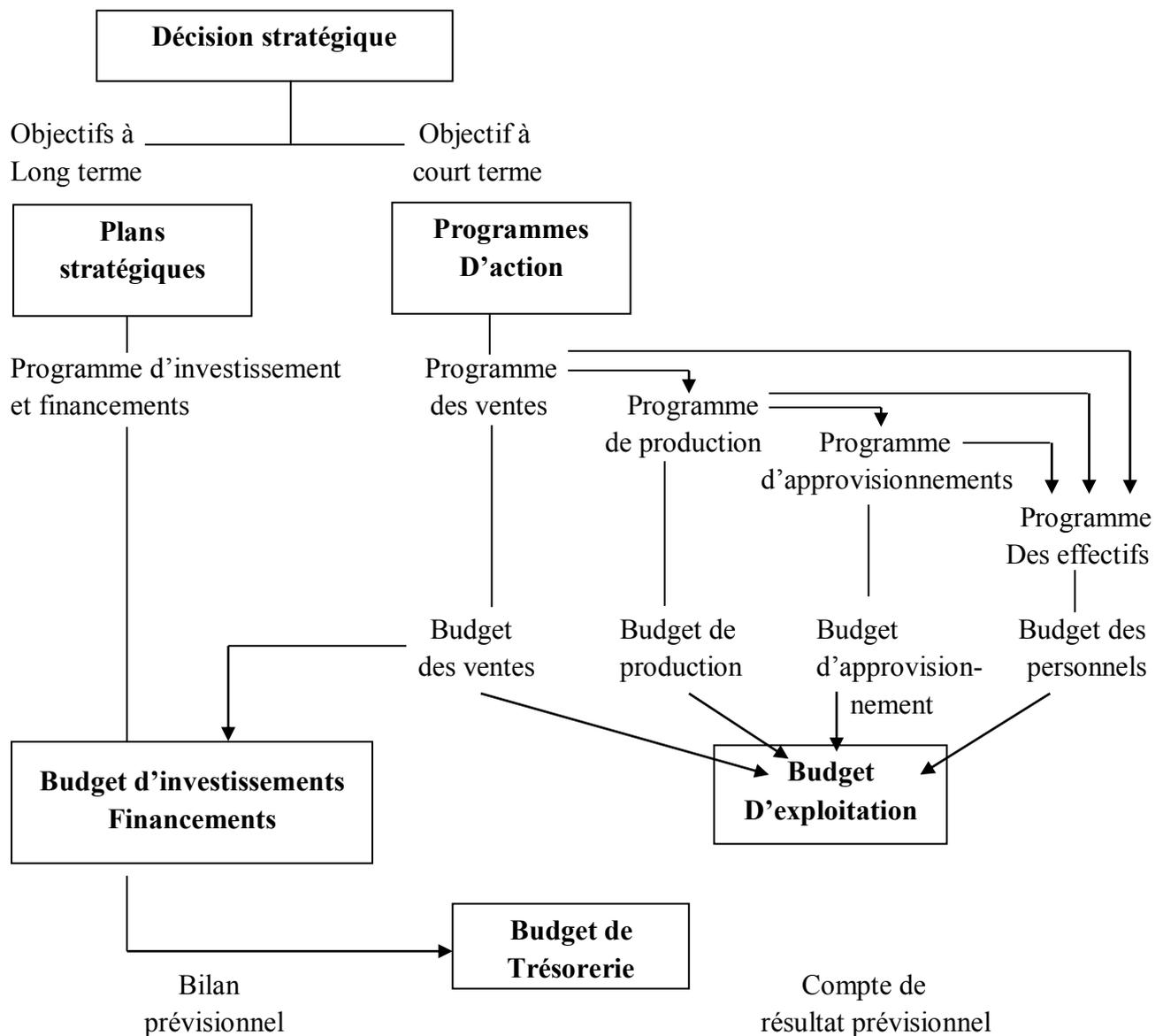
- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;

<sup>71</sup> A-B. Delienne. S. KHATH, Op. Cite, P.29.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

- Choisir le et les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise<sup>72</sup>.

Figure N°20 : Schéma de construction d'un budget de trésorerie



Source : PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE, Gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, Paris, 2017, P.67.

<sup>72</sup> A-B. Delienne. S. KHATH, Op. Cite, P.29.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

---

### 3.3.2.3. Elaboration du budget de trésorerie

Le plan ou budget de trésorerie est élaboré sur la base de deux sortes de prévisions (encaissement et décaissement), qui sont la base de deux premières parties du budget de trésorerie<sup>73</sup> :

#### ➤ Encaissements du budget de trésorerie

Représente les flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise, qui sont les suivants :

- **Les ventes** : c'est la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Il faut noter, et ceci vaut pour tous les éléments constitutifs du budget de trésorerie, que l'on doit raisonner en termes de flux monétaires réellement encaissés ou décaissés au cours de la période d'observation. Aussi, doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA et des délais de règlement accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du chiffre d'affaires.
- **Les autres recettes d'exploitation et hors exploitation** : d'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer les remboursements des prêts préalablement consentis à des filiales, des nouveaux emprunts, des cessions d'immobilisations, des remboursements de crédit de TVA.....etc. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise. Il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté du document, d'isoler les opérations d'exploitation et hors exploitation.

#### ➤ Décaissements du budget de trésorerie

Il prend en compte les différentes charges décaissées du compte de résultat. Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et hors exploitation.

- **Les dépenses relatives aux achats** : ces dépenses relatives aux achats de matières premières, autres approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achat sont fondées, généralement, sur le chiffre

---

<sup>73</sup> PHILIPPE ROUSSELOT, et autre, Op. Cit, P.68.69.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.**

d'affaires prévisionnel de la période ainsi que sur les délais moyens stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation.

- **Les autres dépenses d'exploitation** : elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat. Les prévisions sont fondées sur le moment de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et révisées en fonction des hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité.

- **Les dépenses hors exploitation** : représentent la conséquence d'exploitations diverses.

Notons cependant que toutes les dépenses et toutes les recettes assujetties à la TVA doivent être considérées pour leur montant TTC. Or, dans le cadre de cet impôt, l'entreprise agit pour le compte du trésor public. En effet, elle perçoit la TVA sur ses ventes (TVA collectée) pour la reverser ensuite à l'Etat. Déduction faite de la TVA qu'elle a supportée sur ses achats et investissements (TVA déductible). Il faut donc établir un budget prévisionnel des opérations de TVA de façon à intégrer dans les dépenses les sorties dues à la TVA à payer.

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget ou plan de trésorerie.

**Tableau N°08** : Plan de trésorerie prévisionnel et plurimensuel de l'année

	Janvier	Février	Mars	...	Déc
1) Encaissement sur ventes (TTC)					
2) Produits financier à encaisser					
3) Autre recettes (TTC) à encaisser					
<b>(=) total des recettes d'exploitation(1)</b>					
1) Décaissements sur les achats (TTC)					
2) Paiement des charges de Personnel					
3) Impôts et taxe d'exploitation					
4) TVA à payer					
5) Charges financières déboursées					
6) Autre charges d'exploitation payées					
<b>(=)Total des dépenses d'exploitation(2)</b>					
<b>(=) SOLDE D'EXPLOITATION MENSUEL(3)=(1)-(2)</b>					
1) Cessions d'immobilisations (TTC)					

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

2) Nouveaux emprunts contractés (principal)					
3) Subventions d'investissement					
4) Apports d'associés en comptes Courants					
<b>(=) Total des recettes hors exploitation (4)</b>					
1) Investissements (TTC)					
2) Echéances de remboursement d'anciens emprunts (principal)					
3) Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde)					
4) Dividendes payés					
<b>(=) Total des dépenses hors exploitation (5)</b>					
=SOLDE HORS EXPLOITATION MENSUEL (6)= (4)-(5)					
= SOLDE GLOBAL MENSUEL(7)= (3) + (6)					
(+) ou (-) décision de trésorerie (placements ou financements)					
= SOLDE CUMULE MENSUEL (y compris solde initial début d'année)					

Source: Ph. ROUSLOT. J-F. VERDIE, la gestion de trésorerie 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2017, P. 69.70.

### 3.3.3. La fiche en valeur (gestion au jour le jour)

Le plan de trésorerie de l'entreprise est l'établissement d'un document de prévision et de suivi de la trésorerie quotidienne de l'entreprise ou du groupe, appelé fiche en valeur. Cette fiche de suivi en date de valeur est très court terme, constitue le document de travail quotidien du trésorier de l'entreprise.

Certaines remarques pour bien comprendre la nature de ce document :

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur (il s'agit de la date de prise en compte effective de l'opération par la banque), les recettes et les dépenses de l'entreprise. Cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seul l'horizon change et le découpage de cet horizon en périodes élémentaires quotidiennes.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

- Cependant, la fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération.
- Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour, sur lesquelles le trésorier n'a aucune incidence directe. Elles sont ensuite cumulées avec le solde de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décisions, soit de décisions de dépenses de placement ou blocage d'excédents de trésorerie.
- L'objectif du solde final est alors un objectif de solde de trésorerie<sup>74</sup>.

**Tableau N°09:** Plan de fiche en valeur

Mouvements	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven
<b>Recettes</b>											
Remise cheque caisse											
Remise chèque sur place											
Remise chèque hors place											
Remise d'espèces											
Effets à l'encaissement											
Avis de prélèvement											
Virement reçus											
Autres											
<b>Total recettes</b>											
Dépenses											
Petits chèques émis											
Gros chèques émis											
Effets domiciliés											
Virements émis											
Autres											
<b>Total dépenses</b>											
<b>Solde avant décisions</b>											

<sup>74</sup> PHILIPPE ROUSSELOT, et autre, Op. Cite, P.73.75.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.

---

Décisions											
(+) escompte											
(+) crédit trésorerie											
(+) vente de SICAV											
(-) achats de SICAV											
(-) remboursements											
<b>Solde après décisions</b>											

Source: Ph. ROUSLOT. J-F. VERDIE, la gestion de trésorerie 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, 2017, P. 74.

### Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, on constate que l'analyse de trésorerie est devenue un élément fondamental dans une entreprise, qui a pour but de déterminer sa santé financière et de guider la prise de décision tendant à améliorer sa situation.

Par ailleurs la gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle, il s'agit de prévoir les insuffisances et les facilitées de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et d'avoir une situation excellente de cette dernière. Une fois la prévision est déterminée, la gestion de trésorerie au quotidien (au jour le jour) permet aussi à l'entreprise de faire un suivi au mouvement de la trésorerie et de le rendre plus proche de zéro.

# *Chapitre III*

*Etude de cas SARL biscuiterie*

***TASSILI BISTA BOUIRA***

### **Introduction du chapitre**

Dans les chapitres précédents, on a présenté les différents aspects théoriques sur la gestion de trésorerie d'une entreprise et ses méthodes d'analyse. Cette théorie ne sera jamais complète si elle ne comporte pas une partie pratique.

Pour cela, dans ce dernier chapitre nous allons étudier un cas pratique sur terrain au sein de l'entreprise SARL BISTA que nous présenterons en trois (03) sections :

La première section représente l'entreprise SARL BISTA, la seconde section porte sur l'analyse de la situation financière de l'entreprise par l'équilibre financier. Enfin, la dernière section sera consacrée sur l'élaboration et l'analyse du budget de trésorerie de SARL BISTA.

### **Section 01 : Présentation générale de la SARL BISTA**

Dans cette section, il est question de présenter de manière générale l'entreprise SARL BISTA.

#### **1.1 Historique**

La SARL Biscuiterie Confiserie TASSILI de Bouira par abréviation « BISTA » est créée le 09/07/1997 pour une entrée en production en Janvier 2000. Pour gaufretterie en 2002 une extension pour la biscuiterie au fil des temps. La SARL Biscuiterie Tassili Bouira produit plusieurs modèles à savoir :

#### **Gaufrette :**

-Rita, Super Bista, Walibi, Filou Pucky, Miky-Mac, Misti Bista .

#### **Biscuiterie :**

-Galette Misti Céréale, Amigo Fourré, Biscuit, Choco Loisir, Gouter Bista, Biscuit, mini galette

#### **Confiserie :**

- GomChwix.

Avec l'expérience de ses managers, ils ont créé en septembre 2005 une SARL dénommée SARL Chocolaterie Bista dans le même site sis à Bouira. Cette SARL est entrée en production en janvier 2008 pour produire le chocolat PALMA.

## **Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA**

---

Le but de ce site est de répondre au besoin de sa clientèle, afin de trouver la nécessité et le choix de tous les produits.

Le groupe SARL BISTA et CHOCOLATERIE assure les fonctions d'approvisionnement et de commercialisation des produits fabriqués par ses usines à travers son propre réseau de distribution.

Le groupe Bista compte introduire de nouveaux produits sur le marché national et s'engager dans une démarche d'amélioration de la qualité afin de satisfaire sa clientèle.

### **1.2. Capital social**

L'entreprise SARL BISTA de Bouira est une entreprise familiale de 05 actionnaires (frères), elle est créée le 09/07/1997, son capital social initial est fixé à 3 000 000.00 de dinars algériens.

En 2002 l'assemblée générale décida d'augmenter son capital social à un montant de 57 000 000.00 DA.

C'est en 2004 que la même assemblée augmenta le capital social de l'entreprise à hauteur de 7 000 000.00 DA.

En 2007 l'assemblée a également augmenté son capitale à 33 000 000. 00 DA pour arriver à un montant de capital social de 100 000 000. 00 DA, le capital est partagé à part égale, sur 05 actionnaires (AMARI Rabah, AMARI Kamel, AMARI Smail, AMARI Mohamed, AMARI Ali), chaque actionnaire ayant 20 000 actions et chaque action ayant une valeur de 1000.00 DA, qui égale à 20 000 000.00 DA.

Après 2007 l'entreprise n'a enregistré aucune augmentation du capital social.

### **1.3. Siege social**

Le siège social de la société se trouve sur la Route de Ain Türk, à 4 km à l'ouest de centre ville de Bouira.

Figure N°21: Schéma du siège social de SARL BISTA



Source : Document interne de l'entreprise.

### 1.4. L'activité de l'entreprise

#### 1.4.1. Production de gaufrette, biscuiterie et confiserie

##### ➤ Gaufrette et biscuiterie

Les matières premières utilisées pour la production de la gaufrette et la biscuiterie sont, à 40%, des matières locales (farine, sucre, sel), et à 60% des matières importées ou bien issues du commerce extérieure (graisse végétale, la poudre de lait, B. Souda, B. Amon, arôme, amidon, sel).

La capacité de production annuelle est de : 500 000 cartons par an et la capacité de vente est de 370 000 Cartons.

##### ➤ Confiserie (Gomchwix)

La matière première utilisée pour la production de Gomchwix est à 20% locale (sucre) et à 80 % importée.

La capacité de production annuelle est de : 200 000 KG par an et la capacité de vente est de 150 000 KG.

### 1.5. Organisation et organigramme de la SARL BISTA

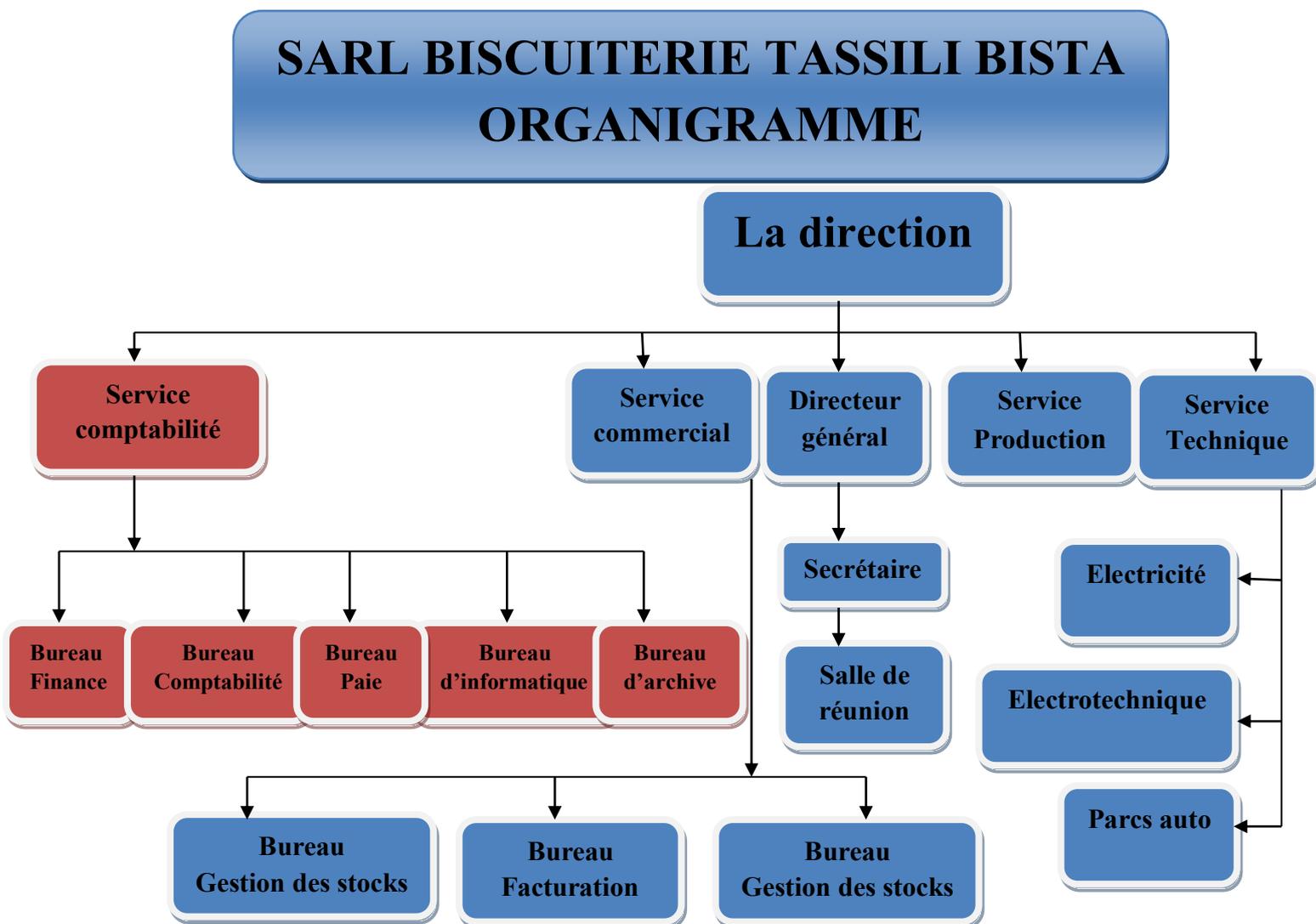
#### 1.5.1. Organisation de l'entreprise

L'entreprise SARL BISTA est dotée d'un conseil d'administration présidé par le gérant principal.

### 1.5.2. Organigramme de l'entreprise

L'entreprise SARL BISTA a différentes structures à savoir : service comptabilité, commercial, production, technique, comme vous pouvez le voir dans le schéma ci-dessous.

Figure N° 22 : Schéma de l'organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

### 1.6. Service comptabilité

#### 1.6.1. Présentation générale du service

La comptabilité est parmi les fonctions les plus importantes de l'entreprise. La principale tâche du responsable de la comptabilité est d'enregistrer toutes les transactions économiques qui ont lieu au sein de l'entreprise. Il est à noter que les revenus et les dépenses de l'entreprise devront être enregistrés avant la fin de l'année. L'agenda du responsable de la

comptabilité se remplira d'un grand nombre d'activités avec cette seule tâche. La présentation des bilans de recettes et de dépenses, l'analyse des documents comptables, les audits, etc.

### **1.6.1.1. Bureau de finance**

- ✓ Ce bureau est en relation directe avec les clients, fournisseurs, banques, etc. ;
- ✓ Suivi des opérations bancaires ;
- ✓ Etablissement des chèques fournisseurs ;
- ✓ Faire un suivi fiscal en recouvrant les créances ;
- ✓ La gestion financière : l'équipe financière des unités ainsi que la conformité, la régularité et la fiabilité des opérations financières et données comptables ;
- ✓ Elle prévoit les dépenses et les recettes et réunit les moyens de trésorerie nécessaires à la couverture des dépenses d'exploitation et d'investissement.

Ce bureau correspond à une cellule ; cellule de trésorerie qui est composée de deux sections, la section recettes et section dépenses.

#### **1.6.1.1.1. La section recettes (les encaissements)**

Les ventes effectuées sont les principales ressources de l'entreprise prévenant des recettes de vente de ces produits, elles se régularisent par trois moyens de recettes qui sont :

- Chèque ;
- Virements ;
- Espèces.

##### **a. Les ventes réglées par chèque**

- ✓ La vérification de la concordance du montant en lettres et en chiffres, bénéficiaire ainsi que de la date et la signature ;
- ✓ Endossement des chèques (cachet SARL Bista et signature) ;
- ✓ Le client remet un chèque à l'entreprise ;
- ✓ Remise des chèques à la banque se faisant sur bordereau de remise de chèque ;
- ✓ Encaissement de chèques (établir un bordereau de versement de chèques) ;
- ✓ Transmissions des pièces comptables au bureau de comptabilité pour la comptabilisation et le classement.

### **b. Les ventes réglées par virement bancaire (BDL, BEA ou AGB)**

Le règlement de ces ventes est fait par un transfert d'un compte client au compte de l'entreprise, après avoir reçu l'avis de virement, le bureau de finance procède à :

- ✓ L'établissement d'une fiche de recette, laquelle est visée par le chef de service de comptabilité et signée par le Gérant principal;
- ✓ Transcription de la fiche de recette sur le brouillard de banque concerné (BDL, BEA ou AGB) ;
- ✓ Transmission des pièces comptables au bureau de comptabilité pour la comptabilisation et le classement.

### **c. Les ventes réglées en espèce à la caisse**

Les paiements des ventes en espèce au niveau de la caisse sont autorisés dans les cas suivant :

Les entreprises utilisant ce moyen pour toutes ventes en espèce peuvent le faire pour des montants inférieurs à 100 000 DA. Le client se présente devant la caisse munit de la facture pour procéder au versement. Munit de la facture présentant un caché de paiement, le trésorier se doit déposer les espèces à la banque.

#### **1.6.1.1.2. La section dépenses (les décaissements)**

L'entreprise SARL Bista comme toute autre entreprise, a besoin de dépenser pour répondre à ses différentes exigences, à savoir :

- L'achat de matières et fournitures locales, de marchandises ou d'un investissement ou du paiement d'une prestation ;
- L'achat à l'importation des matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ;
- Le paiement des salaires ;
- Le paiement des impôts et taxes (TVA, TAP, IRG et IBS).

#### **a. L'achat local des matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ou paiement d'une prestation**

##### **➤ Paiement de dossiers d'achats**

- Un ordre de paiement signé par le service concerné ;
- Une copie du bon de commande ;
- Une copie de la facture ;

- Une copie du bon de réception.

Sont également valables aux ventes à crédit.

Après visa, le bureau de finance aura à établir le chèque et la fiche de dépense en 3 exemplaires. Elle présente le chèque pour signature. Une fois signé, le chèque et l'original de la fiche de dépense sont remis à la structure l'ayant demandé contre accusé de réception. Ils sont transmis pour sa comptabilisation dans le journal de banque.

### **b. L'achat commerce extérieur (importation)**

Le client désirant d'importer une matière première ou un investissement doit contacter le fournisseur. Celui-ci lui transmet une facture pro forma de la matière ou de l'investissement pour lui permettre l'établissement des domiciliations de cette facture au prix de sa banque. La domiciliation est un document bancaire comportant tous les renseignements nécessaires doit être remplis par le client et le déposer au guichet de la banque pour son validation avec remise dans le casier de réception. Ce document comprend:

- Une demande de paiement d'achat à l'étranger (commerce extérieur) ;
- Facture pro forma en 5 exemplaires ;
- P.V de la commission des choix des fournisseurs ;
- Contrat.

### **c. Paiement des salaires**

L'établissement de la paie du personnel, elle faite par le bureau de paie sur le support des fiches ou pointages remis par le chargé de pointage au bureau concerné.

Celui-ci établi la fiche de paie qui dévorant remis à l'intéressé au moment de la paie. Quant au folio des paies celui est remis à la comptabilité après signature de chaque agent après avoir reçu son salaire.

### **d. Déclaration para fiscale**

Le gestionnaire du personnel est chargé des déclarations para fiscale en fin de mois. Cette déclaration est remplie sur un support remis par la caisse de société sociale. Ce document est déposé auprès la CNAS avant le 30 de chaque mois qui suit.

### **f. Déclaration fiscale**

Elle est établie par le bureau concerné auquel tous les renseignements concernant l'entreprise sont repris à savoir : NIF (numéro identification fiscale), NIS (numéro identification statique) et matricule fiscale, elle est établie après avoir arrêté définitivement le chiffre d'affaire mensuel, et les autres renseignements tel que les achats sur un document fiscale appelé G50.

Les déclarations figurantes sur le G50 sont les suivantes :

- Déclaration de chiffre d'affaire ;
- Déclaration des salaires ;
- Déclaration de TVA et autres taxes.

Ce document est rempli par le comptable de l'entreprise déposé auprès de guichet des impôts avant le 20 de chaque mois qui suit.

### **g. Commission bancaire**

Tous aiment des opérations du commerce extérieur (importation) sont soumis à des frais financiers appelés commissions bancaires qui sont prélevés directement sur le compte bancaire de l'entreprise au profit de la banque.

#### **1.6.1.2. Bureau de comptabilité**

- ✓ La comptabilité est tenue par le comptable. Celui-ci est chargé de la confection des documents comptables, tout en indiquant des imputations des chaque opération par sa nature ;
- ✓ La comptabilité est tenue souvent un logiciel comptable (PC compta) initié par sa nature;
- ✓ Suivi de la situation fournisseur et client ;
- ✓ Tenue de Brouillard de banque;
- ✓ Etablissement des états financiers (mensuel, trimestriel, et annuel) ;
- ✓ Suivi des comptes bancaires (établissement état de rapprochement bancaire) ;
- ✓ Comptabilisation de la paie, fiscale et para fiscale.

#### **1.6.1.3. Bureau de paie**

- ✓ Etablissement des fiches de paie et relevés de salaire ;
- ✓ Déclaration para fiscale (CNAS) ;
- ✓ Gestion des carrières des personnels.

### **1.6.1.4. Bureau d'informatique**

- ✓ Satisfaire les besoins en informatique ;
- ✓ Dépannage informatique
- ✓ Réparation des pannes des ordinateurs ;
- ✓ Sauvegarder des données
- ✓ Gérer les petites pannes de logiciel.

### **1.6.1.5. Bureau d'archive**

- ✓ Conserver et garder les documents de l'entreprises en bon état ;
- ✓ Sécuriser les documents et la confidentialité des données.

## **Section 02 : Analyse de la situation financière de SARL BISTA par l'équilibre financier.**

De façon générale, notre étude vise à juger la situation financière de la SARL BISTA à travers une analyse financière fondée sur le calcul des différents indicateurs tels que le fonds de roulement (FR), besoin en fonds de roulement (BFR), la trésorerie (TR) et le calcul des différents ratios du bilan financier pour déterminer l'équilibre financier à la clôture de chaque exercice. Au long, de cette section, nous élaborons le bilan financier pour les trois années (2018, 2019, 2020), calculons les indicateurs de l'équilibre financier, ainsi que les ratios liés à la trésorerie et on terminera avec une analyse des tableaux des flux de trésorerie.

### **2.1. Elaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables.**

Pour pouvoir faire cette analyse, il nous faut d'abord commencer par la présentation des bilans financiers qui s'élaborent après les retraitements faits au niveau des bilans comptables qui nous permettent de dresser le bilan en grandes masses.

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### 2.1.1. Le bilan financier de l'année 2018

Le bilan financier de l'année 2018 se présente comme suit :

**Tableau N°10:** Le bilan financier de l'année 2018

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>Valeur immobilisées</b>	<b>51 449 973,54</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>123 519 822</b>
Immobilisations incorporelles	00	<b>Capitaux propres</b>	<b>109 659 774,94</b>
Immobilisations corporelles	51 449 973,54	Capital émis	100 000 000,00
Immobilisations en cours	00	Réserves	00
Immobilisations financiers	00	Report à nouveau	9 659 774,94
		<b>DLMT</b>	<b>13 860 047,06</b>
		Emprunts et dettes financières	13 860 047,06
		Impôts différés et provisionnés	00
		Provisions et produit constate d'avance	00
<b>Actif circulant</b>	<b>308 892 833,13</b>	<b>DCT</b>	<b>236 822 984,59</b>
<b>Valeurs d'exploitation</b>	<b>272 175 895,76</b>	Fournisseurs	62 430 977,80
Stocks en cours	272 175 895,76	Impôts	2 776 860,92
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>34 814 802,76</b>	Autres dettes courantes	105 615 571,44
Clients	2 338 223,94	Dettes aux associés	2 812 968,59
Autres débiteurs	31 831 891,83	Trésorerie passif	63 186 605,92
Impôts et assimilés	644 686,99		
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1 902 134,61</b>		
Trésorerie actif	1 902 134,61		
<b>Total actif</b>	<b>360 342 806,67</b>	<b>Total passif</b>	<b>360 342 806,67</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de bilan comptable 2018 de SARL BISTA

#### 2.1.1.1. Le bilan financier de l'année 2018 en grandes masses

Il se présente comme suit :

**Tableau N°11:** Le bilan financier de l'année 2018 en grandes masses

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeurs immobilisées	51 449 973,54	14,28%	Capitaux propres	109 659 774,94	30,43%
Valeurs d'exploitations	272 175 895,76	75,53%	Dettes à LMT	13 860 047,06	3,85%
Valeurs réalisables	34 814 802,76	9,66%	Dettes à court terme	236 822 984,59	65,72%
Valeurs disposes	1 902 134,61	0,53%			
<b>Total actif</b>	<b>360 342 806,67</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>360 342 806,67</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de bilan financier

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### 2.1.2. Le bilan financier de l'année 2019

Il se présente comme suit :

**Tableau N°12:** Le bilan financier de l'année 2019

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>Valeurs immobilisées</b>	<b>200 143 074,92</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>130 003 566,85</b>
Immobilisations incorporelles	00	<b>Capitaux propre</b>	<b>115 616 839,85</b>
Immobilisations corporelles	200 143 074,92	Capital émis	100 000 000,00
Immobilisations en cours	00	Réserves	00
Immobilisations financiers	00	Report à nouveau	15 616 839,85
		<b>DLMT</b>	<b>14 386 727,00</b>
		Emprunts et dettes financières	14 386 727,00
		Impôts différés et provisionnés	00
		Provision et produit constate d'avance	00
<b>Actif circulant</b>	<b>174 384 517,83</b>	<b>DCT</b>	<b>244 524 025,27</b>
<b>Valeurs d'exploitation</b>	<b>149 087 357,87</b>	Fournisseurs	73 219 498,11
Stocks en cours	149 087 357,87	Impôts	1 469 320,39
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>24 548 616,12</b>	Autres dettes courantes	94 326 142,07
Clients	1 922 006,78	Dettes aux associés	3 870 400,06
Autres débiteurs	22 271 504,13	Trésorerie passif	71 638 665,27
Impôts et assimilés	355 105,21		
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>748 543,84</b>		
Trésorerie actif	748 543,84		
<b>Total actif</b>	<b>374 527 592,75</b>	<b>Total passif</b>	<b>374 527 592,75</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de bilan comptable 2019 de SARL BISTA

#### 2.1.2.1. Le bilan financier de l'année 2019 en grandes masses

Il se présente comme suit :

**Tableau N°13:** Le bilan financier 2019 en grande masse

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeurs immobilisées	200 143 074,92	53,44%	Capitaux propres	115 616 839,85	30,87%
Valeurs d'exploitation	149 087 357,87	39,81%	Dettes à LMT	14 386 727,00	3,84%
Valeurs réalisables	24 548 616,12	6,55%	Dettes à court terme	244 524 025,9	65,29%
Valeurs disposes	748 543,84	0,20%			
<b>Total actif</b>	<b>374 527 592,75</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>374 527 592,75</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de bilan financier

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### 2.1.3. Le bilan financier de l'année 2020

Il se présente comme suit :

**Tableau N°14:** Le bilan financier de l'année 2020

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>Valeurs immobilisées</b>	<b>207 146 383,64</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>120 851 083,91</b>
Immobilisations incorporelles	00	<b>Capitaux propre</b>	<b>119 487 239,91</b>
Immobilisations corporelles	207 146 383,64	Capital émis	100 000 000,00
Immobilisations en cours	00	Réserves	00
Immobilisations financiers	00	Report à nouveau	19 487 239,91
		<b>DLMT</b>	<b>1 363 844,00</b>
		Emprunts et dettes financières	1 363 844,00
		Impôts différés et provisionnés	00
		Provision et produit constate d'avance	00
<b>Actif circulant</b>	<b>205 082 111,44</b>	<b>DCT</b>	<b>291 377 411,17</b>
<b>Valeurs d'exploitation</b>	<b>177 981 308,58</b>	Fournisseurs	31 494 630,78
Stocks en cours	177 981 308,58	Impôts	3 748 799,17
<b>Valeurs réalisables</b>	<b>25 510 756,07</b>	Autres dettes courantes	175 849 426,70
Clients	6 168 279,92	Dettes aux associés	2 885 077,47
Autres débiteurs	19 019 140,78	Trésorerie passif	77 399 477,05
Impôts et assimilés	323 335,37		
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1 590 046,79</b>		
Trésorerie actif	1 590 046,79		
<b>Total actif</b>	<b>412 228 495,08</b>	<b>Total passif</b>	<b>412 228 495,08</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de bilan comptable 2020 de SARL BISTA

#### 2.1.3.1. Le bilan financier de l'année 2020 en grandes masses

Il se présente comme suit :

**Tableau N°15:** Le bilan financier 2020 en grande masse

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeur immobilisé	207 146 383,64	50,25%	Capitaux propres	119 487 239,91	28,99%
Valeur d'exploitation	177 981 308,58	43,17%	Dettes à LMT	1 363 844,00	0,33%
Valeur réalisable	25 510 756,07	6,19%	Dettes à court terme	291 377 411,17	70,68%
Valeur dispose	1 590 046,79	0,39%			
<b>Total actif</b>	<b>412 228 495,08</b>	<b>100%</b>	<b>Total passif</b>	<b>412 228 495,08</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de bilan financier

### 2.1.4. Interprétation des bilans en grandes masses

#### 2.1.4.1. Les éléments de l'actif

- ❖ **Les valeurs immobilisées** : les immobilisations représentent une part de l'actif total. En 2018 les immobilisations représentent seulement 14,28% du total d'actif. Ce n'est pas normal pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements. On remarque une augmentation durant les deux années 2019 /2020, ces valeurs représentent respectivement : 53,44% et 50,25% due principalement à une acquisition d'immobilisations. En termes de structure, ces valeurs représentent plus de 50%, ce qui est normal pour une entreprise de type industrielle.
- ❖ **Les valeurs d'exploitation** : Elles représentent 75,53% en 2018, 39,81% en 2019 et 43,17% en 2020, ces pourcentages dépassent la norme admise qu'est de 10% à 15% du total de l'actif, ceci est expliqué par le fait que l'entreprise trouve des difficultés à écouler ses produits finis qui lui engendrent des couts de stockage.
- ❖ **Les valeurs réalisables** : Elles représentent 9,66% en 2018, 6,55% en 2019 et 6,19% en 2020 du total des actifs. Une légère diminution est remarquée, ceci est du à la diminution des créances clients suite au recouvrement d'une partie des créances détenues auprès de ses clients.
- ❖ **Les valeurs disponibles** : La trésorerie représente 0,53% en 2018, 0,2% en 2019 et 0,39% en 2020 du total de l'actif ce qui signifie que l'entreprise respecte la norme « acceptable » et se situe entre 0% et 5%.
- ❖ **Les capitaux propres** : les capitaux propres représentent 30,43% en 2018, 30,84% en 2019 et 28,99% en 2020 du total de passif ce qui est inférieur à la norme qui est de 50% et ce qui signifie que l'entreprise n'est pas autonome financièrement.
- ❖ **Les dettes à long et moyen terme** : le pourcentage des DLMT représente 3,85% en 2018, 3,84% en 2019 et 0,33% en 2020, ce qui est favorables puisque cela indique que l'entreprise ne sollicite pas beaucoup les emprunts bancaires pour le financement de ses emplois stables.
- ❖ **Les dettes à court terme** : le pourcentage des DCT représente 65,72% en 2018, 65,29% en 2019 et 70,68% en 2020, ce qui explique que l'entreprise sollicite beaucoup des facilités des caisses pour financer son cycle d'exploitation.

### 2.2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier

Le calcul de ces indicateurs va nous permettre de dégager la situation de la trésorerie de l'entreprise.

### 2.2.1. Le fonds de roulement (FR)

On peut le calculer par deux approches :

#### 2.2.1.1. Le fonds de roulement par le haut du bilan

$$\text{FR} = \text{Ressources durables (CP)} - \text{Emplois stables (AI)}$$

##### ➤ Pour l'année 2018

$$\text{FR} = \text{Ressources durables (CP)} - \text{Emplois stables (AI)}$$

$$\text{FR} = 123\,519\,822 - 51\,449\,973,54$$

$$\text{FR} = 72\,069\,848,46.$$

##### ➤ Pour l'année 2019

$$\text{FR} = \text{Ressources durables (CP)} - \text{Emplois stables (AI)}$$

$$\text{FR} = 130\,003\,566,85 - 200\,143\,074,92$$

$$\text{FR} = -70\,139\,508,07.$$

##### ➤ Pour l'année 2020

$$\text{FR} = \text{Ressources durables (CP)} - \text{Emplois stables (AI)}$$

$$\text{FR} = 120\,851\,083,91 - 207\,146\,383,64$$

$$\text{FR} = -86\,295\,299,73.$$

#### 2.2.1.2. Le fonds de roulement par le bas du bilan

Il se calcul comme suit :

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

### ➤ Pour l'année 2018

FR = Actif circulant (AC) – Dettes à Court Terme (DCT)

FR = 308 519 833,13 – 236 822 984,59

FR = 72 069 848,46.

### ➤ Pour l'année 2019

FR = Actif circulant (AC) – Dettes à Court Terme (DCT)

FR = 174 384 517,83 – 244 524 025,9

FR = -70 139 508,07.

### ➤ Pour l'année 2020

FR = Actif circulant (AC) – Dettes à Court Terme (DCT)

FR = 205 082 111,44 - 291 377 411,17

FR = -86 295 299,73.

### 2.2.1.3. La variation du fonds de roulement

#### ➤ Pour l'année 2019

VAR FR = FR 2019 – FR 2018

VAR FR = (-70 139 508,07) - 72 069 848,46 = -142 209 356,46

#### ➤ Pour l'année 2020

VAR FR = FR 2020 – FR 2019

VAR FR = (-86 295 299, 73) – (-70 139 508, 07) = -16 155 791, 69.

### 2.2.1.4. Interprétation du fonds de roulement

- ✓ Nous constatons un fonds de roulement positif en 2018, ceci indique que les ressources stables sont supérieures aux emplois stables, donc l'entreprise assure la couverture de ses investissements par ses capitaux permanents.
- ✓ Nous constatons un FR négatif tout long de la période (2019, 2020), ceci signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, ce qui équivaldrait à financer une partie des investissements par des dettes à court terme, dans ce cas la situation de l'entreprise est difficile.
- ✓ Ce fonds de roulement a connu une diminution au cours de l'exercice 2019, il passe de 72 069 848,46 DA en 2018 à (-70 139 508,07 DA) en 2019 soit une baisse de (-

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

142 209 356,46 DA), et une diminution au de l'exercice 2020, il passe de (-86 295 299,73 DA) en 2019 a (-70 139 508,07 DA) en 2020 soit une baisse de (-16 155 791, 69 DA).

Ce constat est du à l'augmentation des immobilisations corporelles pendant l'exercice 2019 du à cette diminution du FR, ajoutant à ça la diminution des DLMT de la même année.

### 2.2.2. Le besoin en fonds de roulement

Il se calcul comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Trésorerie passif})$$

#### ➤ Pour l'année 2018

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{Trésorerie passif})$$

$$\text{BFR} = (272\,175\,895,76 + 34\,814\,802,76) - (236\,822\,984,59 - 63\,186\,605,92)$$

$$\text{BFR} = 306\,990\,698,52 - 173\,636\,378,67$$

$$\text{BFR} = 133\,354\,319,85.$$

#### ➤ Pour l'année 2019

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{Trésorerie passif})$$

$$\text{BFR} = (149\,087\,357,87 + 24\,548\,616,12) - (244\,524\,025,27 - 71\,638\,665,27)$$

$$\text{BFR} = 173\,635\,973,99 - 172\,885\,360$$

$$\text{BFR} = 750\,613,99.$$

#### ➤ Pour l'année 2020

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{Trésorerie passif})$$

$$\text{BFR} = (177\,981\,308,58 + 25\,510\,756,07) - (291\,377\,411 - 77\,399\,477,05)$$

$$\text{BFR} = 203\,492\,064,65 - 213\,977\,934,12$$

$$\text{BFR} = -10\,485\,869,47.$$

### 2.2.2.1. La variation du besoin en fonds de roulement

#### ➤ Pour l'année 2019

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2019} - \text{BFR 2018}$$

$$\text{VAR BFR} = 750\,613,99 - 133\,354\,319,85$$

$$\text{VAR BFR} = -132\,603\,687,86.$$

### ➤ Pour l'année 2020

$$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2020} - \text{VAR BFR 2019}$$

$$\text{VAR BFR} = -10\,485\,869,47 - 750\,613,99$$

$$\text{VAR BFR} = -11\,236\,483,46.$$

### 2.2.2.2. Interprétation du Besoin en fonds de roulement

- ✓ L'entreprise dégage un BFR positif tout le long de la période (2018, 2019), ceci s'explique par le fait que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme. Cela est dû au décalage entre l'encaissement des créances clients et le décaissement des dettes fournisseurs.
- ✓ Ce besoin en fonds de roulement a connu une diminution au cours de l'exercice 2019, il passe de 133 354 319,85 DA en 2018 à 750 613,99 DA en 2019 soit une baisse de (-132 603 687,86 DA), ainsi une autre diminution d'une valeur de (11 236 483,46 DA) est constatée au cours de l'année 2020.

### 2.2.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière globale de l'entreprise, Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FR après financement du BFR.

Elle se calcule à partir de deux méthodes :

#### 2.2.3.1. La TN à partir du FR et BFR

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

### ➤ Pour l'année 2018

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

$$\text{TN} = 72\,069\,848,46 - 133\,354\,319,85$$

$$\text{TN} = -61\,284\,471,39.$$

### ➤ Pour l'année 2019

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

$$\text{TN} = (-70\,139\,508,07) - (750\,613,99)$$

$$\text{TN} = -70\,890\,122,06.$$

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### ➤ Pour l'année 2020

$$TN = FR - BFR$$

$$TN = (-86\,295\,299,73) - (-10\,485\,869,47)$$

$$TN = -75\,809\,430,26.$$

### 2.2.3.2. La TN à partir du bilan

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

### ➤ Pour l'année 2018

$$TN = TA - TP$$

$$TN = 1\,902\,134,61 - 63\,186\,605,92$$

$$TN = -61\,284\,471,39.$$

### ➤ Pour l'année 2019

$$TN = TA - TP$$

$$TN = 748\,543,84 - 71\,638\,665,27$$

$$TN = -70\,890\,122,39.$$

### ➤ Pour l'année 2020

$$TN = TA - TP$$

$$TN = 1\,590\,046,79 - 77\,399\,477,05$$

$$TN = -75\,809\,430,26.$$

### 2.2.3.3. Interprétation des résultats

Avant l'interprétation des résultats trouvés, il est utile de calculer le taux de couverture du BFR par le FR.

Tableau N°16: Couverture du BFR par le FR

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
FR	72 069 848,46	-70 139 508,07	-86 295 299,73
BFR	133 354 319,85	750 613,99	-10 485 869,47
FR /BFR *100	54,04%	/	/

Source : Elaboré par nous même à partir les calculs précédents.

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

Nous constatons que la trésorerie nette de l'entreprise est négative tout long période (2018, 2019 et 2020). Cette trésorerie négative est expliquée par le fait que l'entreprise dégage des besoins à court terme très importants et elle ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins.

- Pour l'exercice 2018 le FR positif ne couvre que 54% du BFR dégagé par l'entreprise au cours du même exercice.
- Pour les exercices 2019 et 2020 le FR est négatif, donc il n'arrive pas à couvrir le BFR dégagé au cours du même exercice.
- La confrontation du FR avec le BFR montre que l'excédent des ressources à long terme dégagé par l'entreprise au cours des années 2018, 2019, 2020, ne couvre pas la totalité du BFR dégagé par l'entreprise ce qui a contraint l'entreprise à recourir aux concours bancaires pour financer le reste du BFR non couvert par le FR, ce qui a donné une trésorerie déficitaire tout au long de la période de 2018 à 2020.

L'analyse de l'équilibre financier à elle seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise.

### 2.2.4. Analyse par les ratios de liquidité

Ce type de ratio vise à vérifier que les actifs à moins d'un an (qui peuvent être transformés rapidement en liquidité) dépassent les dettes à moins d'un an (les plus rapidement exigibles) dans ce cas, le risque de faillite est faible à court terme.

#### 2.2.4.1. Ratio de liquidité générale

Ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant. Il se calcule comme suit :

$$\text{Ration de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme}$$

➤ Pour l'année 2018

$$\text{RLG} = \text{AC} / \text{DCT}$$

$$\text{RLG} = 308\,892\,833,13 / 236\,822\,984,59$$

$$\text{RLG} = 1.30.$$

### ➤ Pour l'année 2019

$$\text{RLG} = \text{AC} / \text{DCT}$$

$$\text{RLG} = 174\,384\,517,83 / 244\,524\,025,27$$

$$\text{RLG} = 0.71.$$

### ➤ Pour l'année 2020

$$\text{RLG} = \text{AC} / \text{DCT}$$

$$\text{RLG} = 205\,082\,111,44 / 291\,377\,411,17$$

$$\text{RLG} = 0.70.$$

#### 2.2.4.1.1. Interprétation du ratio liquidité générale

• Le RLG est égale à 1.30 (>1) en 2018 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 1.30 fois par les actifs à court terme. Ceci signifie que l'entreprise ait la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants, c'est-à-dire l'entreprise est solvable à court terme.

• Le RLG est égale à 0.71 en 2019. Ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants.

• Le RLG est égale à 0.70 en 2020. Ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants.

#### 2.2.4.2. Ratio de liquidité réduite

Il se calcul comme suit :

$$\text{Ration de liquidité réduite} = (\text{Valeur disponible} + \text{valeur réalisable}) / \text{Dettes à court terme}$$

### ➤ Pour l'année 2018

$$\text{RLR} = (\text{VD} + \text{VR}) / \text{DCT}$$

$$\text{RLR} = (1\,902\,134.61 + 34\,814\,802.76) / 236\,822\,984.59$$

$$\text{RLR} = 0.16$$

### ➤ Pour l'année 2019

$$\text{RLR} = (\text{VD} + \text{VR}) / \text{DCT}$$

$$\text{RLR} = (748\,543.84 + 24\,548\,616.12) / 244\,524\,025.11$$

**RLR = 0.1**

➤ **Pour l'année 2020**

**RLR = (VD + VR) / DCT**

**RLR = (1 590 046.79 + 25 510 756.07) / 291 377 411,17**

**RLR = 0.1**

### 2.2.4.2.1. Interprétation du ratio liquidité réduite

- Pour l'année 2018 le RLR est de 0.16, cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 0.16 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
- Pour l'année 2019 le RLR est de 0.10, cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 0.10 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
- Pour l'année 2020 le RLR est de 0.10, cela veut dire que les dettes à court terme sont couvertes 0.10 fois par les valeurs réalisables et valeurs disponibles.

Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 sur toute la période 2018, 2019, 2020, ceci indique que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités, alors l'entreprise n'est pas solvable à court terme.

### 2.2.4.3. Ratio de liquidité immédiate

Il se calcul comme suit :

**Ratio de liquidité immédiate = Valeur disponible / Dettes à court terme**

➤ **Pour l'année 2018**

**RLI = VD / DCT**

**RLI = 1 902 134.61 / 236 822 984.59**

**RLI = 0.008**

➤ **Pour l'année 2019**

**RLI = VD / DCT**

**RLI = 748 543.84 / 244 524 025.27**

**RLI = 0.003**

### ➤ Pour l'année 2020

$$\text{RLI} = \text{VD} / \text{DCT}$$

$$\text{RLI} = 1\,590\,046.79 / 291\,377\,411$$

$$\text{RLI} = 0.005$$

#### 2.2.4.3.1. Interprétation du ratio liquidité immédiate

- Le RLI est de 0.008 au cours de l'année 2018, c'est-à-dire les valeurs disponibles couvrent uniquement 0.8% des dettes à court terme.
- LE RLI est de 0.003 au cours de l'année 2019, c'est-à-dire les valeurs disponibles couvrent uniquement 0.3% des dettes à court terme.
- Le RLI est de 0.005 au cours de l'année 2020, c'est-à-dire les valeurs disponibles couvrent uniquement 0.5% des dettes à court terme.

Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 sur toute la période 2018, 2019, 2020, ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme, immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement, alors l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.

### 2.3. Analyse par les flux de trésorerie

#### 2.3.1. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2018

Tableau N°17: Les flux de trésorerie 2018

Désignation	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçus des clients	360 465 241,44
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-343 322 135,21
Intérêts et autre frais financiers payés	-7 006 785,13
Impôts sur les résultats payés	-745 762,00
Opérations en attend de classements	0.00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	9 390 559,10
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-24,00
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>9 390 535,10</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou	-5 939 806,56

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

incorporelles	
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles	00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	00
Intérêt encaissé sur placements financiers	284 682,54
Dividende et quote-part de résultats reçus	00
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement(B)</b>	<b>-5 655 124,02</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	
Encaissement suite à l'émission d'action	00
Dividendes et autres distributions effectuées	00
Encaissement provenant d'emprunts	178 500,00
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-2 170 342,79
Subventions	00
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>	<b>-1 991 842,79</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>	<b>1 743 568,29</b>
<b>Trésorerie début de la période</b>	<b>-61 284 471,31</b>
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>-59 540 903,02</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>1 743 568,29</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>-1 400 528,03</b>

Source : États financiers de l'exercice 2018

### 2.3.1.1. Interprétation du TFT de 2018

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de 9 390 535,10 DA, du principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.
- Les flux issus des activités d'investissement ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-5 655 124.02 DA), suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles d'une valeur de 5 939 806.56 DA, malgré les intérêts encaissés sur les placements financiers d'une valeur de 284 682.54 DA.
- Les flux issus des activités de financement ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur d (-1 991 842,79 DA), suit à des décaissements provoqués par le remboursement d'emprunt d'une valeur de 2 170 342.79 DA, malgré les encaissements provenant d'un emprunt d'une valeur de 178 500.00 DA.

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2018, une variation positive de la trésorerie d'une valeur de 1 743 568,29

### 2.3.1. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2019

Tableau N°18: Les flux de trésorerie 2019

Désignation	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçus des clients	285 190 462,53
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-283 488 829,64
Intérêts et autre frais financiers payés	-7 367 703,44
Impôts sur les résultats payés	-744 714,00
Opérations en attend de classements	00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-6 410 784,55
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	653 196,61
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>-5 757 587,94</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles	-5 040 634,63
Encaissements sur cession d'immobilisationscorporelle ou incorporelles	860 000,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	00
Intérêt encaisse sur placements financiers	123 546,36
Dividende et quote-part de résultats reçus	00
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement(B)</b>	<b>-4 057 088,27</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	
Encaissement suite à l'émission d'action	00
Dividendes et autres distributions effectuées	00
Encaissement provenant d'emprunts	00
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-1 534 542,20
Subventions	00
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>	<b>-1 534 542,20</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>	<b>-11 349 218,41</b>
<b>Trésorerie début de la période</b>	<b>-59 540 903,02</b>
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>-70 890 121,43</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>-11 349 218,41</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>-15 219 618,47</b>

Source : Etat financiers de l'exercice 2019

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### 2.3.2.1. Interprétation du TFT de 2019

La variation de la trésorerie de la période est négative d'un montant de 11 349 218,41 DA, ceci explique par le fait que les trois flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle, investissement et de financement sont négatifs pour toute l'année 2019.

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de 5 757 587,94 DA, ceci est du principalement à l'importance des décaissements par rapport aux encaissements au niveau opérationnel. A ce niveau, l'entreprise enregistre uniquement deux comptes de produits à savoir les encaissements reçus des clients et les flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires.
- Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de 4 057 088,27 DA, ce montant s'explique par le fait que l'entreprise a décaissé 5 040 634,63 DA, pour l'acquisition des immobilisations corporelles. En contrepartie l'entreprise a encaissé seulement 123 546,36 DA suite aux intérêts encaissés sur les placements financiers.
- Les flux des activités de financement ont affectés négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de 1 534 542,20 DA, suite à des décaissements provoqués par le remboursement d'emprunt d'une valeur de 1 534 542,20 DA, et en contrepartie l'entreprise n'a reçu aucun financement nouveau.

### 2.3.3. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2020

Tableau N°19: Les flux de trésorerie 2020

Désignation	Montant
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	
Encaissement reçus des clients	373 526 873,14
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-362 127 145,51
Intérêts et autre frais financiers payés	-7 367 703,44
Impôts sur les résultats payés	-7 557 220,00
Opérations en attend de classements	-718 610,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	3 123 897,63
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-93 986,00
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>3 029 911,63</b>

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles	-5 716 237,28
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles	00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières	00
Intérêt encaissé sur placements financiers	20 115,07
Dividende et quote-part de résultats reçus	00
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement(B)</b>	<b>-5 696 122,21</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>	
Encaissement suite à l'émission d'action	00
Dividendes et autres distributions effectuées	00
Encaissement provenant d'emprunts	12 000 000,00
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-14 253 098,25
Subventions	00
<b>flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>	<b>-2 253 098,25</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>	<b>-4 919 308,83</b>
<b>Trésorerie début de la période</b>	<b>-70 890 121,43</b>
<b>Trésorerie à la fin de la période</b>	<b>-75 809 430,26</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>-4 919 308,83</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>-7 804 386,30</b>

Source : États financiers de l'exercice 2020

### 2.3.3.1. Interprétation du TFT de 2020

- Les flux issus des activités opérationnelles ont affecté positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur 3 029 911,63 DA, du principalement à des décaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs. Même si ce solde est positif mais il reste inférieur à celui enregistré en 2018.
- Les flux issus des activités d'investissements ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-5 696 122,21 DA), suite à des décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles d'une valeur de 5 716 237,28 DA, en contrepartie l'entreprise a encaissé seulement 123 546,36 DA suite aux intérêts encaissés sur les placements financiers.
- Les flux issus des activités de financement ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-2 253 098,25 DA), suite à des décaissements

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

provoqués par le remboursement d'emprunt d'une valeur -14 253 098,25 DA, malgré les encaissements provenant d'un emprunt d'une valeur de 12 000 000,00 DA.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2020, une variation négative de trésorerie d'une valeur de 4 919 308,83 DA.

### Section 03 : Elaboration et l'analyse du budget de la trésorerie de la SARL BISTA

Parmi les différentes méthodes d'élaboration du budget de trésorerie, on trouve la méthode des encaissements et des décaissements qui consiste à réunir dans un même document les rentrées et les sorties de liquidités prévues et le solde de trésorerie de l'année précédente. Au long de cette section nous allons présenter en premier lieu le plan de trésorerie prévisionnelle par trimestre de l'année 2021, ensuite on va analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations du premier trimestre de l'année 2021 à savoir le mois de janvier, février et mars.

#### 3.1. Présentation du plan de la trésorerie 2021 par trimestre

Tableau N°20: Plan de la trésorerie 2021 par trimestre en KDA

DESIGNATIONS	1 <sup>er</sup> TRIM	2 <sup>ème</sup> TRIM	3 <sup>ème</sup> TRIM	4 <sup>ème</sup> TRIM
<b>SOLDE DEBUT DE PERIODE (1)</b>	<b>-171 908</b>	<b>-173 587</b>	<b>-180 992</b>	<b>-147 783</b>
<b>ENCAISSEMENT (2)</b>	<b>90 668</b>	<b>82 878</b>	<b>80 315</b>	<b>84 524</b>
Achat matières et marchandises	70 290	60 972	98 590	84 029
Achat fournitures	4 721	1 226	2 269	2 486
Dépense d'investissements	/	/	/	/
Frais de personnel	10 500	10 500	10 500	10 500
Impôt et Taxes	750	810	540	900
Frais Financiers	1 623	1 625	1 625	1 625
Remboursement emprunts Bancaire	1 100	340	/	/
Dépenses générales	/	/	/	/
<b>TOTAL DES DECAISSEMENTS (3)</b>	<b>88 989</b>	<b>75 473</b>	<b>113 524</b>	<b>99 540</b>
Ecart (Encaissements – Décaissements) (4) = (2) – (3)	<b>1 679</b>	<b>7 405</b>	<b>- 33 209</b>	<b>- 15 016</b>
<b>SOLDE FINAL (5) = (4) + (1)</b>	<b>-173 587</b>	<b>-180 992</b>	<b>-147 783</b>	<b>-132 767</b>

Source : Document interne de l'entreprise

### **3.1.1. Interprétation du plan de la trésorerie par trimestre**

#### **❖ 1<sup>er</sup> trimestre :**

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-173 587 KDA), malgré l'écart positif entre les encaissements et les décaissements 1 679 KDA et la trésorerie négative de début de période (-171 908 KDA).

#### **❖ 2<sup>ème</sup> trimestre :**

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-180 992 KDA), malgré l'écart positif entre les encaissements et les décaissements (7 405 KDA) et la trésorerie négative de début de période (-173 587 KDA).

#### **❖ 3<sup>ème</sup> trimestre :**

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-147 783 KDA). Ceci est du principalement à l'écart négatif entre les encaissements et les décaissements (- 33 209 KDA) et la trésorerie négative de début de période (-180 992 KDA).

#### **❖ 4<sup>ème</sup> trimestre**

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-132 767 KDA). Ceci est du principalement à l'écart négatif entre les encaissements et les décaissements (- 15 016 KDA) et la trésorerie négative de début de période (-147 783 KDA).

### **3.2. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du 1<sup>er</sup> trimestre (janvier, février et mars.)**

#### **3.2.1. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois janvier 2021**

Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés par la différence entre les recettes et les dépenses, et tout en tenant compte du montant de la trésorerie initial (report antérieur).

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

**Tableau N°21:** Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois janvier en KDA

Rubrique	Prévisions de la période	Réalizations de la période	Ecart	Taux de réalisation
<b>Solde début de période</b>	<b>-75 809</b>	<b>-72 896</b>	<b>-2 913</b>	<b>96%</b>
<b>Recettes</b>				
Encaissement du chiffre d'affaires	25 000	9 922	-15 078	39%
Recouvrement de créances	6 168	6 168	00	
Subventions	/	/	/	/
Produit financier	/	/	/	/
Autre recettes	00	59 326	59 326	/
<b>Total recettes</b>	<b>31 168</b>	<b>75 416</b>	<b>44 248</b>	<b>241%</b>
<b>Dépenses</b>				
Fournisseurs	17 500	46 652	29 152	266%
Frais de service	500	441	-59	88%
Frais personnel	3 500	2 421	-1 079	69%
Impôts et Taxes	250	101	-149	40%
Frais financier	541	847	306	156%
Acomptes provisionnelles	00	88	88	/
<b>Total dépenses</b>	<b>22 291</b>	<b>50 550</b>	<b>28 259</b>	<b>226%</b>
<b>Variation recettes dépenses</b>	<b>8 877</b>	<b>24 866</b>	<b>15 989</b>	<b>280%</b>
<b>Solde fin de période</b>	<b>-66 932</b>	<b>-48 866</b>	<b>-18 066</b>	<b>73%</b>

**Source :** Elaboré par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

Les écarts sont déterminés par la différence entre les réalisations de la période et les prévisions de la période.

### 3.2.1.1. L'analyse des écarts du mois de janvier

On constate un écart négatif d'une valeur de (-18 066 KDA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin période prévisionnelle. Ceci est du principalement à l'écart positif (28 259 KDA) des dépenses réalisées et les dépenses prévisionnelles, c'est-à-dire que l'entreprise a dépensé plus que ce qui était prévu, de plus elle a dégagé un écart positif entre les recettes réalisées et les recettes prévisionnelles (44 248 KDA) ce que indique que l'entreprise a encaissé plus de ce qui était prévu.

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### 3.2.2. Présentation des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois février 2021

Les soldes de trésorerie de fin de période sont déterminés par la différence entre les recettes et les dépenses, et tout en tenant compte du montant de la trésorerie initial (report antérieur).

**Tableau N°22:** Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois de février en KDA

<b>Rubrique</b>	<b>Prévisions de la période</b>	<b>Réalisations de la période</b>	<b>Ecart</b>	<b>Taux de réalisation</b>
<b>Solde début de période</b>	<b>-33 721</b>	<b>-33 239</b>	<b>482</b>	<b>98%</b>
<b>Recettes</b>				
Encaissement du chiffre d'affaire	25 000	14 974	-10 026	59%
Recouvrement de créances	4 750	2 384	-2 366	50%
Subventions	/	/	/	/
Produit financier	/	/	/	/
Autre recettes	00	12 356	12 356	/
<b>Total recettes</b>	<b>29 750</b>	<b>27 714</b>	<b>-2 036</b>	<b>93%</b>
<b>Dépenses</b>				
Fournisseurs	17 500	15 356	-2 144	87%
Frais de service	500	332	-168	66%
Frais personnel	3 500	2 519	-981	71%
Impôts et Taxes	250	213	-37	85%
Frais financier	541	982	441	181%
Autre dépenses	00	281	281	/
<b>Total dépense</b>	<b>22 291</b>	<b>19 683</b>	<b>-2 608</b>	<b>88%</b>
<b>Variation recettes dépenses</b>	<b>7 459</b>	<b>8 031</b>	<b>572</b>	<b>107%</b>
<b>Solde fin de période</b>	<b>-26 262</b>	<b>-25 208</b>	<b>1 054</b>	<b>95%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### 3.2.2.1. L'analyse des écarts du mois février

On constate un écart positif d'une valeur de (1 054KDA) entre la trésorerie de fin de période réalisée et la trésorerie de fin de période prévisionnelle. Ceci est dû à l'écart négatif entre les recettes réalisées et les recettes prévisionnelles (-2 036KDA). Malgré l'écart négatif (-2 608KDA) des dépenses réalisées et les dépenses prévisionnelles indiquant que l'entreprise a dépensé moins de ce qui était prévu.

### 3.2.3. Présentation des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois de mars 2021

Il se présente comme suit :

**Tableau N°23:** Les prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois mars en KDA

Rubrique	Prévisions de la période	Réalisations de la période	Ecart	Taux de réalisation
<b>Solde début de période</b>	<b>-62 378</b>	<b>-50 943</b>	<b>11 435</b>	<b>81%</b>
<b>Recettes</b>				
Encaissement du chiffre d'affaire	25 000	29 843	4 843	119%
Recouvrement de créances	4 750	7 453	2 703	156%
Subventions	/	/	/	/
Produit financier	/	/	/	/
Autre recettes	00	9 410	9 410	/
<b>Total recettes</b>	<b>29 750</b>	<b>46 706</b>	<b>16 956</b>	<b>156%</b>
<b>Dépenses</b>				
Fournisseurs	17 500	8 282	-9 218	47%
Frais de service	500	3 948	3 448	789%
Frais personnel	3 500	2 446	-1 054	69%
Impôts et Taxes	250	298	48	119%
Frais financier	541	3 948	3 407	729%
Autre dépenses	00	670	670	/
<b>Total dépense</b>	<b>22 291</b>	<b>19 592</b>	<b>28 259</b>	<b>226%</b>
<b>Variation recettes dépenses</b>	<b>7 459</b>	<b>27 114</b>	<b>19 655</b>	<b>363%</b>
<b>Solde net de trésorerie fin de période</b>	<b>-54 919</b>	<b>-23 829</b>	<b>31 090</b>	<b>43%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir document interne de l'entreprise

## Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

### 3.2.3.1. L'analyse des écarts du mois mars

On constate un écart positif d'une valeur de 31 090KDA entre la trésorerie de fin de période réalisée et trésorerie de fin de périodes prévisionnelle. Ceci est du principalement à l'écart positif 28 259KDA entre les dépenses réalisées et les dépenses prévisionnelles, c'est-à-dire l'entreprise a dépensé plus de ce qui était prévu, de plus elle a dégagé un écart positif entre les recettes réalisées et les recettes prévisionnelles 16 956KDA, ce qui indique que l'entreprise a encaissé plus de ce qui était prévu.

### 3.3. L'impact de la gestion de la trésorerie sur la situation financière de SARL BISTA

Après avoir analysé la trésorerie de l'entreprise BISTA avec les différents outils à savoir les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios de liquidité ainsi que les tableaux des flux de trésorerie, il y a lieu de déterminer l'impact de la trésorerie sur la situation financière globale de l'entreprise.

Tableau N°24: Tableau récapitulatif des outils d'analyse de la trésorerie

Les outils d'analyse de la trésorerie		
L'analyse par l'équilibre financier	L'analyse par les ratios de liquidités	L'analyse par les tableaux des flux de trésorerie
L'étude menée avec les indicateurs de l'équilibre financier a montré que l'entreprise dispose d'un équilibre financier durant l'année 2018, caractérisé par un FR positif. Contrairement de la période (2019, 2020) elle ne dispose pas d'un équilibre financier. A court terme l'entreprise n'est pas en équilibre financier et dégage une trésorerie négative sur les trois années. Ceci est du principalement au besoin en fonds de roulement important que l'entreprise dégage au cours de cette période. Ce BFR positif est	Le calcul des ratios de liquidité généralement ainsi que celui de la liquidité réduite et la liquidité immédiate indique que l'entreprise ne peut pas payer ses DCT avec ses actifs à court terme. De ce fait, on peut dire que la TR de l'entreprise (les disponibilités) influence sur la situation financière de l'entreprise	Le tableau des flux de trésorerie montre que les soldes impactent tantôt positivement et tantôt négativement sur la trésorerie de l'entreprise. Durant les années (2018, 2019,2020) ; l'impact est négatif, entre les exercices 2018, 2020 les soldes du niveau opérationnel sont positifs et ceux d'investissement sont négatifs, concernant l'exercice 2019 les soldes d'activité opérationnel et d'activité d'investissement sont négatifs.

### Chapitre III : Etude de cas SARL biscuiterie TASSILI BISTA BOUIRA

expliqué par le décalage entre les encaissements des créances clients et les décaissements des dettes fournisseurs. A partir de ces résultats on peut déduire qu'une trésorerie négative influence la santé financière et l'équilibre financier de l'entreprise à court.		
---	--	--

Source : Elaboré par nous même

#### Conclusion du chapitre

L'analyse d'une entreprise passe obligatoirement par l'analyse de ses états financiers. Cette dernière devrait refléter une image fidèle de situation réelle de l'entreprise.

Au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de la SARL BISTA , où il nous a été permis de bien comprendre le fonctionnement de la gestion de la trésorerie sur le terrain par l'étude des bilans financiers, des tableaux de flux de trésorerie, des indicateurs de l'équilibre financiers, les ratios sur trois ans (2018,2019,2020) en s'appuyant sur le ratios de liquidité générale, de liquidité immédiate et de liquidité réduite et le plan de la trésorerie .

La SARL BISTA possède un équilibre financier durant l'exercice 2018 caractérisé par un fond de roulement positif .Par ailleurs, l'entreprise est déséquilibrée financièrement durant l'exercice 2019-2020 et elle est insolvable immédiatement.

Ce déséquilibre est caractérisé par un besoin en fonds de roulement très important qui était couvert par des DCT, ce qui a donné une trésorerie négative sur les trois années étudiées.

Toutefois la trésorerie négative de l'entreprise ne veut pas dire forcément qu'elle a une mauvaise situation financière, car le solde débiteur de la trésorerie de la SARL BISTA est dû principalement au décalage temporaire entre les décaissements et les encaissements.

La situation financière de cette entreprise a vu une baisse de son régime de production et ce qui implique forcément une baisse logique du chiffre d'affaires et une diminution de la trésorerie et tout cela a été engendré par la crise sanitaire et la pandémie (COVID-19) qu'a connu le pays à partir de 2019.

# *Conclusion générale*

## *Conclusion générale*

---

La gestion de trésorerie est l'un des aspects les plus importants dans l'exploitation d'une entreprise. La bonne gestion de trésorerie est la clé de la survie de toute entreprise, lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle permet de dégager un résultat important pour celle-ci, c'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie.

Une mauvaise gestion de trésorerie peut conduire à un excès de dettes et même à la faillite. La série de faillite d'entreprises récentes, provoquées par la pandémie de COVID-19, a mis en évidence la nécessité pour les entreprises de maintenir des réserves de trésorerie suffisantes.

Les méthodes et les outils utilisés dans l'analyse de la gestion de trésorerie sont diverses et aussi bien efficaces les uns que les autres, donc c'est à l'entreprise de décider pour le meilleur outil auquel il lui convient de faire recours.

Le stage effectué au sein de la SARL BISTA, nous a permis de trier des constats majeurs quant à sa situation financière et sa gestion de trésorerie. En effet, en dehors de l'exercice 2018 qui présente une situation relativement saine, les exercices suivants ont montré que cette entreprise est financièrement déséquilibrée et insolvable immédiatement. Sa trésorerie négative est le résultat logique d'un fonds de roulement négatif qui a été couvert par des dettes cycliques (à court terme), conduisant par la même occasion à la génération d'un BFR négatif.

Ces constats dégagés ont été rendus possibles grâce aux divers outils de l'analyse financière (indicateurs de l'équilibre, ratios, tableau des flux de trésorerie,...), qui nous aidés à mieux appréhender la situation financière de l'entreprise étudiée dans sa globalité, ce qui affirme la première hypothèse.

Par ailleurs, l'activité de l'entreprise en général et sa gestion de trésorerie en particulier a été fortement impactée par la crise sanitaire causée par la pandémie (COVID-19). Ainsi, cette entreprise a connu une baisse sensible de son régime de production conduisant systématiquement à une baisse logique du chiffre d'affaire et une diminution de la trésorerie. Ce constat nous permet d'infirmer notre seconde hypothèse.

Le travail que nous avons effectué au sein de la SARL BISTA, nous a donné l'occasion d'avoir une idée sur le domaine professionnel et de mettre en pratique nos acquis théoriques par une expérience de terrain.

# *Bibliographie*

### **Ouvrages**

- Alain Marion, Analyse financière, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.
- Annie BELLIER DELIENNE Sarun KHATH, Gestion de trésorerie, édition Economica, Paris, 2000.
- Beatrice et Francis Grandguillot, «Gestion et analyse financière», Dunod, Paris, 1994.
- BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « la gestion de trésorerie »,2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.
- BOUYACOUB.F, l'entreprise et le financement bancaire, Casbah édition, Alger, 2000.
- Bruno Solnik, Gestion financière, 6<sup>ème</sup> édition, 2005.
- DALLOZ, Lexique de gestion, 5<sup>ème</sup> édition, 2000.
- Eric. Stephany, Gestion financière, 2<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 2000.
- ESBRIERE. P, POINCELOT. E, la gestion de trésorerie, édition management, Paris, 1999.
- E. Serge, analyse diagnostic financiers, Edition erolles, Paris, 1992.
- E. GINGLINGER, Gestion financière de l'entreprise, édition Dalloz, Paris, 1991.
- Hubert .B, Analyse financière, Edition, Paris Dunod, 2010.
- J-C .Coille, A.Roger, Politique de financement, Gestion de la trésorerie et risque de change, Cnam INTEC, 2014.
- J. Barreau. J. Delahaye, Gestion financière, 12<sup>ème</sup> édition DUNOD.
- J. FORGET, Gestion de la trésorerie-optimiser le gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, Paris, 2001.
- MARC GAUGAIN et autre, Gestion de la trésorerie, édition Economica, Paris, 2004.
- Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011.
- Mondher Bellalah, Gestion financière Diagnostic, évaluation choix des projets et des investissements, 2<sup>ème</sup> édition ECONOMICA, paris, 2004.
- Pierre Ramage, Analyse et diagnostic financier, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE, Gestion de trésorerie, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2017.
- ROUSSELOT. P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, Paris, 2004.
- STEPHANE GRIFFITHS, et autre, la gestion financière de l'analyse à la stratégie, deuxième tirage, 2001.

### **Sites web**

- [https : daf-mag.fr](https://daf-mag.fr)
- [https : //hem.ac.ma/fr/gestion-et ou management](https://hem.ac.ma/fr/gestion-et-ou-management)
- <https://pargne.ooreka.fr>

### **Lois et réglementations**

- Code civil algérien
- Code du commerce algérien

# *Annexes*

SARL BISCUITERIE BISTA EDITION\_DU:23/02/2004 2: 1 EXERCICE:01/01/18  
 AU 31/12/18

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

**BILAN (ACTIF) -copie provisoire**

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b><u>ACTIFS NON COURANTS</u></b>					
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		5 698 770,00		5 698 770,00	5 698 770,00
Bâtiments		31 922 109,93	25 170 916,61	6 751 193,32	6 751 193,32
Autres immobilisations corporelles		234 165 702,25	195 165 692,03	39 000 010,22	39 000 010,22
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>271 786 582,18</b>	<b>220 336 608,64</b>	<b>51 449 973,54</b>	<b>51 449 973,54</b>
<b><u>ACTIF COURANT</u></b>					
<b>Stocks et encours</b>		272 175 895,76		272 175 895,76	272 175 895,76
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		2 338 223,94		2 338 223,94	2 338 223,94
Autres débiteurs		31 831 891,83		31 831 891,83	31 831 891,83
Impôts et assimilés		644 686,99		644 686,99	644 686,99
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 902 134,61		1 902 134,61	1 902 134,61
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>308 892 833,13</b>		<b>308 892 833,13</b>	<b>308 892 833,13</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>580 679 415,31</b>	<b>220 336 608,64</b>	<b>360 342 806,67</b>	<b>360 342 806,67</b>

**SARL BISCUITERIE BISTA EDITION\_DU:23/02/2004 2: 0 EXERCICE:01/01/18  
AU 31/12/18**

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2018	2017
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		2 812 968,59	2 812 968,59
Autres capitaux propres - Report à nouveau		9 659 774,94	9 659 774,94
<b>Part de la société consolidant (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>112 472 743,53</b>	<b>112 472 743,53</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		13 860 047,06	13 860 047,06
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL II</b>		<b>13 860 047,06</b>	<b>13 860 047,06</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS:</u></b>			
Fourisseurs et comptes rattachés		62 430 977,80	62 430 977,80
Impôts		2 776 860,92	2 776 860,92
Autres dettes		105 615 571,44	105 615 571,44
Trésorerie passif		63 186 605,92	63 186 605,92
<b>TOTAL III</b>		<b>234 010 016,08</b>	<b>234 010 016,08</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>360 342 806,67</b>	<b>360 342 806,67</b>

**SARL BISCUITERIE BISTA**  
 ROUTE DE AIN TURK BOUIRA  
 N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

EDITION\_DU:23/02/2004 1:24  
 EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

### BILAN (ACTIF) -cople provisoire

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		169 725 000,00		169 725 000,00	5 698 770,00
Bâtiments		32 489 251,45	27 778 851,58	4 710 399,87	5 149 933,89
Autres immobilisations corporelles		207 327 355,14	181 619 680,09	25 707 675,05	31 797 689,97
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>409 541 606,59</b>	<b>209 398 531,67</b>	<b>200 143 074,92</b>	<b>42 646 393,86</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		149 087 357,87		149 087 357,87	312 713 297,21
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		1 922 006,78		1 922 006,78	4 444 975,93
Autres débiteurs		22 271 504,13		22 271 504,13	20 208 927,64
Impôts et assimilés		355 105,21		355 105,21	1 574 307,84
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		748 543,84		748 543,84	1 158 543,13
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>174 384 517,83</b>		<b>174 384 517,83</b>	<b>340 100 051,75</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>583 926 124,42</b>	<b>209 398 531,67</b>	<b>374 527 592,75</b>	<b>382 746 445,61</b>

SARL BISCUITERIE BISTA

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

EDITION\_DU:23/02/2004 1:24

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

## BILAN (PASSIF) -cople provisoire

	NOTE	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		3 870 400,06	3 144 096,32
Autres capitaux propres - Report à nouveau		15 616 839,85	12 472 743,53
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>119 487 239,91</b>	<b>115 616 839,85</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		14 386 727,00	12 203 392,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL II</b>		<b>14 386 727,00</b>	<b>12 203 392,00</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		73 219 498,11	55 199 978,36
Impôts		1 469 320,39	4 570 693,17
Autres dettes		94 326 142,07	134 456 096,08
Trésorerie passif		71 638 665,27	60 699 446,15
<b>TOTAL III</b>		<b>240 653 625,84</b>	<b>254 926 213,76</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>374 527 592,75</b>	<b>382 746 445,61</b>

SARL BISCUITERIE BISTA

EDITION\_DU:23/02/2004

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

**BILAN (ACTIF) -copie provisoire**

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
<b>Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		169 725 000,00		169 725 000,00	169 725 000,00
Bâtiments		32 489 251,45	28 766 274,47	3 722 976,98	4 710 399,87
Autres immobilisations corporelles		221 061 830,37	187 363 423,71	33 698 406,66	25 707 675,05
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>423 276 081,82</b>	<b>216 129 698,18</b>	<b>207 146 383,64</b>	<b>200 143 074,92</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		177 981 308,58		177 981 308,58	149 087 357,87
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		6 168 279,92		6 168 279,92	1 922 006,78
Autres débiteurs		19 019 140,78		19 019 140,78	22 271 504,13
Impôts et assimilés		323 335,37		323 335,37	355 105,21
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 590 046,79		1 590 046,79	748 543,84
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>205 082 111,44</b>		<b>205 082 111,44</b>	<b>174 384 517,83</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>628 358 193,26</b>	<b>216 129 698,18</b>	<b>412 228 495,08</b>	<b>374 527 592,75</b>

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2020	2019
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		100 000 000,00	100 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		2 885 077,47	3 870 400,06
Autres capitaux propres - Report à nouveau		19 487 239,91	15 616 839,85
<b>Part de la société consolidant (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>122 372 317,38</b>	<b>119 487 239,91</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières		1 363 844,00	14 386 727,00
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL II</b>		<b>1 363 844,00</b>	<b>14 386 727,00</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS:</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		31 494 630,78	73 219 498,11
Impôts		3 748 799,17	1 469 320,39
Autres dettes		175 849 426,70	94 326 142,07
Trésorerie passif		77 399 477,05	71 638 665,27
<b>TOTAL III</b>		<b>288 492 333,70</b>	<b>240 653 625,84</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>412 228 495,08</b>	<b>374 527 592,75</b>

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

**TABLEAU DES FLUX DE  
TRESORERIE -copie provisoire**

	NOTE	2018	2017
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		360 465 241,44	282 302 607,60
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-343 322 135,21	-301 393 629,73
Intérêts et autres frais financiers payés		-7 006 785,13	-4 662 546,11
Impôts sur les résultats payés		-745 762,00	-513 539,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		9 390 559,10	-24 267 107,24
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-24,00	-85 000,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>9 390 535,10</b>	<b>-24 352 107,24</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-5 939 806,56	-690 337,68
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		284 682,54	929 154,76
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-5 655 124,02</b>	<b>238 817,08</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		178 500,00	72 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-2 170 342,79	-10 649 635,72
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-1 991 842,79</b>	<b>-10 577 635,72</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>1 743 568,29</b>	<b>-34 690 925,88</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>-61 284 471,31</b>	<b>-26 593 545,43</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>		<b>-59 540 903,02</b>	<b>-61 284 471,31</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>1 743 568,29</b>	<b>-34 690 925,88</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-1 400 528,03</b>	<b>-37 503 894,47</b>

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

**TABLEAU DES FLUX DE  
TRESORERIE -copie provisoire**

	NOTE	2019	2018
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		285 190 462,53	360 465 241,44
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-283 488 829,64	-343 322 135,21
Intérêts et autres frais financiers payés		-7 367 703,44	-7 006 785,13
Impôts sur les résultats payés		-744 714,00	-745 762,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-6 410 784,55	9 390 559,10
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		653 196,61	-24,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-5 757 587,94</b>	<b>9 390 535,10</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-5 040 634,63	-5 939 806,56
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		860 000,00	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		123 546,36	284 682,54
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-4 057 088,27</b>	<b>-5 655 124,02</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			178 500,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-1 534 542,20	-2 170 342,79
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-1 534 542,20</b>	<b>-1 991 842,79</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-11 349 218,41</b>	<b>1 743 568,29</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>-59 540 903,02</b>	<b>-61 284 471,31</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>		<b>-70 890 121,43</b>	<b>-59 540 903,02</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>-11 349 218,41</b>	<b>1 743 568,29</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-15 219 618,47</b>	<b>-1 400 528,03</b>

SARL BISCUITERIE BISTA

EDITION DU:23/02/2004 2:10  
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

ROUTE DE AIN TURK BOUIRA

N° D'IDENTIFICATION:099810028211894

**TABLEAU DES FLUX DE  
TRESORERIE -copie provisoire**

	NOTE	2020	2019
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		373 526 873,14	285 190 462,53
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-362 127 145,51	-283 488 829,64
Intérêts et autres frais financiers payés		-7 557 220,00	-7 367 703,44
Impôts sur les résultats payés		-718 610,00	-744 714,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		3 123 897,63	-6 410 784,55
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-93 986,00	653 196,61
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>3 029 911,63</b>	<b>-5 757 587,94</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-5 716 237,28	-5 040 634,63
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			860 000,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		20 115,07	123 546,36
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>		<b>-5 696 122,21</b>	<b>-4 057 088,27</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		12 000 000,00	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-14 253 098,25	-1 534 542,20
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-2 253 098,25</b>	<b>-1 534 542,20</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-4 919 308,83</b>	<b>-11 349 218,41</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>-70 890 121,43</b>	<b>-59 540 903,02</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>		<b>-75 809 430,26</b>	<b>-70 890 121,43</b>
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>-4 919 308,83</b>	<b>-11 349 218,41</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-7 804 386,30</b>	<b>-15 219 618,47</b>

<b>Remerciement</b> .....	
<b>Dédicaces</b> .....	
<b>Sommaire</b> .....	
<b>Liste des abréviations</b> .....	
<b>Liste des tableaux</b> .....	
<b>Liste des figures</b> .....	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie</b> .....	
<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>3</b>
<b>Section 01 : Définition et notions de base</b> .....	<b>3</b>
1.1. Définition de la gestion de la trésorerie.....	<b>3</b>
1.1.1. La gestion .....	<b>3</b>
1.1.2. La trésorerie .....	<b>3</b>
1.1.3. La gestion de trésorerie .....	<b>4</b>
1.2. Le rôle de la gestion de trésorerie .....	<b>4</b>
1.3. L'utilité de la trésorerie .....	<b>5</b>
1.4. Processus de la trésorerie .....	<b>5</b>
1.4.1. Première phase : la prévision .....	<b>5</b>
1.4.2. Deuxième phase : l'arbitrage .....	<b>6</b>
1.4.3. Troisième phase : le contrôle .....	<b>6</b>
1.5. La fonction de trésorier dans l'entreprise .....	<b>6</b>
1.5.1. Le rôle de trésorier .....	<b>6</b>
1.5.1.1. Les qualités du trésorier .....	<b>7</b>
1.5.1.2. Les missions du trésorier .....	<b>8</b>
1.5.2. La place du trésorier dans l'entreprise .....	<b>9</b>
1.6. L'environnement de la trésorerie .....	<b>11</b>
1.6.1. L'environnement financier .....	<b>11</b>
1.6.1.1. Les modes et les moyens de paiement .....	<b>11</b>
1.6.1.2. Caractéristiques des modes de paiement .....	<b>11</b>
1.6.2. Trésorerie et nouvelles normes comptable .....	<b>11</b>
<b>Section 02 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie</b> .....	<b>12</b>
2.1. Les origines des problèmes de la trésorerie .....	<b>12</b>
2.1.1. Problèmes structurels de la trésorerie .....	<b>12</b>

## ***Table des matières***

---

2.1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie .....	13
2.1.3. Les principales causes des crises de trésorerie .....	14
2.1.3.1. La crise de croissance .....	14
2.1.3.2. La mauvaise gestion du BFR .....	14
2.1.3.3. Le mauvais choix de financement .....	15
2.1.3.4. La baisse de l'activité .....	16
2.2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie .....	16
2.2.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers .....	16
2.2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers .....	16
2.2.3. Trois erreurs à éviter en gestion de la trésorerie .....	17
2.2.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase .....	18
2.2.3.2. L'erreur de sur-mobilisation .....	18
2.2.3.3. L'erreur de sous-mobilisation .....	19
<b>Section 03: La gestion des différentes variations de la trésorerie .....</b>	<b>20</b>
3.1. Les placements à court terme .....	20
3.1.1. Les placements bancaires .....	20
3.1.1.1. Les comptes à terme .....	20
3.1.1.2. Les bons de caisse .....	20
3.1.2. Les titres de créances négociables .....	21
3.1.2.1. Les bons du trésor.....	21
3.1.2.2. Les billets de trésorerie .....	21
3.1.2.3. Les certificats de dépôts négociables .....	21
3.2. Les financements à court terme (les crédits de la trésorerie) .....	21
3.2.1. La facilité de caisse .....	21
3.2.2. Le découvert .....	22
3.2.3. Le crédit de campagne .....	22
3.2.4. Les crédits de relais .....	22
3.2.5. L'escompte commercial .....	22
3.2.6. Le cautionnement .....	22
3.2.7. Le factoring (affacturage) .....	22
3.2.8. Le crédit documentaire .....	23
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>24</b>

<b>Chapitre II: La gestion de la trésorerie dans l'analyse financière</b> .....	
<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>25</b>
<b>Section 01 :L'analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)</b> .....	<b>25</b>
1.1. Le bilan financier (liquidité) .....	25
1.1.2. Les objectifs du bilan financier .....	25
1.2. Elaboration du bilan financier .....	26
1.2.1. Retraitements à l'actif du bilan .....	26
1.2.1.1. L'actif immobilisé .....	26
1.2.1.2. L'actif circulant .....	27
1.2.2. Retraitement au passif du bilan .....	27
1.2.3. La structure du bilan financier .....	28
1.3. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier .....	29
1.3.1. Le fonds de roulement .....	29
1.3.1.1. Le calcul du fonds de roulement .....	29
1.3.1.2. L'interprétation du fonds de roulement .....	30
1.3.2. Le besoin en fonds de roulement .....	31
1.3.2.1. Calcul du besoin en fonds de roulement .....	31
1.3.2.2. Interprétation du besoin en fonds de roulement .....	32
1.3.3. La trésorerie nette .....	33
1.3.3.1. Calcul de la trésorerie nette .....	33
1.3.3.2. Interprétation du la trésorerie nette .....	33
1.3.3.3. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie .....	35
1.4. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité .....	36
<b>Section 2 : L'analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)</b> .....	<b>38</b>
2.1. Tableaux de financement .....	38
2.1.1 Les objectifs du tableau de financement .....	38
2.1.2 L'élaboration du tableau de financement .....	39
2.1.2.1 Le tableau d'emplois-ressources (première partie du TF) .....	39
2.1.2.1.1 Les ressources stables .....	40
2.1.2.1.2 Les emplois stables .....	40
2.1.2.1.3 La structure du tableau des emplois et ressources .....	40
2.1.2.2 Le tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF) .....	41

## ***Table des matières***

---

2.1.2.2.1. La structure du tableau de variation du FRNG (deuxième partie du TF) .....	42
2.2. Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) .....	43
2.2.1. L'élaboration du TPFF .....	43
2.2.1.1. Première partie .....	43
2.2.1.1.1. L'excédent de la trésorerie d'exploitation .....	43
2.2.1.2. Deuxième partie .....	43
2.2.1.3. Troisième partie .....	44
2.2.2. La structure du TPFF .....	45
2.2.3. Les normes du TPFF .....	46
2.3. Tableau des flux de la trésorerie TFT .....	46
2.3.1. Les objectifs du TFT .....	46
2.3.2. Construction du tableau des flux de la trésorerie .....	47
2.3.2.1. Les flux de la trésorerie liés à l'activité opérationnelle .....	47
2.3.2.2. Les flux de la trésorerie liés à l'activité d'investissement .....	47
2.3.2.3. Les flux de la trésorerie liés à l'activité de financement .....	48
2.4.1. La présentation du TFT .....	48
2.4.1.1. Le TFT par la méthode directe .....	48
2.4.1.2. Le TFT par la méthode indirecte .....	49
<b>Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie .....</b>	<b>51</b>
3.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie .....	51
3.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie .....	51
3.3. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie .....	51
3.3.1. Le plan de financement (la démarche annuelle) .....	52
3.3.1.1. Définition du plan de financement .....	52
3.3.1.2. L'objectif du plan de financement .....	52
3.3.1.3. L'élaboration du plan de financement .....	53
3.3.2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle) .....	54
3.3.2.1. Définition de budget de trésorerie .....	54
3.3.2.2. Objectifs du budget de trésorerie .....	54
3.3.2.3. Elaboration du budget de trésorerie .....	56
3.3.3. La fiche en valeur (gestion au jour le jour).....	58
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>60</b>

<b>Chapitre III : La gestion de la trésorerie dans le cas de la SARL BISTA Bouira ..</b>	
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 01 : Présentation générale de la SARL BISTA .....</b>	<b>61</b>
1.1 Historique .....	61
1.2. Capital social .....	62
1.3. Siege social .....	62
1.4. L'activité de l'entreprise .....	63
1.4.1. Production de gaufrette, biscuiterie et confiserie .....	63
1.5. Organisation et organigramme de la SARL BISTA .....	63
1.5.1. Organisation de l'entreprise .....	63
1.5.2. Organigramme de l'entreprise .....	64
1.6. Service comptabilité .....	64
1.6.1. Présentation générale du service .....	64
1.6.1.1. Bureau de finance .....	65
1.6.1.1.1. La section recettes (les encaissements) .....	65
1.6.1.1.2. La section dépenses (les décaissements) .....	66
1.6.1.2. Bureau de comptabilité .....	68
1.6.1.3. Bureau de paie .....	68
1.6.1.4. Bureau d'informatique .....	69
1.6.1.5. Bureau d'archive .....	69
<b>Section 02 : Analyse de la situation financière de SARL BISTA par l'équilibre financier .....</b>	<b>69</b>
2.1. Elaboration des bilans financiers à partir des bilans comptables .....	69
2.1.1. Le bilan financier de l'année 2018 .....	70
2.1.1.1. Le bilan financier de l'année 2018 en grandes masses .....	70
2.1.2. Le bilan financier de l'année 2019 .....	71
2.1.2.1. Le bilan financier de l'année 2019 en grandes masses .....	71
2.1.3. Le bilan financier de l'année 2020 .....	72
2.1.3.1. Le bilan financier de l'année 2020 en grandes masses .....	72
2.1.4. Interprétation des bilans en grandes masses .....	73
2.1.4.1. Les éléments de l'actif .....	73
2.2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier .....	73
2.2.1. Le fonds de roulement (FR) .....	74

## **Table des matières**

---

2.2.1.1. Le fonds de roulement par le haut du bilan .....	74
2.2.1.2. Le fonds de roulement par le bas du bilan .....	74
2.2.1.3. La variation du fonds de roulement .....	75
2.2.1.4. Interprétation du fonds de roulement .....	75
2.2.2. Le besoin en fonds de roulement .....	76
2.2.2.1. La variation du besoin en fonds de roulement .....	76
2.2.2.2. Interprétation du Besoin en fonds de roulement .....	77
2.2.3. La trésorerie nette (TN) .....	77
2.2.3.1. La TN à partir du FR et BFR .....	77
2.2.3.2. La TN à partir du bilan .....	78
2.2.3.3. Interprétation des résultats .....	78
2.2.4. Analyse par les ratios de liquidité .....	79
2.2.4.1. Ratio de liquidité générale .....	79
2.2.4.1.1. Interprétation du ratio liquidité générale .....	80
2.2.4.2. Ratio de liquidité réduite .....	80
2.2.4.2.1. Interprétation du ratio liquidité réduite .....	81
2.2.4.3. Ratio de liquidité immédiate .....	81
2.2.4.3.1. Interprétation du ratio liquidité immédiate .....	82
2.3. Analyse par les flux de trésorerie .....	82
2.3.1. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2018 .....	82
2.3.1.1. Interprétation du TFT de 2018 .....	83
2.3.1. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2019 .....	84
2.3.2.1. Interprétation du TFT de 2019 .....	85
2.3.3. La présentation du tableau des flux de trésorerie 2020 .....	85
2.3.3.1. Interprétation du TFT de 2020 .....	86
<b>Section 03 : Elaboration et l'analyse du budget de la trésorerie de la SARL BISTA .....</b>	<b>87</b>
3.1. Présentation du plan de la trésorerie 2021 par trimestre .....	87
3.1.1. Interprétation du plan de la trésorerie par trimestre .....	88
3.2. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations du 1 <sup>er</sup> trimestre (janvier, février et mars.) .....	88
3.2.1. Présentation des prévisions et les réalisations de la trésorerie du mois janvier 2021 .....	88

## ***Table des matières***

---

3.2.1.1. L'analyse des écarts du mois de janvier .....	89
3.2.2. Présentation des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois février 2021 .....	90
3.2.2.1. L'analyse des écarts du mois février .....	91
3.2.3. Présentation des prévisions et des réalisations de la trésorerie du mois de mars 2021 .....	91
3.2.3.1. L'analyse des écarts du mois mars .....	92
3.3. L'impact de la gestion de la trésorerie sur la situation financière de SARL BISTA .....	92
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>93</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>94</b>
<b>Bibliographié</b> .....	<b>95</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>96</b>

### **Résumé**

A partir des années 70, la place de la trésorerie a énormément évalué au sien de l'entreprise et désormais sa gestion constitue un élément fondamental pour chaque entité.

Le but de chaque entreprise est d'arriver à optimiser sa gestion de trésorerie pour pouvoir assurer une certaine sécurité et solvabilité financière et de la conduire vers une performance puisque l'entreprise ne peut ni démarrer ni se maintenir ni évoluer sans argent qui lui est le nerf créateur de l'entreprise.

Dans notre travail de recherche nous avons essayé d'analyser l'impact de la trésorerie sur la situation financière. Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur les bilans, indicateurs d'équilibre, Les ratios et les tableaux de flux de trésorerie.

**Mots clés :** la trésorerie, la gestion de trésorerie, situation financière, liquidité, solvabilité.

### **Abstract**

From the 70s, the position of treasury has been appraised enormously within the company and its management is now a fundamental element for each entity.

The aim of each company is to optimize its treasury management in order to ensure a certain security and financial solvency and to lead it towards a performance since the company can neither start nor maintain itself nor evolve without money that is the creative nerve of the company.

In our research we have tried to analyse the impact of treasury on the financial situation. To achieve this, we relied on balance sheet indicators, ratios and cash flow tables.

**Keywords:** treasury, treasury management, financial position, liquidity, solvency.