



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des  
Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

**MEMOIRE**

**EN VUE DE L'OBTENTION DE DIPLÔME DE  
MASTER EN SCIENCE DE GESTION**

**OPTION : FINANCE D'ENTREPRISE**

**THÈME**

**LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS  
UNE ENTREPRISE PUBLIQUE  
CAS- EPE BEJAIA EMBALLAGE**

**RÉALISÉ ET PRÉSENTÉ PAR :**

M<sup>lle</sup> ACHACHE Naima

M<sup>lle</sup> SEMSAR Nassima

**LES MEMBRES DU JURY :**

Le président du jury : M<sup>r</sup> ARAB Zoubir

Examineur : M<sup>r</sup> AMALOU Mourad

Le rapporteur : M<sup>me</sup> MEKLAT Khoukha

**ANNEE UNIVERSITAIRE: 2014 /2015**

## REMERCIEMENTS

*Dans le cadre de ce modeste travail, nous tenons à remercier vivement et humblement notre directrice de rapport M<sup>me</sup> MEKLAT pour son encadrement, ses conseils, ses orientations ainsi que, pour la précieuse aide dont elle a fait preuve durant cette période de stage.*

*Nos plus vifs remerciements également s'adressent à :*

*Mr, le président directeur général de son humble accueil au sein de l'entreprise BEJE ;*

*Mr BEN MAMER, Lyes, notre promoteur au sein de l'entreprise pour Sa parfaite intégrité, la qualité de son encadrement exceptionnel, sa patience, sa rigueur, sa présence tout au long du déroulement du stage qui ont été des plus bénéfiques pour nous.*

*Nous tenons à remercier également l'ensemble du personnel de l'entreprise BEJE, en particulier OUALI Nadia, ABOUD Dalila pour leurs aides et leurs encouragements.*

*Nos remerciements s'adressent notamment à tous nos enseignants pour leur soutien moral.*

*Nous tenons ainsi à exprimer nos plus profonds remerciements à tous ceux qui nous ont soutenus de près ou de loin à la concrétisation de ce travail.*

# *Dédicace*

*Ce travail est dédié à :*

*Mon cher papa,  
Monsieur **ACHECHE Nacer** qui a toujours cru en moi et a mis à ma disposition tous les moyens nécessaires pour que je réussisse dans mes études.*

*Ma chère mère,  
**OUALI Fatima**, que je ne cesse de remercier pour tout ce qu'elle m'a donné. Elle m'a supporté 9 mois dans son ventre et a fait de moi la femme que je suis aujourd'hui. Que Dieu la récompense pour tous ces bienfaits.*

*Mes chères sœurs,  
**Lamia , Samera , Lydia , lydia , lynda, nada , sidra, et**  
Mon petit frère **A/Nour**, ainsi que mes amies  
Qui ont toujours cru à mes compétences, qui m'ont soutenue durant  
tout mon cursus*

*A mon binôme **Nassima** qui représente la huitième sœur, qui a été à mes côtés et m'a encouragé pour accomplir ce travail, et j'avoue que j'ai fait le bon choix quel soit mon binôme.*

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

*Naima*

# Dédicaces

*Ce travail est dédié à :*

- *mes chers et adorables parents qui représentent la perle de mes yeux, le soleil qui réchauffe quotidiennement mon cœur, nour qui illumine mes jours et l'espoir d'un avenir meilleur.*
- *mes sœurs qui ont toujours été présentes, soutenu et encouragé.*
- *l'ensemble des enseignants en général, qui ont cru en mes compétences et apporté ne serais-ce qu'un atome de leur savoir, conseils, soutien et encouragements et en particulier à :*

*Mr MERADI Ouari*

*Mr FRISSOU Mouhamed*

*Mr AMALOU A/Hafif*

*Mr OUKACI Moustapha*

*Mr BAAR A/Hamid*

- *à l'ensemble des étudiants de ma promotion finance d'entreprise en générale et en particulier à mon binôme Naima ACHECHE, de par sa gentillesse, son soutien et ses encouragements à accomplir à bien notre tâche, sans omettre la promotion contrôle- audit-comptable (C.C.A).*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la concrétisation de notre projet d'étude.*

*Avant d'épuiser l'encre de ma plume, je vous dédie à tous mes humbles remerciements*

*Nassima*

# SOMMAIRE

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Notions de base de la gestion de trésorerie</b> .....	03
<b>Section1</b> : Généralités sur la trésorerie .....	03
<b>Section 2</b> : L'analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel .....	08
<b>Section 3</b> : Analyse de la trésorerie par les flux .....	16
<b>Chapitre II : La gestion prévisionnelle de la trésorerie</b> .....	24
<b>Section 1</b> : Aperçu générale sur la gestion de trésorerie .....	24
<b>Section 2</b> : La gestion prévisionnelle de la trésorerie et les solutions de financement.....	30
<b>Chapitre III : La démarche prévisionnelle en gestion de trésorerie chez l'entreprise BEJE</b> .....	50
<b>Section1</b> : Présentation de l'entreprise BEJE .....	50
<b>Section 2</b> : La démarche prévisionnelle de la trésorerie au niveau de BEJE .....	56
<b>Chapitre IV : Analyse de la gestion de la trésorerie de l'entreprise BEJE</b> .....	81
<b>Section1</b> : Etude de l'évolution de la situation financière de l'entreprise BEJE.....	81
<b>Section2</b> : Elaboration et analyse des tableaux des flux de trésorerie de BEJE.....	98
<b>Conclusion générale</b> .....	107

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## Introduction générale

De nos jours, le développement du commerce international et l'expansion du capitalisme traduisent une instabilité monétaire, avec le flottement du dollar, les chocs pétroliers, l'augmentation sans cesse des taux d'inflation et plus récemment la crise financière et économique mondiale.

Avec l'internationalisation et la globalisation financière, toutes les économies sont interconnectées, ce qui fait que, cette crise financière et économique continue d'avoir des conséquences sur le monde où aucun pays n'est épargné. Cette situation pèse lourdement sur la santé financière des entreprises, allant de la réduction des marges à la fermeture de plusieurs d'entre elles.

Cette situation était due principalement dans le cas d'illiquidité, ce qui a rendu pertinent la nécessité de mobiliser de façon efficiente les capitaux pour assurer le financement des besoins, et en parallèle la maîtrise des flux de trésorerie. Il devient ainsi, plus qu'indispensable aux managers de la trésorerie de contrôler d'une manière lucide, le passage d'une trésorerie à l'autre au cours d'une période d'exploitation.

Autrement dit, d'une manière générale, gérer la trésorerie, revient à assurer la solvabilité de l'entreprise à moindre coût, le maintien de son équilibre financier instantané, d'où sa pérennité. En d'autres termes, c'est faire face en permanence aux échéances tout en maintenant les soldes de trésorerie au minimum en utilisant les crédits les moins coûteux et les placements les plus rémunérateurs. Donc, la question ne réside pas au seul fait, d'assurer la sécurité, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise à n'importe quelles conditions mais aussi essayer de maximiser sa trésorerie. De ce fait, la gestion de trésorerie qui constitue une pierre angulaire devient de nos jours, une préoccupation majeure au sein de toute organisation.

Ainsi, maîtriser et gérer sa trésorerie constitue une nécessité incontournable pour la stabilité de l'entreprise. Et, comme «gérer, c'est prévoir», une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible, il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable de celle –ci dans le temps.

Dans cette perspective, une étude aura lieu dans une entreprise publique algérienne. Cas de BEJE, Cette dernière est une unité de production d'emballage de statut public exerçant dans la ville de Bejaia, dont la mission principale est de promouvoir le développement du pays par le biais de la satisfaction des demandes de ses clients et de même contribuer au développement de l'économie algérienne.

Cette entreprise accorde une importance à sa gestion de trésorerie. Cependant, la mission principale du trésorier est d'éviter la rupture des encaisses par l'ajustement quotidien des flux financiers, tout en minimisant le coût et le volume des financements utilisés, et en optimisant le placement des excédents de trésoreries à très court terme.

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est la suivante :

### **Quel est l'impact de la gestion de trésorerie sur l'activité d'exploitation de l'entreprise Bejaia emballages ?**

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que la trésorerie? Comment est-elle gérée au sein de BEJE?
- Quelles sont les techniques de gestion de la trésorerie adoptées au sein de l'entreprise BEJE ?
- Quelle est la place réservée à la gestion de trésorerie dans l'entreprise BEJE ?

Afin d'essayer d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux questions secondaires, nous avons formulé deux (2) hypothèses permettant de préciser les axes d'investigations retenues dans cette étude.

- La gestion de trésorerie joue un rôle central au sein de la gestion financière de l'entreprise.
- L'utilisation d'un ensemble d'outils et techniques de la gestion de la trésorerie permettant à l'entreprise d'anticiper ses flux financiers et d'envisager des solutions à des situations difficiles.

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances techniques et théoriques en matière de trésorerie afin de mener à bien notre recherche. Cependant la démarche méthodologique suivante a été adoptée :

en premier lieu, une étude a été menée dans un contexte théorique de la gestion de trésorerie, en se basant sur une revue bibliographique : articles, mémoires, rapports et ouvrages divers...

En second lieu, une étude de cas a été effectuée au sein de l'unité « BEJE », dont le thème est intitulé : La gestion de la trésorerie dans une entreprise publique ».

Afin de réaliser cette étude nous avons structuré notre travail autour de trois(3) axes principaux :

- le premier chapitre sera consacré aux aspects généraux sur la trésorerie, d'où sa définition, ses typologies, son analyse ... ;
- le second chapitre fera référence à la gestion de trésorerie dans une entreprise, en l'occurrence, la gestion prévisionnelle ;
- le troisième chapitre traitera sur la démarche prévisionnelle en gestion de trésorerie chez l'entreprise BEJE, donnant un aperçu sur les différentes démarches et outils adaptés pour mener à bien cette démarche prévisionnelle.
- le dernier chapitre se portera sur le contrôle de la gestion de la trésorerie de l'entreprise BEJE où se déroulera un processus de gestion de la trésorerie, (prévisions, réalisations et le control).

# CHAPITRE I

## LES NOTIONS DE BASE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE

« IL FAUT SAVOIR LE PRIX DE L'ARGENT : LES PRODIGES  
NE LE SAVENT PAS ET LES AVARES ENCORE MOINS »

*Montesquieu, Mes pensées.*

L'activité économique d'une entreprise et les décisions financièrement qu'elle génère, telles que les investissements et les financements, ont un impact certain sur la trésorerie. Cette dernière est un élément du patrimoine de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble de décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Afin d'assurer une meilleure compréhension du thème, il serait judicieux, de passer par des généralités de la trésorerie, en mettant l'accent sur, sa fonction, ses différentes approches, ses typologies son importance...

## Section 1 : Les généralités sur la trésorerie

L'argent est l'élément vital de n'importe quelle entreprise, bien le gérer est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de toute entreprise et de même peut générer des avantages considérables y compris des économies d'impôts et de nouvelles occasions de croissance.

### 1-1-Définition de la trésorerie

La trésorerie ou l'encaisse disponible représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité »<sup>1</sup>. cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences, à savoir :

- la liquidité qui représente l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une **circulation optimale de ses flux** du cycle d'exploitation.
- L'exigibilité qui est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire<sup>2</sup> ;
- La solvabilité qui constitue l'aptitude de l'entreprise à rembourser à terme l'ensemble de ses dettes.

### 1-2-Les différentes approches de la trésorerie

Avant de porter un examen sur le métier de trésorerie et ses différentes facettes, il convient de situer la trésorerie dans l'équilibre financier global de l'entreprise

La notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches différentes, l'une statique en terme de stock à un moment donné et l'autre dynamique, en terme de flux sur une période donnée.

#### 1-2-1 : La trésorerie selon l'approche dynamique

##### 1-2-1-1- l'approche dynamique par les flux

La trésorerie selon l'approche dynamique est une mesure instantanée, résultant de la différence entre de nombreux flux entrants et sortants dont les causes sont liées à la vie économique globale de l'entreprise. Cette approche retrace les flux de trésorerie qui ont traversé l'entreprise, en les regroupant selon trois fonctions, qui débouchent sur une variation de trésorerie distinctes : l'exploitation, l'investissement et le financement à long et moyen terme.

« L'objectif consiste à déterminer les fonctions qui ont été « génératrices » et celles « consommatrices » de liquidités au cours de la période »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> HONORE L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, P. 33.

<sup>2</sup> ROUSSELOT P & VERDIER J-F, « La gestion de trésorerie », Edition, Dunod, Paris, 1999, P. 18.

<sup>3</sup> SION.M : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 4<sup>e</sup> édition, Dunod, 2006, Paris, P. 14.

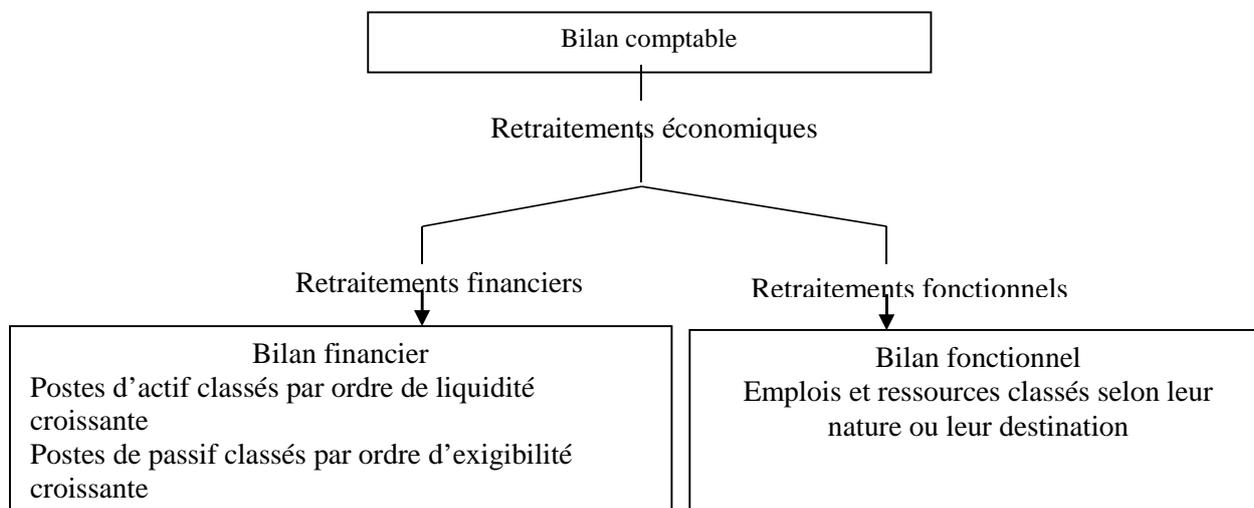
L'analyse dynamique est indispensable pour mesurer la performance de l'entreprise et son diagnostic financier.

La trésorerie peut être aussi déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise, particulièrement du bilan. L'utilisation du bilan comptable reste néanmoins insuffisant, c'est pourquoi, les analystes financiers et les trésoreries d'entreprise préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retracé soit selon une analyse « patrimoniale », soit selon une approche qualifiée de « fonctionnelle »<sup>4</sup>

Cependant une bonne analyse du bilan nécessite donc :

- des reclassements économiques qui consistent à éliminer les distorsions fiscales ou prendre en compte des valeurs du marché ;
- des reclassements financiers ou fonctionnels selon le type de bilan souhaité.

**Figure n° 1 : Le bilan comptable et ses retraitements**



Source : DELIENNE.A.B, KHATH.S : «Gestion de @ trésorerie », Edition, Economira, Paris, 2005, p23.

L'analyse de liquidité ne permet pas de répondre à l'ensemble des questions posées pour diagnostiquer la situation d'une entreprise ; elle n'apporte qu'un éclairage partiel, mais important, d'une situation donnée, mais doit être complétée par une analyse fonctionnelle.

### ***1-2-1-2- L'approche fonctionnelle***

Selon GUYAUBERE.T, MULLER.J(2005), « Le bilan fonctionnel privilégie une approche économique, donc interne sur l'activité de l'entreprise. Elle a pour objet de classer et de mettre en relation les emplois et les ressources du cycle auxquels ils appartiennent : cycle d'exploitation, d'investissement et de financement »<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> GAUGAIN M, CRAMBERT R S, « Gestion de la trésorerie », Economica, Paris, 2004, P. 5.

<sup>5</sup>GUYAUBERE T, MULLER J , « comptabilité de gestion et élément d'analyse financière-Epreuve n°4 du DPECF », 2<sup>e</sup> édition collection université, Paris.2000, P. 221.

Cette approche repose sur une analyse financière qui privilégie le fonctionnement économique de l'entreprise. L'évolution, la comparaison et la combinaison des masses et des rubriques du bilan fonctionnel, permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise à un moment de l'année.

### **-Définition du bilan fonctionnel**

Le bilan comptable met l'accent sur l'actif et le passif qui s'appuie sur les emplois et les ressources, alors que le bilan fonctionnel n'est autre que le bilan préconisé par le bilan comptable. Il comprend les données brutes en les réorganisant de manière à mettre en avant la structure financière de la société. Il est dit fonctionnel car les postes y sont classés d'après les fonctions à lesquelles il se rapporte. Les fonctions en cause sont les suivantes :

- **« la fonction de financement »** : elle regroupe les postes de capitaux propres, de dettes financières (quelles que soient leurs dates d'échéance) ainsi que les amortissements et provisions
- **la fonction d'investissement** : elle concerne les immobilisations corporelles, incorporelles et financières (quelles que soient leurs durées de vie), ainsi que les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations
- **la fonction exploitation** : étendue au sens large, elle reçoit tous les autres postes, c'est-à-dire,

#### **-à l'actif :**

- les postes directement liés aux opérations du cycle d'exploitation (stocks, créances clients et comptes rattachés...) lesquels constituent l'actif circulant d'exploitation(ACE).
- les postes liés aux opérations diverses, lesquels représentent ACHE.
- les postes de disponibilités (banque, caisse...), lesquels forment l'actif de trésorerie (AC)

#### **-au passif**

- les postes directement liés aux opérations du cycle d'exploitation (dettes fournisseurs et comptes rattachés, dettes fiscales et sociales...), qui constitue les dettes d'exploitation (DE).
- les postes liés aux opérations diverses (dettes d'immobilisations, dettes fiscales relatives à l'impôt sur les bénéfices...) représentés par les dettes hors exploitation (DHE)
- les concours bancaires courants et les soldes créditeurs de banque correspondant au passif de trésorerie (PT).cela sera illustré à travers le schéma du bilan fonctionnel

#### **A-Son rôle :**

Le bilan fonctionnel permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, d'évaluer les besoins et les ressources dont dispose l'entreprise et de calculer ainsi la marge de sécurité financière de l'entreprise.

#### **B-Son utilité**

- il permet d'apprécier la rentabilité de l'entreprise par le calcul du BFR, la trésorerie et les ratios de rotation.

- il permet aussi de mesurer la santé financière de l'entreprise et d'évaluer ses risques en calculant le FR, le BFR et la trésorerie »<sup>6</sup>

Notons qu'afin de réaliser l'analyse fonctionnelle du bilan, certaines rubriques du bilan comptable doivent faire l'objet de reclassement ou de retraitement selon les informations complémentaires fournies en annexes.

**Tableau N°01 : Le bilan fonctionnel**

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
<p><b>Emplois stables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actif immobilisé brut</li> </ul> <p>Immo.incorporelles</p> <p>Immo.corporelles</p>	<p><b>Ressources durables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux propres</li> <li>• Provisions pour risques et charges</li> <li>• Amortissements et provisions de l'actif</li> <li>• Dette financières (à l'exception des concours bancaires courants des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus <sup>(2)</sup>)</li> </ul>
<p><b>Actif circulant d'exploitation brut (ACE)</b></p> <p>(Postes directement liés au cycle d'exploitation)</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stocks</li> <li>- avances et acomptes versés</li> <li>- créances clients</li> </ul>	<p><b>Dettes d'exploitation (DE)</b></p> <p>(Postes directement liés au cycle d'exploitation)</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avances et acomptes reçus</li> <li>- dettes fournisseurs...</li> </ul>
<p><b>Actif circulant hors exploitation brut(ACHE)</b></p> <p>(Postes non directement liés au cycle d'exploitation)</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- créances diverses</li> <li>- intérêts courus</li> </ul>	<p><b>Dettes hors exploitation (DHE)</b></p> <p>(Postes non directement liés au cycle d'exploitation)</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dettes diverses</li> <li>- intérêts courus...</li> </ul>
<p><b>Actif de trésorerie (AT)</b></p> <p>Disponibilités</p>	<p><b>Passif de trésorerie (PT)</b></p> <p>Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</p>

Source : BARREAU.J. DELAHAYE.J. DELAHAYE.F : "Gestion financier ",14<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, P. 149.

<sup>1.</sup> Les intérêts courus sont portés dans l'actif circulant hors exploitation.

<sup>2.</sup> Les intérêts courus sont portés dans les dettes hors exploitation.

<sup>6</sup> BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, "Gestion financier ",14<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, P. 147-148.

### 1-3-L'importance de la trésorerie

Le rôle et la place de la trésorerie pendant ces trente dernières années au sein de l'entreprise ont connu une forte croissance. Son caractère opérationnel s'est fortement accru, ainsi que son niveau d'autonomie. Elle participe d'une façon tangible à l'amélioration de la rentabilité.

#### 1-3-1- Le métier du trésorier

Quelles que soient la taille et l'activité de l'entreprise dans lesquels ils exercent leurs fonctions, les trésoriers sont fondamentalement chargés de plusieurs missions dont les principales sont les suivantes<sup>7</sup> :

- assurer la liquidité de l'entreprise
- réduire le coût des services bancaires ;
- la négociation des conditions bancaires : elles doivent être les plus avantageuses possibles ;
- améliorer le résultat financier ;
- gérer les risques financiers à court terme ;
- la mise en place des procédures améliorant le circuit d'encaissement ;
- la mise en place d'outils d'aide à la réflexion et à la décision pour la direction générale tels que divers tableaux de bord, des documents ... ;
- la mise en place d'une veille technologique : le trésorier doit être attentif aux veilles techniques, informatiques et financières ;
- assurer la sécurité des transactions.

#### 1-3-2- Les objectifs de la trésorerie

D'une manière générale, une entreprise ne peut être viable que si ses encaissements dépassent largement ses décaissements, donc, pour mener à terme sa pérennité, elle vise à atteindre plusieurs objectifs dont nous citerons que quelques-uns, à savoir :

- éviter la situation de cessation de paiement ;
- minimiser le montant des frais financiers à court terme ;
- optimiser les placements ; contrôler le fonctionnement des comptes bancaires ;
- inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers.

### 1-4-Les typologies de la trésorerie

#### 1-4-1 La trésorerie active et la trésorerie passive

Parmi les différentes formes de trésorerie existantes dans une entreprise, nous pouvons distinguer d'une part, la trésorerie active et passive et d'autres part, la trésorerie zéro et au jour.

<sup>7</sup> BARREAU.J, at. al.op cit,P. 147-148

**1-4-1-1-la trésorerie active** : elle est constituée de l'ensemble des éléments de l'actif parfaitement très liquide, à savoir :

- *les valeurs mobilières de placements* ;
- *le solde des comptes bancaires débiteurs* ;
- *la caisse* qui est constituée d'un ensemble des pièces et billets détenus par l'entreprise.

**1-4-1-2-la trésorerie passive** : elle regroupe les éléments suivants :

- *les concours bancaires et autres facilités de caisse* ;
- *les soldes bancaires créditeurs* : dans le cas où le compte bancaire est négatif, alors elle devra combler son découvert le plus tôt que possible.

### **1-4-2 : La trésorerie zéro et la trésorerie au jour**

- **la trésorerie zéro (encaisse zéro)** : est une modalité de gestion, où chaque jour, les soldes en valeur des comptes, dans les différentes banques, doivent se rapprocher le plus possible de zéro. Donc, tout montant excédentaire doit faire l'objet d'un placement pour éviter une trésorerie oisive.
- **la trésorerie au jour** : son objectif est de minimiser le coût de ressources financières à court terme (crédit de trésorerie) et d'optimiser la rentabilité des disponibilités oisives. Afin d'atteindre cet objectif, le financier devrait tendre vers une « trésorerie zéro » car une bonne solvabilité se traduit par une bonne liquidité réduite.

## **Section 2 : L'analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel**

Après l'analyse de l'équilibre financier par l'approche fonctionnelle, nous passerons à une autre partie d'étude, mais cette fois, en faisant appel à ses indicateurs dont l'analyse sera appuyée sur l'étude de la structure financière de l'actif et du passif par les ratios.

### **2-1-Les indicateurs de l'équilibre financier :**

L'équilibre financier ou la solvabilité d'une entreprise traduit son aptitude à faire face à ses engagements. Il se détermine à travers trois instruments fondamentaux à savoir :

#### **2-1-1 Fond de roulement net global (FRNG)**

##### **2-1-1-1-Définition**

Selon Deprez. M et DUVANT. Marcel (1999) « Le fond de roulement net global constitue une ressource de financement structurelle mise à disposition d'entreprise pour assurer son fonctionnement. Il est mis en évidence dans le bilan fonctionnel et représente la différence entre les ressources durables et les emplois stables »<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Deprez M et DUVANT M, « Analyse financière », 3<sup>ème</sup> édition, TECHNIPLUS, Paris, septembre 1999, P. 130

Cet indicateur représente en effet un des leviers de la maîtrise de la trésorerie, qui permet de financer l'exploitation courante. Il se calcule à partir du bilan avant répartition, le résultat de l'exercice est donc inclus dans les capitaux propres.

« Le fond de roulement est un indicateur de sécurité dans la capacité de l'entreprise à couvrir rapidement ses dettes en cas de difficulté majeure »<sup>9</sup>

### 2-1-1-2/Mode de calcul

L'intérêt de son calcul, consiste à avoir une signification vis-à-vis de sa solvabilité future. Cependant, il existe deux méthodes de calcul :

- **Par le haut du bilan** : la différence entre les ressources stables et les emplois stables.

$$\text{Fonds de roulement net global} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Source : J.Barreau, J.Delahaye, F.Felahaye, « Gestion financière manuel application », 13<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2004, p153.

- **Par le bas du bilan** : c'est le degré de couverture de l'actif circulant par le passif circulant.

$$\text{Fond de roulement net global} = \text{actif circulant}^{(a)}(\text{AC}) - \text{Passif circulant}(\text{PC})$$

Source : J.Barreau, J.Delahaye, F.Felahaye, « Gestion financière manuel application », 13<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2004, p153.

### 2-1-1-3-Les différentes situations du FRNG

#### -Interprétation économique

L'approche du fond de roulement par le bas du bilan permet d'énoncer des règles de jugement claires et simples si la majorité moyenne des actifs circulants est proche de celle des dettes à court terme. Dans ce cas, le fond de roulement est représenté sous forme de trois situations<sup>10</sup>

**Si  $FR=0$**  ; traduit une tension sur la liquidité et correspond donc, à une certaine fragilité de l'entreprises en terme de solvabilité si la réalisation des actifs circulants s'avère insuffisante pour honorer les échéances des dettes à court terme.

- **Si le  $FR>0$**  ; cela signifie que le fond de roulement constitue une marge de sécurité assez importante dans le maintien de sa solvabilité, cela s'explique par l'excédent des capitaux permanents, qui ont permis de financer à la fois l'intégralité des immobilisations et un volant de liquidité excédentaire, lui permettant de faire face à de divers risques à court terme
- **Si le  $FR<0$**  ; permet de prévoir des difficultés pour l'entreprise en matière de solvabilité, sauf intervention correctives<sup>(b)</sup> par une amélioration de la stabilité du financement.

<sup>9</sup>RAMAGE P, « Analyse et diagnostic financier », édition d'Organisation, Paris, 200, P. 124

<sup>10</sup>COHEN E, « Analyse financière », 4<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris, 1997, P. 277

.<sup>(a)</sup>Actif Circulant concernant l'activité de l'entreprise, donc appartient au cycle d'exploitation ou hors exploitation.

<sup>(b)</sup> l'équilibre financier peut être maintenu, à condition que les actifs circulants soient très liquides et les

Notons que l'entreprise ne dispose d'aucune marge de sécurité à court terme représentée par des actifs liquides excédentaires.

### **2-1-2--Le besoin en fond de roulement (BFR)**

Selon BATSCH. L (1997), « Le besoin en fond de roulement mesure le montant des actifs circulants qui n'est pas financé par des passifs de même nature. La différence crée un besoin (plus rarement un excédent) de financement stable ». <sup>13</sup>. Il représente la marge de sécurité (si le FR>0) disponible pour aider au financement des besoins liés au cycle d'exploitation de l'entreprise.

#### **2-1-2-1-Le calcul du BFR**

Le solde entre les emplois et les ressources cycliques constitue le BFR, expression du bilan du financement spécifiquement lié à l'exploitation courante.

La composition du BFR peut s'exprimer ainsi :

$$\mathbf{BFR = (Actifs Circulants - Disponibilités) - (DCT - Dettes financières)}$$

**Ou/et :**

$$\mathbf{BFR = (Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables - (DCT - dettes financières))}$$

**Ou/et**

$$\mathbf{BFR = (Emplois cycliques - Ressources cycliques)}$$

#### **A- Décomposition du BFR :**

Le BFR se décompose en deux éléments : le BFR E et le BFRHE.

- **Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) :** il représente la différence entre les besoins cycliques d'exploitation et les ressources d'exploitation (besoin de financement du cycle d'exploitation). Il représente le composant le plus important en BFR.

$$\mathbf{BFRE = Actif Circulant d'Exploitation - Passif Circulant d'Exploitation}$$

<sup>13</sup>BATSCH L, « Le diagnostic financier », édition ECONOMICA, Paris 2000, P. 42.

- **Le besoin en Fonds de Roulement Hors exploitation (BFRE)** : c'est la différence entre les besoins cycliques hors exploitation et les ressources hors exploitation. Il recouvre le bas du bilan fonctionnel.

$$\text{BFRHE} = \text{Actif Circulant Hors Exploitation} - \text{Passif Circulant Hors Exploitation}$$

Les BFRHE sont souvent moins importants que les BFRE. En résumé :

$$\text{BFR} = \text{Actif Circulant Hors Exploitation} + \text{Passif Circulant Hors Exploitation}$$

### ***B--Interprétation du BFR :***

- **Si le BFR = 0** ; dans ce cas, les emplois de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer dans la mesure où le passif circulant est suffisant pour financer l'actif circulant.
- **Si le BFR > 0** ; dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources, l'entreprise doit financer ses besoins à court terme soit par le FRNG ou par le concours bancaire).
- **Si le BFR < 0** ; les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources d'exploitation, donc l'entreprise n'a pas besoin de financer ses besoins à court terme.

## **2-1-3-La trésorerie**

### ***2-1-3-1-Définition***

Selon EYLEN-J-Y & PHILIPS A. & RAULET.C (2000), « La trésorerie se définit comme étant : « l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidité pour le règlement des dettes à court terme »<sup>14</sup>.

En effet, la trésorerie représente l'argent disponible en caisse permettant de maintenir une liquidité suffisante afin de faire face aux échéances.

### ***2-1-3-2-Le mode de calcul***

La trésorerie peut s'évaluer de deux manières différentes :

$$\text{Trésorerie} = \text{Fond de Roulement Net Global (FRNG)} - \text{Besoin en Fond de Roulement (BFR)}$$

Source : J.BARREAU & J.DELAHAYE & F.DELAHAYE : « Gestion financière manuel application », 13<sup>e</sup> édition DUNOD, Paris 2004, p156.

$$\text{Trésorerie} = \text{Valeurs disponibles} - \text{Concours bancaires à court terme}$$

aussi, la trésorerie peut être obtenue à travers deux composantes essentielles, à savoir :

<sup>14</sup>EYLEN J Y , PHILIPS A , RAULET.C, « Analyse comptable et financière », 8<sup>ème</sup> édition DUNOD ,Paris 2000,P. 102.

- **La trésorerie d’actif** : regroupe les valeurs à l’encaissement, les comptes de chèques postaux, et les comptes de caisse, qui figurent aux postes « disponibilités » de l’actif du bilan ainsi que les titres de placement négociables à tout moment.
- **La trésorerie de passif** : comprend les comptes bancaires à soldes créditeurs, les comptes courants postaux et les concours bancaires courants et une partie des dettes financières.

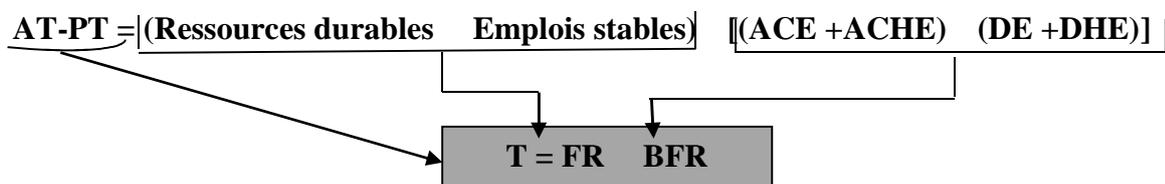
**Trésorerie nette = Trésorerie de l’actif – Trésorerie du passif**

➤ **Relation entre FR BFR et T.N**

L’équilibre du bilan : actif= passif, peut s’écrire <sup>15</sup>:

**Emplois stables + ACE +ACHE +AT =Ressources durables +DE +DHE +PT**

Ou :



**Remarque :**

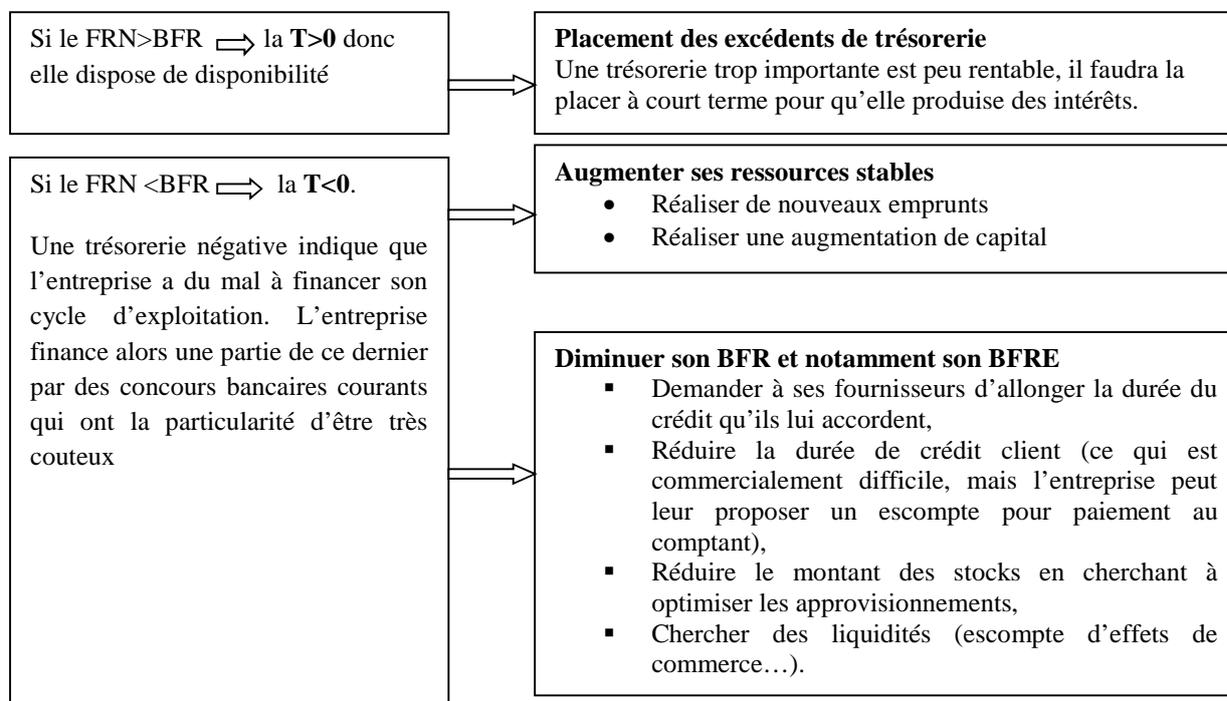
- Lorsque le fond de roulement net global est supérieur aux besoins de roulement, l’excédent non absorbé par les besoins cycliques reste à la disposition de l’entreprise sous forme de trésorerie excédentaire.
- Lorsque le fond de roulement net global est inférieur aux besoins en fonds de roulement, le déficit (part des besoins cycliques non financée par des capitaux permanents ou des ressources cycliques) doit être comblé par des crédits bancaires (s’il revêt un caractère ponctuel), dans ce cas de figure, la trésorerie devient négative.

**2-2-Les situations de l’équilibre financier**

L’équilibre financier d’une entreprise peut donc être appréciée à partir de la relation fondamentale de trésorerie (Trésorerie Nette = FRNG – BFR). Cette appréciation est représentée dans le tableau suivant :

<sup>15</sup> BARREAU.J, at. al.op cit, P. 152

## Schéma N° 01 : Présentation de l'équilibre financier



Source : établi par nos soins sur la base de l'ouvrage de B. Meunier- Rocher : « le diagnostic financier, édition EYROLLES d'organisation, Paris, P. 170.

Ces différents cas cités montrent, compte tenu des besoins financiers, comment l'allocation des ressources produit une situation de trésorerie positive ou négative.

La croissance, la stagnation ou le déclin, les soldes du bilan fonctionnel et du bilan financier permettent d'analyser, de suivre et de résoudre les problèmes de l'entreprise dans le but de maintenir l'équilibre en termes de solvabilité (long terme) ou de liquidité (court terme).

### 2-3 Origines des problèmes de la trésorerie

Toute entreprise, catégorie confondue peut se heurter à des problèmes de trésorerie, qui peuvent être d'ordre structurel ou conjoncturel. Certes, il faut nuancer la gravité présumée de ces problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (FR) ou le bas du bilan (BFR) ou voir les deux<sup>16</sup>.

#### 2-3-1 Problèmes structurels de la trésorerie

Ces problèmes à long terme d'ordre structurels, proviennent des difficultés liées au besoin de fonds de roulement à financer et donc au décalage induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer des :

- niveaux de stocks trop importants

<sup>16</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, op cit, P. 14

- crédits consentis aux clients trop longs
- crédits accordés par les fournisseurs trop courts

Comme ils peuvent être la source de l'insuffisance du fonds de roulement, dont nous listerons les principales causes :

- un trop fort montant d'investissements réalisé sous forme d'acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle ;
- des investissements financiers trop importants (prise de contrôle de sociétés, achat de titres de participation, etc.) ;
- une insuffisance de capitaux permanents due notamment :
  - à la faiblesse du capital sociale de la société ;
  - au-sous endettements à moyen et long terme de l'entreprise ;
  - à la faiblesse des bénéfices mis en réserve ;
  - à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Afin de palier à ces problèmes, il revient à l'entreprise de se doter d'une structure financière stable par la restructuration de son haut de bilan et en améliorant la rentabilité de son activité par la réalisation des bénéfices.

### **2-3-2 Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Ces problèmes conjoncturels touchent au court voir au très court terme, tels ceux qui résultent de fluctuation « imprévisibles » de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- *les variations saisonnières de l'activité* qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année cas de certaines industries agroalimentaires, de l'industrie de jouet, des matériaux de ski, etc. ;
- *le gonflement accidentel des stocks* par suite d'annulation de commandes ;
- *le retard ou la défaillance* du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissements ;
- *des fluctuations de nature complètement imprévisibles* comme des guerres, des conflits sociaux, de grèves, etc.

Il n'est pas aisé de trouver de solutions à ce genre de problèmes, donc l'entreprise aurait à choisir soit à des modes de financement appropriés tels que, les crédits de compagnie, soit de recourir à des techniques telles que l'assurance-crédit ou l'affacturage visant à anticiper et gérer les risques de paiements ou de retards<sup>17</sup>.

En résumé, ce paragraphe nous montre l'importance que revêt la trésorerie dans l'activité de l'entreprise. Le plus grand agrégat qui lui permet d'aller plus loin dans son analyse, activité/trésorerie est le besoin en fonds de roulement dont il convient d'approfondir l'analyse.

<sup>17</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, op cit , P. 15

## 2-4 La dégradation de la trésorerie : causes, conséquences et solutions

Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine des conséquences fâcheuses voir désastreuses sur la situation de la trésorerie, ce qui nécessite la mise en place d'une panoplie d'orientations afin de sortir de l'engrenage.

### 2-4-1 Les causes de la dégradation

La dégradation de la trésorerie peut être la cause d'un ensemble de facteurs dont nous citons<sup>18</sup> :

- **la crise de croissance** : une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des besoins en fonds de roulement. Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, donc pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance ;
- **la mauvaise gestion des besoins en fonds de roulement** : elle résulte essentiellement d'un gonflement des stocks ou d'une dégradation dans les délais de paiement des clients. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement augmente plus vite que les ventes, ce qui oblige l'entreprise à mettre en place des procédures de gestion des éléments d'exploitation (gestion des stocks et des approvisionnement, négociation des délais de paiements clients, fournisseurs, demandes d'acomptes, résolution rapide des litiges administratifs et techniques, etc.) ;
- **Le mauvais choix de financement** : le fonds de roulement net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. La solution consiste à effectuer un financement rentable en choisissant entre augmentation de capitale et emprunt à long et moyen terme ;
- **La perte de rentabilité** : l'accumulation des pertes diminuent les capitaux propres et par conséquent, le fonds de roulement net se dégrade progressivement, causant la dégradation de la trésorerie. L'entreprise est contrainte dans ce cas-là, à reconstituer ses fonds propres par une augmentation du capital en faisant appel aux actionnaires.
- **La réduction conjoncturelles de l'activité** : face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baissée simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les besoins en fonds de roulement augmenteraient de façon conséquentes. Donc, il faut contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables dans la mesure du possible.

---

<sup>18</sup>SION M, op cit. Paris, P . 19-24.

### **2-4-2 Conséquences de la dégradation de la trésorerie**

Les conséquences de la dégradation de la trésorerie se traduit souvent par :

- des découverts bancaires et bien sûr par une hausse des charges financières ;
- la rentabilité financière s'en ressent et par suite la CAF, cela vient réduire d'autant les ressources ;
- l'impossibilité de rembourser les dettes entraîne une dégradation de l'autonomie financière et une perte de confiance des banques ;
- l'entreprise se trouve dans des difficultés à financer ses nouveaux investissements, et à consolider ses crédits de trésorerie en dettes financières et c'est la spirale ;
- l'impossibilité de régler les fournisseurs entraîne un allongement des durées de crédits fournisseurs et la perte de leurs confiances.

### **2-4-3 Mécanismes pour sortir de l'engrenage**

Deux grandes orientations doivent être prises afin de sortir de l'engrenage :

- l'entreprise doit repenser sa stratégie et se resituer sur ses marchés, afin de reconstituer sa rentabilité, revoir ses objectifs par rapport aux moyens financiers qu'elle peut mettre en œuvre ;
- l'entreprise doit négocier globalement avec son (ses) banquier(s) ;
- consolider les crédits de trésorerie en dettes financières ;
- Bâtir un plan d'épuration des dettes avec les banquiers et les fournisseurs, ceci ne pourra se faire qu'avec un plan de financement qui traduira un projet de développement sur le moyen terme.

## **Section 3 : Analyse de la trésorerie par les flux**

La trésorerie passe par des flux qui représentent des entrées et des sorties de fonds d'un compte d'une entreprise ou d'un investissement sur une période donnée. Le cycle de ces entrées et sortie de fonds joue un rôle déterminant dans la santé financière d'une entreprise. Donc, son analyse est impérative pour s'assurer de sa bonne ou mauvaise santé financière.

### **3-1-L'approche par l'analyse des flux de trésorerie**

Analyse dynamique doit être impérativement complétée par une analyse des flux de trésorerie conduisant ainsi à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps à travers la succession de bilan, c'est pourquoi, cette analyse est indispensable en raison de son innovation majeure et son développement important en terme de mesure de performance et de diagnostic financier.

#### **3-1-1 : Les flux de trésorerie**

Toutes les opérations que l'entreprise réalise avec son environnement se traduisent immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie, sur un exercice donné. Ceux-ci doivent être identifiés et regroupés en rubriques afin de définir des soldes économiques pertinents. La différence<sup>19</sup> :

<sup>19</sup> BARREAU J, at al, P. 230.

Encaissement    Décaissements

Représente le flux net global de trésorerie  $T$  obtenu au cours de cet exercice. Ce flux est aussi donné par la relation fondamentale :

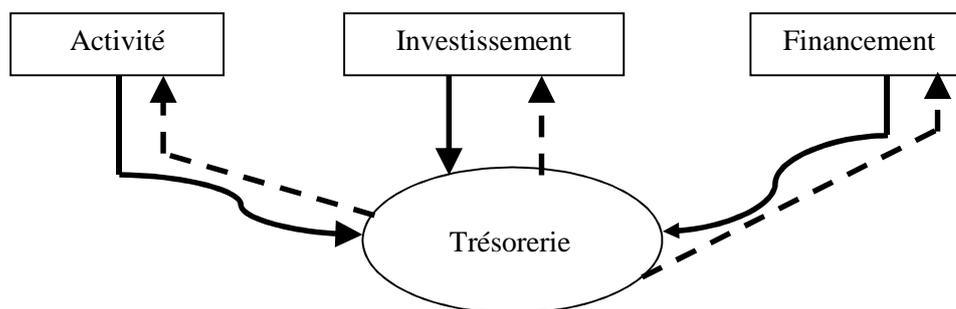
$$T = FR - BFR$$

**-D'où provient la  $T$  ?**

Selon GAUGAIN et CRAMBERT, la variation provient de trois origines distinctes <sup>20</sup> :

- si la variation de trésorerie correspond à la différence entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement, celle-ci peut être déterminée par différence entre les encaissements réalisés dans l'entreprise, relatifs à des opérations diverses et distinctes :
- les opérations courantes appelées encore opérations de gestion ;
- les opérations liées à l'investissement ;
- les opérations liées au financement.

**Figure N° 02 : Les opérations de gestion**



on a donc :     $\longrightarrow$  Encaissements                       $- - \blacktriangleright$  Décaissements

$$\left( \begin{array}{c} \text{Flux net} \\ \text{de trésorerie} \\ \text{généré par} \\ \text{l'activité} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{Flux net} \\ \text{de trésorerie} \\ \text{lié à} \\ \text{l'investissement} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{Flux net} \\ \text{de trésorerie} \\ \text{lié au} \\ \text{financement} \end{array} \right) = \Delta T - \Delta BFR^{(1)} = \Delta T$$

Source: BARREAU J., DELAHAY J., DELAHAY F. : "Gestion financière", 14e édition, Dunod, Paris, 2005, P. 231

**3-1-2 : Le flux net de trésorerie généré par l'activité (FNTA)**

Par définition, le FNTA s'obtient par la différence existante entre les produits encaissés (sauf PCEA) et les charges décaissées. (Produits et charges d'exploitation, financiers et exceptionnels (sauf PCEA)).

<sup>20</sup> BARREAU J. at al, P. 231.

(1) en effet, la variation globale du BFR est ventilée entre l'activité, l'investissement et le financement

➤ **Intérêt du FNTA**

Le FNTA permet de savoir si l'activité courante améliore ou détériore la trésorerie

- $FNTA < 0$  : une entreprise qui tente de réduire sa trésorerie, se trouverait confronter à une situation critique et risquerait ainsi d'être confrontée, à un bref délai, au problème de non liquidité.
- $FNTA > 0$  : S'il est largement positif, dans ce cas de figure, il exprime l'existence d'un potentiel de trésorerie d'autofinancement qui se traduit à un signe d'une bonne rentabilité.<sup>21</sup>

### 3-1-3: La notion d'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE)

Avant d'aborder la notion du ETE, mettant l'accent sur primauté du cycle d'exploitation, en raison de la place particulière qu'il lui a été réservée au sens strict..

En effet, « toute activité possède son propre cycle d'exploitation plus ou moins long, qui en terme de trésorerie, se traduit par des flux positifs ou négatifs à des moments différents. Les dépenses et les recettes d'exploitations correspondant à des cycles différents sont regroupés par périodes voir, le mois, années...le solde de ces flux de trésorerie a été baptisé **excédent de trésorerie d'exploitation** qui traduit les flux de trésorerie secrétés par l'exploitation pendant une période »<sup>22</sup>

En effet, la différence entre les recettes et dépenses d'exploitation, ETE constitué l'élément principal du FNT.

#### -Mode de calcul de l'ETE

ETE peut être déterminé à partir de plusieurs méthodes telles que, **ESO, ETOC ou ETOG, EBE** et encaissements et décaissements TTC mais nous nous contenterons de citer que les deux dernières.

➤ **Calcul de l'ETE à partir de EBE**

EBE représente le revenu généré par l'exploitation, indépendamment de la politique financière et du jeu des mécanismes fiscaux, et constitue un flux de trésorerie potentiel dans la mesure où il fait abstraction des décalages de temps entre les produits et les recettes, les charges et les dépenses<sup>23</sup>.

La trésorerie générée par l'exploitation est évaluée par l'EBE, c'est pourquoi l'entreprise a été créée<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> BARREAU.J.at al P. 233.

<sup>22</sup> VERNIMEN P , « Finance d'entreprise »,4 e éditions, Dalloz. Paris, 2000, P. 20.

<sup>23</sup> GAUGAI M, CRAMBET R S, op cit..P. 29

<sup>24</sup> ROUSSELOT P, VERDIE J .F ,op cit.,P.35

$$\text{EBE} = \text{Produits d'exploitation encaissables}^{(1)} - \text{Charges d'exploitations décaissables}^{(2)}$$

Notons que, EBE est un bon indicateur de la rentabilité de l'exploitation pertinent pour la comparaison inter entreprise et il est très proche de l'un des indicateurs de performances issus des normes IFRS, nommé **EBITDA**<sup>(3)</sup> (earning before interest, taxes, depreciation and amortization)

### 3-2 : Analyse de la liquidité

#### 3-2-1 : La notion de liquidité

Selon BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F (2005) « Une entreprise est liquide quand les ressources dégagées par ses opérations courantes lui fournissent les disponibilités suffisantes pour faire face à ses échéances à court terme »<sup>25</sup>.

Il est à noter que, plusieurs auteurs du domaine de l'analyse financière affirment que l'analyse fondée sur les indicateurs d'équilibre ne suffit pas pour porter un jugement définitif quant à la santé financière d'une entreprise, ainsi, ils préconisent le recours à la deuxième approche se rapportant à celle des ratios.

#### ➤ L'analyse par les ratios

Le calcul des ratios est une technique bien adaptée à l'analyse financière pour exprimer la structure des actifs et de l'endettement, ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité des uns et le degré d'exigibilité des autres<sup>26</sup>.

« Un ratio est le rapport de deux grandeurs, celle-ci peuvent recouvrir des données brutes tels que les stocks ou un poste du bilan ainsi que les données plus élaborées tels que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation »<sup>27</sup>

(1) Ce qui signifie que l'on ne tiendra pas compte ici des produits constatés dans le compte de résultat pour des raisons comptables et fiscales mais non encaissables (reprises sur amortissements et provisions d'exploitation).

(2) Ce qui signifie que l'on ne tiendra pas compte ici des charges constatées dans le compte de résultat pour des raisons comptables et fiscales mais non « décaissables » (dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation).

(3) vise à traduire la performance opérationnelle d'une société indépendamment de sa politique de financement (résultat financier), de sa politique d'investissement (dotation aux amortissements) et de l'impôt sur le bénéfice (IS).

<sup>25</sup>BARREAU J, at al, P. 239

(1) Ces ratios sont généralement calculés à partir du bilan financier.

<sup>26</sup> COSSO P, HEMICIF, « Gestion financière de l'entreprise », Editions, Dunod, Paris, 2002, P. 221.

<sup>27</sup> COHEN E, VIZZANOVA P, « Gestion financière », Editions BERTI, 2000, Alger, P. 51.

➤ **Intérêt de l'analyse par les ratios**

L'intérêt de l'analyse financière par ratios permet au responsable financier de suivre les progrès de son entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux tiers intéressés tels que les actionnaires, les banquiers, les clients, les fournisseurs et le personnel. Rappelons qu'il s'agit là d'une vision à posteriori. En effet pour une entreprise, le fait d'avoir de « bons » ratios à la clôture de l'exercice n'implique pas un avenir immédiat favorable <sup>28</sup>

Il existe en finance une typologie de ratios mais, généralement le choix dépend des problèmes que l'entreprise cherche à résoudre, cependant, nous retiendrons ceux qui se rapportent à notre étude.

### 3-1-4-Les principale approchent de liquidité

La solvabilité de l'entreprise est mesurée par son niveau d'endettement et par sa capacité à faire face aux changements résultants des dettes contractées.

L'analyse de la solvabilité et de liquidité d'entreprise peut être réalisée à partir des ratios .Pour une meilleure compréhension quand à situation financière de l'entreprise, plusieurs ratios ont été utilisés dans notre étude dont les privilégiés sont :

**Tableau N°02: Les ratios de solvabilité et de liquidité**

RATIOS	FORMULES
<b>Liquidité générale</b>	Actif circulant / dettes à court terme
<b>Liquidité réduite</b>	Valeurs disponibles+ Valeurs réalisables/Dettes à court terme
<b>Liquidité immédiate</b>	Valeurs disponibles /Dettes à court terme

Source : Beatrice Meunier-Rocher, « le diagnostic financier », édition EYROLLES D'organisation, paris, p170

**Tableau N° 03 : Les ratios de structure**

RATIOS	FORMULES
<b>Ratios de financement</b>	RS / Dettes à court terme
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	CP /PT

Source : Beatrice Meunier-Rocher : « Le diagnostic financier, 4<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, p170

**Tableau N°04 : Les ratios de gestion**

Désignation	Le rapport	Interprétation
Rotation des stocks (mat. et fournitures)	$\frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût d'achat}} \times 360 \text{ j}$	Ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks. Une augmentation de cette durée entraine une augmentation du BFR.
Durée moyenne du crédit clients	$\frac{\text{Clients}}{\text{Chiffres d'affaire}} \times 360$	Il mesure la durée moyenne du crédit consenti par l'entreprise à ses clients.
Durée moyenne du crédit fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseurs}}{\text{Consomation en provenance des tiers}} \times 360$	Il mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être supérieur au ratio du crédit clients.

Source : Beatrice Meunier-Rocher : « Le diagnostic financier. 4<sup>ème</sup> édition d'organisation. paris. p170

<sup>28</sup>VIZZANOVA P. « Gestion financière ». 9<sup>è</sup> BERTI Edition. Alger. 2006.P. 49.

Au regard de ces différents ratios, il a été conclu, que l'analyse du bilan est facilitée par le recours à ces derniers.

### **3-2 : Analyse de la trésorerie par les flux**

Le regroupement de l'ensemble de flux de trésorerie de l'entreprise dans les tableaux de financement permet de synthétiser et de rapprocher diverses préoccupations de la direction générale.

#### **3-2-1- Les tableaux de flux de trésorerie**

La finance d'entreprise préconise de nombreux tableaux de flux de trésorerie et de financement présentant chacun des structures et des variations différentes, reposant sur une vision particulière de la logique financière.

- le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) et celui de l'ordre des experts comptables (OEC), auquel nous rajoutons le tableau de flux de trésorerie simplifié (TFT) dont nous retenons que ce dernier.

#### **-Définition**

Selon CHIHA.K (2009), « Les tableaux de flux de trésorerie constituent un outil d'analyse privilégié, « ils classent les différents flux par nature l'opération et leur analyse aide à l'appréhension du risque de défaillance de l'entreprise »<sup>29</sup>.

En effet, ces tableaux sont représentés tels des documents de synthèse qui permettent l'évaluation et l'analyse de la trésorerie au cours d'une période et par fonction.

#### **3-2-1-1 –Le tableau simplifié de flux de trésorerie**

Ce tableau de financement est considéré tel un document de synthèse, qui permet d'évaluer et d'analyser la trésorerie au cours d'une période et ceci par fonction.

#### **A- La structure du tableau de flux de trésorerie**

L'état des flux de trésorerie comporte trois grandes catégories qui évaluent l'encaissement et le décaissement de chacune de ses composantes. L'état financier démontre la différence entre la liquidité et la quasi-liquidité pour l'exercice financier en question en analysant les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, de financement et d'investissement.

#### **A-1-Les flux de trésorerie liés à activités**

La première phase de flux de trésorerie est générée par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces flux sont constitués des encaissements et des décaissements liés à l'activité courante de l'entreprise et non aux opérations d'investissement et de financement. Ils fournissent une indication majeure sur la capacité de l'entreprise à faire face aux dettes sans faire appel aux agents externes.

<sup>29</sup> CHIHA K, «Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009, P. 166

### A-2-Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie d'investissement sont représentés par l'ensemble des dépenses et revenus associés aux acquisitions et cessions d'immobilisations « Ils permettent de cerner la politique d'investissement menée par le dirigeant, et d'évaluer la rentabilité de ses décisions».<sup>30</sup>

### A-3-Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie de financement concernent les produits et charges reliés aux fonds propres et aux emprunts. Cette section de l'état permet de faire l'analyse des politiques de financement d'une entreprise. Le total des flux est comptabilisé en additionnant les opérations liées au financement telles que l'émission d'actions, les remboursements d'emprunts et les versements de dividendes.

### 3-2-1-2-Présentation du tableau simplifié de flux de trésorerie

Tableau N°05 : La Forme simplifiée d'un tableau de flux de trésorerie

Eléments	N	N-1
<u>Flux trésorerie liés à l'activité</u>		
<b>Résultat net</b>		
<b>Elimination des charges et produits sans incidences sur la trésorerie</b>		
<b>Ou non liés à l'activité :</b>		
+/- <b>amortissements et provisions (hors actif circulant)</b>		
<b>plus-values de cessions nettes d'impôts</b>		
<b>transfert de charges au compte de charges à répartir</b>		
<b>quote-part des subventions d'investissement virée au résultat</b>		
Marge brut d'autofinancement (MBA)		
<b>la variation de besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>		
<b>variation des créances d'exploitation</b>		
<b>+ variation des dettes d'exploitation</b>		
<b>variation des autres créances liées à l'activité</b>		
<b>+ variation des autres dettes liée à l'activité</b>		
<b>Flux net de trésorerie générée par l'activité</b>		
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</u>		
<b>Acquisitions d'immobilisations</b>		
<b>+Cessions d'immobilisations nettes d'impôts</b>		
<b>+Réduction d'immobilisations financières</b>		
<b>+/- Variation des créances et dettes sur immobilisations</b>		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</u>		
<b>Dividendes versés</b>		
<b>+/- Incidence des variations de capital</b>		
<b>+Emission d'emprunts</b>		
<b>Remboursement d'emprunt</b>		
<b>+Subventions d'investissement reçues</b>		
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
<u>Variation de trésorerie</u>		
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>		
<b>Trésorerie à la clôture</b>		

Source :JUT GEA-843 S4-Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi-

<sup>30</sup> DE La VEGA, Quentin, «Le tableau de financement, résumé des flux de trésorerie», Investir, n° 1907, 24 juillet 2010

En conclusion, la trésorerie revêt une importance capitale dans la meilleure allocation de ressources financières car elle est la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise et ses modes de financements. La gestion de ses flux est une pratique essentielle pour tout dirigeant. Elle peut non seulement maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances et l'optimisation de sa rentabilité mais aussi aplanir les hauts et les bas du bilan financiers et réduire le risque que survienne un manque de liquidités, qui peut faire dérailler une entreprise rentable, dès lors que toute variation des leviers de gestion (FR –BFR) entraînent des répercussions dans l'immédiat sur la trésorerie. C'est dans cette optique, que le manager de la finance doit impérativement être vigilant et attentif à l'analyse de sa trésorerie et la manière de la gérer et en conséquent prendre au sérieux toutes les menaces et les contraintes susceptibles de perturber ou d'influencer sa décision.

Cependant, un indice clé auquel le trésorerie ne doit pas omettre, en outre, la maîtrise de ses flux de trésorerie car, grâce à la gestion efficace de ces derniers, une entreprise peut non seulement éviter de se retrouver à court de liquidité, mais aussi d'obtenir de très précieux renseignements sur ses propres activités.

Il est à noter, qu'une entreprise peut survivre longtemps sans être rentable, mais elle fera faillite dès que ses réserves de trésorerie seront tarées<sup>31</sup>. Ce qui démontre la place prépondérante de la trésorerie car, une piètre gestion des flux de trésorerie est l'une des principales causes des faillites<sup>32</sup>. Des études montrent que les flux de trésorerie constituent une difficulté courante pour les dirigeants d'entreprises partout dans le monde<sup>33</sup>. L'équipe R&I<sup>(a)</sup> de marché de BDC<sup>34</sup> a décidé de se pencher sur la gestion des flux de trésorerie de son importance pour la santé globale des entreprises<sup>35</sup>.

L'objectif de la gestion de trésorerie est d'avancer et de croître, c'est dans ce contexte que le trésorerie doit s'orienter dans la meilleure direction, ce qui lui permettra de suivre la bonne stratégie pour une meilleure maximisation de sa trésorerie, et en parallèle, doit maîtriser d'autres outils d'ordre techniques telles que la gestion prévisionnelle de la trésorerie, qui sera traité au courant du chapitres suivant.

---

<sup>32</sup> Banque de développement du Canada, la gestion des flux de trésorerie; Etude point de vue BDC 2014,P5,in : Control Your Destiny” [http://www.parc.com/en\\_CA/ca/finance/publications/finance-cash-management-2011-07-en.pdf](http://www.parc.com/en_CA/ca/finance/publications/finance-cash-management-2011-07-en.pdf) (6 mars 2014).

<sup>33</sup> Banque de développement du Canada, la gestion des flux de trésorerie; Etude point de vue BDC, Avril 2014,P5 ;in « The Main Causes of Business Failure”,<http://www.cbfb.cocuk/help-and-faqs/the-main-causes-of-business-faillur>(6mars 2014).

<sup>34</sup> Banque de développement du Canada;la gestion de trésorerie ;Etude poits de vue BDC, Avril 2014,P5,in :”Study Finds SMEs Struggle With Cash Flow”, FRANCHISE?14 OCTOBRE 2013. [http:// www.franchise.net.au/news/report-finds-sme-s-struggle-with-cash-flow](http://www.franchise.net.au/news/report-finds-sme-s-struggle-with-cash-flow)

<sup>35</sup> Banque de développement du Canada

<sup>(a)</sup>Recherche et intelligence

<sup>36</sup> Banque de développement du Canada ( 1888 INFO BDC/bdc.ca.

## CHAPITRE II

### LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA TRÉSORERIE

**« POUR VOIR LE FUTUR, IL FAUT REGARDER DERRIÈRE SOI »**

*Apophtegme d'Isaïe, Livre d'Isaïe, verset 23 (XLI).*

La trésorerie de l'entreprise est constituée de l'argent disponible en caisse ou en compte bancaire, et puisque l'argent est l'élément vital de cette dernière, en tant que trésorier, bien le géré est la tâche la plus importante pour la survie et la prospérité de son entreprise.

En effet, il est question de présenter dans ce second chapitre le secret de cette gestion de trésorerie, et même sa technique de gestion telle que, la gestion prévisionnelle dont les auteurs ne cessent d'en parler.

## **Section 1 : Aperçu général sur la gestion de la trésorerie**

Cette section sera consacrée aux généralités sur la gestion de la trésorerie, et aux techniques qui mènent à sa bonne gestion.

### **1-1-La définition de la gestion de trésorerie**

Selon Annie BELLIER, S. KHATH (2005) « La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble de décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise »<sup>36</sup>

Gérer la trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux financiers réels et prévisionnels de l'entreprise, entrants et sortants. C'est aussi avoir une attention particulière avec ses partenaires (banques, autres organismes financeurs ...).

Elle peut être définie comme un processus de planification et de contrôle des flux monétaires de l'entreprise et de l'ensemble de ses possibilités de paiement considérés par rapport à la totalité des engagements qu'elle a contractés.

### **1-2-Les objectifs de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie est le cœur de la réussite de toutes organisations, puisque cette dernière comporte plusieurs objectifs à savoir :

#### **➤ *Eviter la situation de cessation de paiement :***

De nombreuses entreprises se trouvent dans des situations de cessation de paiement, alors que leurs résultats est bénéficiaire. En effet, souvent l'entreprise se laisse surprendre par la croissance rapide du besoin de fonds de roulement, et cela est dû à l'absence d'une gestion de trésorerie qui a comme but d'anticiper les comportements des flux et de prendre au bon moment les actions nécessaires.

---

<sup>36</sup>BELLIER A, KHATH .S, « *gestion de trésorerie* », Ed, Economica.A, 2005, Paris, P.11

➤ *Minimiser le montant des frais financiers à court terme*

Les frais financiers sont attachés aux emprunts à moyens et à long terme, résultant des décisions prises par l'entreprise dès lors des programmes de financement, des décisions qui peuvent conduire à leurs réduction : l'augmentation de capital, swap, cession spots...Etc.

➤ *Optimiser les placements*

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de faire des placements afin d'obtenir le meilleur rendement global en tenant compte des intérêts et de la plus-value (ou moins – value) obtenue.

➤ *Contrôler le fonctionnement des comptes bancaires*

Pour un souci de prudence, et du problème d'incertitude la gestion de la trésorerie avec ses outils de gestion, permet aux opérationnels de garder une vue directe sur les comptes bancaires, parmi ces outils de contrôle la fiche de suivi et les rapprochements bancaires ainsi que le contrôle des taux d'intérêts et les dates d'échéances.

➤ *Inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers*

Pour un but de maximiser les placements et de minimiser les frais, l'entreprise est incitée à mieux gérer ses flux en négociant avec ces interlocuteurs (banque, fournisseurs, clients... Etc.).

### **1-3-Le processus de la gestion de la trésorerie**

La réalisation d'une bonne gestion de trésorerie, suppose de prendre certaines mesures ou de suivre quelques procédures à savoir :

- Les prévisions
- Les ajustements nécessaires
- Le contrôle

#### **1-3-1- Prévision**

Les prévisions à prendre en matière de trésorerie est étroitement liée à la qualité du système d'information (comptabilité générale, analytique, budget...Etc.). Lorsque la qualité du système d'information comptable ou des séries statistiques élaborées est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant, plusieurs méthodes de prévisions dont la qualité et les difficultés de mise en œuvre sont variables.

- *l'extrapolation proportionnelle* : la prévision est généralement réalisée à partir de chiffre d'affaires, cette méthode est simple, elle suppose une relation proportionnelle entre le chiffre d'affaires et le besoin de fond de roulement observé à moment donné.

- **l'extrapolation linéaire** : est une méthode qui est proche de la première méthode, dans la mesure où elle établit une relation entre le chiffre d'affaires et le besoin du fond roulement, mais cette fois-ci, sur des données historiques, cette méthode consiste d'ajuster ces données sur une droite d'ajustement qui est égal  $Y = ax + b$ , il consiste d'estimer les paramètres  $a$  et  $b$  qui nous permet dès lors de prévoir le niveau de besoin de fond de roulement ou de la trésorerie.

Ces deux méthodes présentent un inconvénient du moment où elles supposent que le BFR et la trésorerie observée au bilan correspond à des niveaux optimaux.

### ***1-3-2-Les ajustements nécessaires***

Une fois que les prévisions sont établies, la trésorerie sera facilement estimée (par exemple par la méthode des moindres carrés ordinaires), deux situations pouvant apparaître :

- Trésorerie négative (encaissements < décaissements) ;
- Trésorerie positive (encaissement > décaissements) ;

Dans les deux situations, l'entreprise devra prévoir les ajustements nécessaires, puisque ces dernières, ne reflètent pas une situation délicate ou mauvaise.

- **Première situation** : l'entreprise rencontre un besoin de financement qu'il convient d'envisager les actions destinées à combler le déficit et à rétablir l'équilibre tel que la demande de concours bancaire de trésorerie en fonction de leurs coûts et de leurs flexibilités, ainsi que les réajustements des délais de règlement clients, des délais de paiement fournisseurs et l'augmentation de la rotation des stocks.
- **Deuxième situation** : l'entreprise a un excédent de financement qui ne signifie pas forcément que la firme est en meilleure santé, car cette situation peut résulter d'une sur-mobilisation du crédit qui engendre des frais financiers. Dans cette situation, l'entreprise peut envisager de placer ses fonds dégagés ou de rembourser ses dettes.

En conclusion, dans les deux cas, il consiste d'améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant les coûts des crédits de trésorerie à solliciter, soit en optimisant l'utilisation de la trésorerie excédentaire.

### ***1-3-3-Le contrôle de la trésorerie***

Le contrôle de la trésorerie a pour but de confronter les prévisions des encaissements – décaissements, des concours bancaires nécessaires ou des placements financiers à effectuer avec les réalisations.

### 1-4-Les enjeux de la gestion de trésorerie

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs « improductifs », ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de détention pléthorique <sup>(a)</sup> et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.

#### ➤ *Arbitrage entre le coût de détention d'encaisse et frais financiers*

Un compte créditeur, signifie la disponibilité de liquidité résultant de l'équilibre financier et indirectement de la sur-mobilisation de financement coûteux. Ce dernier supporte à l'entreprise des coûts d'opportunités, en l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que le coût d'opportunité égale à la moyenne pondérée de ressources financières de l'entreprise.

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 ce compte considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût de détention 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, les taux d'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires, prêteurs). En général cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

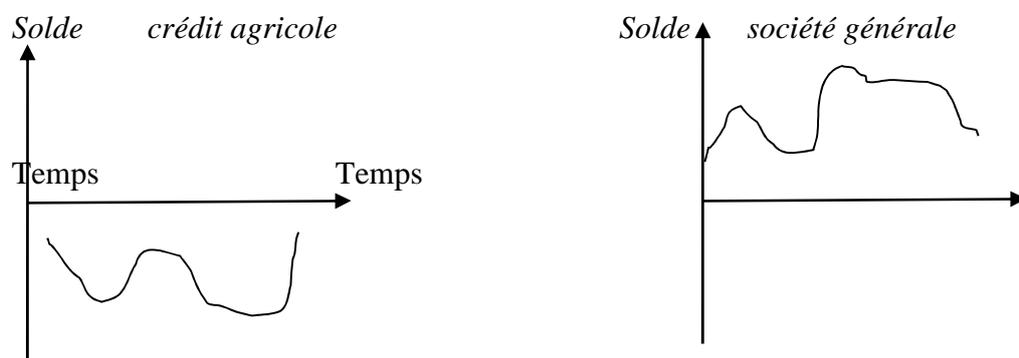
L'arbitrage entre les coûts de détention d'encaisse et les frais financier devient singulièrement plus complexe, lorsque l'entreprise est domiciliée dans plusieurs banques, qui rend aussi le travail de trésorier plus difficile, et cela augmente le risque d'erreurs qui peut affecter la trésorerie, c'est erreurs peuvent se résumer en <sup>37</sup>

- L'erreur de l'équilibre ;
- L'erreur de sur mobilisation ;
- L'erreur de sous – mobilisation.

---

<sup>(a)</sup>Qui est en trop grande quantité, en trop grand nombre ;

<sup>37</sup>Philippe Desbrières , Evelyne Poincelot , « Gestion de trésorerie »,Ed, EMS , 1999 ,P.16

**Figure N°03 : L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase**

Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie », Groupe revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, P. 54

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

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

Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêts sur découvert et commission du plus fort découvert). Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.<sup>38</sup>

### ➤ **l'erreur de sur-mobilisation**

Une fois les contre-phases éliminées, l'existence de soldes créditeurs importants traduit soit par un défaut de placement (ou 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 ou à supporter des charges financières superflues. La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise soit le coût moyen du financement à court terme.<sup>39</sup>

<sup>38</sup>ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, op cit., P. 54

<sup>39</sup>Idem,p54.

➤ ***l'erreur de sous-mobilisation***

L'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits, qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaire, à l'escompte ou aux autres sources de financement, cela veut dire que cette erreur provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.

Cette erreur 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 envisageait, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatifs.

## Section2 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie et les solutions de financements

Après avoir présenté qu'est-ce que la trésorerie et même de définir la gestion de celle-ci, il sera question, de déterminer les outils et techniques qui permettra de gérer cette dernière.

### 2-1-Définition et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle est un ensemble d'information destiné à évaluer à l'avance (stade prévisionnel) et à constater (en cours de réalisation) les coûts, les produits ou leurs principaux composants, c'est-à-dire, la rentabilité des activités et l'efficacité de l'action. Elle recouvre deux types d'approches par leurs horizons de prévision et répondant à deux types de besoins, à moyen et à court terme :

- **A moyen terme** : la gestion prévisionnelle recouvre un processus de préparation et de prise de décision ,mis en œuvre ,en vue de fixer des objectifs, (rentabilité, sécurité, croissance, conditions de travail,...) et une stratégie pour l'entreprise sur une longue période : elle intègre l'étude de l'environnement à un terme aussi éloigné que le permettent les information fiables dont on dispose ( prévision a long terme ) ; elle analyse les force et les faiblesses , identifier les problèmes à résoudre , défini les actions à entreprendre en passant successivement du long au moyens puis au court-terme . Ce plan (ou planification) s'appuie sur un diagnostic de l'entreprise et de son environnement. Les choix d'investissement et de financement y tiennent une place importante. Cette analyse à long et moyens terme doit être suivie d'effet, ce qui nécessite une cohérence et une continuité entre la réflexion pour le futur et l'action dans le futur.
- **A court terme** : la gestion prévisionnelle est un système budgétaire qui regroupe
  - **Des prévisions**, traduction chiffrée en recettes et dépense ;
  - **Un contrôle**, réalisation d'une comparaison entre les réalisations et les prévisions.

En conséquence, afin de répondre à la double nécessité de « savoir où l'on va » tant sur le plan technique que financier et d'avoir les moyens de « **contrôler la trajectoire** » sur laquelle on se trouve, tout en permettant un diagnostic. Une gestion prévisionnelle de la trésorerie doit servir à :

- Déterminer des objectifs en vue d'une rentabilité optimale ;
- Prévoir les évènements techniques majeurs pour mieux les maîtriser ;
- Elaborer un budget de trésorerie en vue d'optimiser sa gestion et d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ;
- Participer à la prise de meilleures décisions.

## 2-2- Les outils de la gestion prévisionnelle

Concernent l'ensemble des moyens, démarches qu'utilise l'entreprise pour anticiper ses ressources et ses emplois, annuel, mensuelle, jour le jour.

### 2-2-1 Le plan de financement : La démarche annuelle

#### 2-2-1-1-Définitions et objectifs du plan de financement

« Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établi pour une durée de 3 à 5 ans et regroupant :

- les ressources durables dont dispose l'entreprise pour chacune des années considérées ;
- les emplois durables auxquels elle devra faire face pendant ces mêmes années »<sup>40</sup>

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F(2001) « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre ». <sup>41</sup>

Selon l'O.E.C ( Ordre des Experts Comptables) français, le plan de financement permet une réflexion sur la rentabilité optimale et l'équilibre financier d'une entreprise, en particulier en ce qui concerne :

- la définition des moyens d'exploitation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de production et qui sont retenus au moindre coût, c'est à dire nécessitant le moins de capitaux possibles ;
- les moyens de financement nécessaires qui soient à la fois les plus adaptés et les moins coûteux pour dégager le meilleur taux de rentabilité.

Un document prévisionnel qui synthétise l'ensemble des ressources et emplois pour une durée d'une année.

D'autres auteurs voient dans l'élaboration du plan de financement trois objectifs principaux, à savoir :

- Réfléchir sur la stratégie propre à l'entreprise : une stratégie n'est en effet viable que si elle débouche vers un plan de financement réalisable, ce qui est permet d'en apprécier la cohérence financière ;
- Fournir des bases de négociation avec les partenaires financiers : justification des fonds demandés ;
- Prévenir les difficultés financières.

<sup>40</sup> BARREAU.J ,at al ,p 425.

<sup>41</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, op cit., P. 54

**2-2-1-2-Structure du plan de financement**

Le plan de financement se distingue en trois parties : les ressources, les emplois, et le solde de trésorerie sur un horizon de prévision de 3 à 5 ans.

Dans la construction du plan de financement, les ressources devraient être légèrement supérieures aux emplois de façon à laisser une marge de sécurité. En effet, un excès de ressources signifie un excédent de financement alors qu'un excès d'emplois signifie un besoin de financement.

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

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>Ressources</b>					
1) capacité d'autofinancement					
2) prix de cession d'élément d'actif					
3) augmentation de capital					
4) subvention d'investissement					
5) apport d'associé ou compte courant					
6) nouveau emprunt souscrit					
7) prélèvement sur le fonds de roulement(a)					
8) autres ressources					
<b>=Total de ressources (1)</b>					
<b>Emplois</b>					
1) Dividendes à Payer					
2) Programme d'investissement (Nouveau Investissement (b))					
3) Besoin Supplémentaire En BFR(c)					
4) Reconstitution du fond de roulement(d)					
5) Remboursement du capital emprunté					
6) Autres besoin a financer					
<b>= Total Des Emplois (2)</b>					
<b>=solde annuel (1)-(2)</b>					
<b>=solde cumulé de la période</b>					

Pour un plan équilibré, il faut que ce montant soit positif ou nul

Source : Phillip Rousselot, Jean-François Verdie, « la gestion de trésorerie », Edition DUNOD, paris, 1999,P 43

- L'élaboration de plan de financement appelle certains commentaires :
  - (a) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement supérieur à son BFR, elle en consacre alors une partie au financement de son plan
  - (b) Les investissements nouveaux pourront comprendre les immobilisations acquises en crédit-bail, le mode de financement apparaissant dès lors les ressources extérieures
  - (c) Il s'agit des besoins supplémentaires du financement liés à une hausse du BFR supplémentaires à financer suite à la croissance du CA réalisées.  
Il est impératif de signaler les méthodes de calcul de BFR :
    - Méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le CA
    - Méthode des temps d'écoulement dite méthode normative
  - (d) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement inférieur à son BFR, elle consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier.

### ***2-2-1-3 Les relations entre la trésorerie et le plan de financement***

A partir du tableau précédent, il y'a à constater que le plan de financement regroupe l'ensemble des opérations courantes (CAF), les opérations d'investissements, et les sources de financement, ainsi que la politique de distribution des dividendes, dès lors, on retrouve tous les flux financiers qui sont susceptibles d'affecter directement la trésorerie.

Ainsi, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie, donc à la fin de chaque année du plan de financement, nous avons la relation suivante :

$$\text{Trésorerie de fin de période} = \text{trésorerie de début de période} + \text{sole de plan de financement}$$

### **2-2-1-4-Ajustement du plan de financement**

#### **➤ La notion d'avant-projet**

Le plan de financement dans sa répartition finale doit témoigner d'un équilibre jugé satisfaisant par la direction de l'entreprise, pour y parvenir, il faut généralement élaborer un certain nombre d'avant-projet qui servent de base à la réflexion.

Lorsque l'on dégage un excédent de ressources sur les besoins, aucun financement supplémentaire n'est à envisager car un excédent de ressource entraîne une augmentation des disponibilités.

Le problème se pose au niveau d'un déficit qui signifie que l'entreprise a des besoins de financement, dès lors, le plan de financement sert à prendre des décisions adéquates de financement.

➤ **L'équilibrage du plan lorsque les ressources sont limitées**

Dans une telle situation, généralement toutes les ressources financières sont mobilisées et la capacité de financement est saturée. Dès lors, l'entreprise ne peut qu'envisager de renoncer à certains investissements si le plan regroupe plusieurs projets d'investissement. Il faut alors tenir compte de leur impact sur le calcul des flux prévisionnels d'exploitation. C'est donc à la fois la partie ressources et la partie emplois qu'il faut reconsidérer.

➤ **L'équilibrage avec possibilité de compléter les ressources financières**

A ce stade de l'avant-projet, si un déficit est constaté, l'entreprise sera dans une situation d'arbitrage entre les ressources complémentaires dont elle a besoin.

Généralement, les flux d'autofinancement prévisionnels sont déjà comptés en totalité et qu'il est difficile de procéder à une augmentation de capital, à ce stade, l'entreprise sera capable de déterminer la part des besoins qui pourrait être financée par des emprunts et la part qui sera financée par du crédit bancaire à court terme (sur une année par exemple).

En effet, le choix d'endettement va faire intervenir un certain nombre de critères tenant au coût et à l'équilibre financier, c'est à dire à la rentabilité et au risque.

## **2-2-2- Démarche mensuelle : Le budget de trésorerie**

### **2-2-2-1-Définition et objectifs du budget de trésorerie**

« Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établis mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaire au maintien de la **solvabilité de l'entreprise** »<sup>42</sup>

Il peut être défini aussi comme un instrument de synthèse des flux financiers puisque le budget de trésorerie fait en apparaître :

- Les besoins (ou excédent) mensuelles de trésorerie ;
- Les besoins (ou excédent) cumulé de trésorerie.

---

<sup>42</sup> Gérard Melyon : « gestion financière », 4ème édition , 2007,P.282.

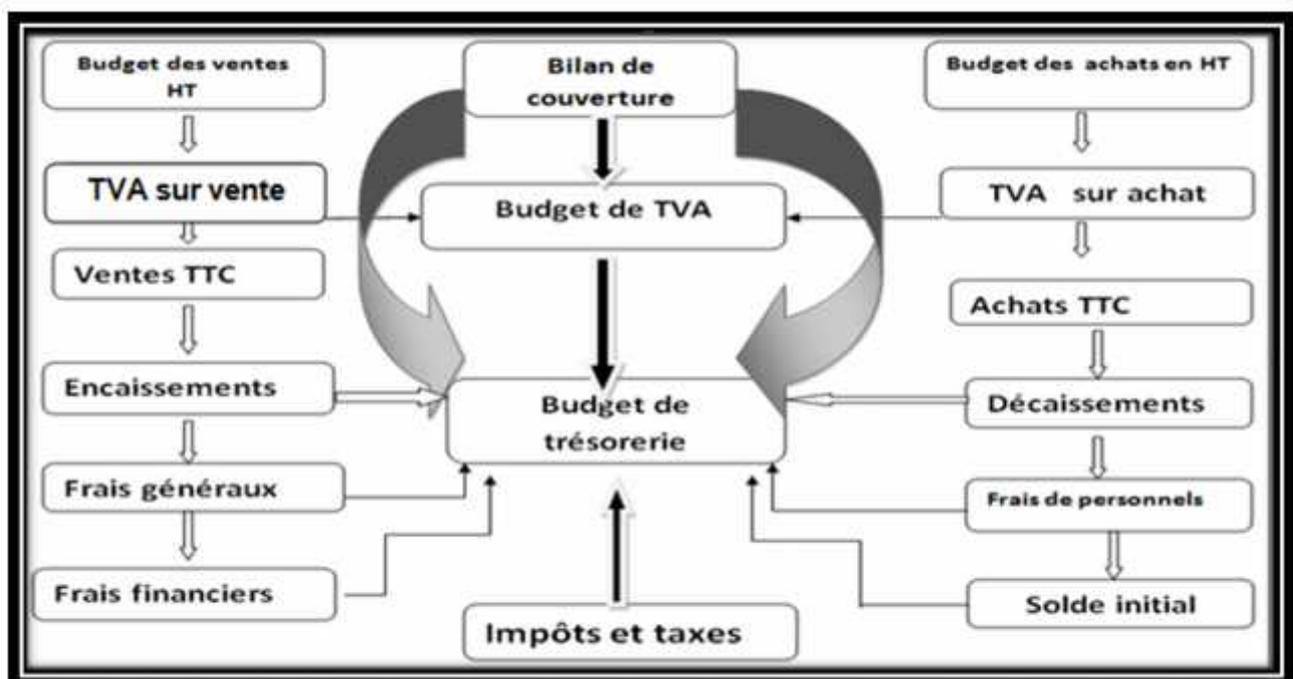
En effet, il est considéré comme un instrument primordial de système budgétaire de l'entreprise, qui permet non seulement d'observer les déficits et les excédents de fin de mois, mais également de :

- prévoir le besoin de financement à court terme ;
- déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus ;
- porter une appréciation sur la situation prévisionnelle de l'entreprise ;
- prendre des décisions en matière financière ;
- offrir un éclairage à la fois sur la nature des concours financiers (ou de placement), et leurs montants ;
- servir d'outil de négociation avec le banquier : la connaissance de l'évolution prévisionnelle de la trésorerie permet de connaître le plafond de découverts à demander et de connaître le montant de capital à négocier ;
- d'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, comptes de banque, compte postal.

Enfin, le rôle primordial du budget de trésorerie consiste à gérer la liquidité de l'entreprise, d'une manière à garder la stabilité et l'équilibre financier de cette dernière

Chaque grande fonction de l'entreprise nécessite un budget qui est toutefois interdépendant. Le budget de trésorerie résume tous les budgets du fait que ce dernier résulte des flux financiers Cette hiérarchie ci-dessous explique l'interdépendance des budgets, et leurs relations avec le budget de trésorerie :

**Schéma N° 02:** La synthèse de la construction du budget de trésorerie



Source : Bellier Delienne et Khathe , « gestion de trésorerie »,Ed, Economica ,P.40

### 2-2-2-2-La structure du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie se présente sous la forme d'un tableau qui est scindé en trois parties, qui s'établi mois par mois pour une période de 6 mois à 12 mois.

#### ➤ 1ere partie : les flux d'encaissements

Ils regroupent toutes les informations tirées du budget des ventes qui sont retenues en TTC (toutes taxes comprise), qui sont réparties selon les délais de règlement clients.

**Tableau N° 07:** La structure de tableau des encaissements sur ventes et autre encaissements:

	Montant TTC	Janvier N	Février N	..... N	Novembre N	Décembre N
Créances clients Bilan (N-1)						
Vente janvier N						
Vente février N						
.....						
Vente novembre N						
Vente décembre N						
Totaux encaissement de vente						
Autres encaissements						
Encaissements totaux						

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, "Gestion financier ",14<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, P.440

#### ➤ 2<sup>eme</sup> partie : les flux de décaissements

##### a- Les décaissements sur les achats de matières premières

Il s'agit de répartir les budgets d'achats selon les conditions d'achats c'est-à-dire selon les délais de règlements fournisseurs.

**Tableau N°08 :** La structure des décaissements sur achats

	Montant TTC	Janvier N	Février N	.....	Novembre N	Décembre N
Dette fournisseur (n-1)						
Achat janvier N						
Achat février N						
.....						
Achat novembre N						
Achat décembre N						
Totaux décaissements						

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, "Gestion financier ",14<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, P.441.

***b- Les décaissements des frais généraux***

Le budget des frais généraux consiste à établir des prévisions de décaissements de charges courants, autres que les charges de matières premières. Il tient compte des délais de règlement.

Les frais généraux comprennent :

- Les assurances ;
- Les loyers ;
- Le téléphone ;
- L'électricité ;
- L'entretien de locaux de l'entreprise ;
- Les fournitures de bureau.

***c- Les décaissements des frais de personnel***

Il s'agit de répartir les salaires et appointements, ainsi que les charges sur les salaires et les appointements, en fonction des délais de règlement.

Les frais de personnels comprennent :

- Les salaires ;
- Les charges sociales ;
- Les primes d'intéressements.

***d- Les décaissements de la TVA à payer***

Selon la règle en vigueur, la TVA à payer chaque mois est la différence entre la TVA sur les ventes (TVA collectée) et la TVA sur achats (TVA déductible).

Le montant de la TVA à payer du mois X sera effectivement payé en X+1, à titre d'exemple la déclaration du CA du mois de janvier, accompagné d'un règlement de la TVA sera payé avant le 20 du mois février, si la TVA collectée est supérieur à la TVA déductible, dans le cas d'une TVA collectée inférieur à la TVA déductible en parlera du crédit de TVA qui sera reporté au mois qui suivant

**Tableau N°09** : la Structure générale des décaissements

Mois	Janvier n	Février	.....	Novembre n	Décembre n
Décaissement sur achat					
Règlement TVA décaissée					
Salaire					
Charges sociale Etc. ....					
Décaissement totaux					

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, "Gestion financier ",14<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005, P.441

**Tableau N° 10** : La forme du budget de trésorerie

Mois	janvier n	Février	.....	Novembre n	Décembre n
trésorerie du début de mois					
Encaissements					
Décaissements					
Trésorerie de fin trésorerie					

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, "Gestion financier ",14<sup>e</sup> édition,DUNOD,Paris, 2005, P.441.

### ***2-2-3-Démarche journalière : la fiche de suivi***

#### ***2-2-3-1-Définition et objectifs de la démarche quotidienne de trésorerie***

La démarche journalière est un suivi quotidien des flux monétaires de l'entreprise, qui sont repris dans une fiche de suivi pour chaque compte bancaire, et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours, car les montants placés dans les dépôts à terme ou les bons de caisse ne donnent lieu à rémunération unique que lorsqu'ils sont bloqués à un mois en minimum.

Le gestionnaire de trésorerie réalise une gestion au jour le jour pour but de participer à l'optimisation du résultat financier et d'atteindre l'objectif de la trésorerie zéro c'est-à-dire une situation où tous les manques de liquidités ont été comblés et où tous les excédents de trésorerie ont été placés de la façon la plus adaptée possible. L'objectif de trésorerie zéro est purement théorique, mais le trésorier dispose d'un certain nombre d'outils afin de garantir l'optimisation du résultat financier

## 2-2-3-2-La structure de la fiche de valeur

Tableau N°11 : la fiche en valeur

	lundi	mardi	Mercredi	jeudi
<b>Solde initial</b>				
- mouvements créditeurs - remise chèque sur place - remise chèque hors place - remise d'espèces - effet à encaissements - effet à l'escompte - virement reçus - autre				
<b>Total de recettes</b>				
-mouvements débiteurs - chèque émis - effet domiciliés - virement émis impayés - autres				
<b>Total de dépenses</b>				
<b>Solde avant décision</b>				
<b>Décisions :</b> - escomptes - placement - agios - virement banque à banque recettes change recette - virement banque à banque dépenses change dépenses				
<b>Solde après décisions</b>				

Source : DESBRIERES .P, POINCELOT. E : « gestion de trésorerie », Edition, EMS, Paris1999.P.64.

D'après cette fiche de valeur on constate que toutes les opérations enregistrées s'effectuent entre banque entreprise, dont il faut comprendre les moyens de paiements et les conditions de banque

### 2-2-3-3- Les principaux moyens de paiements

#### A- Le chèque

Il faut distinguer deux sortes de chèques :

- **le chèque d'entreprise** : émis par le titulaire du compte (l'entreprise) appelé « tireur » sur une banque appelée « tirée » au profit du « bénéficiaire » (le Vendeur, l'exportateur). Il peut, pour offrir plus de garantie, être certifié c'est-à-dire que la banque appose sur le chèque un visa attestant qu'il existe une provision suffisante sur le compte bancaire lors de son émission et qu'elle bloque cette provision jusqu'à l'expiration du délai légal de présentation.
- **le chèque de banque** : émis par une banque, à la demande de l'acheteur et qui représente donc un engagement direct de paiement de celle-ci.

#### B- Les effets de commerce

Ils se rencontrent sous deux formes :

- 📄 **La lettre de change ou traite** : est un écrit par lequel le vendeur (tireur) donne ordre à l'acheteur (tiré) de payer à vue ou à une date déterminée une certaine somme à lui-même ou à un tiers (bénéficiaire).
- 📄 **Le billet à ordre** : est également un écrit mais il est émis par l'acheteur appelé « Souscripteur » au profit du vendeur « bénéficiaire ». Hormis cette différence essentielle, ce dernier présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change.

#### C- Le virement bancaire

Le virement est un ordre donné par un acheteur étranger à son banquier de débiter son compte d'une certaine somme pour créditer celui du vendeur.

#### D- Le mode de paiement

C'est une technique de paiement par laquelle le vendeur exportateur (appelé « donneur d'ordre ») mandate sa banque (« banque remettante ») pour recueillir, par l'intermédiaire de sa correspondante (« banque présentatrice »), le règlement ou l'acceptation de l'acheteur (« tiré ») au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise (documents de transport et d'assurance, facture, certificat d'inspection, certificat d'origine, liste de colisage...).

### 2-2-3-4- Les conditions de banque

L'entreprise est dans la nécessité de connaître les conditions de banque dans la mesure où elle permet à cette dernière de bien gérer ces relations banque-entreprise, puisque aussi les règles de comptabilité de l'entreprise n'est plus la même de celle de la banque.

## **A-Dates de banque**

### ***A-1-Date de compensation***

C'est la date pour laquelle les banques soldent les différents moyens de paiements de leurs clients sur le grand livre, cette date de compensation ne traduit pas un mouvement effective de la trésorerie.

### ***A-2-Date d'opération***

Pour les banques, c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par leurs services d'exploitation appelé le service de production, c'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur.

### ***A-3-Date de valeur***

C'est la date à laquelle une opération enregistré dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuel, Cette date permet au trésorier de calculer les intérêts à payer, et sert d'un outil de vérification des montants d'intérêt enregistré.

### ***A-4-Heure de caisse***

C'est l'heure limite de comptabilisation par les banques des opérations sur les comptes bancaires de leurs clients, au-delà de cette date, toutes opérations est rapporté à la date d'opération du lendemain, Cette date de caisse oblige donc le trésorier à se lever tôt et à passer ses « ordres » avant Cette heure plafond.

### ***A-5-Jour de valeur***

Au lieu d'entrer ou de sortir du compte au jour de l'opération de saisie, les sommes débitées et créditées sont réellement prise en considération par la banque avec un décalage dans le temps :

- Soit une date inférieure d'un ou plusieurs jours s'il s'agit d'un débit ;
- Soit une date supérieure d'un ou plusieurs jours s'il s'agit d'un crédit.

#### ***A-5-1-Les conséquences de cette date sur la trésorerie***

Compte est créditeur : elle influence si le compte est rémunéré dans la mesure où elle fait diminuer les intérêts ;

Compte est débiteur : la durée de référence pour le calcul des intérêts est allongée.

### **A-5-2 -Les différents jours de valeur**

Les conditions en jours de valeur appliqué par les banques varient selon le type de jours considérés la liste présentée ci-dessous classe les conditions, des moins avantageuse aux plus avantageuse :

➤ ***Les jours ouvrés***

Ce sont les jours de fermeture de la banque, en l'Algérie, ce sont les deux jours de semaine (vendredi et samedi), y compris les jours fériés.

➤ ***Les jours ouvrables***

Sont les jours d'ouverture de la banque, tous les jours de la semaine sauf les jours ouvrés le samedi en cas de l'Algérie et compris les jours fériés.

➤ ***Les jours calendriers***

Sont de nombre de 7 jours de la semaine, comporte les jours ouvrés et les jours ouvrables.

### **2-2-3-5-Autres conditions**

#### **A-Commissions et frais**

➤ ***Commissions liées aux mouvements***

Elles sont aux nombres de trois : la commission de mouvements, la commission de plus fort découvert et la commission de forfaitisation.

##### ***A-1-La commission de mouvement***

Elle est calculée sur les mouvements débiteurs sur le compte bancaire, son taux usuel égale à 0.0025%, est difficilement négociable, les banques justifiant cette commission par le fait que ces mouvements provoquent des traitements bancaire alors que la tenue du compte n'est pas facturée.

##### ***A-2-La commission de plus fort découvert***

Cette commission est calculée sur la base du plus fort découvert du mois, mais n'est payée qu'en fin de trimestre civil lors de l'arrêté du compte, son taux est généralement égale à 0.05% c'est-à-dire le double de la commission de mouvements.

Cette commission devrait se limité à la moitié des taux d'intérêt débiteur du trimestre, son impact est important lorsque le compte bancaire enregistre un fort découvert, la spécification de cette commission par rapport au commission de mouvement c'est que cette

dernière peut être négocié par l'entreprise ,même a la possibilité de la suppression pure et simple de celle-ci.

### ***A-3-La commission de forfaitisation***

Une commission est perçue par la banque trimestriellement, en fonction des mouvements débiteurs et/ou créditeurs, ainsi que du type d'opération. Elle est révisable périodiquement en fonction de sa rentabilité pour la banque et de l'évolution de la concurrence.

La pratique de la forfaitisation a l'avantage de simplifier grandement la relation « banque entreprise », en effet, elle clarifie la tarification des conditions d'arbitrer plus facilement entre les différents banques et d'être d'avantage attentif à la qualité du service redue qu'à son prix.

### **B-Autres commissions**

Il s'agit de commissions liées à l'octroi d'un crédit, et de frais fixes sur certaines opérations ;

#### ***B-1- liées à l'octroi d'un crédit***

Calculées sur le total du financement autorisé, elles sont perçus lors de l'octroi de celui –ci, la commission d'engagement est perçus qu'il y ait ou non le tirage de crédit, alors que la commission de non –utilisation n'est payée qu'en l'absence de mobilisation de crédit par l'emprunteur.

Les entreprises ne se focalisent généralement pas sur ces commissions qui ne constituent qu'un élément assez marginal du cout global du crédit.

#### ***B-2-Les frais fixes sur opérations***

Ces frais sont prélevés à la suite d'opérations précise. Comme tenu de leur caractère fortement contingent du fait de leur grande variation entre établissements bancaires et de la possibilité de les négocier, il nous semble préférable de lister les opérations qui les suscitent, ce tableau ci-dessous présent les opérations qui donne lieu à une commission fixe.

Tableau N° 12: Les frais fixes sur opérations

<p align="center"><b>Les opérations de caisse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Opposition sur chèque</b></li> <li>- <b>Opposition sur avis de prélèvement</b></li> <li>- <b>Chèque impayé</b></li> <li>- <b>Virement débiteur</b></li> <li>- <b>Dépôt de nuit</b></li> <li>- .....</li> </ul>
<p align="center"><b>Les opérations sur le portefeuille commercial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise de LCR ou de BOR</li> <li>- Impayés</li> <li>- Réclamés prorogés</li> <li>- Avis d sort par courrier</li> <li>- Remise de fait non domicilier</li> <li>- Changement de domiciliation</li> <li>- Cessions de créance Daily</li> <li>- .....</li> </ul>
<p align="center"><b>Les opérations internationales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commission de chèque</li> <li>- Commission de transfert</li> <li>- Commission à l'export</li> <li>- Commission à l'import</li> <li>- .....</li> </ul>
<p align="center"><b>Les opérations diverses</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renseignement commerciaux</li> <li>- Renseignement sur le fonctionnement du compte</li> <li>- Information des cautions</li> <li>- Avis à un tiers détenteurs d'une saisie – arrêt</li> </ul>

Source : DESBRIRES Philippe, POINCELOT Evelyne , « gestion de trésorerie », édition EMS, paris 1999,P.25

### Remarque

Dans la réalisation de la fiche de suivi, l'entreprise est dans l'obligation de mieux comprendre ces conditions précitées. Dans le but de réaliser un suivi fiable. Et même de réaliser un contrôle entre les enregistrements comptable et ceux de la banque. À titre d'exemple les commissions peuvent faire l'objet de preuve de la différence des comptes.

## **2-3- Les Décisions de financement et de placement**

Après avoir élaboré les prévisions nécessaires, et même de prévoir les excédents et les déficits, l'entreprise est en face d'une situation de décider de placer ou de demander un prêt et les possibilités qui peuvent s'ouvrir à l'entreprise en matière de financement ou de placement.

### ***2-3-1-Décision de placement***

Dans le cas d'un déficit, l'entreprise est assurée de chercher les moyens de financements qui permettent de le résorber, pour s'y faire, l'entreprise doit choisir parmi ces moyens de financements présentés ci-dessous :

#### ***2-3-1-1-Financement hors circuit bancaire***

##### ***A- Le crédit interentreprises***

Le crédit interentreprises correspond au total des crédits que les entreprises s'accordent entre elles afin de se donner des délais de paiement fournisseurs et des délais de paiement clients.

Un crédit que les entreprises s'accordent entre elles implicitement à travers les délais de paiement consenti par une entreprise à ses clients.

C'est un moyen de financement important mais qui reste relativement risqué :

- Il faut pouvoir mesurer la solvabilité de l'entreprise à qui l'on accorde des délais de paiement ;
- Coût élevé pour l'entreprise créditrice ;
- Risque de faillite en chaîne.

##### ***B- Les obligations cautionnées***

C'est une reconnaissance de dettes, souscrite par une entreprise au profit du Trésor Public et cautionnée par une banque ou une société de caution mutuelle, dans le but de différer le paiement de la TVA ou de taxes assimilées (droit de douanes pour importations). Le retard de paiement est pour une durée de quatre mois.

##### ***C- Affacturage***

C'est l'opération par laquelle une entreprise cède ses créances à une société spécialisée (factor) qui lui en verse directement le montant et supporte les risques d'insolvabilité du client de l'entreprise.

### ***D- Billet de trésorerie***

Ce sont des titres émis par une entreprise qui connaît des difficultés de trésorerie. Ils lui permettent d'emprunter directement auprès d'autres entreprises ou de faire un appel public à l'épargne, sans passer par le système bancaire et ce pour une durée pouvant s'étendre de 10 jours à 1 an. Les conditions d'emprunt sont proches de celle du marché monétaire. Une source de financement très souple mais elle a un inconvénient d'être favorisé juste aux grandes entreprises

### ***2-3-1-2-Financement par le circuit bancaire***

#### **A- Les différents moyens de financement à court terme**

**A-1-Crédits de trésorerie** : Ce sont des prêts non affectés, ou on peut citer :

##### ***A-1-1Crédit spot***

Un billet financier émis par l'entreprise à l'ordre de sa banque, n'y ouvre droit qu'aux entreprises d'une qualité et d'une taille suffisantes, C'est un crédit à court terme pour une durée de quelque jour à 90 jours, facilement utilisable par tirages successifs  
Le taux appliqué est indexé sur ce du marché interbancaires plus une marge négociable.

##### ***A-2-2Facilité de caisse***

C'est l'acceptation de la banque (tacite ou non) de ne pas refuser les paiements effectués par l'entreprise malgré le solde débiteur du compte. Sont utilisés pour répondre au besoin de financement dus au décalage entre les entrées et sorties de fond son remboursement est assuré par les entrées décalées, sa période très limitée (moins d'un mois), c'est un crédit souple, évitant à l'entreprise les incidents de paiement qui pénalisent son image auprès des tiers. Mais dans ce type de crédit

- La banque n'a aucune obligation de l'octroyer ni de la maintenir ;
- Les agios sont en principe assez élevés.

##### ***A-1-3-Découvert autorisé***

Il constitue une opération de crédit à court terme qui se produit dans le cas où le client ne dispose pas de liquidité dans son compte bancaire, qui de ce fait devient débiteur.

Le découvert ne représente pas un droit, puisque le client est dans l'obligation de demander une autorisation de crédit auprès de son banquier, il est considéré comme le principale mode de financement du fait qu'il offre un avantage d'une grande souplesse en permettant de couvrir des besoins de financements dès leur origine et pour leur montant précis.

Les taux d'intérêt pratiqués sur cette catégorie de financement bancaire sont assez élevés du fait de l'absence d'adossement à un bien et à sa garantie correspondante.

### **B- Le financement par les stocks**

Une entreprise peut demander un crédit à sa banque en lui donnant en garantie de la marchandise (ex le warrant ou la marchandise mise en gage est déposée dans un magasin général).

### **C-Financement par les créances clients :**

Rendre les créances commerciales liquides rapidement par leur « mobilisation »

#### ***C-1-L'escompte***

L'escompte est une opération par laquelle une banque verse à son client le montant d'un effet que l'entreprise lui a remis avant son échéance ; le versement est diminué des intérêts et des commissions. Si l'effet est impayé à l'échéance par le client de l'entreprise, la banque se retourne contre son propre client, qui supporte donc le risque de défaillance de son acheteur.

#### ***C-2-Le crédit de mobilisation des créances commerciales***

C'est la remise à l'escompte par l'entreprise d'un groupement de créances nées au cours d'une période d'une dizaine de jours et dont les échéances s'échelonnent sur une dizaine de jours au plus.

### **C-3-Financement par les créances professionnelles**

#### ***C-3-1-Le bordereau Daily***

Ce bordereau permet à l'entreprise de céder des créances à sa banque contre lesquelles elle obtient un crédit global.

#### ***2-3-2-Décision de placement***

L'un des objectifs de la gestion de trésorerie est de gérer de façon optimale les fonds de l'entreprise. Un excédent de trésorerie signifie l'augmentation des disponibilités, qui reflète un bon signe quant à la santé financière de l'entreprise, en l'occurrence, l'effet inverse s'explique par la mauvaise gestion des fonds, dans ce cas, l'entreprises a la possibilité de les faire fructifier en les plaçant dans des :

### ***2-3-2-1-Placements bancaires***

#### ***A-Dépôt à terme***

L'entreprise qui dispose de fonds importants pour des durées supérieures à un mois peut les bloquer dans une banque pour une durée dont un taux est fixé par l'entreprise et la banque. Le capital sera récupéré, majoré des intérêts versés à l'échéance.

#### ***B-Bon de caisse***

Titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

### ***2-3-2-2-Placement sur le marché***

#### **A- Valeur mobilière de placement (VMP)**

##### ***A-1-Action***

Est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a droit à une part des bénéfices de la Société et, dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un «droit de vote» proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.

##### ***A-2-Obligation***

Est un titre de créance émis par une entreprise ou par une collectivité de droit public (Etat, commune). Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'acquéreur de ce titre de créance (l'obligataire) est donc en droit de demander le remboursement du montant de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêts généralement annuels, convenus à l'avance. La durée des obligations est souvent comprise entre 5 et 10 ans.

#### **B-Organismes de placements collectifs en valeur mobilière**

Sont des portefeuilles gérés par des professionnels et ouverts aux particuliers, dont l'activité consiste à gérer un portefeuille de titres financiers. Ces OPCVM comprennent les sociétés d'investissements variables (SCAV) et les fonds communs de placement (FCP).

***B-1-SCAV***

C'est une société anonyme, qui gère les fonds déposés par les épargnants, dotée d'un capital variable, qui augmente par l'émission d'actions nouvelles. L'entreprise dans ce type de placement est considérée comme un actionnaire.

***B-2-FCP***

C'est une copropriétaire de valeurs mobilière. Il n'a pas de personnalité morale. Il est représenté par la société de gestion, où sa gestion est moins coûteuse. L'entreprise dans ce cas a le statut d'un copropriétaire.

Dans les deux cas, l'entreprise détient une part dans le portefeuille commun sur plusieurs investissements, et reçoit des bénéfices à chaque fin d'exercice.

**B- Les titres de créance négociable**

Se sont des dettes à court terme émit au gré de l'émetteur avec une échéance inférieure à un an avec un financement directe, et parmi ces titres, nous distinguons :

***C-1-Certificat de dépôt***

Sont des titres à court terme émissent par les établissements de crédit pouvant recevoir des fonds du public à moins de deux ans accessible à tout investisseur librement négociable sur le marché secondaire.

***C-2-Bons de trésor***

Des titres à court terme (un an ou moins) émit par l'état .La souscription est ouverte à tous les investisseurs, entreprises, particuliers. Leur durée est entre 14 à 52 semaines, et sa rémunération est faible par rapport au certificat de dépôt.

D'après cette étude théorique, on constate que la gestion de trésorerie est l'ensemble des techniques, moyens, qu'utilise l'entreprise afin de mieux gérer sa liquidité, et que cette dernière n'est pas qu'un élément important de sa survie, mais c'est le cœur de sa réussite.

Ainsi, parmi les techniques de gestion de trésorerie : la gestion prévisionnelle qui consiste à prévoir l'ensemble des décaissements et encaissements de l'entreprise dans un but :

- de réduire l'incertitude à la non connaissance du future (avec la création des scénarios éventuels) ;
- d'apporter une aide à la décision ;
- de déterminer des objectifs.

La gestion de trésorerie constitue une nécessité pour toute entreprise qui veut assurer sa survie et sa stabilité.

## **CHAPITRE III**

**LA DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE EN GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE**

**BEJE**

Après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait question de passer au cas pratique qui sert à compléter à enrichir nos connaissances en matière techniques. Cette étude sera appréhendée par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi du processus de la gestion de trésorerie.

### **Section 01 : Présentation de l'entreprise BEJE**

Pour une meilleure présentation de l'entreprise, une idée sommaire sera évoquée, en l'occurrence, sa création, son historique, son domaine d'activité, ses différentes structures, ainsi que sa situation géographique

#### **1-1- Historique de BEJE**

Le tableau ci-dessous illustre l'historique de l'entreprise :

**Tableau N°13:** Historique de BEJE

<b>Dates</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Après 1962</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création de l'entreprise</li> <li>➤ Nomination : SONITEX</li> <li>➤ Développement du BEJE par : Fusion de SONITEX – JAMES MACHIE (société IRLANDAISE) : pour but de : réaliser le complexe JUTE Bejaia</li> </ul>
<b>08-07-1971</b>	Signature du contrat (JAMES MACHIE-SONITEX)
<b>08/09/1971</b>	Individualisation du projet
<b>24/05/1973</b>	Mise en vigueur effective
<b>1978</b>	Teste de performance
<b>Janvier 1979</b>	Début de production qui a marqué un mauvais démarrage qui a provoqué une chute sur le marché
<b>1983 -1998</b>	BEJE est devenue une filiale de la société SONITEX
<b>1998 -2011</b>	La BEJE a vécu un ensemble de transformation : Transformation en SPA HOLDING, HOLDMAN puis en groupe TEXMACO
<b>2011-à ce jour</b>	La BEJE est transformée en unité du groupe TEXALG

**Source :** réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise BEJE 2015.

## **1-2-BEJE une place stratégique**

### ***1-2-1-Situation géographique***

Ce complexe se situe dans un emplacement stratégique : à 3km au nord ouest de la ville de Bejaia. À ses abords on trouve au nord l'unité des grues de « l'ENMPT », à l'est « EPLA » et « COOPEMAD » et au sud la zone de stockage.

### ***1-2-2-Localisation***

L'entreprise BEJE SPA (Bejaia emballage) dont le siège se trouve à Bejaia, route des Aurès-Ihaddaden – Bejaia, s'étale sur une superficie de 98 938 M<sup>2</sup> qui est scindé en deux parties

- 35 935 M<sup>3</sup> un espace bâtie dont :
  - ✓ 24 554 M<sup>2</sup> bâtiments en structure métallique
  - ✓ 11 298 M<sup>2</sup> bâtiment en béton
  - ✓ 83 M<sup>2</sup> construction en bois
  
- 63 003 M<sup>3</sup> un espace non bâtie

## **1-3-Secteur d'activité de BEJE**

### ***1-3-1-Gamme de produit***

BEJE propose à sa clientèle une gamme complète de produits tournant autour de :

- Jute
- Polypropylène
- Sisal

### ***1-3-2-ligne de production***

La production de BEJE se déroule d'une façon organisée en passant par trois ateliers à savoir :

#### **1-3-2-1-La production des sacs**

- Atelier de tissage : fabrication de la toile jute
- Atelier de finition et de confection : transformation de la toile en sac finis

### **1-3-2-2-La production des cordes et des ficelles**

La fabrication de ces produits passe par un atelier

- Atelier de production de polypropylène(PP) : sa production passe de même par un atelier :
  - Atelier de corderie : production des cordes et des ficelles de différents diamètres

### **1-3-3-La capacité de production de BEJE**

Pour 3480 heures de travail jute effectifs en deux équipes, les capacités sont de :

- Fibre jute 3410 tonnes
- granules polypropylène 540 tonnes ;
- Fibre sisal 1340 tonne

Comme de produit finis :

- Toile en jute pour différent usage ;
- Sacs en jute toutes dimension ;
- Ficelles en sisal ;
- Corde et ficelle, jute Pp (diamètre) .....
- Tresse en jute, et en polypropylène( Pp) .

### **1-3-4-Une clientèle diversifiée**

La clientèle de BEJE est très diversifiée en termes d'entreprise privé, public, institutions financières (banque), et régionales, ou cette dernières se résume dans le tableau ci -dessous :

**Tableau N°15 : les clients et fournisseurs importants de BEJE**

<b>NOM &amp; PRENOM CLIENTS</b>	<b>NOM &amp; PRENOM FOURNISSEURS</b>
<b>BADR GRE BEJAIA 006</b>	LIBRAIRIE PAPETERIEEL-KAWTHER
<b>COSIDER TP CHANTIER BEJAIA</b>	NUMIDIA SCHOOL ECOLE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
<b>ENGTP HASSI R'MEL</b>	IMPRIMERIE OFICIELLE ALGER
<b>LEAD CONTRACTING ET TRADING</b>	SAFEX ALGER
<b>OAIC UCC ORAN</b>	EURL HOTEL ROYAL
<b>CEVITAL BEJAIA</b>	SARL BEJAIA EQUIPEMENT INDUSTRIEL
	ALGERIENNE DES EAUX EX EDEMIA
	CO.G.B LA BELLE BEJAIA

**Source :** fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise BEJE 2015

### 1-3-5-L'évolution du chiffre d'affaires

Pour avoir un bon aperçu et de mieux comprendre l'évolution du chiffre d'affaires au sein de BEJE, nous avons choisi quatre ans comme année de suivi. Le tableau ci-dessous représente les chiffres d'affaires réalisés durant quatre ans (2010-2011-2012-2013).

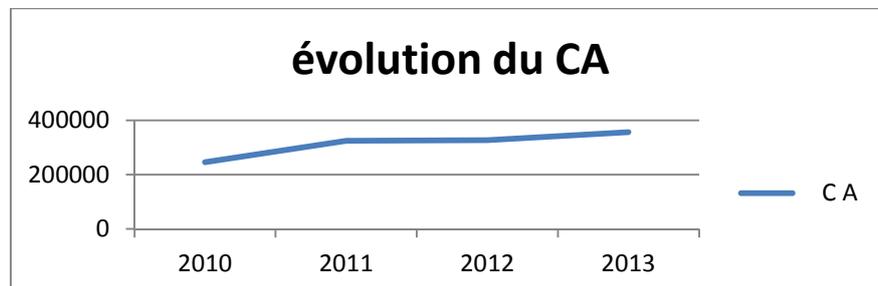
**Tableau N°16** : l'évolution du chiffre d'affaires de 2009 au 2012 de BEJE.

Valeur : K DA

CA Années	2010	2011	2012	2013
CA	246 146	323 419	327 120	355 832

Source : fait nos soins même à partir des documents internes à l'entreprise BEJE 2015

**Graph N°01**: L'évolution du chiffre d'affaires de BEJE.

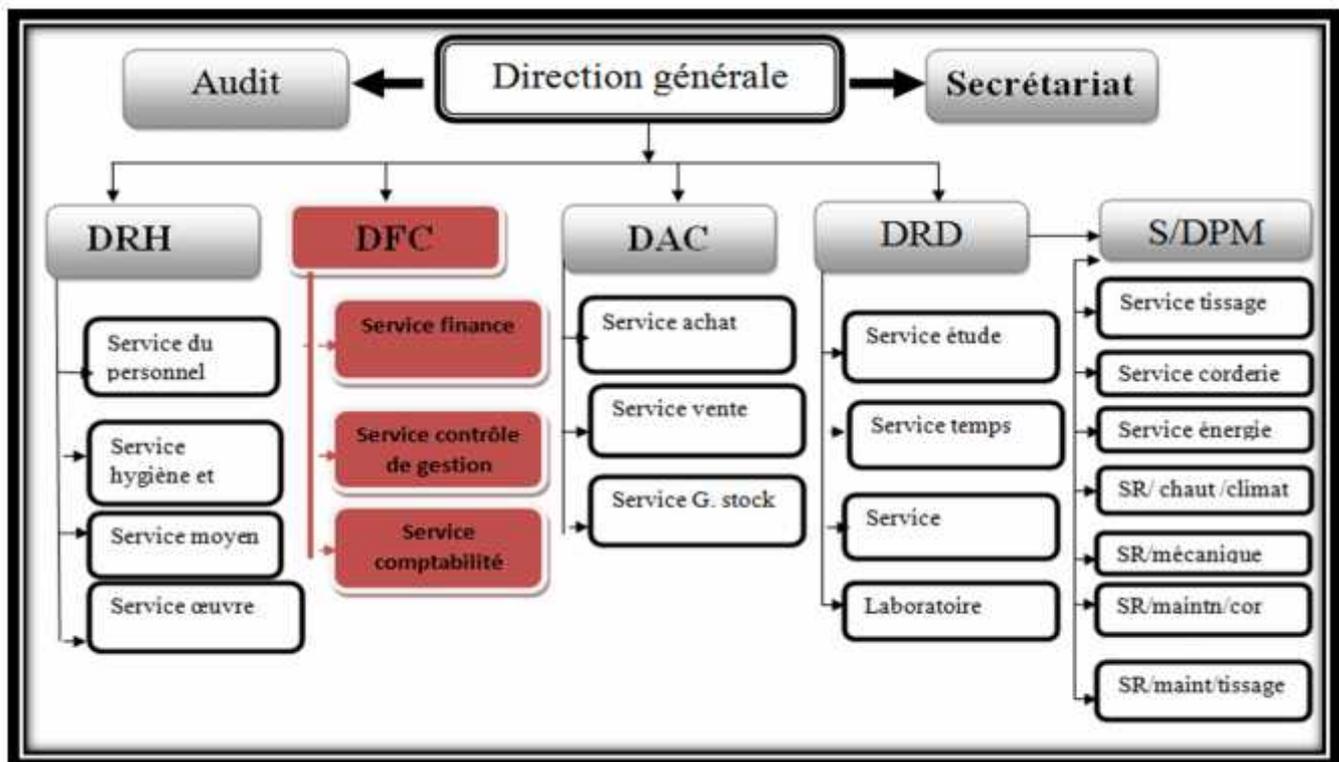


Source : fait par nos soins à partir du tableau N°16

Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une croissance, et une augmentation légère, ce qui signifie que l'activité de BEJE est en plein croissance, mais avec un pourcentage un peu faible

### 1-4-La présentation de l'organigramme de BEJ

Schéma N°3 : L'organigramme de BEJE



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise BEJE 2015.

BEJE est de différentes directions telles que :

- **Direction de gestion des ressources humaines (DRH)** : qui est constituée de différents services : service du personnel, service hygiène et sécurité, service des moyens, service œuvre
- **Direction finance comptabilité (DFC)** : qui est constituée de différents : service finance, comptabilité, contrôle de gestion.
- **Direction approvisionnement et commercial (DAC)** : qui est constituée de différents services : service achat, vente gestion des stocks.
- **Direction recherche et développement (DRD)** : qui est constituée de différents services : service étude, temps, service, laboratoire. Et que se divise à son tour à une sous direction.
  - **Sous –direction production et maintenance(S/DPM)** : qui est constituée de différents services : service tissage, corderie, énergie, chauffe/climat, mécanique, maintenance/corderie, maintenance/ tissage.

Toutes ces directions participent ensemble à la réalisation des objectifs tracés, par conséquent la direction liée à cette recherche est la direction finance et comptabilité, c'est pour cela qu'on s'est contenté de définir les tâches de cette dernière à savoir :

- gérer le patrimoine de l'unité, établir les états comptables (bilan, annexes), tirer la situation de l'unité, veiller à l'application du TCF ;
- assurer le recouvrement des créances ;
- gère la fiche d'investissement, la trésorerie et les comptes de livraisons intergroupes ;
- établir les états de rapprochement bancaires et inter unités ;
- s'informer aussi des nouvelles dispositions comptables et financières ;
- faire les déclarations fiscales, parafiscal;
- procéder à la récupération des taxes avancées ;
- établir le budget de trésorerie ;
- Analyser les comptes de dettes et créances et contrôler les comptes des tiers ainsi que les comptes avance au personnel ;
- assurer la rémunération du personnel ainsi que le règlement des dettes de l'unité ;
- participer à l'élaboration du budget ;

### 1-5-Le processus de la gestion de trésorerie de BEJE

La gestion de trésorerie au sein de BEJE procède au suivi l'illustration suivante :



Source : Réaliser par nos propres soins sur la base des documents de BEJE 2011-2013

Le processus de la gestion de trésorerie s'effectue en trois étapes telles que : les prévisions, le contrôle (comparaison entre les réalisations et les prévisions) et en suite de prendre des mesures correctives (les ajustements).

En effet, une étude empirique sera consacrée pour but de mieux concrétiser cette démarche, qui sera élaboré dans ces chapitres suivant.

## CHAPITRE III : LA DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

---

Après avoir présenté dans la première section le processus de la gestion de trésorerie au niveau de BEJE, constituant des étapes suivantes à savoir : les prévisions, contrôle et ajustements, il sera question pour nous de commencer par la démarche prévisionnelle de trésorerie.

### **Section 02 : la démarche prévisionnelle de la trésorerie au niveau de BEJE**

En théorie, il existe plusieurs outils de prévision à savoir :

- Le plan de financement : pour une durée de 3 à 5 ans ;
- Budget de trésorerie : pour une durée d'une année ;
- Suivi de trésorerie jour le jour : pour une durée d'un mois.

#### **2-1-Démarche annuelle : le plan de financement**

Le plan de financement résume tous les encaissements et décaissements prévisionnels de l'entreprise pour une échelle de 5 ans. En cas de BEJE, l'élaboration de ce plan est approprié au sommet de la structure de l'entreprise tel le groupe TEXALG.

BEJE n'a pas une autonomie de gestion, car elle est considérée comme une unité de production pour TEXALG. Dans ce cas, on parle de la centralisation de gestion qui signifie que BEJE est considérée comme une source d'information et de prévision à court terme qui se limite uniquement à son cycle d'exploitation.

#### **2-2- Démarche mensuelle : budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie au sein de BEJE est élaboré à base des contrats de l'année précédente

Afin de mieux comprendre l'impacte de la gestion de trésorerie sur l'activité de l'entreprise BEJE, il serait préférable pour nous de prendre en minimum trois ans, allant de 2001 au 2013.

Ces budgets sont réalisés dans le but de décomposer la trésorerie prévisionnelle et d'élaborer un bilan fonctionnel prévisionnel qui nous permettra en suite de calculer la trésorerie.

##### **2-2-1-Budget de trésorerie 2011-2012-2013**

Durant 2010, l'entreprise n'a pas touché ses objectifs en matière de réalisation en raison de :

- la rupture de stock ;

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHÉ PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

---

- l'augmentation de prix de matières première ;
- la défaillance de certains fournisseurs.

En effet, dans l'élaboration du budget 2011, BEJE prévoyait d'éliminer les contraintes ayant influencées l'activité de l'année précédente, entre autre même d'améliorer l'offre par :

- l'alimentation régulière du stock de matière première ;
- la rénovation des équipements par les acquisitions des pièces de rechange ;
- l'augmentation de 70 agents en CDD ;
- l'instauration d'un système de stimulation.

Durant l'année 2011, l'entreprise n'a pas touché ses objectifs en matière de réalisation en raison de :

- la rupture de stock (fil, jute) ;
- retard de livraison de certains fournisseurs.
- la vétusté des équipements ce qui fait que l'offre est diminuée ;

En effet, dans l'élaboration du budget 2012, BEJE prévoyait d'éliminer les contraintes ayant influencée l'activité de l'année précédente, entre autre même d'augmenter le chiffre d'affaires avec l'acquisition de nouveaux investissements qui coûtent : 581 100 k DA

Durant 2012, l'entreprise n'a pas touché ses objectifs en matière de réalisation en raison d'une rupture de stock.

En effet, dans la réalisation des prévisions de 2013, l'entreprise prévoyait d'éliminer les contraintes en alimentant les stocks par la matière première nécessaire.

#### **2-2-1- 1-Budget des encaissements de ventes 2011-2012-2013**

Le budget de vente de BEJE est réalisé en fonction des contrats clients, dont il faut citer les délais de règlement.

- Le règlement après deux mois en comptant du jour de la livraison ;
- Le règlement se fait en deux formes :
- créances 40% du montant du chiffre d'affaires prévisionnel ;
- règlement en comptant 60 % de CA prévisionnel chaque mois.

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

---

#### **2-2-1-2- Budget des décaissements de 2011.2012.2013**

Concerne les décaissements de matières premières, et d'autres décaissements permettant à l'entreprise de fonctionner.

##### ➤ *Les décaissements de matières premières*

Les prévisions des décaissements qui concernent les achats de matières premières de l'entreprise BEJE se réalisent en fonction des contrats effectués par cette dernière et même suit le même principe d'encaissements : 60 % en comptant et 40 % comme dettes fournisseurs qui sera payer chaque deux mois.

##### ➤ *Les autres décaissements*

Concernent les frais divers tels que : les salaires, les impôts et taxes, autres charges, l'entreprise BEJE paye ces dernières en comptant à la date d'opération, puisqu'elles ne représentent pas des dépenses importantes.

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHÉ PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N° 17:** Le budget de vente 2011

Valeurs :K DA

	Montant TTC	Janvier 2011	Février 2011	mars 2011	avril 2011	Mais 2011	juin 2011	juillet 2011	Aout 2011	Septembre 2011	Octobre 2011	Novembre 2011	Décembre 2011
Créance Client 2010	11 782.88			2 945.72			2 945.72			2 945.72			2 945.72
Janvier 2011	<b>29 963.7</b>	17 978.22			11 958.48								
Février 2011	30 150.9		18 090.54			12 060.36							
Mars 2011	36 702.9			22 021.74			14 681.16						
Avril 2011	41 499.9				24 899.94			16 599.96					
Mais 2011	43 839.9					26 303.94			17 535.96				
Juin 2011	43 793.1						26 275.86			17 517.24			
Juillet 2011	39 042.9							23 425.74			15 617.16		
Aout 2011	27 073.8								16 244.28			10 829.52	
Septembre 2011	35 649									21 389.94			14 259.06
Octobre 2011	37 872.9										22 723.74		
Novembre 2011	37 989.9											2 279.94	
Décembre 2011	37 053.9												22 232.34
<b>Totaux des encaissements de vente</b>	<b>396 912.9</b>	<b>17 978.22</b>	<b>18 090.54</b>	<b>24 967.46</b>	<b>36 858.42</b>	<b>38 364.3</b>	<b>43 902.74</b>	<b>40 025.7</b>	<b>33 780.24</b>	<b>41 852.9</b>	<b>38 340.9</b>	<b>33 623.46</b>	<b>39 437.89</b>
Autre encaissement	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	000	00
<b>Total des encaissements</b>	<b>396 912.9</b>	<b>17 978.22</b>	<b>18 090.54</b>	<b>24 967.23</b>	<b>36 858.42</b>	<b>38 364.3</b>	<b>43 902.74</b>	<b>40 025.7</b>	<b>33 780.24</b>	<b>41 852.9</b>	<b>38 340.9</b>	<b>33 623.46</b>	<b>39 437.89</b>

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise

## CHAPITRE III : LA DÉMARCHÉ PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N°18** : le budget des décaissements d'achat de 2011

Valeurs :K DA

	Montant TTC	Janvier 2011	Février 2011	mars 2001	avril 2011	Mais 2011	juin 2011	juillet 2011	Aout 2011	Septembre 2011	Octobre 2011	Novembre 2011	Décembre 2011
Créance Client 2010	11 782.88			2 945.72			2 945.72			2 945.72			2 945.72
Janvier 2011	<b>29 963.7</b>	17 978.22			11 958.48								
Février 2011	30 150.9		18 090.54			12 060.36							
Mars 2011	36 702.9			22 021.74			14 681.16						
Avril 2011	41 499.9				24 899.94			16 599.96					
Mais 2011	43 839.9					26 303.94			17 535.96				
Juin 2011	43 793.1						26 275.86			17 517 .24			
Juillet 2011	39 042.9							23 425.74			15 617.16		
Aout 2011	27 073.8								16 244.28			10 829.52	
Septembre 2011	35 649									21 389.94			14 259.06
Octobre 2011	37 872.9										22 723.74		
Novembre 2011	37 989.9											2 279.94	
Décembre 2011	37 053.9												22 232.34
<b>Totaux des encaissements de vente</b>	<b>396 912.9</b>	<b>17 978.22</b>	<b>18 090.54</b>	<b>24 967.46</b>	<b>36 858.42</b>	<b>38 364.3</b>	<b>43 902.74</b>	<b>40 025.7</b>	<b>33 780.24</b>	<b>41 852.9</b>	<b>38 340.9</b>	<b>33 623.46</b>	<b>39 437.89</b>
Autre encaissement	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	000	00
<b>Total des encaissements</b>	<b>396 912.9</b>	<b>17 978.22</b>	<b>18 090.54</b>	<b>24 967.23</b>	<b>36 858.42</b>	<b>38 364.3</b>	<b>43 902.74</b>	<b>40 025.7</b>	<b>33 780.24</b>	<b>41 852.9</b>	<b>38 340.9</b>	<b>33 623.46</b>	<b>39 437.89</b>

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHÉ PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N°19:** le budget des autres décaissements de 2011

Valeurs : K DA

	Janvier 2011	Février 2011	mars 2001	avril 2011	Mais 2011	juin 2011	juillet 2011	Aout 2011	Septembre 2011	Octobre 2011	Novembre 2011	Décembre 2011
<b>Autres décaissements</b>	897 319.8	897 319.8	897 319.8	1 833 8 97 319.8	1 833 8 97 319.8	1 833 8 97 319.8	585 300.30	585 300.30	585 300.30	8 97 269.10	8 97 269.10	8 97 269.10
<b>Impôt et taxe</b>	400	430	480	560	580	590	510	380	470	490	490	490
<b>Frais du personnel</b>	8 590	8600	8600	8900	8900	8900	9110	9800	9500	9640	9640	9640
<b>frais divers dette2011</b>		200	200 30 904.14	200	200	200 30 904.14	200	200	200 30 904.14	200	200	200 30 904.14
<b>Totaux des décaissements</b>	10 206.8	10446.8	41 400.94	12 709.8	12 729.8	43 643.94	11 285.3	11 265.3	41 959.44	11 496.1	11 496.1	42 400.24

Source : fait nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE -2011-2012-2013.

**Tableau N°20 :** Budget de TVA de 2011

Valeurs :K DA

	Janvier 2011	Février 2011	mars 2001	avril 2011	Mais 2011	juin 2011	juillet 2011	Aout 2011	Septembre 2011	Octobre 2011	Novembre 2011	Décembr e 2011
<b>TVA collectée</b>	2 612.22	2 628.54	3 627.71	5 332.42	5 574.35	6 379.03	5 815.5	4 907.24	6 081.19	5 570.9	4 885.46	5 730.29
TVA déductible	2 836	2 836	5 813.26	4 646.73	4 646.73	7 625	3 358.25	3 358.25	6 335.64	1 392.9	1 392.9	4 370.15
TVA à décaissée	-223.78	-207.46	-2 185.55	685.69	927.62	-1 245.97	2 457.25	1 548.99	-254.45	4 178	3 492.56	1 360.14
<b>Règlement TVA</b>	443.45	00	00	00	00	00	00	207.8	1548.99	00	3 923.55	3 492.56

Source ; fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE-2011-2012-2013.

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHÉ PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N°21 : budget récapitulatif de l'ensemble des décaissements 2011**

Valeurs :K DA

	Janvier 2011	Février 2011	mars 2011	Avril 2011	Mais 2011	juin 2011	juillet 2011	Aout 2011	Septembre 2011	Octobre 2011	Novembre 2011	Décembre 2011
<b>Autres décaissements</b>	10 206.8	10446.8	41 400.94	12 709.8	12 729.8	43 643.94	11 285.3	11 265.3	41 959.44	11 496.1	11 496.1	42 400.24
<b>Décaissements D'achat</b>	19 518.36	19 518.36	40 008.92	31 987.38	31 987.38	52 477.94	23 113.64	23 113.64	43 604.12	9 586.46	9 586.46	30 076.94
<b>TVA à décaissé</b>	443.45	00	00	00	00	00	00	207.8	1 548.99	00	3 923.55	3 492.56
<b>T.décaissements</b>	30 168.61	29 965.16	81 409.86	44 697.18	44 697.18	96 121.88	34 398.94	34 398.94	87 112.55	21 082.56	25 006.11	75 969.74

Source ; fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE-2011-2012-2013.

**Tableau N°22 : budget de trésorerie de 2011**

Valeurs :K DA

	Janvier 2011	Février 2011	mars 2011	avril 2011	Mais 2011	juin 2011	juillet 2011	Aout 2011	Septembre 2011	Octobre 2011	Novembre 2011	Décembre 2011
<b>Trésorerie de début</b>	7 071.310	-5 119.08	-16 993.7	-73 436.33	-81 275.09	-87 607.97	-139 827.1	-134 200.3	-134 819.	-180 078.	-120 655.	-62 025.67
<b>encaissements</b>	17 978.22	18 090.54	24 967.23	36 858.42	38 364.3	43 902.74	40 025.7	33 780.24	41 852.9	38 340.9	33 623.46	39 437.89
<b>décaissements</b>	30 168.61	29 965.16	81 409.86	44 697.18	44 697.18	96 121.88	34 398.94	34 398.94	87 112.55	21 082.56	25 006.11	75 969.74
<b>Trésorerie de fin de période</b>	-5119.08	-16 993.7	-73 436.3	-81275.09	-87 607.97	-139 827.1	-134 200.3	-134 819.0	-180 078.7	-12 0655.2	-62 025.6	-98 557.52

Source ; fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE-2011-2012-2013.

### **2-2-1-3-Interprétation des résultats obtenus**

#### ***A- Le budget des ventes de 2011***

Le budget des ventes constitue les chiffres d'affaires prévisionnels de l'entreprise, qui sont toutefois réalisés en fonction des contrats de vente. D'après les résultats obtenus l'entreprise prévoyait des ventes plus importantes à partir du mois d'avril, et des ventes moins importantes durant les premiers mois de l'année (janvier, février et mars), qui est expliqué par la saisonnalité de son activité qui est due à la disponibilité des matières premières qui sont à base naturelle qui se récolte pas durant toute l'année. À titre illustratif, la principale matière première indispensable pour l'entreprise est « le jute » est une plante qui se récolte en printemps, ce qui justifie l'absence des ventes pour les premiers mois en raison de l'allongement du processus de la production sur tout le premier trimestre de l'année, et une augmentation des ventes durant les mois qui se suit

#### ***B - Le budget des décaissements de matière première de 2011***

A partir du budget ci-dessus, nous constatons une stabilisation des achats cela est due à la limitation des livraisons de matière première, qui sont désigné par le groupe TEXALG. Et une augmentation importante après chaque deux mois qui est due aux dettes fournisseurs de 2010.

#### ***C- Le budget des autres décaissements de 2011***

A partir du budget ci-dessus, nous constatons une stabilisation des décaissements qui est due la nature des décaissements tel que les frais de personnels, et une augmentation des décaissements à chaque deux mois, cela est due au dette importante de l'année précédente ,

#### ***D- Le budget de TVA de 2011***

Le budget de TVA est déterminé en fonction des ventes prévisionnels, et des achats prévisionnelles, ce la signifie que plus que les ventes sont importantes la TVA le sera et vis versa, et edam pour la TVA des achats.

#### ***E-Le budget de trésorerie de 2011***

Le budget de trésorerie de 2011 est négatif durant toute l'année, car BEJE prévoyait de rembourser une partie de ces dettes de 2010 en 2011, mais il n'est pas dû à la diminution des encaissements

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N° 23 : Le budget de vente 2012**

Valeurs : KDA

	Total en TTC	jan. 2012	Fév.2012	Mar. 2012	Av.2012	Mai. 2012	juin.2012	juil.2012	Aout.2012	Sept.2012	Oct.2012	Nov.2012	Déc.2012
<b>créance 2011</b>	45 166,68	15 149 ,16	15 195,96	14 821,56									
<b>jan. 2012</b>	38 435	23 061			15 374								
<b>Fév.2012</b>	43 641,00		26 184,60			17 456,40							
<b>Mars. 12</b>	47 327			28 396,20			18 930,80						
<b>Av.2012</b>	56 745				34 047			22 698					
<b>Mai. 12</b>	62 887,50					37732,5			25155				
<b>juin.2012</b>	67 977						40786,2			27190,8			
<b>juil.2012</b>	57 833,10							34699,86			23133,24		
<b>Aout.2012</b>	48 964,50								29378,7			19585,8	
<b>Sept.2012</b>	69 404,40									41642,64			27761,76
<b>Oct.2012</b>	74 821,50										44892,9		
<b>Nov.2012</b>	82 251											49350,6	
<b>Déc.2012</b>	76 284												45770,4
<b>total</b>	771 736,76	38 210	41 380,56	43 217,76	49 421	55 188,90	59 717,00	57 398	54533,7	68833,44	68026,14	68936,4	73532,16

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE 2011-2012-2013

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHE PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N° 24:** Le budget des décaissements d'achat de 2012

Valeurs : KDA

	Total en TTC	Jan.2012	Fév.2012	Mars.2012	Avril.2012	Mai.2012	Juin.2012	Juil.2012	Aout.2012	Sept.2012	Octobre.2012	Nov.2012	Déc.2012
<b>dette 2011</b>	5 222,88	1 740,96	1 740,96	1 740,96									
<b>janv.12</b>	29 457	17 674			11 783								
<b>févr.12</b>	29 456,69		17 674,00			11 783,00							
<b>Mars.12</b>	29 457			17 674,00			11 783,00						
<b>av.12</b>	43 639				26 183			17 456					
<b>mai12</b>	43 639,05					26183,43			17456,62				
<b>juin12</b>	43 639						26183,43			17455,62			
<b>juil.12</b>	36 131,55							21678,93			14452,62		
<b>Aout. 2012</b>	36 131,55								21678,93			14452,62	
<b>Sept.12</b>	36 131,55									21678,93			14452,62
<b>Octobre. 2012</b>	16 981,00										10188,6		
<b>nov.-12</b>	16 981											10188,36	
<b>déc.-12</b>	16 981												10188,36
<b>total décaissements</b>	383 846,95	19 415	19 414,96	19 414,96	37 966	37 966,43	37 966,43	39 135	39135,55	39134,55	24641,22	24640,98	24640,98

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE 2011-2012-2013

## CHAPITRE III : LA DÉMARCHÉ PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N°25 : Le budget des autres décaissements**

Valeurs : KDA

	Total en TTC	Jan.2012	Fév.2012	Mars.2012	Av..2012	Mai.2012	Juin.2012	Juillet.2012	Aout.2012	Sept.2012	Oct.2012	Nov.2012	Déc.2012
Autres décaissements		515	514,8	514,8	1 295	1294,8	1294,8	1790,1	1790,1	1790,1	768,3	768,3	768,3
Impôt et taxe	23 166,00	1225	1 391,00	1509	1809	2 005,00	2167	1844	1561	2213	2386	2622	2432
frais du personnel s	133 600	8600	8950	9 300,00	9700	10400	10 800,00	11100	12850	11800	12700	13500	13900
frais divers	11 499	958,25	958,25	958,25	958	958,25	958,25	958	958,25	958,25	958,25	958,25	958,25
		11 298	11 814,05	12 282,05	13 762	14 658,05	15 220,05	15 159,35	17 159,35	16 761,35	16 812,55	17 848,55	18 058,55

Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise BEJE 2011-2012-2013

**Tableau N°26 : le budget de TVA de 2012**

Valeurs :K DA

	janv.JAN	fev2012	mars .2012	av.2012	Mai.2012	Juin.2012	Juillet.2012	Aout.2012	Septembre.2012	Octobre.2012	Nov.2012	Déc.2012
<b>TVA collecté</b>	5 552	6 012,56	6 279,50	7 181	8 018,90	8 676,83	8 339,88	7923,7	10001,44	9884,14	10016,4	10 684,16
<b>TVA déductible</b>	2820,98	2 820,98	2 820,98	5 516	5 516,00	5 516,00	5 686,28	5686,28	5686,28	3580,17	3580,17	3580,17
<b>TAVA décaissé</b>	2 731	3 191,58	3 458,52	1 665	2 502,90	3 160,83	2 653,60	2237,42	4315,16	6303,97	6436,23	7 103,99
<b>Règlement TVA</b>	3 492,56	2 731,00	3 191,51	3 459	1 665,00	2 502,90	3 160,83	2653,6	2237,42	4315,16	6303,97	6 436,23

Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise BEJE -2011-2012-2013

### CHAPITRE III : LA DÉMARCHÉ PRÉVISIONNELLE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE CHEZ L'ENTREPRISE BEJE

**Tableau N°27** : Le tableau récapitulatif de tous les décaissements de l'entreprise BEJE en 2012 :

Valeurs : K DA

	Jan.2012	Fév.2012	Mars.2012	Avril.2012	Mai.2012	Juin.2012	Juil.2012	Aout.2012	Sept.2012	Octobre.2012	Nov.2012	Déc.2012
<b>DEC ACHAT</b>	19415	19 415,00	19 415,00	37 966	37 966,00	37 966,00	39 135,00	39135	39135	24640	24640	24640
<b>AU DEC</b>	11298	11 814,05	12 282,05	13 762	14 658,05	15 220,05	15 692,00	17159,35	16761	16812,55	17848,55	18058,55
<b>TVA à décaissée</b>	3 492.56	2 731,00	3 191,51	3 459	1 665,00	2 502,90	3 160,83	2653,6	2237,42	4315,16	6303,97	6436,23
<b>TOTAUX DEC</b>	33935,56	33 960,05	34 888,56	55 187	54 289,05	55 688,95	57 987,83	58947,95	58133,42	45767,71	48792,52	49134,78

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE 2011-2012-2013

**Tableau N°28** : Le budget de trésorerie de BEJE en 2012

Valeurs : KDA

Colonne	Jan.2012	Fév.2012	Mars.2012	Avril.2012	Mai.2012	Juin.2012	Juil.2012	Aout.2012	Sept.2012	Octobre.2012	Nov.2012	Déc.2012
T DEBUT	-98 557,52	-94 553	-87 202,94	-78 874	-84 640,00	-83 740,15	-79 712,10	-80301,93	-93816,18	-83116,16	-60857,87	-40713,99
T ENC	38 210	41 380,56	43 217,76	49 421	55 188,90	59 717,00	57 398	45433,7	68833,44	68026	68936,4	73532,16
T DEC	34205,56	34 030,50	34 888,56	55 187	54 289,05	55 688,95	57 987,83	58947,95	58133,42	45767,71	48792,52	49134,78
T FIN DE P	-94 553	-87 202,94	-78 873,74	-84 640	-83 740,15	-79 712,10	-80 301,93	-93816,18	-83116,16	-60857,87	-40713,99	-16316,61

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE-2011-2012-2013

#### **2-2-1-4-Interprétation des résultats obtenus**

##### ***A- Le budget des ventes de 2012***

Le budget des ventes constitue les chiffres d'affaires prévisionnels de l'entreprise, qui sont toutefois réalisés en fonction des contrats de vente. D'après les résultats obtenus l'entreprise prévoyait l'augmentation de ses ventes et ce d'une façon successive pendant toute la période de l'année, le nombre élevé de contrats signés par l'entreprise BEJE le justifie.

##### ***B- Le budget des décaissements de matières premières de 2012***

A partir du budget ci-dessus, nous constatons une stabilisation des achats, cela est dû à la limitation des livraisons de matière première, qui sont désignées par le groupe TEXALG.

##### ***C- Le budget des autres décaissements de 2012***

A partir du budget ci-dessus, nous constatons une stabilité des décaissements qui est due à la nature de ces derniers, telles que : les frais du personnel, et une augmentation des décaissements légère à chaque deux mois qui est due aux dettes de l'année précédente.

##### ***D- Le budget de TVA de 2012***

Le budget de TVA est déterminé en fonction des ventes, et des achats prévisionnels, d'où la TVA variée en fonction des achats et des ventes.

##### ***E- Le budget de trésorerie de 2012***

Le budget de trésorerie de 2012 est négatif durant toute l'année, car BEJE prévoyait de rembourser le reste de ses dettes de 2010 en 2011, mais il n'est pas dû à la baisse des encaissements

Tableau N°29 : Le budget des encaissements de vente de 2013

Valeurs : K DA

Colonne1	Jan.2013	Fév.2013	Mars.2013	Avril.2013	Mai.2013	Juin.2013	Juil.2013	Aout.2013	Sept.2013	Octobre.2013	Nov.2013	Déc.2013	Jan.2013
<b>créance 2012</b>	93 342,60	29 928,60	32 900,00	30 513,60									
<b>janv.13</b>	38 750	23 250			15 500								
<b>févr.13</b>	35 060,22		21 036,13			14 024,09							
<b>Mars.13</b>	40 597			24 358,00			16 238,66						
<b>av.13</b>	42 442				34 047			22 698					
<b>mai-13</b>	42 441,75					34047			22698				
<b>juin-13</b>	42 442						34047			22698			
<b>juil.13</b>	42 442,00							34047			22698		
<b>aout 2013</b>									0			0	
<b>sept-13</b>	44 286,84									26572,104			17714,736
<b>octobre 2013</b>	46 131,93										27679,158		
<b>nov.-13</b>	46 132											27679,158	
<b>déc.-13</b>	48 082												28849,392
<b>Total des décaissements</b>		53 179	53 936,13	54 871,60	49 547	48 071,09	50 285,66	56 745	22698	49270,104	50377,158	27679,158	46564,128

Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise BEJE-2011-2012-2013.

**Tableau N°30:** Le budget des décaissements d'achat de matière première

Valeurs : K DA

	Total en TTC	Jan.2013	Fév.2013	Mars.2013	Avril.2013	Mai.2013	Juin.2013	Juil.2013	Aout.2013	Sept.2013	Octobre.2013	Nov.2013	Déc.2013
<b>dette 2011</b>	20 376,72	6 792,24	6 792,24	6 792,24									
<b>janv.-12</b>	20 691	12 415			8 277								
<b>févr.-12</b>	20 691,45		12 414,87			8 277,00							
<b>mars-12</b>	20 691			12 414,87			8 276,58						
<b>av.-12</b>	20 691				12 415			8 277					
<b>mai-12</b>	20 691,45					12414,87			8277				
<b>juin-12</b>	20 691						12414,87			8276,58			
<b>juil.-12</b>	20 691,45							12414,87			8276,58		
<b>aout 2012</b>	20 691,45								12414,87			8276,58	
<b>sept-12</b>	20 691,45									12414,87			8276,58
<b>octobre 2012</b>	20 691,45										12414,87		
<b>nov.-12</b>	20 691											12414,87	
<b>déc.-12</b>	20 691												12414,87
<b>total déca</b>	248 297,40	19 207	19 207,11	19 207,11	20 691	20 691,87	20 691,45	20 691	20691,87	20691,45	20691,45	20691,45	20691,45

Source : fait pas nos soins à partir des documents internes à l'entreprise de BEJE -2011-2012-2013.

**Tableau N°31** : Le budget des autres décaissements de 2013

Valeurs : K DA

	Total en TTC	Jan.2013	Fév.2013	Mars.2013	Avril.2013	Mai.2013	Juin.2013	Juil.2013	Aout.2013	Sept.2013	Octobre.2013	Nov.2013	Déc.2013
autres déc	17 804	1 484	1483,66	1483,66	1 484	1483,66	1483,66	1483,66	1483,66	1483,66	1483,66	1483,66	1483,66
imo et taxe	8 012,00	697	697,00	697	697	697,00	697	697	697	697	697	697	697
frais du pe	104 890	8850	8900	8 950,00	8900	8800	7 880,00	8760	8740	8700	8760	8800	8850
frais divers	11 499	958,25	958,25	958,25	958	958,25	958,25	958	958,25	958,25	958,25	958,25	958,25
total de dc		11 989	12 038,91	12 088,91	12 039	11 938,91	11 018,91	11 899	11878,91	11838,91	11898,91	11938,91	11988,91

Source : fait pas nos soins à partir des documents internes à l'entreprise de BEJE 2011-2012-2013.

**Tableau N°32** : Le budget de TVA de BEJE de 2013

Valeurs :K DA

	Jan.2013	Fév.2013	Mars.2013	Avril.2013	Mai.2013	Juin.2013	Juil.2013	Aout.2013	Sept.2013	Octobre.2013	Nov.2013	Déc.2013
collecté	7 727	7 836,87	7 972,80	7 199	7 053,84	7 306,46	8 245,00	3298	7158,904	7319,758	4021,758	6 765,73
déductible	2790,77	2 790,78	2 790,78	3 006	3 006,38	3 006,38	3 006,38	3006,38	3006,38	3006,38	3006,38	3006,38
décaissé	4 936	5 046,09	5 182,02	4 193	4 047,46	4 300,08	5 238,62	291,62	4152,524	4313,378	1015,378	3 759,35
règlement		4 936,00	5 046,09	5 182	4 193,00	4 047,46	4 300,08	5238,62	291,62	4152,52	4313,37	1015,37

Source : fait pas nos soins à partir des documents internes à l'entreprise de BEJE -2011-2012-2013.

**Tableau N°33:**Le tableau récapitulatif de tous les décaissements de BEJE pour l'année 2013

Valeurs : K DA

	Jan.2013	Fév.2013	Mars.2013	Avril.2013	Mai.2013	Juin.2013	Juil.2013	Aout.2013	Sept.2013	Octobre.2013	Nov.2013	Déc.2013
<b>DEC ACHAT</b>	16416,33	16 416,33	16 416,33	17 685	17 685,00	17 685,00	17 685,00	17685	17685	17685	17685	17685
<b>AU DEC</b>	11989	12 038,91	12 088,91	12 039	11 938,91	11 018,91	11 899,00	11878,91	11838,91	11998,81	11938,91	11988,91
<b>TVA</b>	7103,99	4 936,00	5 046,09	5 182	4 193,00	4 047,46	4 300,08	5238,62	291,62	4152,52	4313,37	1015,37
<b>TOTAUX DEC</b>	34205,56	33 391,24	33 551,33	34 906	33 816,91	32 751,37	33 884,08	34802,53	29815,53	33836,33	33937,28	30689,28

Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise BEJE-2011-2012-2013.

**Tableau N°34:**Le budget de trésorerie de 2013

Valeurs : K DA

	Jan.2013	Fév.2013	Mars.2013	Avril.2013	Mai.2013	Juin.2013	Juil.2013	Aout.2013	Sept.2013	Octobre.2013	Nov.2013	Déc.2013
T DEBUT	-16 316,61	2 657	23 101,89	44 422	58 418,00	72 672,18	90 386,47	113247,39	101142,86	120597,43	137138,25	130880,12
T ENC	53 179	53 836,13	54 871,70	48 547	48 071,09	50 285,66	56 745	22698	49270,104	50377,15	27679,15	46564,12
T DEC	34205,56	33 391,24	33 551,33	Valeurs :KDA	33 816,91	32 571,37	33 884,08	34802,53	29815,53	33836,33	33937,28	30689,28
T FIN DE P	2 657	23 101,89	44 422,26	58 418	72 672,18	90 386,47	113 247,39	101142,86	120597,434	137138,258	130880,128	146 754,968

Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise BEJE-2011-2012-2013.

### **2-2-1-5-Interprétation des résultats obtenus**

#### ***A- Le budget des ventes de 2013***

Le budget des ventes constitue les chiffres d'affaires prévisionnels de l'entreprise, qui sont toutefois réalisés en fonction des contrats de vente. D'après les résultats obtenus l'entreprise prévoyait l'augmentation des ventes d'une façon successive pendant toute la période de l'année, qui est expliqué par l'augmentation du nombre de contrats signés par BEJE.

#### ***B- Le budget des décaissements de matière première de 2013***

A partir du budget ci-dessus, nous constatons une stabilité des achats cela est due à la limitation des livraisons de matières premières, qui sont désignées par le groupe TEXALG

#### ***C- Le budget des autres décaissements de 2013***

A partir du budget ci-dessus, nous constatons une stabilité des décaissements qui est dû à la nature des décaissements tels que les frais du personnel, et une diminution des décaissements qui est dû à la suppression des dettes de 2010 pendant les années précédente.

#### ***D- Le budget de TVA de 2013***

Le budget de TVA est déterminé en fonction des ventes, et des achats prévisionnelles, d'où la TVA variée en fonction des achats et des ventes.

#### ***E- Le budget de trésorerie de 2013***

Le budget de trésorerie de 2013 est positif durant toute l'année, car BEJE prévoyait une augmentation important des encaissements de ventes.

A partir des budgets élaborés, nous constatant que l'activité de BEJE se décompose en deux phases ; une phase de production et une phase de récolte, ce qui signifie que l'activité de BEJE est saisonnière, les résultats obtenue sont expliquées par :

- la disponibilité des matières première ;
- la nature des produits finis ;
- les dettes des années précédentes.

En conclusion, les prévisions de BEJE sont liées à son état d'activité d'exploitation. Si cette dernière envisage une augmentation des ventes et une disponibilité des matières premières surement qu'elle dégagera une trésorerie positive.

### 2-2-1-6-Elaboration des bilans fonctionnels prévisionnel 2011, 2012et 2013

Après avoir présenté le budget de trésorerie, il serait question d'élaborer des bilans fonctionnels qui servent à calculer la trésorerie prévisionnelle et qui facilitent la comparaison avec les réalisations. Ces bilans ci-dessous sont des récapitulatifs des budgets présentés auparavant,

Le haut du bilan reste inchangé avec les réalisations, car cette première partie ne constitue pas l'une des prévisions de BEJE (plan de financement)

Le bas du bilan est déterminé à partir des budgets réalisés précédemment :

- **L'actif circulant** qui est constitué de :
  - Stock et encours prévisionnel = achats de matière première prévisionnel – les consommations de matières premières prévisionnelles
  - Créance clients = des créances prévisionnelles
  - Impôt et assimilé = des impôts dus
  - Autres débiteurs = des autres créances prévisionnelles hors créances liées aux ventes
- **Passif circulant** qui est constitué de :
  - Dettes des fournisseurs = des dettes liées à l'achat de matière première
  - Dettes fiscales et sociales (impôts) = de crédit de TVA
  - Autres dettes : des autres dettes hors dettes fournisseurs

**Tableau N°35:** Le bilan fonctionnel de l'actif prévisionnel 2011,2012 et 2013

Valeurs : DA

Actif (Emplois)	2011	2012	2013
<b>Emplois Stables (ES)</b>			
Immobilisations incorporelles	148 728	148 728.33	148 728,33
Immobilisations corporelles	1 838 601 737	1 838 124 609 .30	1 850 391 524,23
Immobilisations financières	3 753 794	3 547 768.21	3 617 472,06
<b>TOTAL DES EMPLOIS STABLES</b>	<b>1 842 504 260.53</b>	<b>1 841 821 405.84</b>	<b>1 854 157 724,92</b>
<b>ACTIF CIRCULANT (AC)</b>			
<u>Actif circulant d'exploitation</u>			
Stocks et encours	25 306 680.56	68 447 709.46	3 568 617 .1
Clients	124 447 766.8	109 236 804.9	75 493 939.18
Impôts et assimilés	2 157 549.12	236 832.77	69 095,68
Autres débiteurs d'exploitation	72 395 638.4	58 544 035.55	3 032 937 .422
<b>ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>242 107 554.9</b>	<b>236 394 027.3</b>	<b>115 164 589.6</b>
<u>Actif circulant hors exploitation</u>			
Autres créances et emplois assimilés	00	00	00
<b>ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>		<b>00</b>	<b>00</b>
<b>ACTIF DE TRESORERIE (AT)</b>			
Valeurs mobilières de placement (VMP)	—	—	—
Trésorerie	2 385 794.14	9 413 136,70	146 762 666.4
<b>ACTIF DE TRESORERIE</b>		<b>9 413 136,70</b>	<b>146 762 666.4</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>244 493 349</b>		<b>261 927 256</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 087 997 609</b>	<b>2 087 628 569</b>	<b>2 116 084 980</b>

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE -2011-2012-2013

**Tableau N°36** : Le bilan fonctionnel prévisionnel du passif de : 2011,2012 et 2013 Valeurs : DA

Passif (Ressources)	2011	2012	2013
<b>Ressources Stables (RS)</b>			
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 747 912 053</b>	<b>1 820 122 890.01</b>	1823815464.42
<b>Capital émis</b>			30 953 000,58
<b>Prime liée au capital</b>		13 551 530.60	
<b>Amortissements et dépréciations</b>	000		
<b>Reserve</b>			116 386 528.24
Dettes à long et moyen terme			
Résultat net			
<b>-Provisions et produits constatés d'avance</b>		<b>19 756 812 .63</b>	
<b>Emprunt et dettes financières</b>	<b>18 672 646.22</b>		
<b>TOTAL DES RESSOURCES STABLES</b>	<b>1 766 584 517.67</b>	<b>1 853 431 233.24</b>	<b>1 971 154 993,24</b>
<b>PASSIF CIRCULANT (PC)</b>			
<u>Passif circulant d'exploitation</u>			
<b>Dettes des fournisseurs</b>	<b>66 090 556.75</b>	<b>34 361 564.88</b>	3 238 700.74
<b>Dettes fiscales et sociales (impôts)</b>	<b>126 553 062.8</b>	<b>121 477 240.1</b>	60 928 326 .13
<b>Autres dettes</b>	<b>100 394 717.3</b>	<b>59 025 166 .85</b>	22 010 887.62
<b>PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>213 073 395.3</b>	<b>214 863 971 .9</b>	<b>144 922 288.6</b>
<u>Passif circulant hors exploitation</u>			
<b>Impôts (IBS)</b>	00	00	00
<b>PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>PASSIF DE TRESORERIE (PT)</b>		18 702 404.14	
	107 970 656.7		<b>7698.4</b>
<b>PASSIF DE TRESORERIE</b>	107 970 656.7		<b>7698.4</b>
<b>PASSIF CIRCULANT</b>		<b>233 566 376</b>	<b>144 929 987</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 087 628 569</b>	<b>2 087 997 609</b>	<b>2 116 084 980</b>

Source : fait par nos soins à partir des documents interne à l'entreprise BEJE -2011-2012-2013.

### A- Le calcul de la trésorerie par les ratios d'équilibre financier 2011

FRNG= Ressources Stables (RS)-Emplois Stables (ES)

$$= 1\,766\,584\,517.67 - 1\,841\,821\,405.84$$

$$= -75\,236\,888 \text{ DA}$$

BRF = ACTIF CIRCULANT (hors actif de trésorerie) - passif circulant (hors passif de trésorerie)

$$= 242\,107\,554.9 - 213\,073\,395.3$$

$$= 29\,034\,159,6 \text{ DA}$$

TN = FRNG - BFR

$$= -75\,236\,888 - 29\,034\,159,6$$

TN = -104 271 047, 6 DA

### Commentaire

En 2011, BEJE prévoyait un FRNG négatif qui signifie que les ressources stables ne peuvent faire face aux emplois stables, et un BFR positif qui signifie que BEJE aura un besoin de financement du cycle d'exploitation.

Après avoir élaboré les prévisions de 2011 en tenant compte des dettes de 2010 ce qui à engendrer une trésorerie négative estimée de -98 557 520 DA. Ce cas de figure, ne reflète pas réellement une situation critique vu que les chiffres d'affaires estimés arrivent à couvrir tous les décaissements de l'année en question et même une partie des dettes de l'année 2010.

### B- Le calcul de la trésorerie prévisionnelle de 2012

FRNG= Ressources Stables (RS)-Emplois Stables (ES)

$$= 1\,853\,431\,233.24 - 1\,842\,504\,260.53$$

$$= 10\,926\,973 \text{ DA}$$

BRF = ACTIF CIRCULANT (hors actif de trésorerie) - passif circulant (hors passif de trésorerie)

$$= 236\,394\,027.3 - 214\,863\,971.9$$

$$= +21\,530\,055,4 \text{ DA}$$

TN = FRNG - BFR

$$= 10\,926\,973 - 21\,530\,055,4$$

TN = -10 603 082,4 DA

## Commentaire

En 2012, BEJE prévoyait un FRNG positif qui signifie que les ressources stables peuvent faire face aux emplois stables et une partie du BFR.

BFR positif signifie que BEJE aura un besoin de financement de son cycle d'exploitation, malgré le FRNG obtenue est positif les ressources générées ne sont pas assez suffisantes.

Après avoir élaboré les prévisions en 2012 en tenant compte d'une partie des dettes de 2010, ce qui fait que la trésorerie estimée est négative de -16 361 610 DA, qui ne signifie pas réellement une situation critique puisque les chiffres d'affaires prévisionnels de l'année en cours arrivent à couvrir tous les décaissements de l'année en question, et même le reste des dettes de l'année 2010.

Dans ce cas de figure, l'entreprise n'envisage aucune solution pour combler ce déficit car l'objectif de BEJE est de faire disparaître les dettes de 2010, 2011 et 2012.

### C- Le calcul de la trésorerie prévisionnelle de 2013

FRNG = Ressources Stables (RS) - Emplois Stables (ES)

= 1 971 154 993,24 - 1 854 157 724,92

= +116 997 269 DA

BRF = ACTIF CIRCULANT (hors actif de trésorerie) - passif circulant (hors passif de trésorerie)

= 115 164 589,6 - 144 922 288,6

= - 29 757 699 DA

TN = FRNG - BFR

= +116 997 269 - (- 29 757 699)

TN = +146 754 968 DA

## Commentaire

En 2013, BEJE prévoyait un FRNG positif qui signifie que les ressources stables peuvent faire face non seulement à l'ensemble de ses immobilisations mais aussi à une partie de son BFR.

Un BFR négatif signifie que BEJE ne rencontre pas un besoin en matière de financement de son cycle d'exploitation.

L'entreprise prévoyait une trésorerie importante, puisque les chiffres d'affaires de cette année arrivaient à combler les déficits des deux années dernières 2011-2012. Cette trésorerie positive signifie que le gestionnaire a prévu de payer toutes les dettes de 2010 en 2013.

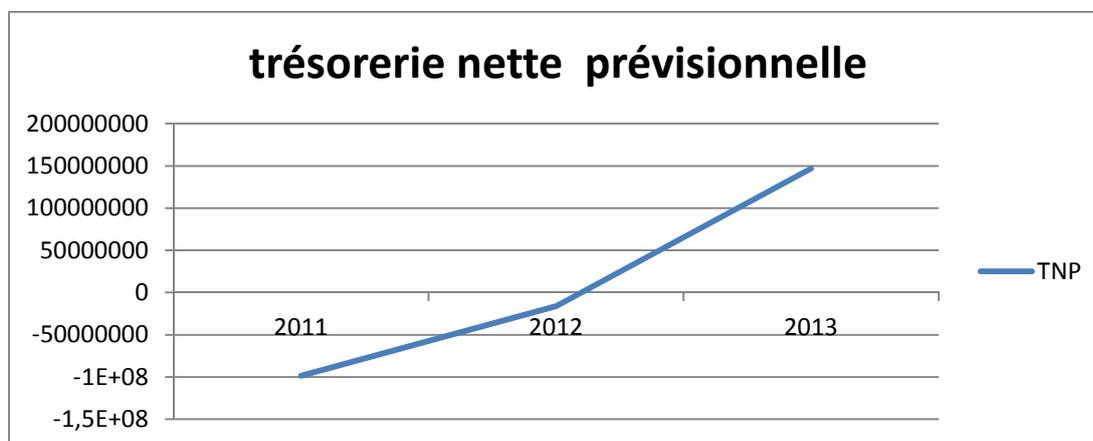
### 2-2-1-7-: L'évolution de la trésorerie prévisionnelle

Tableau N°37 : L'évolution de la trésorerie prévisionnelle de 2011 au 2013

Année	2011	2012	2013
<b>Trésorerie prévisionnelle</b>	-104 271 047, 6	-10 603 082,4	146 754 968
<b>Variation de trésorerie en valeur</b>		+93 667 965,2	+157 358 050,4
<b>Variation en %</b>		<b>89.83</b>	<b>148.40</b>
<b>de la trésorerie entre 2011 et 2013</b>	<b>240.74%</b>		

Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise.

Graphique N°02 : L'évolution de la trésorerie nette prévisionnelle



Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise.

D'après ce graphe ci-dessus le gestionnaire prévoyait que, l'entreprise marquera un progrès en matière de trésorerie prévisionnelle, qui passera en 2011 de -104 271 047,6 KDA au 2012 de -10 603 082,4KDA et même de réaliser une trésorerie importante en 2013 de 146 754 .96 K DA

### **2-3 - La démarche journalière : la fiche de suivi**

La gestion de trésorerie au jour le jour est une procédure qui permet à l'entreprise de contrôler ses comptes bancaires en utilisant une fiche de suivi. C'est une technique qui est rarement utilisée en raison des moyens informatiques de pointe nécessaires pour sa réalisation par les entreprises publiques en générale, et en particulier le cas de l'entreprise BEJE.

D'après ce chapitre, la gestion de trésorerie se manifeste, généralement, par des prévisions fiables, des choix de financement ou de placement, une gestion en dates de valeur et un contrôle de la facturation bancaire... etc. Les travaux prévisionnels peuvent être effectués sur une longue ou une courte durée.

La gestion prévisionnelle de trésorerie permet d'organiser les mouvements d'argent (entrant et sortant) en matière de règlement de fournisseurs, d'escompte, de la gestion des achats et des stocks, etc. Elle est habilitée à construire un indicateur de gestion avancé et permettre la mise en place de procédés d'ajustements.

En conclusion, nous avons constaté que les prévisions de BEJE se limitent à la gestion à court terme en faisant appel à un budget de trésorerie en raison de la non autonomie de gestion.

## CHAPITRE IV

LE CONTRÔLE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ENTREPRISE

BEJE

« QUAND VOUS AVEZ ÉLIMINÉ L'IMPOSSIBLE, CE QUI RESTE, MÊME  
IMPOSSIBLE, DOIT ÊTRE LA VÉRITÉ »

*(Sir Arthur Conan Doyle, le signe des quatre)*

Une fois, les budgets réalisés et afin de mesurer l'impact de la trésorerie sur l'activité de la firme, la réalisation des bilans fonctionnels, leurs évolutions, leurs comparaisons et leurs contrôles avec les budgets est impératif,

### Section 1 : Etude de l'évolution de la situation financière de l'entreprise BEJE.

Afin de savoir d'où vient la « liquidité » et comment elle est utilisée, notamment étudier l'équilibre financier de l'entreprise, il est important de faire appel au bilan fonctionnel car, son étude permet aux dirigeants de prendre des décisions en terme d'investissement, de financement, d'où sa présentation particulière.

Enfin, pour une évaluation fiable et réelle de l'entreprise, il est impératif d'étudier l'évolution de sa situation financière sur trois exercices (2011-2013).

#### 1-1-Le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel.

Des retraitements sont plus qu'indispensables pour accéder au bilan fonctionnel, ceci sur la base de trois grandes fonctions à savoir : l'investissement, l'exploitation et le financement, suivi de leurs cycles. Les ressources et les emplois sont évalués à leur valeur brute avant la répartition des bénéfices.

##### 1-1-1-Le cycle d'investissement (Emplois stables)

Ce cycle est long car les décisions d'investissement engagent l'entreprise sur une échéance supérieure à un an. Ce cycle regroupe tous les biens durables permettant ainsi à l'entreprise de fonctionner.

- **Immobilisations corporelles**

Pour l'entreprise BEJE, ce poste regroupe les éléments suivants :

**Tableau N°38** : Le calcul des immobilisations corporelles

Désignation	2011	2012	2013
<b>Terrains</b>	1 737 694 875,00	1 737 694 875,00	1 737 694 875,00
<b>Bâtiments</b>	97 291 859,24	97 950 598,44	97 993 822
<b>Autres immobilisation corporelles</b>	3 137 875,06	2 956 264,36	14 702 827
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1 838 124 609,3</b>	<b>1 838 609 737.80</b>	<b>1 850 391 524</b>

Source : Etablis par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2011-2012 et 2013.

Le montant des immobilisations corporelles a connu une augmentation progressive d'un exercice à un autre et cela est dû à l'acquisition de nouveaux investissements (autres immobilisation corporelles) ainsi que les bâtiments (nouvelles construction).

- **Immobilisations financières**

Ce poste regroupe les impôts différés actif qui s'élèvent à 3 547 768,21 en 2011 et 3 753 794,40 en 2012, en l'occurrence, en 2012, il a connu une progression de 206 026,19 et cela en raison du départ à la retraite, de même une diminution en 2013 de 136 322,34 a été constatée.

**Tableau N° 39:** Le calcul des emplois stables

Désignation	2011	2012	2013
<b>Immobilisations incorporelles</b>	148 728,33	148 728,33	148 728,33
<b>Immobilisations corporelles</b>	1 838 124 609,30	1 838 609 737,80	1 850 391 524
<b>Immobilisations financières</b>	3 547 768,21	3 753 794,40	3 617 472,06
<b>Actif brut immobilisé</b>	<b>1841672377,51</b>	<b>1842512260,53</b>	<b>1 854 157 724,92</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2011-2012 et 2013.

Les emplois stables s'élèvent à 1 841 672 377,51 en 2011. Ils ont augmentés de 839 883,02 en 2012 et de 116 454 64,39 en 2013 et cette croissance est due à l'acquisition des immobilisations corporelles.

### 1-1-2-Le cycle d'exploitation

Contrairement au cycle d'investissement, celui d'exploitation est court car il s'étale sur une période qui ne dépasse pas une année et que les décisions sont limitées à leur cycle d'activité. Il regroupe notamment les opérations ayant un lien avec l'activité principale de l'entreprise. Concernant l'entreprise BEJE, ce cycle correspond à celui : des achats, stockage et vente puisqu'il s'agit d'une entreprise industrielle.

**1-1-2-1-Actif Circulant (AC)** : composé des valeurs d'exploitations (stocks), des valeurs réalisables (Créances) et des valeurs disponibles (disponibilités).

#### A/-Actif circulant d'exploitation (ACE)

Ce poste regroupe les stocks en cours, les créances d'exploitations et les impôts.

**Tableau N° 40:** Le calcul de l'actif circulant d'exploitation

Désignation	2011	2012	2013
<b>Stocks en cours</b>	68 440 099,67	50 083 201,64	52 446 870,54
<b>Clients</b>	109 229 985 767	104 884 577,07	108 273 737,16
<b>Impôts et assimilés</b>	227 913,71	59 632,37	99 097,33
<b>Autre débiteurs *</b>	58 536 286,22	52 271 053,53	4 349 852,09
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	<b>236434285,27</b>	<b>207 298 464,61</b>	<b>165 169 557,12</b>

Source : Etabli par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2011-2012 et 2013.

\*Droit de timbre sur vente-TVA déductible-les avances sur salaire-les avances sur mission- prêt sociaux

La valeur de l'actif circulant d'exploitation de BEJE est en diminution d'un exercice à un autre et cela est dû aux impôts et assimilés qui ont diminué de 168 281,342011 à 2012 aussi aux autres débiteurs qui ont régressé d'une période à une autre, surtout entre 2011 et 2013 où ils passent de 58 536 286.22 à 4 349 852.09. cela prouve que l'entreprise a assez de liquidité pour faire face à son cycle d'exploitation et rembourser ainsi ses dettes à court terme.

#### **B--Actif Circulant Hors Exploitation (ACHE)**

Ce compte est nul vu qu'il n'existe aucun mouvement hors exploitation

#### **C- Actif de trésorerie (AT)**

Ce compte regroupe généralement les comptes caisse, banque, compte CCP, compte régies d'avances et accreditifs qui sont des valeurs les plus liquides, ainsi que les valeurs mobilières de placement qui sont notamment placées en trésorerie d'actifs en raison de leur forte liquidité.

**Tableau N° 41 : Le calcul des valeurs disponibles**

**U : DA**

Désignation	2011	2012	2013
<b>Trésorerie</b>	9 413 136,70	36 129 449,29	35 514 204,
<b>Actif de trésorerie</b>	<b>9 413 136,70</b>	<b>36 129 449,29</b>	<b>35 514 204,</b>

**Source :** Etablis par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2011-2012 -2013

Actif de trésorerie de l'entreprise BEJE est positif pour les trois périodes, cela est dû aux encaissements qui excèdent les décaissements.

**Tableau N°42 : Le calcul de l'actif circulant**

**U : DA**

Désignation	2010	2011	2013
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	236 434 285,27	207298464,61 00	165169557,12 00
<b>Actif circulant hors exploitation</b>	9 413 136,70	36 129 449,29	35 514 204,78
<b>Actif de trésorerie</b>			
<b>Actif Circulant (AC)</b>	<b>245847421,97</b>	<b>243 427 913,90</b>	<b>200 683 761,90</b>

**Source :** Etablit par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2011-2012-2013

La valeur de l'actif circulant a connu une décroissance d'un exercice à un autre et cela est dû à une baisse au niveau de l'actif circulant d'exploitation, malgré l'augmentation constatée au niveau de l'actif de trésorerie.

**1-1-2-2-Le passif circulant (PC)**

Il regroupe les dettes fournisseurs, dettes diverses, concours bancaires et soldes créditeurs de banque.

**A-Dettes d'exploitation (DE)**

Ce compte regroupe les dettes fournisseurs d'exploitation et les dettes fiscales et sociales.

**Tableau N°43: Le calcul des dettes d'exploitation****U : DA**

Désignation	2011	2012	2013
<b>Dettes fournisseurs et compte rattachés</b>	52 763 307,42	34 191 177,96	3 144 966,63
<b>Impôts sociaux et fiscaux</b>	113 225 360,22	120 874 877,27	59 164 945,55
<b>Autres débiteurs d'exploitation</b>	87 072 680,84	58 732 481,80	21 373 850,98
<b>Dettes d'exploitation (passif circulant d'exploitation)</b>	<b>253 061 348 ,48</b>	<b>213 798 537,03</b>	<b>83 683 763,16</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des bilans comptables de BMT des exercices 2010-2011-2013.

L'étude de ce tableau montre que le montant des dettes d'exploitation a connu une diminution d'un exercice à un autre et cela est dû à la diminution de l'ensemble des comptes le constituant et cette régression démontre que l'entreprise est solvable car elle a pu faire face à ses dettes en les réduisant.

**B- Dettes hors exploitation (DHE)**

Ce compte est nul vu qu'il y a absence des mouvements des flux hors exploitation.

**C-Passif de trésorerie (PT)**

Ce poste regroupe généralement les valeurs mobilières de placement, les concours bancaire et les soldes créditeurs de banques. Dans le cas de l'entreprise BEJE, elle arrive à financer largement son cycle d'exploitation, vu qu'elle dégage un FRNG positif, donc elle n'a pas besoin de recourir aux concours bancaire, s'est pourquoi d'ailleurs, le passif de trésorerie est nul.

Le passif circulant regroupe notamment, les dettes d'exploitation, hors exploitation et la trésorerie

**Tableau N° 44:Le calcul du passif circulant**

Désignation	2011	2012	2013
<b>Dettes d'exploitation</b>	253 061 348 ,48	213 798 537,03	83 683 763,16
<b>Dettes hors exploitation</b>	00	00	00
<b>Trésorerie passif</b>	68 022 651,66	18 702 404,16	2730,42
<b>Passif circulant (DC)</b>	<b>321084000,14</b>	<b>232 500 941,19</b>	<b>83 686 493,58</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2010-2011-2013

Le montant du passif circulant a connu une baisse entre 2012 et 2013 de 148 814 447,61 DA voir un taux de 36%, cette baisse est due à la variation qu'a connu le passif de trésorerie où elle a subi une diminution de ses décaissement de 18699673,74, ce qui justifié que l'entreprise a généré assez de liquidité pour faire face à ses endettements.

### 1-1-3-Le cycle de financement (Ressources stables)

Ce cycle comme celui des investissements est long, il comprend les ressources stables (durables) dont dispose l'entreprise. Ces ressources font appel à deux types de ressources propres et externes.

#### 1-1-3-1--Les ressources propres :

Ce poste comprend les capitaux propres, les amortissements et dépréciations (actif du bilan) ainsi que les provisions (passif).

Tableau N° 45: Le calcul des capitaux propres

U : DA

Désignation	2011	2012	2013
Capital émis	150 000 000,00	00	00
Primes liées au capital	829 634,70	00	00
Réserves	1 023 308 205,76	00	00
Résultat net	6 638 943,45	4 994 165,42	10 296 434,61
Autres capitaux propres-Report à nouveau	(23 752 602,10)	00	00
Autres capitaux propres (compte d'assainissement)	590 887 871,64	00	00
Compte de liaison	00	1 815 128 724,59	1 813 519 029,81
<b>ressources propres</b>	<b>1 747 912 053,45</b>	<b>1 820 122 890,01</b>	<b>1 823 815 464,42</b>

Source : Etablit par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE exercices 2011-2012-2013

Cette entreprise a connu une croissance progressive d'un exercice à un autre et cette évolution est due au compte de liaison et au résultat net.

Les amortissements et dépréciations sont intégrés aux ressources propres en incluant les provisions, en rappelant qu'ils représentent des capitaux épargnés afin de permettre le financement des immobilisations à renouveler ou des pertes probables, ils constituent donc, les ressources de financement.

L'entreprise BEJE pour le comptes (autres capitaux propres-Report à nouveau et comptes assainissement ainsi que les réserves ils sont transférés au niveau de TEXALG. En ce qui concerne les primes elles ne n'existent pas au niveau de 2011 et 2012 vu que qu'elle a changé de statut.

Tableau N° 46: Le calcul des ressources stables

Désignation	2011	2012	2013
<b>Capitaux propres</b>	1 747 912 053,45	1 820 122 890,01	1 823 815 464,42
<b>Amortissements et provisions (actif)</b>	00	13 551 530 60	30 953 000,58
<b>Provisions (passif) *<sup>1</sup></b>	18 672 464,22	19 756 812,63	116 386 528,24
<b>Ressources stables</b>	<b>1 766 584 517,67</b>	<b>1 853 431 233,24</b>	<b>1 971 154 993,24</b>

Source : Etablis par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2011-2012-2013

Les ressources stables sont en plein croissance d'un exercice à un autre et cela est dû à l'augmentation des capitaux propres et les provisions (passif).

### 1-1-3-2-Les ressources externes

Concernant BEJE, ce compte regroupe les emprunts et les dettes financières.

Tableau N° 47: Le calcul des ressources externes

U : DA

Désignation	2011	2012	2013
<b>Emprunts et dettes financières</b>	00	00	00
<b>Ressources externes à long terme</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>

Source : Etablis par nos soins à partir des bilans comptables de BEJE des exercices 2011-2012-2013.

Les ressources externes à long terme sont nulles durant les trois exercices, ce qui justifié la solvabilité de l'entreprise en réussissant à rembourser ses dettes avec ses propres ressources, donc, elle n'a pas besoin d'un agent externe, ce qui la rend autonome.

## 1-2-Etude de la situation financière de l'entreprise pour l'exercice 2011-2012-2013

Après avoir procédé aux retraitements du bilan comptable en fonction des trois grands cycles cités précédemment, cette étude s'enchainera par l'élaboration des bilans fonctionnels avec leurs grandes masses. Ils sont reclassés selon la nature et destination de financement. À cet effet, cette étude fait appel à certains agrégats financiers qui sont plus qu'indispensables à l'analyse financière de chaque exercice, ce qui nous permettrait de vérifier si l'entreprise finance correctement ses emplois stables par ses ressources stables Cette présente analyse se limitera dans ce cas à trois indicateurs, tels que : le FRNG-BFR et la TN.

\*Il s'agit des indemnités de retard, des dettes fiscales et parafiscales (changement de la grille des salaires à partir de 2012 où un rappel de deux devrait s'effectuer)

### 1-2-1-Les bilans fonctionnels de l'exercice 2011 – 2012-2013 de BEJE

Les bilans fonctionnels sont élaborés par nos propres soins et ceci sur la base des documents comptables où ils ont subi de légers traitements entre l'actif à long terme et court terme et de même, en ce qui concerne le passif.

#### 1-2-1-1-Elaboration du bilan fonctionnel pour exercice 2011-2012-2013 de BEJE.

Les retraitements effectués au cours de l'exercice 2010 sont opérés en fonction de leurs valeurs nettes car, en 2010, le statut juridique de cette entreprise était une SPA, mais vu qu'en 2011, les contraintes structurelles et conjoncturelles l'ont obligé à changer de statut où elle devrait revêtir un caractère d'une unité qui, cette dernière dépend d'un groupe centralisateur nommé TEXALG. L'élaboration des bilans sera portée sur trois périodes (2011-2012 et 2013).

**Tableau N°48 :** Elaboration des bilans fonctionnels (Actifs) des exercices 2011-2012 et 2013.

	U : DA		
Actif (Emplois)	2011	2012	2013
Emplois Stables (ES)			
<b>Immobilisations incorporelles</b>	148 728,33	148 728	148 728,33
<b>Immobilisations corporelles</b>	1 838 124 609,30	1 838 601 738,53	1 850 391 524,23
<b>Immobilisations financières</b>	3 547 768,21	3 753 794	3 617 472,36
<b>TOTAL DES EMPLOIS STABLES</b>	<b>1 841 821 105,84</b>	<b>1 842 504 260,53</b>	<b>1 854 157 724,92</b>
ACTIF CIRCULANT (AC)			
<u>Actif circulant d'exploitation</u>			
<b>Stocks et encours</b>	68 440 099,67	50 083 201,64	52 446 870,54
<b>Clients</b>	109 229 975,67	104 884 577,07	108 273 737,16
<b>Impôts et assimilés</b>	227 913,71	59 632,37	99 097,33
<b>Autres débiteurs d'exploitation</b>	58 536 286,22	52 271 053,53	4 349 852,09
<b>ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>236 434 275,27</b>	<b>207 298 464,61</b>	<b>165 169 557,12</b>
<u>Actif circulant hors exploitation</u>			
<b>Autres créances et emplois assimilés</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>ACTIF CIRCULANT HORS</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>

EXPLOITATION			
ACTIF DE TRÉSORERIE (AT)			
Valeurs mobilières de placement (VMP)	—	—	—
Trésorerie	9 413 136,70	36 129 449,29	35 514 204,78
ACTIF DE TRÉSORERIE	9 413 136,70	36 129 449,29	<b>35 514 204,78</b>
ACTIF CIRCULANT	<b>245 847 411,97</b>	<b>243 427 913,90</b>	<b>200 683 761,90</b>
TOTAL DE L'ACTIF	<b>2 087 668 517,81</b>	<b>2 085 932 174,43</b>	<b>2 054 841 486,82</b>

Source : bilans comptables de l'entreprise « BEJE », exercice 2011-2012-2013.

**Tableau N° 49 : Elaboration des bilans fonctionnels (Passif) des exercices 2011-2012 et 2013.**

**U : DA**

Passif (Ressources)	2011	2012	2013
<b>Ressources Stables (RS)</b>			
Capitaux propres	1 747 912 053,45	1 820 122 890,01	1823815464.42
Amortissements et dépréciations	00	13 551 530,60	30 953 000,58
Dettes à long et moyen terme			
-Provisions et produits constatés d'avance	18 672 464,22	19 756 812,63	116 386 528.24
<b>TOTAL DES RESSOURCES STABLES</b>	<b>1766584517,67</b>	<b>1 853 431 233,24</b>	<b>1 971 154 993,24</b>
<b>PASSIF CIRCULANT (PC)</b>			
<u>Passif circulant d'exploitation</u>			
Dettes des fournisseurs			
Dettes fiscales et sociales (impôts)	52 763 307,42	34 191 177,96	3 144 966.63
Autres dettes	113 225 360,22	120 874 877,27	59 164 945.55
	87 072 680,84	58 732 481,80	21 373 850.98
<b>PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>253 061 348,4</b>	<b>213 798 537,03</b>	<b>83 683 763.16</b>
<u>Passif circulant hors exploitation</u>			
Impôts (IBS)	00	00	00
<b>PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>83 683 763.16</b>

<b>PASSIF DE TRESORERIE (PT)</b>	68 022 651,66	18 702 404,14	<b>2 730.42</b>
<b>PASSIF DE TRESORERIE</b>	<b>68 022 651,66</b>	<b>18 702 404,14</b>	<b>2 730.42</b>
<b>PASSIF CIRCULANT</b>	<b>321 084 000,14</b>	<b>232 500 941,19</b>	<b>83 686 493.58</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2087668517,81</b>	<b>2 085 932 174,43</b>	<b>2 054 841 486.82</b>

Source : bilans comptables de l'entreprise « BEJE », exercice 2011-2012-2013.

**Tableau N° 50:** Elaboration des bilans en grandes masse de l'exercice 2011-2012-2013 (ACTIF) U : DA

Actif	2011	%	2012	%	2013	%
<b>Emplois stables</b>	1 841 821 105,84	<b>88,22</b>	1 842 504 260,53	<b>88,33</b>	1 854 157 724,92	<b>90,23</b>
<b>Actif circulant</b>	<b>245 847 411,97</b>	<b>11,78</b>	<b>243 427 913,90</b>	<b>11,67</b>	<b>200 683761,90</b>	<b>09,76</b>
A.C D	236 434 275,27	11,33	207 298 464,61	9,94	165 169 557,20	08,03
A.CHE	00	0	00	00	00	00
T	9 413 136,70	0,45	36 129 449,29	1,73	35 514 204,78	01,72
<b>Total Actif</b>	<b>2 087 668 517,81</b>	<b>100%</b>	<b>2 085 932 174,43</b>		<b>2 054 841 486,82</b>	<b>100%</b>

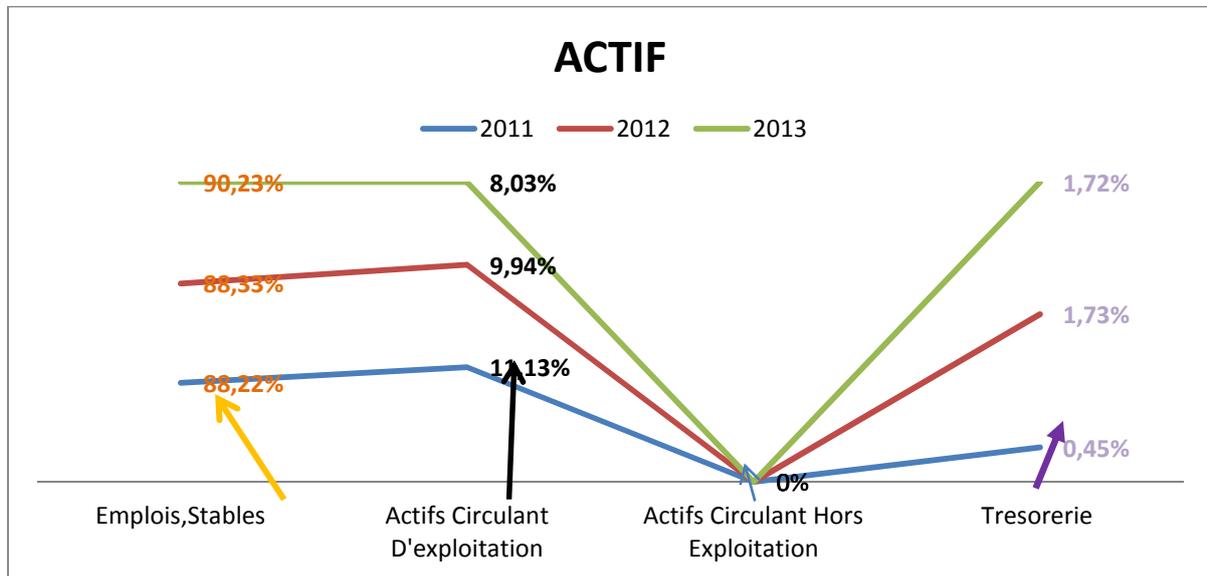
Source : établit par nos soins à partir des bilans comptables de « BEJE » de l'exercice 2011-2012-2013.

**Tableau N° 51:** Elaboration des bilans en grandes masse de l'exercice 2011-2012-2013 (PASSIF) U : DA

Passif	2011	%	2012	%	2013	%
<b>Ressources stables</b>	1 766 584 517,67	<b>84,62</b>	<b>1 853 431 233,24</b>	<b>88,85</b>	1 971 154 993,24	<b>95,92</b>
Ressources propres	1 747 912053,45	83,72	1 833 674 420,61	87,91	1 854 768 465,00	90,26
DLMT	18 672 464,21	0,90	19 756 812,63	0,94	116 386 528,24	05,66
<b>Passif Circulant</b>	<b>321 084 000,14</b>	<b>15,38</b>	<b>232 500 941,19</b>	<b>11,15</b>	<b>83 686 493,58</b>	<b>04,07</b>
P.C.E	253 061 348,48	12,13	213 798 537,03	10,24	83 683 763,16	02,75
PCHE	00	00	00	00	00	00 %
PT	68 022 651,66	3,25	18 702 404,16	0,89	2 730.42	01,32
<b>Total Passif</b>	<b>2 087 668 517,81</b>	<b>100%</b>	<b>2 085 932 174,43</b>		<b>2 054 841 486,82</b>	

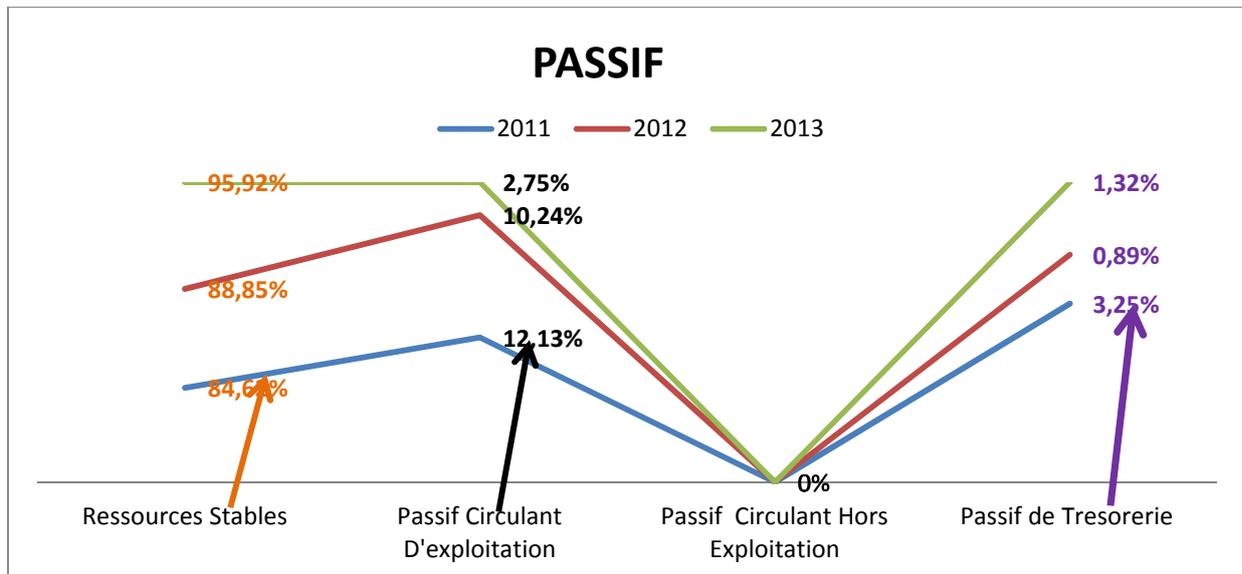
Source : établis par nos soins à partir des bilans comptables de « BEJE » de l'exercice 2011-2012-2013.

**Graphique N°03:** Bilan fonctionnel (Actif) en grande masse de « BEJE » pour exercice 2011-2012-2013



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n°50.

**Graphique N°04 :** Bilan fonctionnel (Passif) en grande masse de « BEJE » pour exercice 2011-2012-2013



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n°51.

**A- Le calcul des différents agrégats**

Ainsi, l'analyse fonctionnelle des bilans nous permis d'analyser les besoins et leur façon d'être financé par l'entreprise et de calculer ainsi les différents agrégats cités auparavant afin de déterminer la situation de la trésorerie.

**A-1-Calcul des trois indicateurs financiers et leurs évolutions (FRNG-BFR-TN).**

Ce référant au bilan, nous pouvons calculer les agrégats suivants :

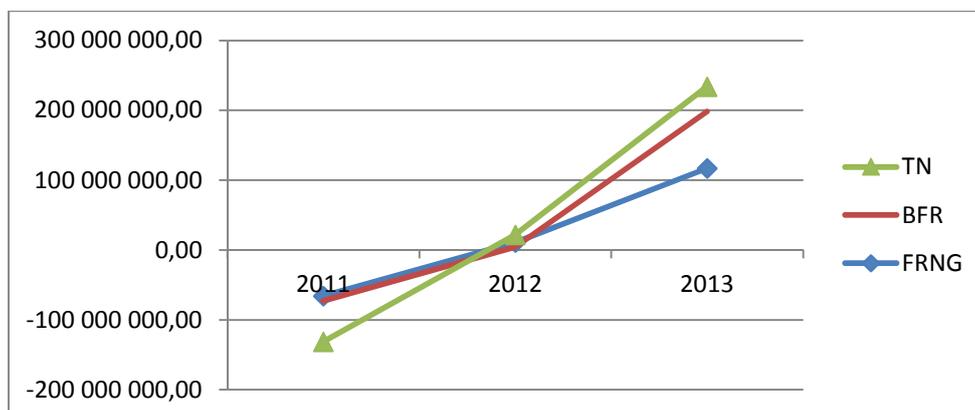
**Tableau N°52 :L'évolution des trois indicateurs (FRNG-BFR et TN)**

**U : DA**

	FORMULES	2011	2012	2011-2012	2013	2012-2013
<b>FRNG</b>	Ressources stables Emplois stables	-75 236 588,17	10 926 972,71	114.52%	116 997 268,32	970.71%
	ACE brut + ACHE brut + AT) (DE + DHE +PT)					
<b>BFR</b>	(ACE +ACHE) (DE + DHE)	16 627 073,21	-6 500 072,42	60.90	81 485 793,96	1012.53%
	BFRE+BFRHE					
<b>TN</b>	FRNG BFR	58 609 514.96	17 427 045,13	129.73%	35 511 474,36	103.77%
	AT - PT					

Source : établit par nos soins à partir des bilans comptables de « BEJE » de l'exercice 2011-2012-2013.

**Graphique N° 05 : l'évolution des indicateurs (FRN-BFR-TN)**



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n°52.

## ***A-2- Interprétation***

### ***A-2-1-Le fonds de roulement net global (FRNG)***

L'entreprise « BEJE », contrairement à l'exercice 2011 où elle a connu un risque d'insolvabilité en dégageant un fonds de roulement net négatif, elle a pu se rééquilibrer entre 2012 et 2013 en générant des ressources internes et ceci en plein extension d'un exercice à un autre, surtout en 2013 où elle a connu une croissance très satisfaisante, voir un taux de variation de 1070,72%, c'est -à-dire, qu' il a doublé 10 fois plus en 2013. Cette marge de sécurité assez importante dans le maintien de sa solvabilité dégagée est la résultante d'un chiffres d'affaire très élevé marqué par cette période et l'entrée d'une liquidité très importante et cela se justifié par le compte autres débiteurs qui étaient de 52 271 053.53 en 2011 4 349 852.09 en 2013, ce qui permet largement à l'entreprise de financer non seulement l'intégralité de ses immobilisations et un volant de liquidité excédentaire, lui permettant de faire face à de diverses risques à court terme.

### ***A-2-2-Le besoin en fonds de roulement (BFR)***

Il est négatif pour les exercices 2011 et 2012, ce qui s'explique par excès du passif circulant par rapport aux besoins circulants, donc, l'entreprise n'a pas un besoin en financement à court terme. Contrairement en 2013 où elle a besoin de financer son cycle d'exploitation en recourant aux ressources internes générées par l'entreprise voir son fonds de roulement et non au recourant au concours bancaire car la politique de l'unité ne le permet pas et ce signe positif est dû au décalage entre les délais de paiement clients et fournisseurs, que le trésorier est contraint de respecter de par la politique instaurée par l'entreprise.

### ***A-2-3-La trésorerie nette (TN)***

L'exercice 2010 était marqué par un surendettement qui a contraint l'exercice 2011 à faire face en le résorbant, ce qui a engendré automatiquement une trésorerie déficitaire durant cette année (2011) et a un fonds de roulement insuffisant. Par contre en 2012, la trésorerie était positive mais pas trop importante est ceci en raison de déficit de l'exercice 2011 où cette dernière se trouvait dans la contrainte de le combler.

En l'occurrence en 2013, l'entreprise « BEJE » a réussi à générer une trésorerie fort satisfaisante où elle passe de 17 427 045,13 en 2012 à 35 511 474,36 en 2013, cela est dû à la baisse importante des créances, en revanche le compte « autres débiteurs », ce qui justifie une entrée de liquidité assez importante, lui permettant de ce fait, l'obtention d'un excédent de trésorerie en 2013. D'une manière générale, l'obtention d'une trésorerie négative n'est pas dû à la mauvaise gestion de la trésorerie mais au déficit précédant comblé par la trésorerie excédentaire de l'exercice qui suit.

L'analyse des trois exercices 2011-2012 et 2013 de l'entreprise « BEJE » nous a permis de constater l'importance de chaque indicateur (FRNG-BFR et T), qui influe et exerce un impact considérable sur la trésorerie.

D'après cette analyse, nous confirmons que la dégradation de la trésorerie est causée par plusieurs facteurs :

- l'insuffisance des ressources internes générées par l'activité de l'entreprise « FRNG », qui est l'indicateur de la structure de financement dont le trésorier doit maîtriser et surveiller constamment pour éviter le risque d'insolvabilité,
- le déficit causé par l'exercice 2010 où les exercices 2011 et 2012 se voient répercuter
- la réduction conjoncturelle de l'activité ; une variation fortement en baisse de l'activité va générer des stocks trop importants et des difficultés de trésorerie : cas de cette entreprise BEJE où la demande augmente en hivers et diminuée fortement en été.

Cependant, l'analyse fondée uniquement sur les indicateurs d'équilibre ne suffit pas pour porter un jugement quant à la santé financière de l'entreprise, d'où recourir à une autre technique est une nécessité, c'est pourquoi, nous faisons appel à l'approche par les ratios.

### A-3- Etude de l'entreprise « BEJE » par les ratios

Afin de comparer les situations financières des différents exercices de l'entreprise, certains ratios sont inéluctables pour permettre une analyse fiable. Au terme de notre étude, nous avons opté pour les ratios ayant une relation directe avec la liquidité entre autre, les ratios de structures liés aux bilans fonctionnels et les ratios de gestion.

#### A-3-1) Tableau établissant les ratios de structures liés au bilan fonctionnel de l'entreprise « BEJE » pour l'exercice 2011-2012-2013.

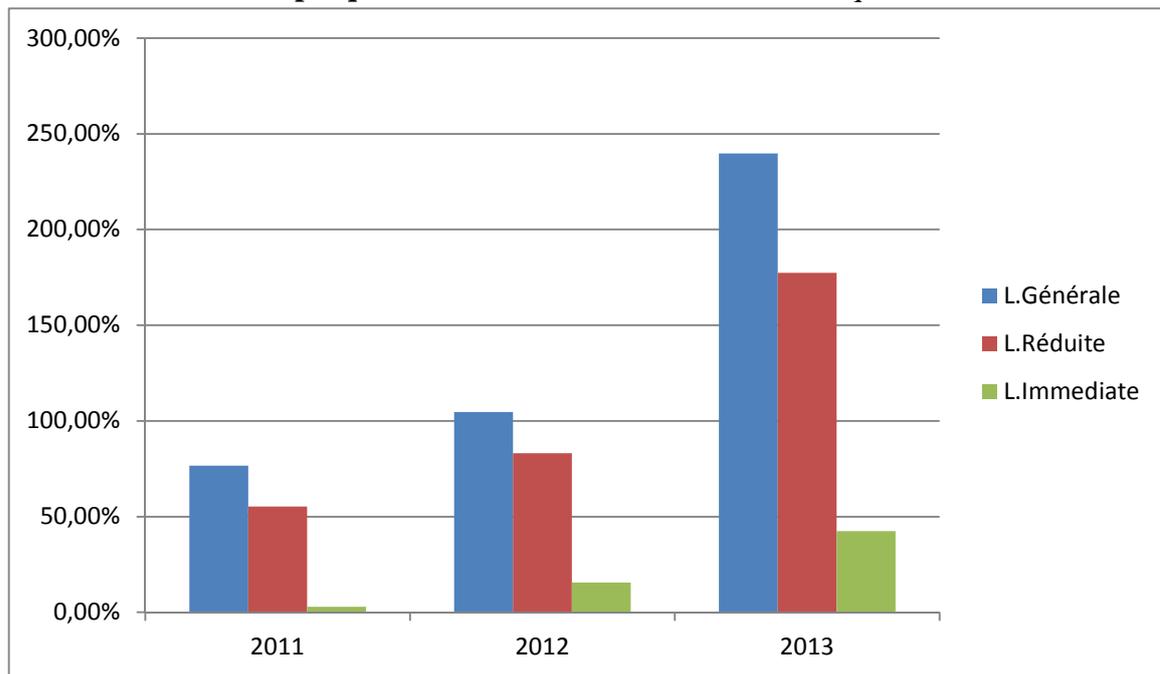
##### A-3-1-1-Evolution des ratios de liquidité

Tableau N° 53 :L'évolution des ratios de liquidité

RATIOS	Formules	2011		2012		2013	
		Application	Résultat	Application	Résultat	Application	Résultat
Liquidité générale	AC/ DCT	$\frac{245\,847\,411,97}{321\,084\,000,14}$	<b>76,56%</b>	$\frac{243\,427\,913,90}{232\,500\,941,19}$	<b>104,69%</b>	$\frac{200\,683\,761,90}{83\,686\,493,58}$	<b>239,80%</b>
Liquidité réduite	VR+VD /DCT	$\frac{177\,407\,312,3}{321\,084\,000,14}$	<b>55,25 %</b>	$\frac{193\,344\,712,26}{232\,500\,941,19}$	<b>83,15%</b>	$\frac{148\,236\,891,36}{83\,686\,493,58}$	<b>177,13%</b>
Liquidité immédiate	VD /DCT	$\frac{9\,413\,136,70}{321\,084\,000,14}$	<b>02,93%</b>	$\frac{36\,129\,449,29}{232\,500\,941,19}$	<b>15,53%</b>	$\frac{35\,514\,204,78}{83\,686\,493,58}$	<b>42,43%</b>

Source : Etablit par nos soins sur la base du bilan comptable de BEJE de l'exercice 2011-2012-2013.

Graphique N° 06 : L'évolution des ratios de liquidité



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n°53.

### A-3-1-2-Interprétation

**Liquidité générale :** en 2011, le ratio ne répond pas aux normes, vu qu'il est inférieur à 1, ce qui permet de conclure que, l'actif circulant est insuffisant pour couvrir la totalité des dettes à court terme. Cette diminution est due aux créances en particuliers, le compte « impôts et assimilés » qui était très important. Par contre, en 2012 et 2013, l'entreprise a pu rattraper ce manque de liquidité, ce qui se justifie par le respect des normes ( $>1$ ), surtout en 2013, où ce ratio a doublé (239,8%), voir une variation de 129,23% et ce grâce à la diminution des créances par une entrée importante de liquidité due au remboursement des clients, ce qui se justifie par le compte autres débiteurs qui a véritablement connu une remarquable diminution qui était de 52 271 053.53 en 2012 et passe à 4 349 852.09 voir une variation de 1101,67% ainsi qu'aux dettes fournisseurs qui étaient de 34 191 177.96 en 2012 et passe à 21 373 850.98 voir un taux de variation de 59,96% ce qui permet de conclure que l'entreprise BEJE a su adopter un enjeu stratégique de négociation entre les délais clients et fournisseurs, lui permettant ainsi d'assurer pleinement la totalité de ses dettes à court terme.

**Liquidité réduite :** pour les exercices 2011 et 2012, l'entreprise BEJE a obtenu des ratios ( $<1$ ), donc, elle est dans l'incapacité de rembourser ses dettes à court terme sans faire appel à son stock. À l'opposé, où en 2013, l'entreprise peut se contenter uniquement de ses valeurs réalisables qui sont de 112 722 686,58 DA pour rembourser la totalité de ses dettes à court terme sans faire appel ni au son stock, ni à ses valeurs disponibles.

**Liquidité immédiate :** Pour les trois exercices, l'entreprise ne dispose pas de liquidité immédiate assez suffisante pour financer ses dettes à court terme, vu que ses valeurs disponibles sont trop faibles. Donc, afin de faire face à la totalité de ses endettements, l'entreprise BEJE fait appel uniquement aux créances clients qui sont de 52 46 870 ,54.

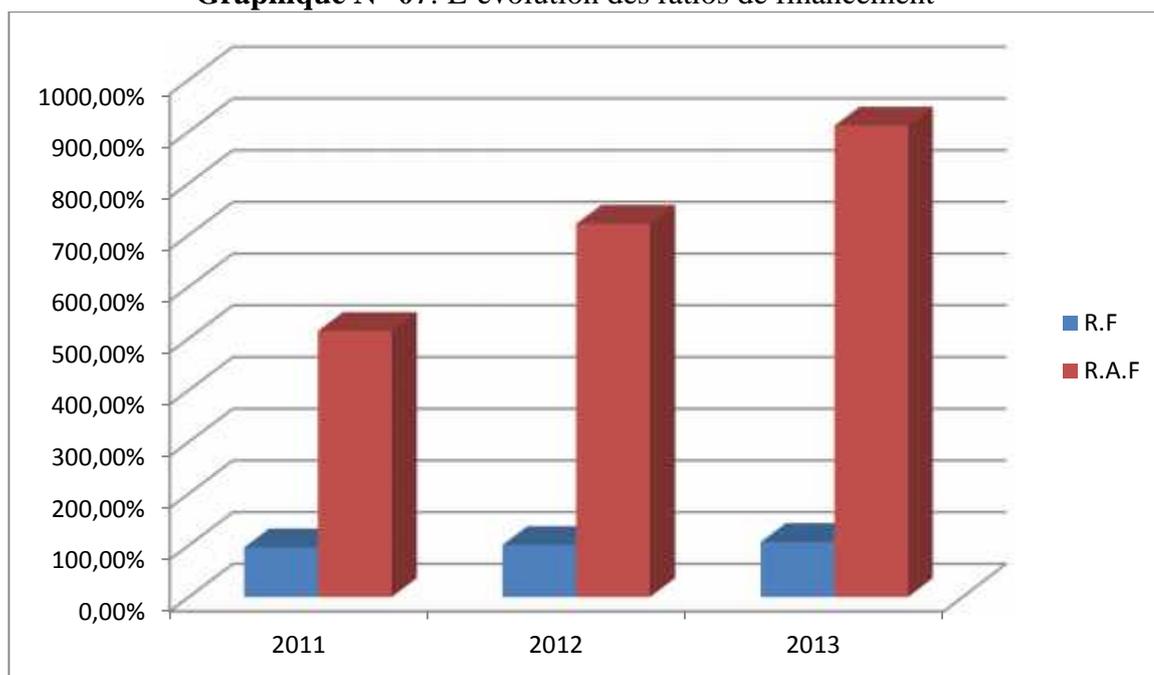
### A-3-1-3-Evolution des ratios de financement

**Tableau N°54:** Les ratios de financement

RATIOS	FORMULES	2011		2012		2013	
		Application	Résultat	Application	Résultat	Application	Résultat
Ration de financement	RD/ES	$\frac{1\,766\,584\,517,67}{1\,841\,821\,405,84}$	<b>95,90</b>	$\frac{1\,853\,431\,233,24}{1\,842\,504\,260,53}$	<b>100,59</b>	$\frac{1\,971\,154\,993,4}{1\,854\,157\,724,92}$	<b>106,3</b>
Ratio d'autonomie.Financière	CP/CE	$\frac{1\,747\,912\,053,45}{339756464,26}$	<b>514,46</b>	$\frac{1\,820\,122\,890,01}{252257753,82}$	<b>721,53</b>	$\frac{1\,823\,815\,464,42}{200073021,82}$	<b>911,57</b>

Source : Etablit par nos soins sur la base du bilan comptable de BEJE de l'exercice 2011-2012-2013.

**Graphique N° 07:** L'évolution des ratios de financement



Source : réalisé par nos propres soins à partir à partir du tableau N° :54

### ➤ Interprétation

**Ratios de financement** : en 2011 les ressources durables sont insuffisantes pour couvrir la totalité de ses emplois stables, vu que le ratio obtenu est inférieur à 1 (< 1), la raison de cette insuffisance en 2011 était due aux ressources propres qui n'étaient pas assez importantes car les retraitements du bilan fonctionnel pour cet exercice sont effectués sur la base des valeurs nettes et non brutes et ceci à cause du passage de l'entreprise d'une SPA à une unité, ce qui la considère comme une entreprise nouvelle. Par contre en 2012 et 2013, les normes sont respectées à raison des ratios qui sont supérieurs à 1, ce qui a permis à l'entreprise de générer des ressources stables assez importantes, et ce facteur est dû à l'importance des provisions (passif) qui passent de 18 672 464,22 en 2011 à 116 386 528,24 en 2013, donc, BEJE peut non seulement financer la totalité de ses emplois stables mais aussi une partie de son cycle d'exploitation.

**Ratios d'autonomie financière** : Durant les trois périodes successives, l'entreprise a obtenu une proportion supérieure à 1 (> 1). Le résultat obtenu est très satisfaisant dans la mesure où le ratio est supérieur à 1, ce qui se justifie par la couverture de la totalité de ses dettes par ses capitaux propres ou le ratio a doublé 5 fois en 2011 et 7 fois en 2012 et 9 fois en 2013, donc avec un taux de variation progressif de 0,3% et ce qui confirme son autonomie. Cet indice signifie que l'entreprise est très indépendante financièrement.

#### A-2-1-3-Les ratios de gestion

Ces ratios sont liés aux différentes opérations effectuées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce cas de figure, nous avons opté pour des ratios suivants :

**Le tableau N° 55: L'évolution des ratios de gestion de l'entreprise « BEJE » 2011-2012-2013.**

**U : DA**

RATI OS	Le rapport	2011		2012		2013	
		Application	Résultat	Application	Résultat	Application	Résultat
<b>R.S..M Fournitures</b>	$\frac{S.M}{C..d'achat} *$ 360 j	$\frac{62\ 818\ 441\ 320}{203\ 640\ 326}$	<b>323,665 1jrs(10 mois et 24 jrs)</b>	$\frac{62\ 818\ 441\ 320}{159\ 795\ 347}$	<b>413,91 51 jrs (13 mois et 25jrs)</b>	$\frac{62\ 818\ 441\ 320}{186\ 104\ 204}$	<b>354 jrs (11 mois et 19jrs)</b>
<b>D.M.C Clients</b>	$\frac{Clients}{C.A(TTC)}$ 360 j	$\frac{39\ 322\ 791\ 241,2}{378\ 742\ 245,57}$	<b>103,82jrs (3 mois et 46 jrs)</b>	$\frac{37\ 758\ 447\ 745,2}{382\ 730\ 375,43}$	<b>98,65jrs (3 mois et 28 jrs)</b>	$\frac{38\ 978\ 545\ 377,6}{416\ 322\ 886,59}$	<b>93.62jrs (3 mois et 12 rs)</b>
<b>D.M.C .Frs</b>	$\frac{Frs}{C en P.T} *$ 360 j	$\frac{18\ 994\ 790\ 671,2}{2\ 036\ 668\ 363}$	<b>9,326jrs (9jrs)</b>	$\frac{12\ 308\ 824\ 065,6}{159\ 795\ 347}$	<b>77,0286 jrs (2 mois et 17 jrs)</b>	$\frac{1\ 132\ 187\ 986,8}{186\ 104\ 204}$	<b>6,083 jrs</b>

Source : Etabli par nos soins sur la base du bilan comptable de BEJE de l'exercice 2011-2012-2013.

\*C en P.T : consommation en provenance des tiers

### ➤ Interprétation

D'après l'analyse de la situation financière de l'entreprise « BEJE » et surtout au niveau des ratios de gestion (2011-2012 et 2013), qui représentent les indicateurs de bord les plus performants permettant au dirigeant d'appréhender les risques qui peuvent menacer la santé financière de l'entreprise. En effet, d'après cette conclusion nous constatons que :

Les ratios de rotation donnent une vision défavorable pour une entreprise d'une manière générale (la durée moyenne du crédit clients supérieur à la durée moyenne du crédit fournisseurs) mais ce n'est pas le cas pour l'entreprise BEJE car, le décalage constaté entre ses clients et ses fournisseurs durant les trois périodes est dû à la politique de négociation imposée par cette dernière entre les deux parties d'une façon amiable et ce pour une meilleur fidélisation.

En effet, dans la mesure où, l'unité BEJE exécute ses transactions par le biais des contrats avec ses gros clients, alors les contraindre à payer à courte durée, risquerait de les perdre.

- concernant les gros fournisseurs, le retard de règlement n'est pas dû à la mauvaise gestion de la trésorerie de l'entreprise mais à un décalage de six jours avant ou après et cela selon le rapprochement hebdomadaire et ce, dès l'élaboration de la lettre de crédit (LC). Ce facteur s'explique par le transfert physique de la matière première au compte comptable et que le règlement ait lieu deux mois après la livraison de la matière première. Donc, il n'est point du ressort de l'unité « BEJE » de négocier les contrats fournisseurs et même d'acheter la matière première vu qu'elle ne bénéficie pas d'une autonomie de gestion mais il est du ressort de l'entreprise centralisatrice, « TEXALG », qui siège au niveau d'Alger qui s'occupe de ce genre de transaction.
- pour les gros clients, la durée moyenne de crédit consenti par l'entreprise BEJE est de 2 mois et le troisième mois est due à la durée prolongée accordée par l'entreprise à ses clients qui ne peuvent couvrir leurs dettes à l'échéance. Le règlement s'effectue à 60% dans l'immédiat, c'est-à-dire dès la réception du produit fini et 40% restant s'effectue deux mois après.
- par contre, la durée d'écoulement des stocks est de 11 mois pour une durée normale, plus le douzième mois où les ouvriers ne travaillent pas car cela est dû à une période des congés. La rotation des stocks est due à la disponibilité de la matière première et la rapidité de la rotation d'écoulement du stock et son augmentation est due au facteur saisonnier. Il arrive parfois où elle se retrouve en rupture de stocks et ceci en raison de la baisse de l'approvisionnement de la matière première importante.

Afin d'étudier et d'évaluer la variation de la trésorerie globale de l'entreprise, nous devons analyser les différents flux financiers débouchant nécessairement sur cette variation, d'où faire appel à l'analyse par les flux de trésorerie est une nécessité.

## Section 2-Elaboration et analyse du tableau des flux de trésorerie de BEJE

Les tableaux de flux de trésorerie retracent les mouvements regroupés selon trois grandes fonctions (activité, investissement et financement) à LMT. Il se décompose des encaissements et des décaissements de trésorerie de BEJE selon leur origine, afin de distinguer :

- les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles,
- les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements,
- les flux de trésorerie provenant des activités de financement

L'objectif serait de déterminer quelles sont les fonctions qui ont été « génératrices » et celles « consommatrices » de liquidité au cours de la période.

L'entreprise BEJE élabore d'après la loi de finance 2009 le document des flux de trésorerie comme le stipule le journal officiel de la république algérienne n°19,28 Rabia El-Aouel 1430 du 25 mars 2009. C'est un document qui est devenu officiel et obligatoire pour les entreprises publiques algériennes. (Voir annexe n° 07).

**Tableau N° 56:** L'évolution des flux de la trésorerie de « BEJE », entre 2011-2012 et 2013.

Désignation	2011	2012	2013
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
<b>Encaissements reçus des clients</b>	278 047 499,99	386 898 956,84	392 388 216,15
<b>Sommes versés aux fournisseurs et au personnel</b>	355 429 632,70	353 294 969,57	264 729 479,01
<b>Intérêts et autres frais financiers payés</b>	6 326 152,54	8 052 949,53	1 124 605,56
<b>Impôts sur les résultats payés</b>			
<b>Encaissements reçus des unités de l'entreprise</b>		42 034 576,06	47 872 636,73
<b>Sommes versées aux unités de l'entreprise</b>		1 000 000,00	153 439 469,15
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	83 708 285,25	66 585 613,80	20 967 299,16
<b>Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires</b>	2 047 968,43	9 734 128,56	398 146,18
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>81 660 316,82</b>	<b>76 319 742,36</b>	<b>21 365 445,34</b>
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			

Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	423 009,31	468 756,76	2 481 016,11
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	7 960 000,00	6 400 000,00	800 000,00
Encaissements sur cession d'immobilisations financiers	7 719 361,97	6 400 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	<b>411 333,30</b>	<b>283 182,27</b>	<b>3 281 016,11</b>
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distribution effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts	174 187 871,64		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	34 180 484,47		
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement ©	140 007 387,17		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
de trésorerie de la période (A+B+C)	<b>57 935 737,05</b>	<b>76 036 560,09</b>	<b>18 084 429,23</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	<b>116 545 252,01</b>	<b>58 609 514,96</b>	<b>17 427 045,13</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	<b>58 609 514,96</b>	<b>17 427 045,13</b>	<b>35 511 474,36</b>
de la trésorerie de la période	<b>57 935 737,05</b>	<b>76 036 560,09</b>	<b>18 084 429,23</b>
Rapprochement avec le résultat comptable	<b>51 296 793,60</b>	<b>71 042 394,67</b>	<b>7 787 994,62</b>

Source : Documents des services finance et comptabilité « BEJE », 2011-2012 et 2013.

D'après l'évolution des activités à partir du TFT de BEJE des exercices 2011,2012 et 2013, nous constatons pour :

### **2-1-Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles**

Les décaissements sont nettement supérieurs aux encaissements quant aux activités opérationnelles résultantes d'une variation de trésorerie nette de (- 81 660 316,82), ceci s'explique par les sommes versées aux fournisseurs et au personnel qui dépassent largement les encaissements reçus des clients et ce pour exercice 2011 contrairement aux deux derniers exercices où la trésorerie opérationnelle est positive et ceci grâce aux encaissements qui sont supérieurs aux décaissements, ce qui permettrait de couvrir la totalité de ses charges.

### **2-2-Les flux provenant des activités d'investissements**

Le FNT est négatif pour les trois exercices qui passe de 411 333,3 (2011) à (283 182,27(2012) à (3 281 016,11) (2013), ceci se justifié par la politique de l'entreprise qui a investis plus dans les immobilisations corporelles ou incorporelles et financières, c'est pourquoi, les encaissements provenant des activités d'investissements sont inférieurs aux décaissements réalisés.

### **2-3-Les flux de trésorerie provenant des activités de financements**

Les encaissements de trésorerie sont supérieurs aux décaissements, ce qui affiche un flux de trésorerie positif de (140 007 387,17.), ceci est dû aux emprunts contractés par l'entreprise qui sont très importants et où elle a réussi à rembourser qu'un cinquième (1/5). et l'emprunt a été effectué uniquement pour l'exercice 2011, en l'occurrence en 2012 et 2013 elle n'a pas n'a pas fait recours.

### **2-4-Flux de trésorerie de la période globale**

L'entreprise BEJE a dégagé une variation de la trésorerie positive pour les trois exercices, ce qui reflète un signe d'une bonne santé financière car les entrées de fonds sont supérieurs aux sorties de fonds.

En 2011 la trésorerie dégagée est de 57 935 737.05 et cela est dû au flux de trésorerie net provenant des activités de financement qui dépassent largement les flux de trésorerie des activités opérationnelles et d'investissements et cela est dû aux emprunts important contractés par l'entreprise BEJE. (140 007 387,17).

En 2012 la variation de la trésorerie est de 76 036 560.09, donc elle a connu une augmentation de 31.24% par rapport à 2011 est cette variation positive est dû à la trésorerie importante générée par les activités opérationnelles qui entaient nettement supérieurs à celle des investissements où les décaissements étaient importants et cela se justifier par leur diminution de 31.16% et en plus, il y'a absence d'emprunts et ceci durant les deux derniers exercices.

2013 la trésorerie est positive mais marquée par une nette régression, et ce en raison non seulement de la diminution des activités opérationnelles due aux sommes versées aux unités de l'entreprise qui passent de 1 000 000,00 en 2012 à 153 439 469.15 en 2013 mais aussi aux acquisitions d'investissements qui étaient très importantes car là les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements passent de 283 182.27 à 3 281 016.11 voir un taux de variation de 1058,62%.

Nous concluons que la variation de la trésorerie quant aux trois activités durant les trois périodes est positive et ce d'une manière successive, ce qui représente un très bon signe pour la santé financière de l'entreprise. Pour une meilleure analyse, une évolution de la trésorerie réelle et prévisionnelle sera abordée comme suit :

## 2-5-L'évolution de la trésorerie réelle et prévisionnelle 2011-2012 et 2013.

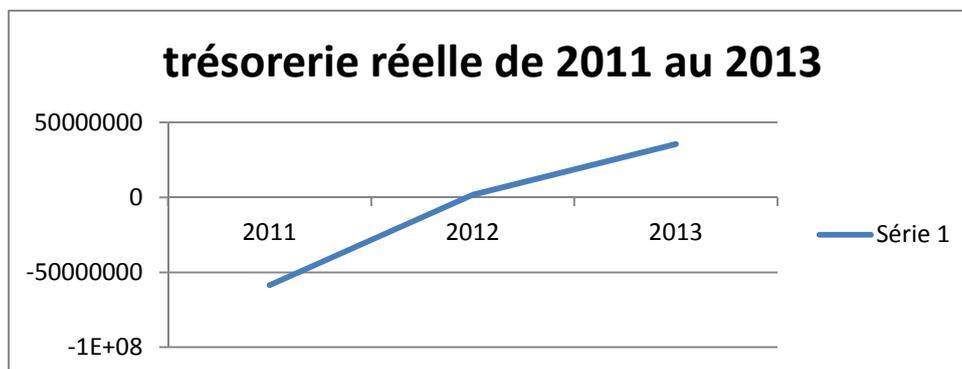
### 2-5-1 : L'évolution de la variation de la trésorerie réelle 2011 à 2013

**Tableau N°57:** L'évolution de la variation la trésorerie réelle de 2011 au 2013

Année	2011	2012	2013
<b>Trésorerie réelle</b>	-58 609 514.96	17 427 045 .13	35 511 474.36
<b>Variation de trésorerie en valeur</b>	-----	76 036 560.09	18 084 429 .23
<b>Variation en %</b>	-----	<b>129.73</b>	<b>103.77</b>
<b>de ta trésorerie entre 2011 et 2013</b>	<b>160 .59 %</b>		

Source : fait par nos soins à partir des documents internes de BEJE 2011-2012-2013.

### Graphique N°08 : L'évolution de la trésorerie réelle de 2011 au 2013



Source : réaliser par nos soins à partir du tableau N°58.

Cette analyse démontre que le trésorerie a bien su maîtriser et gérer efficacement sa trésorerie, ce qui lui permet de générer des avantages considérables, y compris des économies de coûts et de nouvelles occasions de s'accroître davantage et ceci s'explique par la firme qui envisage de lancer de nouveaux projets à partir de 2015.

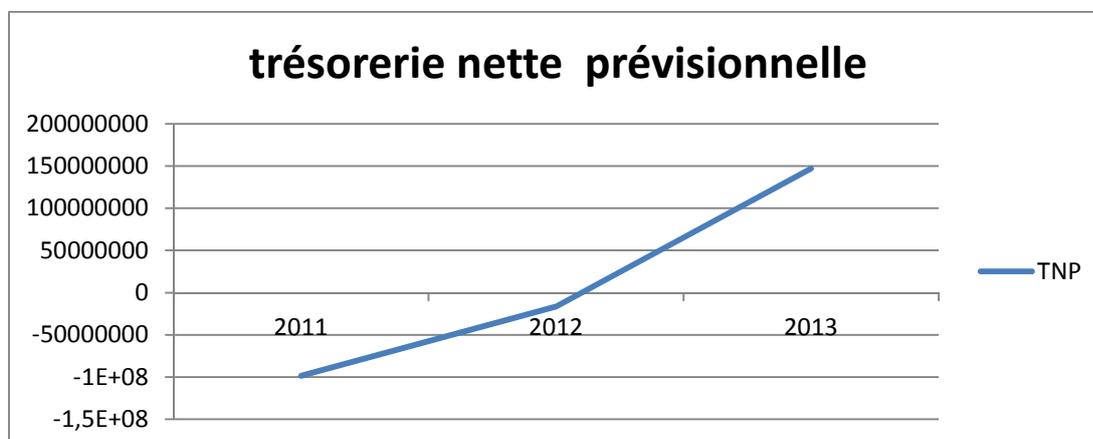
Afin d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur l'activité d'exploitation de la firme et de rendre ainsi l'analyse plus fiable, une comparaison entre les bilans fonctionnels prévisionnels et réels est une nécessité.

**2-5-2- L'évolution de la variation de la trésorerie prévisionnelle : 2011 à 2013**

Année	2011	2012	2013
<b>Trésorerie prévisionnelle</b>	-104 271 047, 6	-10 603 082,4	146 754 968
<b>Variation de trésorerie en valeur</b>		+93 667 965,2	+157 358 050,4
<b>Variation en %</b>		<b>89.83</b>	<b>148.40</b>
<b>de la trésorerie entre 2011 et 2013</b>	<b>240.74%</b>		

Source : fait par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise

**Graphique N°09 : L'évolution de la trésorerie prévisionnelle de 2011 au 2013**



Source : fait par nos soins à partir du tableau N09.

### 2-5-3- Le contrôle de la gestion de trésorerie

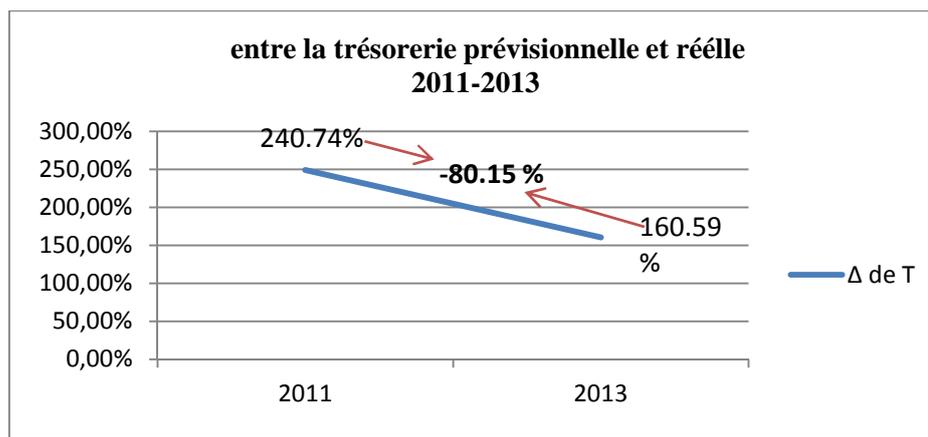
Afin de contrôler la gestion de trésorerie au sein de BEJE, nous procédons à une évolution entre la trésorerie prévisionnelle et réelle et ce sur trois périodes (2011-2013) et de faire sortir d'éventuels écarts et prendre des mesures correctives. Cette analyse se fera à base du tableau suivant :

**Tableau N°5 8 : L'évolution de la variation de la trésorerie réelle et prévisionnelle de 2011-2013**

Année	2011	2013
Trésorerie prévisionnelle	-104 271 047, 6	146 754 968
Trésorerie réelle	-58 609 514 .96	35 511 473.92
de la trésorerie prévisionnelle	<b>240.74 %</b>	
de la trésorerie réelle	<b>160 .59 %</b>	
de la trésorerie prévisionnelle et réelle	<b>- 80.15 %</b>	

Source : Source : réaliser par nos soins à partir des documents internes de BEJE 211-2012-2013

**Graphique N° 09: L'évolution de la trésorerie réelle et prévisionnelle de 2011 au 2013**



Source : réaliser par nos soins à partir du tableau N° 09.

Après avoir passé par l'évolution et la variation de la trésorerie, et afin de mieux synthétiser le travail, il serait judicieux d'établir un rapport de gestion de l'entreprise BEJE pour un meilleur éclaircissement quant à l'objectif de recherche.

## 2-6- Le rapport de gestion de l'entreprise « BEJE ».

Le processus de la gestion de trésorerie de BEJE passe par trois étapes importantes : Prévisions, ajustement (envisager des solutions), contrôle (la comparaison entre les prévisions et les réalisations) et en suite procédée aux actions correctives

### 2-6-1-Prévisions

Les prévisions de BEJE sont effectuées dans le but d'anticiper ses flux financiers en matière de décaissement et encaissements, et qui permet à cette dernière d'envisager des solutions probables.

Ces dernières sont élaborées en fonction des contrats négociés durant l'année qui précède l'année en question :

Les prévisions des encaissements constituent l'estimation des chiffres d'affaires en fonction des contrats clients.

Pour les prévisions des décaissements : il existe deux formes de décaissement telles que les décaissements d'achat et autres décaissements divers.

- Les décaissements d'achat sont effectués en fonction des contrats fournisseurs
- Les autres décaissements sont estimés d'une façon proportionnelle en fonction des décaissements des années précédentes.

Les prévisions de BEJE sont résumées en prévision à court terme (budget de trésorerie et suivi journalier) puisque cette dernière ne dispose pas d'une autonomie absolue pour la réalisation des prévisions à long terme (le plan de financements), car il est élaboré par l'organisme centralisateur TEXALG. L'entreprise BEJE, dans le cas d'un déficit n'aura pas le droit d'envisagé un crédit au niveau de sa banque pour combler ce déficit. Donc, l'entreprise peut faire un arbitrage entre soit procéder à :

- la réévaluation du patrimoine ce qui engendre une augmentation de FRNG et cela affecte directement la trésorerie.  
Ou à :
- l'augmentation du capital par l'émission de nouvelles actions.

Durant l'exercice 2010, l'entreprise BEJE a réalisé une trésorerie négative importante, qui est due à l'existante des dettes colossales, l'entreprise a effectué ses prévisions de trésorerie de 2011 en tenant compte de ces dernières, ce qui a fait que la trésorerie estimée est négative, mais cela, ne signifie pas que BEJE rencontre un problème de trésorerie ,puisque l'objectif tracé et de réaliser une évolution positive et de faire sortir BEJE de la situation de surendettement et continue à estimer la réalisation de l'objectif tracé par le gestionnaire par la disparation des dettes de 2010 en 2012, et ensuite envisagé la réalisation d'une trésorerie positive en 2013.

### 2-6-2-Contrôle et ajustement

L'évolution de la trésorerie de l'unité BEJE s'étalant sur trois exercices (2011-2012 et 2013) nous permet d'établir un diagnostic sur la situation de l'état de santé financier de l'entreprise et ceci par le biais des bilans fonctionnels réels qui viennent répondre aux bilans prévisionnels. En procédant à des comparaisons et variations de la trésorerie, des écarts favorables ou défavorables seront dégagés. Les résultats obtenus et leurs interprétations permettront au gestionnaire de la trésorerie de prendre des mesures correctives dans le cas, d'une situation fort contraignante et de prendre des décisions adéquates.

L'entreprise BEJE a établis un budget prévisionnel 2011,2012 et 2013 dans le but d'atteindre ses objectifs. En 2011, l'entreprise a réalisé une trésorerie négative de 16 316 610 DA. En comparaison avec le bilan réel, elle a certes obtenu une trésorerie négative de 58 609 022 651.66 DA. Toutefois, ce signe critique n'est pas dû à la mauvaise gestion de la trésorerie mais à plusieurs facteurs, en occurrence, celui causé par l'exercice 2010 qui était surendetté où la trésorerie excédentaire générée en 2011 est venu épurer ce déficit, et au cours de cette période le gestionnaire a su gérer entre le décalage crédit client et fournisseur par une bonne stratégie de négociation, ce qui s'explique par le besoin en fonds de roulement négatif.

Par contre en 2012, la trésorerie prévisionnelle serait d'obtenir une trésorerie importante pour éviter le problème d'endettement mais, ce n'est point le cas dans la mesure où elle a abouti à une trésorerie négative de 16 316 610DA. Dans le cas réel l'entreprise BEJE a réalisé une trésorerie positive de 17 427 045.13DA, ce qui explique la maîtrise des techniques de gestion adoptée par le trésorier. En réussissant à dégager cette trésorerie ,le responsable a réussi à faire face au déficit de 2011 causé par exercice 2010 et elle a su maîtriser cet impact négatif en jouant sur les leviers de la maîtrise de la trésorerie qui sont le FR et le BFR , ceci par l'augmentation des ressources stables , en réévaluant de son patrimoine et /ou en vendant des actions et aussi en agissant sur son cycle d'exploitation par la bonne gestion de son crédit client et fournisseurs et par la durée d'écoulement des stocks de matière première, et par la maîtrise des ratios de financement et de liquidité qui ont été respectés.

Les objectifs de l'exercice 2013 ayant été fixés par la direction générale TEXALG comme suit : chiffres d'affaires de 400.600KDA ;VA (172 276 KDA) ; EBE (59 374) et un résultat de 42 674 KDA. Notons que le programme des ventes de production et les besoins en matières premières et auxiliaires sont élaborés sur la base des objectifs assignés.

Par contre ceux de l'unité BEJE, en 2013 la prévision était celle d'obtenir une trésorerie de 146 754 968 DA, mais dans la réalité l'entreprise BEJE a réussi à atteindre que 25% et ce par l'obtention d'une trésorerie de 35 511 479.91DA et cet indice ne reflète aucunement une situation critique étant donné que l'entreprise a surestimé sa trésorerie prévisionnelle. Malgré l'obtention d'une proportion nettement inférieur par rapport aux objectifs attendus, elle a pu générer des ressources assez importantes, lui permettant de

financer la totalité de ses immobilisations, et elle n'avait pas un besoin de financement vu que l'entrée de la liquidité était importante, ce qui s'explique par la baisse des créances en cette période.

La variation de la trésorerie est positive durant toutes ces périodes, la confrontation entre le prévisionnel et le réel nous donne une variation de trésorerie prévisionnelle de 248.90% alors que dans la situation réelle, elle a abouti à une variation de 160.59%. L'objectif est largement atteint, cela s'argumente par la résorption des déficits supportés durant les deux exercices 2011 causé par 2010 et en engendrant une variation positive et en croissance de 2012 à 2013.

Ce résultat fort satisfaisant dont l'entreprise est bénéficiaire est atteint grâce à la bonne maîtrise de la gestion de ses flux de trésorerie, ce qui s'explique par une encaisse importante de la liquidité et la résorption d'une panoplie de dépenses.

L'ensemble de ses facteurs permettent de situer la mission très sensible dont le manager était destiné dont il a réussi à accomplir avec succès, en assurant une bonne liquidité à l'entreprise en la mettant en sécurité et ceci, en utilisant des stratégies de négociation et de communication, en améliorant ses ressources financières, lui permettant d'être autonome, en gérant ses risques financiers. Il a notamment su mettre en place des procédures lui permettant d'améliorer le circuit de distribution et la mise en place d'outils d'aide à la réflexion et de décision et en assurant la sécurité de ses transactions. Il a aussi su gérer les périodes dont souffrait l'entreprise par le manque de matière première et ceci pour des raisons d'ordre conjoncturelle et saisonnières et par les fournisseurs qui refusaient parfois de livrer la matière première, ce qui la mettait souvent dans des situations très fâcheuses.

En conclusion, le responsable de la gestion de trésorerie a pu réussir à faire sortir BEJE de sa situation critique malgré les distorsions et les contraintes subies. Cela donne un signe assez fort de l'importance de la place de la gestion de trésorerie au sein de BEJE.

Ce présent rapport vise à convaincre davantage les responsables des entreprises algériennes d'adopter de bonnes pratiques de gestion de leurs flux de trésorerie, puisque ces dernières constituent un élément clé, voir vital pour toutes entreprises toutes catégories confondues.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

## Conclusion générale

L'objectif reposait sur l'importance de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise BEJE, en passant en revue l'étude détaillée des différents documents, ainsi que les instruments de gestion adoptés pour permettre de se prononcer quant à l'efficacité de sa gestion. Rappelons qu'au terme de cette étude, qu'il était question pour nous, d'avoir une vision sur l'impact de la gestion de trésorerie sur l'activité d'exploitation des entreprises publiques algériennes

Le souci majeur de toute entreprise réside dans l'obtention d'une trésorerie excédentaire et c'est le cas, pour ce qui est de l'unité BEJE. De ce fait, elle est dans la contrainte d'avoir à son actif des ressources nécessaires et assez importantes afin d'assurer ses besoins de financement. C'est ce qui nous a poussés à faire des investigations afin de répondre à la problématique et aux hypothèses posées.

Afin de planifier et de gérer efficacement ses flux de trésorerie, et améliorer sa trésorerie, l'entreprise BEJE a utilisé des outils de gestion privilégiés tels que un modèle de fonds de roulement qui met l'accent sur le calendrier des entrées et des sorties de fonds, les indicateurs de rendement clé (IRC) comme le délai moyen de rotation des stocks, les crédits fournisseurs et clients, ainsi que la technique comme par l'établissement des prévisions financières constituant un système d'alerte rapide, qui aide à anticiper les sommets et les creux de trésorerie pour l'année à venir.

Ces prévisions de trésorerie revêtent une importance capitale car elles représentent un outil tactique dont la trésorerie peut servir pour répondre à des questions stratégiques (recouvrement accéléré des comptes clients, sorties des fonds plus lents...). Elles sont également utiles pour établir des calendriers de paiements des projets individuels, qui indiquent à quel moment les clients effectueront des paiements anticipés. C'est pourquoi, il est important de comparer les prévisions aux résultats réels et les mettre à jour pendant l'année, ce qui donne l'occasion de tirer profit des enseignements des écarts entre les prévisions et les résultats réels. La clé est de comprendre les raisons de ces écarts. Par conséquent, il était important pour BEJE de mettre en œuvre tous ces outils.

Le stage effectué au sein de cette entreprise et la disponibilité d'une panoplie d'informations dont nous disposons nous a permis de mettre en application les techniques et les outils précités afin de confirmer leur efficacité, en effectuant une analyse approfondie quant à la situation de sa trésorerie, sur trois périodes à savoir :2011-2012 et 2013.

Pour mieux synthétiser le travail, il a été préférable pour nous d'élaborer un processus de la gestion de trésorerie de BEJE qui passe par trois étapes importantes, à savoir : les prévisions, l'ajustement (envisager des solutions), le contrôle (la comparaison entre les prévisions et les réalisations) et ensuite procédé aux actions correctives. Cependant, afin d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur l'activité d'exploitation de la firme et de rendre ainsi l'analyse plus fiable, une comparaison entre les bilans fonctionnels prévisionnels et réels est une nécessité afin de ressortir les écarts.

Le résultat nous a donné une trésorerie négative pour 2011.Ce dernier ne reflète pas une situation critique car ce déficit supporté est dû à l'activité pour l'exercice 2010 qui a été marquée par des ruptures de stock de matières premières de (fil jute et fibre sisa) qui ont causé à l'entreprise un grand manque à gagner. Cette rupture est due au non-respect de deux grands fournisseurs étrangers domiciliés l'un au Bangladesh et l'autre en Suisse, et l'entreprise a dû

engager une procédure judiciaire conformément aux clauses contractuelles à leur encontre. Ces ruptures de stock ont lourdement pénalisées l'activité de cet exercice, induisant une perte d'un chiffre d'affaires important en total de 90.600 KDA, ce qui a entraîné une trésorerie négative.

Afin de réduire les écarts obtenus, des actions ont été menées par l'entreprise BEJE en précédant à des ajustements par la mise en œuvre des mesures correctives et notamment :

- l'effacement partiel de la dette fiscale ;
- l'octroi de crédit pour le paiement de la dette parafiscale ;
- mobiliser des ressources durables pour améliorer le fonds de roulement par rapport aux besoins de BEJE, permettant ainsi à l'entreprise d'envisager un avenir prospère et serein.

Par contre en 2012 et 2013, l'entreprise a pu générer une trésorerie positive et en forte évolution. La décision pour BEJE d'investir ou faire d'éventuels placements s'avérerait impossible, vu qu'elle n'a pas à son actif une autonomie de gestion, donc elle a opté à un arbitrage entre limitée ses dépenses en veillant à une gestion saine des stocks et tiré profit des relations avec les fournisseurs afin d'allonger les délais de recouvrement, soit transformer les stocks en liquidité. La gestion des stocks en particulier doit être un élément clé de la stratégie globale de gestion de trésorerie, dont une partie de cette stratégie consiste à adopter l'approche « juste à temps » afin d'éviter d'immobiliser trop de fonds dans des stocks excédentaires. Aussi, le seule souci de BEJE est celui de rémunérer ses employés, d'octroyer des primes pour les motiver à créer plus de valeur et aussi constituer une caisse de prévoyance dans le cas où une situation critique se présenterait.

La mission principale assignée au responsable de l'entreprise BEJE était de faire sortir son entreprise de ses difficultés financières dont elle souffrait en 2010 et grâce à sa perspicacité, son efficacité, son esprit d'analyse, les stratégies adoptées par la maîtrise de la gestion des flux de trésorerie, notamment les techniques qu'il a su harmoniser avec dextérité, et mettre en place avec intelligence ont pu redresser en trois ans l'entreprise et ce d'une manière importante et cela se justifier par les résultats observés lors des variations de flux de trésorerie qui ont connu une croissance d'un exercice à un autre, notamment la réalisation de la plupart de ses objectifs. D'ailleurs ces résultats forts satisfaisants ont mis l'entreprise dans la perspective de lancement d'un nouveau projet d'investissement dans les années à venir.

Suite à cette étude empirique, nous pouvons conclure de l'importance de la maîtrise des flux de trésorerie qui pourraient allier à plusieurs problèmes et de ce fait répondre à la question centrale qui se présente à double sens. Il est à confirmer que d'une part, la gestion de la trésorerie a un impact positif sur l'activité d'exploitation par la gestion efficace de ses flux de trésorerie car l'effet inverse aurait enfoncé l'entreprise, davantage dans de graves difficultés et sa santé financière serait menacée. D'autres part, l'activité d'exploitation a de son côté un impact irréversible sur la gestion de la trésorerie est cela est dû aux variations saisonnières (facteur météorologique) dont l'entreprise se heurtaient surtout en hiver où elle connaît une forte augmentation (s'il y a une forte pluviométrie) ou une pénurie de l'approvisionnement de matières premières, la consommation suit le rythme de l'approvisionnement.

La matière première s'est transformée suivant un processus de 3 à 4 mois, est sera vendue en été et en automne, ce qui fait les variations de son chiffre d'affaires.

Nous pouvons conclure que la gestion de la trésorerie aurait connu une très grande amélioration si on avait donné le choix au responsable d'agir avec ses propres initiatives car en changeant de statut qui est celui du passage d'une SPA en une simple unité de production, l'entreprise BEJE a perdu son autonomie de gestion, de ce fait n'a nullement le droit d'agir sans l'aval du groupe centralisateur «TEXALG» public, ce qui la mise dans une situation restrictive où elle est contrainte de devenir qu'une simple exécutrice.

Les résultats obtenus viennent confirmer que l'entreprise BEJE est performante, et a des capacités de s'aligner parmi les leaders si l'Etat la libère de son emprise et lui confère l'autonomie et la liberté d'agir.

Cependant, afin de pallier à ces aléas et booster l'entreprise BEJE à de meilleures perspectives et s'accroître davantage, certaines recommandations sont à suggérer que nous jugeons plus que primordiales, qui lui permettra d'augmenter la valeur ajoutée dans les réserves de l'Etat, à savoir :

- rendre à l'entreprise BEJE son autonomie de gestion ;
- recruter plus de cadres au niveau du département finance et comptabilité ;
- utiliser des outils informatiques performants tels que : SAGE
- renforcer un tableau de bord qui peut donner des informations précieuses et instantanées sur la situation de l'entreprise ;
- utilisation des techniques modernes telle que : le modèle « trésorerie zéro » qui est un principe de base de la gestion de trésorerie en date de valeur, présentée par D. Nguyen en France en 1972.<sup>40</sup>

➤ **Autres voies de recherches :**

- le facteur temps n'était pas à notre faveur afin d'élargir notre champ d'investigations se rapportant à notre thème (étude de la technique : la date valeur) ;
- absence de certaines informations et documents d'ordre confidentiels pertinents qui pourraient contribuer efficacement à notre étude.

Toutes ces insuffisances rencontrées ont entravé à notre recherche et ainsi limité fortement notre exploration, et cela nous a pas donné l'opportunité d'élargir nos investigations quant à la place prépondérante qu'occupe la trésorerie au sein de l'entreprise BEJE.

Afin d'orienter le pilotage des performances vers une trésorerie optimale, il faudra pallier à toutes les insuffisances soulevées chez l'entreprise BEJE.

Si cette entreprise reprend son statut SPA et qu'on lui redonne son autonomie de gestion et qu'elle utilise efficacement les recommandations précédemment citées, réussira-t-elle à être plus performante ? Sera-t-elle à la hauteur de créer plus de valeur de par son efficacité et son efficience ?

Notre souhait serait que cette présente étude, suscitera un prolongement futur dans le cadre des études qui seront entamées prochainement par d'autres étudiants.

---

<sup>40</sup>D. Nguyen, « Trésorerie zéro. Pourquoi ? Comment ? », Le management, Paris, juillet 1972.

# BIBLIOGRAPHIE

### I- Les ouvrages

1. BARREAU J, DELAHAYE.J, DELAHAYE F ,“Gestion financier “,14<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005.
2. BATSCH L, « Le diagnostic financier », édition ECONOMICA, Paris, 2000.
3. BELLIER D, Annie, K.S , « Gestion @ de trésorerie », Edition, Economira, Paris,2005 .
4. BELLIER D, Annie, K .S, « Gestion de trésorerie », Edition, Economira, Paris, 2000.
5. CHIHA K , « Finance d’entreprise », Edition Houma, Alger, 2009.
6. COHEN E , « Analyse financière », 4<sup>e</sup> édition DUNOD
7. COHEN E, VIZZANOVA P, « Gestion financière », édition BERTI, 2000, Alger.
8. COSSO P, HEMICI F ,« Gestion financière de l’entreprise », Edition, Dunod, Paris,2002.
9. DESBRIERES P, POINCELO E , « gestion de trésorerie »,Edition, EMS , Paris,1999
10. DEPREZ M , DUVANT M , « Analyse financière »,3<sup>ème</sup> édition, TECHNIPLUS, Paris, septembre ,1999.
11. EGLEN J Y ,PHILIPS A , RAULET C, « Analyse comptable et financière »,8<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris ,2000.
12. GAUGAIN M, CRAMBERT S R , « Gestion de la trésorerie », Edition, Economica, Paris ,2004.
13. GUYAUBERE T, MULLER J ,« comptabilité de gestion et élément d’analyse financière-Epreuve n°4 du DPECF »,2<sup>e</sup> édition collection université, Paris,2000.
14. HONORE.L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000
15. MELYON G , « Gestion financière » , 4<sup>e</sup> édition , Paris,2007.
16. RAMAGE P, « Analyse et diagnostic financier », édition d’Organisation, Paris ,2001
17. ROUSSELOT P, VERDIE J F , « Gestion de trésorerie », Edition, Dunod, Paris, 2011.
18. SION M , « Gérer la trésorerie et la relation bancaire »,4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.

19. VERNIMEN P : « Finance d'entreprise », 4<sup>e</sup> éditions. Dalloz. Paris, 2000.

20. VIZZAVONA. P , « Gestion financière », 9<sup>e</sup> BERTI Edition, Alger, 2006.

### **II- Thèses et mémoires :**

- 1- KHARBACHE L , « Optimisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise publique », Mémoire de Master en Monnaie, Banque et Environnement International ,Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2012-2013.

### **III- Articles et publications et Revues et périodiques**

1. DE La VEGA, Quentin. «Le tableau de financement, résumé des flux de trésorerie», Investir, n° 1907, 24 juillet 2010
2. Cours HEC MONTREAL, « politique de gestion de la trésorerie », février, 2009.

### **VI- journaux officiels et documents divers**

- 1- Banque de développement du Canada, la gestion des flux de trésorerie; Etude point de vue BDC 2014
- 2- documents internes à l'entreprise BEJE
- 3- journal officiel de la république algérienne n°19,28 Rabia El-Aouel 1430 du 25 mars 2009.

## **LISTE DES GLOSSAIRES**

## Glossaire

➤ ***Agio***

Intérêts débiteurs et commission perçus par la banque

➤ ***Augmentation de capital***

L'augmentation de capital permet d'assurer le financement de l'entreprise par l'émission de nouvelles actions. La société va mettre à disposition des apporteurs des parts de capital social en mobilisant les réserves de profit non utilisées. Les actionnaires et apporteurs de capitaux peuvent récupérer leur mise sous plusieurs formes. Il peut s'agir de dividendes, de bénéfices de capitaux ou de droits de vote. L'augmentation de capital suit généralement d'autres tentatives de financement.

➤ ***Besoin de fond de roulement ou BFR***

Le BFR d'exploitation correspond au besoin de financement lié aux opérations d'exploitation (achat, production, vente), le BFR hors exploitation regroupe le poste du bilan non lié au cycle d'exploitation.

➤ ***Cessation de paiement***

L'état de cessation de paiements est la situation dans laquelle se trouve une personne ou une entreprise qui ne dispose plus d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses dettes liquides et exigibles. La cessation des paiements ne se confond pas avec un gêne passagère de trésorerie, ni avec l'insolvabilité. La constatation par un tribunal de commerce, de l'état de cessation des paiements entraîne l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

➤ ***Cession spots***

Est un crédit à court terme facilement utilisable par tirages successifs. L'entreprise émet un billet financier ou procède à un tirage auprès de sa banque qui lui avance les fonds correspondants sur la durée prévue entre les 2 parties. Le taux du crédit est égal au taux de refinancement de la banque auquel s'ajoute une marge négociée.

➤ ***Commission de plus fort découvert***

Commission calculée sur la base du plus fort découvert de trimestre civil lors de l'arrêt du compte.

➤ ***Commission forfaitaire***

Paiement forfaitaire perçus par la banque au lieu de la commissions de mouvement ou le commissions du plus fort découvert et permettant de bénéficier une date de valeur unique pour les crédits et débits.

➤ ***Commission de mouvement***

Commission due par les entreprises disposant d'un compte bancaire, elle s'applique sur tous les mouvements débiteurs.

➤ ***cout d'opportunité***

Le coût d'opportunité est le manque à gagner potentiel entre deux investissements ou deux types de financement. Le coût d'opportunité mesure la perte des biens auxquels on renonce en affectant les ressources disponibles à un autre usage. Le coût d'opportunité d'un investissement est le coût de la non-réalisation d'un investissement. Ce critère est l'un de ceux utilisés dans les choix d'investissement. Le coût d'opportunité sert ainsi à faire des arbitrages entre placements.

➤ ***Liquidités***

La liquidité, c'est la capacité et la rapidité avec laquelle il est possible d'acheter ou de vendre un actif ou un passif sur un marché sans que les prix du support n'en soient fortement affectés. La notion de liquidité s'applique à l'ensemble des actifs bancaires, financiers,... Pour beaucoup d'acteurs économiques, la liquidité mesure la capacité à assumer ses différentes échéances financières à court terme dans le cadre de son activité courante. L'insuffisance de liquidités peut conduire à des situations de cessations de paiement.

➤ ***Moins – value***

Différence négative entre le prix de vente d'un actif et son prix d'achat initial. Pour la plupart des entreprises, les plus values constituent une charge non récurrente.

➤ ***Plus value***

Différence positive entre le prix de vente d'un actif et son prix d'achat initial. Pour la plupart des entreprises, les plus values constituent un produit non récurrent.

➤ ***prime d'intéressement***

La prime d'intéressement est la prime versée dans le cadre d'un accord d'intéressement (dispositif facultatif) permettant d'associer les salariés aux résultats et performances de l'entreprise.

➤ ***rapprochements bancaires***

L'état de rapprochement bancaire est un document qui a pour objectif de contrôler la concordance du solde du compte bancaire établi par l'entreprise et du solde mis en valeur par

le relevé bancaire envoyé par sa banque et de trouver des justifications aux différences éventuelles entre ces deux soldes.

➤ ***rentabilité***

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises.

➤ ***Swap***

Dans sa définition la plus large, le swap est un échange entre deux entités pendant une certaine période de temps. Les deux intervenants doivent, bien entendu, trouver chacun un avantage à cet échange qui peut porter soit sur des actifs financiers, soit sur des flux financiers. Le mot swap désigne dans le langage courant un échange de flux financiers (calculés à partir d'un montant théorique de référence appelé notionnel) entre deux entités pendant une certaine période de temps. Contrairement aux échanges d'actifs financiers, les échanges de flux financiers sont des instruments de gré à gré sans incidence sur le bilan, qui permettent de modifier des conditions de taux ou de devises (ou des deux simultanément), d'actifs et de passifs actuels ou futurs

➤ ***Taxe sur la valeur ajoutée***

La TVA est impôt direct sur les dépenses de consommation elle est payée par le consommateur et collecté par les entreprises qui participent au de production et de commercialisation. Le montant de la taxe est proportionnel au prix de vente hors taxe

➤ ***Toutes taxes comprises « TTC »***

Est utilisée pour désigner un prix sur lequel toutes les taxes dues par le client sont prises en compte. L'expression toute taxe comprise est souvent orthographiée grâce à l'acronyme TTC.

## **LISTE DES SCHÉMAS-GRAPHES-FIGURES**

<b>LISTE DES TABLEAUX</b>		<b>Page</b>
<b>Tableau N° 01:</b>	Le bilan fonctionnel	06
<b>Tableau N° 02:</b>	Les ratios de solvabilité et de liquidité	20
<b>Tableau N° 03:</b>	Les ratios de structure	20
<b>Tableau N° 04:</b>	Les ratios de gestion	20
<b>Tableau N° 05:</b>	Forme simplifiée d'un tableau des flux de trésorerie	22
<b>Tableau N° 06:</b>	Le plan de financement	32
<b>Tableau N° 07:</b>	La structure du tableau des encaissements sur ventes et autres encaissements	36
<b>Tableau N° 08:</b>	La structure des décaissements des achats	36
<b>Tableau N° 09:</b>	La structure générale des décaissements	38
<b>Tableau N° 10:</b>	La forme du budget de trésorerie	38
<b>Tableau N° 11:</b>	La fiche en valeur	39
<b>Tableau N° 12:</b>	Les frais fixes sur Opérations	44
<b>Tableau N° 13:</b>	Historique de BEJE	50
<b>Tableau N° 15:</b>	Les clients et fournisseurs importants de BEJE	52
<b>Tableau N° 16:</b>	L'évolution du chiffres d'affaire	53
<b>Tableau N° 17:</b>	Le budget de vente 2011	59
<b>Tableau N° 18:</b>	Le budget des décaissements d'achat 2011	60
<b>Tableau N° 19:</b>	Le budget des autres décaissements de 2011	61
<b>Tableau N° 20:</b>	Le budget de la TVA 2011	61
<b>Tableau N° 21:</b>	Le budget récapitulatif de l'ensemble des décaissements 2011	62
<b>Tableau N° 22:</b>	<b>Le budget de trésorerie 2011</b>	62
<b>Tableau N° 23:</b>	Le budget de vente 2012	64
<b>Tableau N° 24:</b>	Le budget des décaissements d'achat 2012	65
<b>Tableau N° 25:</b>	Le budget des autres décaissements	66
<b>Tableau N° 26:</b>	Le budget de la TVA de 2012	66
<b>Tableau N° 27:</b>	Le tableau récapitulatif de tous les décaissements de 2012	67
<b>Tableau N° 28:</b>	Le budget de trésorerie 2012	67
<b>Tableau N° 29:</b>	Le budget des encaissements des ventes 2013	69
<b>Tableau N° 30 :</b>	Le budget des décaissements d'achat de matières premières	70
<b>Tableau N° 31:</b>	Le budget des autres décaissements 2013	71
<b>Tableau N° 32:</b>	Le budget de TVA 2013	71
<b>Tableau N° 33:</b>	Le tableau recapitulatif de tous les décaissements de 2013	72
<b>Tableau N° 34:</b>	<b>Le budget de trésorerie 2013</b>	72
<b>Tableau N° 35:</b>	Le bilan fonctionnel de l'actif prévisionnel 2011-2012-2013	75
<b>Tableau N° 36:</b>	Le bilan fonctionnel du passif prévisionnel 2011-2012-2013	76
<b>Tableau N° 37:</b>	L'évolution de la trésorerie prévisionnelle de 2011 à 2013	79
<b>Tableau N° 38:</b>	Le calcul des immobilisations corporelles	81
<b>Tableau N° 39:</b>	Le calcul des emplois stables	82
<b>Tableau N° 40:</b>	Le calcul de l'actif circulant d'exploitation	82
<b>Tableau N° 41:</b>	Le calcul des valeurs disponibles	83
<b>Tableau N° 42:</b>	Le calcul de l'actif circulant	83
<b>Tableau N° 43:</b>	Le calcul des dettes d'exploitation	84
<b>Tableau N° 44:</b>	Le calcul du passif circulant	84
<b>Tableau N° 45:</b>	Le calcul des capitaux propres	85
<b>Tableau N° 46:</b>	Le calcul des ressources stables	86
<b>Tableau N° 47:</b>	Le calcul des ressources externes	86

<b>Tableau N° 48:</b>	Elaboration du bilan fonctionnel (Actif) 2011-2012-2013	87
<b>Tableau N° 49:</b>	Elaboration du bilan fonctionnel (Passif) 2011-2012-2013	88
<b>Tableau N° 50:</b>	Elaboration du bilan en grandes masse (Actif) des exercices 2011-2012-2013	89
<b>Tableau N° 51:</b>	Elaboration du bilan en grandes masse (Actif) des exercices 2011-2012-2013	89
<b>Tableau N° 52:</b>	L'évolution des trois indicateurs (FRNG-BFR-TN)	91
<b>Tableau N° 53:</b>	L'évolution des ratios de liquidité	93
<b>Tableau N° 54:</b>	Les ratios de financement	95
<b>Tableau N° 55:</b>	L'évolution des ratios de gestion de BEJE	96
<b>Tableau N° 56:</b>	L'évolution des flux de trésorerie de BEJE	98
<b>Tableau N° 57:</b>	L'évolution de la variation de la trésorerie réelle du 2011 à 2013	101
<b>Tableau N° 58:</b>	L'évolution de la variation de la trésorerie prévisionnelle de 2011 à 2013	102
<b>Tableau N° 59 :</b>	Le contrôle de la gestion de trésorerie-2011-2013.	103

<b>LISTE DES SCHEMAS</b>		<b>Pages</b>
<b>Schéma N° 01 :</b>	La présentation de l'équilibre financier	13
<b>Schéma N° 02 :</b>	La synthèse de la construction du budget de trésorerie	35
<b>Schéma N° 03 :</b>	L'organigramme de BEJE	54

<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b>		<b>Pages</b>
<b>Graphique N° 01 :</b>	L'évolution du chiffre d'affaire de BEJE	53
<b>Graphique N° 02 :</b>	L'évolution de la trésorerie nette prévisionnelle	79
<b>Graphique N° 03 :</b>	Les bilans fonctionnels (Actif) en grandes masse de BEJE	90
<b>Graphique N° 04 :</b>	Les bilans fonctionnels (Passif) en grandes masse de BEJE	90
<b>Graphique N° 05 :</b>	L'évolution des indicateurs (FRNG-BFR-TN)	91
<b>Graphique N° 06 :</b>	L'évolution des ratios de liquidité	94
<b>Graphique N° 07 :</b>	L'évolution des ratios de financement	95
<b>Graphique N° 08 :</b>	L'évolution de la trésorerie réelle de 2011 à 2013	101
<b>Graphique N° 09 :</b>	L'évolution de la trésorerie prévisionnelle de 2011 à 2013	102
<b>Graphique N° 10</b>	L'évolution de la trésorerie réelle et prévisionnelle de 2011 au 2013	103

<b>LISTE DES FIGURINES</b>		<b>Pages</b>
<b>Figure N° 01 :</b>	Le bilan comptable et ses retraitements	04
<b>Figure N° 02 :</b>	Les opérations de gestion	17
<b>Figure N° 03 :</b>	L'erreur de d'équilibrage ou de contre -phase	28

## **LISTE DES ANNEXES**

## Annexe 01: Les produits et les matières premières de BEJE

### SACS



### CORDES ET FICELLE



### Matières premières



**Annexe N°02 : Bilan actif de 2011**

<b>Actif (Emplois)</b>	<b>Montant brut</b>	<b>des amortissements</b>	<b>Net 2011</b>
Emplois Stables (ES)			
Immobilisations incorporelles	150300	1571	148 728,33
Immobilisations corporelles	1 737 694 875	534 417 504	1 838 124 609,30
Immobilisations financières	631 709 363	249 857 193	3 547 768,21
<b>TOTAL DES EMPLOIS STABLES</b>	<b>262 6097 375</b>	<b>784 276 269</b>	<b>1 841 821 105,84</b>
<b>ACTIF CIRCULANT (AC)</b>			
<u>Actif circulant d'exploitation</u>			68 440 099
Stocks et encours	69 095 894	655 794	109 229 975,67
Clients	118 108 947	8 878 971	58 536 286,22
Impôts et assimilés	58 536 286		227 913
Autres débiteurs d'exploitation	22913		
<b>ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>236 434 275,27</b>	<b>9 534 766</b>	
<u>Actif circulant hors exploitation</u>			
Autres créances et emplois assimilés	00		
<b>ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>00</b>		
<b>ACTIF DE TRESORERIE (AT)</b>			
Valeurs mobilières de placement (VMP)	—		
Trésorerie	9 413 136,70		9 413 136,70
<b>ACTIF DE TRESORERIE</b>	<b>9 413 136,70</b>		
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>245 847 411,97</b>		
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 087 668 517,81</b>	<b>793 811 036</b>	<b>1 946 944 529</b>

**Annexe N°03 : bilan Actif 2012**

<b>Actif (Emplois)</b>	<b>Montant brut</b>	<b>des amortissements</b>	<b>Net 2012</b>
Emplois Stables (ES)			
Immobilisations incorporelles	148 728	1571	118 668
Immobilisations corporelles	1 838 601 737	534 417 504	1 737 694 875
Immobilisations financières	9 753 794	249 857 193	94 739 510
<b>TOTAL DES EMPLOIS STABLES</b>	<b>1 842 504 260,53</b>	<b>784 276 269</b>	<b>1 838 484 774</b>
<b>ACTIF CIRCULANT (AC)</b>			
<u>Actif circulant d'exploitation</u>			
Stocks et encours	50 083 201,64	655 794	49 430 129
Clients	104 884 577,07	8 878 971	96 005 605
Impôts et assimilés	59 632,37		52 271 053
Autres débiteurs d'exploitation	99 067		59 632
<b>ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 854 157 724</b>	<b>1 631 186 309</b>	<b>1 838 484 774</b>
<u>Actif circulant hors exploitation</u>			
Autres créances et emplois assimilés	00		
<b>ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>00</b>		
<b>ACTIF DE TRESORERIE (AT)</b>			
Valeurs mobilières de placement (VMP)	—		
Trésorerie	36 129 449,29		36 129 449
<b>ACTIF DE TRESORERIE</b>	<b>36 129 449,29</b>		
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>243 427 913,90</b>		
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 085 932 174,43</b>	<b>793 811 036</b>	<b>2 072 380 643</b>

**Annexe N°04 : bilan Actif 2013**

Actif (Emplois)	Montant brut	amortissements	Net 2013
Emplois Stables (ES)			
<b>Immobilisations incorporelles</b>	148 728,33	74 499	74 228
<b>Immobilisations corporelles</b>			
<b>Immobilisations financières</b>	1 850 391 524,23		1 850 391 524,23
	3 617 472,06	1 609 071	82 861 076
<b>TOTAL DES EMPLOIS STABLES</b>	<b>1 854 157 724,92</b>	<b>16 816 316</b>	<b>1937 3414 408</b>
ACTIF CIRCULANT (AC)			
<u>Actif circulant d'exploitation</u>			
<b>Stocks et encours</b>			
<b>Clients</b>	52 446 870,54	5 257 712	47 189 158
<b>Impôts et assimilés</b>	108 273 737,16	8 878 971	99 394 765
<b>Autres débiteurs d'exploitation</b>	99 097,33		99 097,33
	4 349 852,09		4 349 852,09
<b>ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>165 169 557,12</b>		
<u>Actif circulant hors exploitation</u>			
<b>Autres créances et emplois assimilés</b>	00		—
	—		
<b>ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>00</b>		
ACTIF DE TRESORERIE (AT)			
<b>Valeurs mobilières de placement (VMP)</b>	—		
<b>Trésorerie</b>	35 514 204,78		35 514 204,78
<b>ACTIF DE TRESORERIE</b>	<b>35 514 204,78</b>		
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>200 683 761,90</b>	14 136 684	<b>233 8958 869</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 054 841 486,82</b>	30 953 000	<b>2 023 888 486</b>

**Annexe N°05 : Bilan passif de 2011,2012et 2013**

Passif (Ressources)	2011	2012	2013
<b>Ressources Stables (RS)</b>			
Capitaux propres	1 747 912 053,45	1 820 122 890,01	1823815464.42
Amortissements et dépréciations	00	13 551 530,60	30 953 000,58
Dettes à long et moyen terme			
-Provisions et produits constatés d'avance	18 672 464,22	19 756 812,63	116 386 528.24
<b>TOTAL DES RESSOURCES STABLES</b>	<b>1 766 584 517,67</b>	<b>1 853 431 233,24</b>	<b>1 971 154 993,24</b>
<b>PASSIF CIRCULANT (PC)</b>			
<u>Passif circulant d'exploitation</u>			
Dettes des fournisseurs			
Dettes fiscales et sociales (impôts)	52 763 307,42 113 225 360,22	34 191 177,96 120 874 877,27	3 144 966.63
Autres dettes			59 164 945.55
	87 072 680,84	58 732 481,80	21 373 850.98
<b>PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION</b>	<b>253 061 348,4</b>	<b>213 798 537,03</b>	<b>83 683 763.16</b>
<u>Passif circulant hors exploitation</u>			
Impôts (IBS)			00
	00	00	
<b>PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>83 683 763.16</b>
<b>PASSIF DE TRESORERIE (PT)</b>			
	68 022 651,66	18 702 404,14	2 730.42
<b>PASSIF DE TRESORERIE</b>	<b>68 022 651,66</b>	<b>18 702 404,14</b>	<b>2 730.42</b>
<b>PASSIF CIRCULANT</b>	<b>321 084 000,14</b>	<b>232 500 941,19</b>	<b>83 686 493.58</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 087 668 517,81</b>	<b>2 085 932 174,43</b>	<b>2 054 841 486.82</b>

**Annexe 06 : tableau des comptes de résultats 2001, 2012 et 2013**

Libellés	2011		2012		2013	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	crédit
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>323 711 321</b>		<b>327 199 980</b>		<b>355 831 528</b>
Production stockée		14 518 576	14 153 801			6 224 294
Production immobilisée		127 753		146 048		111 162
Production vendue		20 352 038		127 536		362 166 985
<b>Subventions d'exploitation</b>						
Production de l'exercice		<b>338 357 651</b>		<b>313 112 980</b>		<b>362 166 985</b>
Matière première	187 023 782		148 793 671		170 867 250	
Autres approvisionnements	7 060 897		5972 796		6 298 419	
Achat d'étude et de prestation de service	28 037		8 028 880			
Services extérieurs	7 934 629		14 177 686		10 182 291	
Autres service	4 237 393		3 557 514		3 618 161	
Consommation de l'exercice	<b>215 840 390</b>		<b>170 605 677</b>		<b>196 286 499</b>	
Valeur ajoutée d'exploitation		<b>122 517 260</b>		<b>142 506 549</b>		<b>165 880 486</b>
Charges du personnel	107 441 144		112 434 120		125 405 731	
Impôts, taxes et versements assimilés	4 806 777		4 831 952		5 392 792	
<b>Excédent brut d'exploitation</b>		10 269 338		<b>25 240 475</b>		<b>35 081 962</b>
Autres produits opérationnels		3 030 386		1 971 239		1 756 090
Autres charges opérationnelles	4 128 755		12 616 128		13 722 300	
Dotations aux amortissements	11 559 603		13 594 119	-35 549 496	12 773 464	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 058 612	6 013 403		5 441 005	6 093 942
						10 995 174
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>11 669 979</b>		<b>15 169 565</b>		
Produits financiers		252 314		10 157 628		
Charges financières	5 283 350			185 577	880 716	
<b>Résultat financier</b>	<b>5 031 036</b>		<b>6 005 266</b>		<b>880 716</b>	
<b>Résultat ordinaire avant impôts</b>		<b>66 368 943</b>	<b>5 819 689</b>	<b>16 208 397</b>		<b>10 114 458</b>
Impôts exigible sur résultat ordinaire				4 337 939		
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires				206 026	136 322	
<b>Résultat net des activités ordinaires</b>						
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)						
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)						
<b>Résultat----- extraordinaire</b>						
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>66 368 943</b>		<b>4 543 965</b>		<b>9 978 136</b>

# TABLE DES MATIERES

# TABLE DES MATIÈRES

## Liste des abréviations

**Introduction générale.....01**

**Chapitre I : Les notions de base de la gestion de trésorerie.....03**

**Section 1 : Les généralités sur la trésorerie.....03**

1-1 Définition..... 03

1-2 Les différentes approches de la trésorerie.....03

1-3 L'importance de la trésorerie.....07

1-4 Les typologies de la trésorerie.....07

**Section 2 : L'analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel.....08**

2-1 Les indicateurs de l'équilibre financier.....08

2-2 les situations de l'équilibre financier.....12

2-3-Les origines des problèmes de la trésorerie.....13

2-4 La dégradation de la trésorerie : causes, conséquences et remèdes.....15

**La section3 : Analyse de la trésorerie par les flux.....16**

3.1 L'approche par l'analyse des flux de trésorerie.....16

3.2 Analyse de la liquidité.....19

3-3 Analyse de la trésorerie par les flux.....21

**Chapitre II : La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....24**

**Section1: Aperçu générale sur la gestion de la trésorerie.....24**

1.1 Définition de la gestion de trésorerie.....24

**1-2** Les objectifs de la gestion de trésorerie.....24

1-3 Le processus de la gestion de trésorerie.....25

1-4 Les enjeux de la gestion de trésorerie.....27

**Section2 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie et les solutions de financement.... 30**

2.1 : Définition et utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....30

2.2 : Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....31

2.3 : Les décisions de financement et de placement.....45

## **Chapitre III: La démarche prévisionnelle en gestion de trésorerie chez l'entreprise**

**BEJE.....50**

**Section 1 : Présentation de l'entreprise BEJE .....50**

1.1 Historique de BEJE.....50

1.2 La place stratégique de BEJE.....51

1.3 Secteur d'activité de BEJE..... 51

1.4 La présentation de l'organisme d'accueil..... 54

1.5 : Le processus de la gestion de trésorerie de BEJE .....55

<b>Section 2 : La démarche prévisionnelle de la trésorerie au niveau de BEJE.....</b>	<b>56</b>
2-1 Démarche annuelle.....	56
2-2 Démarche mensuelle.....	56
2-3 Démarche journalière.....	80

## **Chapitre IV : L'analyse de la gestion de trésorerie de l'entreprise BEJE.....81**

<b>Section1 : Etude de l'évolution de la situation financière de l'entreprise BEJE.....</b>	<b>81</b>
1.1 Le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel.....	81
1.2 Etude de la situation financière de l'entreprise BEJE pour l'exercice 2011-2012 et 2013.....	86

## **Section2 : Elaboration et analyse du tableaux des flux de trésorerie de BEJE .....98**

2.1 Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles .....	100
2.2 Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.....	100
2-3 Les flux de trésorerie provenant des activités de financement.....	100
2-4 Les flux de trésorerie de la période globale.....	100
2-5 L'évolution de la trésorerie réelle et prévisionnelle.....	101
2-6 Le rapport de gestion.....	104

## **Conclusion.....107**

## **Bibliographie .....110**

### **Glossaire**

### **Listes des tableaux, graphiques et figures**

### **Liste des annexes**

### **Annexes**

### **Table des matières**

### **Résumé**

## **Résumé**

La gestion de trésorerie compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus d'évolutions tant sur le plan technique, qu'économique, humain et informationnel durant ces dernières années.

A l'heure de la mondialisation et du développement des métiers de gestion ; la gestion de trésorerie représente une pierre angulaire pour l'entreprise nécessitant des connaissances pointues sur les fonctions de la trésorerie ainsi que son rôle au niveau de toutes organisations, et même de connaître les outils permettant de la gérer.

Cette étude tente de décrire les différentes approches de trésorerie ainsi que les principales techniques de sa gestion, et même de définir les problèmes qu'elle peut rencontrer et par conséquent de décrire les solutions aux aléas précités.

Pour une meilleure description, une étude empirique a eu lieu dans une entreprise publique « Bejaia emballage », spécialisée dans les textiles emballages, à travers laquelle, nous avons constaté l'impact réciproque de l'activité sur la gestion de trésorerie.

**Mots clés :** budget de trésorerie, flux financiers, la trésorerie, entreprise Bejaia emballage Bejaia.

## **Abstract:**

Cash management is one of the financial functions that have undergone the most evolutions and changes both technically and economically, human and informational during these last years.

At a time of globalization and development management businesses, cash management represents a cornerstone for the company, requiring specialized exact knowledge concerning the functions of the finance and its role in all the organizations, and even helps to know the tools allowing to manage it.

This study is to describe the different approaches of treasury and key management techniques, and even to define the problems it may encounter and therefore describe the solutions to the aforementioned difficulties.

For a better description, an empirical study took place in a public company "Bejaia packaging", specializing in textiles packaging, through which we identified the reciprocal impact of the activity on the cash management.

## **Keywords:**

Cash budget, cash flow, the finance, corporate packaging, Bejaia.