

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions

Département des Sciences Financières et Comptabilité

## *Mémoire de fin de Cycle*

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et  
Comptabilité

Option : Comptabilité Contrôle et Audit

Thème :

*Analyse de la gestion de la trésorerie dans une  
entreprise agroalimentaire (conditionnement d'eau  
en bouteille)*

*Cas : SARL NOMADE AYRIS*

Réalisé par :

 MEZARI Redha

Encadré par :

Dr. OUGHLISSI Mohand Akli

Année Universitaire : 2022-2023

# *Remerciements*

*Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre  
d'une seule personne.*

*Je tiens donc à saisir cette occasion et adresser mes profonds  
remerciements et reconnaissances à tous ceux qui ont  
contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Mes remerciements les plus vifs s'adressent à mon encadrant*

*M OUGHLISSI Mohand Akli*

*pour avoir accepté de diriger ce travail. Son soutien, ses  
compétences et sa clairvoyance m'ont été d'une aide  
inestimable.*

*Je tiens également à remercier le personnel de l'entreprise  
AYRIS pour leur accueil, et en particulier notre Co-encadreur  
Mme. LASSOUANI Katia pour sa disponibilité, sa rigueur et  
ses qualités humaines qui nous ont énormément touchés.*

*Enfin j'adresse mes remerciements à tous mes proches et amis  
qui m'ont toujours soutenue et encouragé au cours de la  
réalisation.*



*- M.Redha -*

# *Dédicace*

*Je tiens à dédier cet humble travail à*

*Mes chers parents qui ont œuvrés pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leur précieux conseils, pour toute leurs assistance et présence dans ma vie, reçois à travers ce travail, aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.*

*A mes sœurs bien aimées et mes frères pour leur aide et pour leur présence.*

*A mes chers amies qui ont été toujours là pour moi (Allaoua, Zakaria, Lounes, Dado) des amies de l'enfance, et a (Billal, Dihia, Mounia, James, Badis) avec qui j'ai passé sept années d'étude. Merci pour vos conseils et surtout votre présence.*



*- M.Redha -*

# *Sommaire*

## Sommaire

---

**Remerciements**

**Dédicace**

**Sommaire**

**Liste d'abréviation**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction Générale** ..... Erreur ! Signet non défini.

### Chapitre I

#### Fondements théoriques sur la gestion de trésorerie

**Introduction** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 01 : Notions sur les différents concepts de base sur la trésorerie** Erreur ! Signet non défini.

**Section 02 : La fonction de trésorier dans une entreprise** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 03: Les enjeux de gestion de la trésorerie** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion** ..... Erreur ! Signet non défini.

### Chapitre II

#### Outils d'analyse financière pour l'évaluation de la trésorerie et de sa gestion

**Introduction** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 02 : Analyse par les flux de trésorerie** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 03 : La gestion de la trésorerie et les prévisions** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion** ..... Erreur ! Signet non défini.

### Chapitre III

#### La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL NOMADE AYRIS spécialisé dans le conditionnement d'eau en bouteille

**Introduction** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Section 01: Etude de l'équilibre financier à partir du bilan fonctionnel** Erreur ! Signet non défini.

**Section 02 : Analyse par les ratios et par les flux** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Conclusion Générale** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Bibliographie** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Annexes** ..... Erreur ! Signet non défini.

**Tables des matières** ..... Erreur ! Signet non défini.

## *Liste d'abréviation*

---

### **Liste d'abréviation**

**ACE** : Actif circulant d'exploitation

**ACHE** : Actif circulant Hors Exploitation

**BFR** : Besoin en fond de roulement

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

**BFRHE** : Besoin de fond roulement Hors Exploitation

**CAF** : Capacité d'auto financement

**CT** : Court terme

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

**DE** : Dettes d'exploitations

**DHE** : Dettes Hors exploitation EBE : Excédent brut d'exploitation

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

**Fr** : Fond de roulement

**FRNG** : Fond Roulement Net Global

**MT** : Moyen Terme

**SC** : Solde comptable

**SE** : Solde économique

**SF** : Solde financier

**TA** : Trésorerie Active

**TF** : Tableau de financement

**TFT** : Tableau de flux de trésorerie

**TN** : Trésorerie Nette

**TP** : Trésorerie Passive

## *Liste d'abréviation*

---

**TTC** : Toutes Taxes Comprises

**TVA** : Taxe sur valeur ajoutée

## *Liste des tableaux*

---

### Liste des tableaux

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 1:</b> Le bilan fonctionnel .....  | 31 |
| <b>Tableau 2:</b> Tableau pluriannuel des flux financiers (première version).....                       | 44 |
| <b>Tableau 3:</b> Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (seconde version).....                        | 45 |
| <b>Tableau 4:</b> Structure du tableau des flux de trésorerie .....                                     | 47 |
| <b>Tableau 5:</b> La structure du tableau de financement (première partie).....                         | 50 |
| <b>Tableau 6:</b> La structure du tableau de financement (deuxième partie) .....                        | 51 |
| <b>Tableau 7:</b> Plan de financement prévisionnel et pluriannuel .....                                 | 53 |
| <b>Tableau 8:</b> Plan de trésorerie prévisionnel et pluri-mensuel .....                                | 56 |
| <b>Tableau 9:</b> La fiche en valeur .....  | 58 |
| <b>Tableau 10:</b> Forme de date de valeur .....  | 61 |
| <b>Tableau 11:</b> Forme du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle.....                             | 62 |
| <b>Tableau 12:</b> Bilan fonctionnel de l'actif.....  | 72 |
| <b>Tableau 13:</b> Bilan fonctionnel de passif.....   | 73 |
| <b>Tableau 14:</b> Le FRNG à partir du haut de bilan.....   | 74 |
| <b>Tableau 15:</b> Le FRNG par le bas de bilan.....   | 75 |
| <b>Tableau 16:</b> Le BFR à partir du bilan.....  | 76 |
| <b>Tableau 17:</b> BFR à partir de ces décompositions (BFRE et BFRHE) .....                             | 77 |
| <b>Tableau 18:</b> La trésorerie à partir du FRNG et BFR.....   | 78 |
| <b>Tableau 19:</b> La trésorerie à partir du bilan fonctionnel.....                                     | 78 |
| <b>Tableau 20:</b> Les ratios de liquidité .....  | 80 |
| <b>Tableau 21:</b> Ratio d'autonomie financière .....   | 81 |
| <b>Tableau 22:</b> Ratio de solvabilité générale .....  | 81 |
| <b>Tableau 23:</b> Présentation de TF pour 2019 et 2020 .....   | 82 |
| <b>Tableau 24:</b> Présentation de la variation de la trésorerie de la période.....                     | 83 |
| <b>Tableau 25:</b> Présentation de la variation des encaissements reçus des clients.....                | 83 |
| <b>Tableau 26:</b> Présentation de la variation Sommes versées aux fournisseurs et aux personnels ..... | 84 |
| <b>Tableau 27:</b> Présentation de la variation Intérêts et autres frais financiers payés.....          | 85 |
| <b>Tableau 28:</b> Présentation de la variation des impôts sur résultats payés.....                     | 85 |
| <b>Tableau 29:</b> Présentation de la Variation de la Déclaration fiscale.....                          | 87 |
| <b>Tableau 30:</b> Présentation de la Variation de la déclaration parafiscale.....                      | 87 |
| <b>Tableau 31:</b> Présentation de la variation Provision .....   | 88 |



## *Liste des tableaux*

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 32:</b> Présentation de la variation virement de fonds .....                                     | 88 |
| <b>Tableau 33:</b> Présentation de la variation ASSOCIE.....  | 89 |
| <b>Tableau 34:</b> Présentation de la variation encaissement provenant d'emprunts.....                      | 89 |
| <b>Tableau 35:</b> Présentation de la variation Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées..... | 90 |

**Liste des figures**

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <b>Figure 1</b> : Moyenne entreprise.....                                       | 17                                 |
| <b>Figure 2</b> : Grande entreprise .....                                       | 18                                 |
| <b>Figure 3</b> : Groupe international .....                                    | 18                                 |
| <b>Figure 4</b> : La place de la gestion de trésorerie.....                     | 20                                 |
| <b>Figure 5</b> : L'erreur d'équilibrage.....                                   | 21                                 |
| <b>Figure 6</b> : L'erreur de sur- mobilisation.....                            | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| <b>Figure 7</b> : L'erreur de sous- mobilisation.....                           | 23                                 |
| <b>Figure 8</b> : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan ..... | 33                                 |
| <b>Figure 9</b> : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan.....   | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| <b>Figure 10</b> : Droite de la régression linéaire .....                       | 64                                 |
| <b>Figure 11</b> : La régression polynomiale de degré 2 .....                   | 66                                 |
| <b>Figure 12</b> : La régression polynomiale de degré 3 .....                   | 68                                 |

# *Introduction Générale*

## *Introduction Générale*

---

Afin de garantir sa durabilité l'entreprise requiert essentiellement une quantité adéquate de capitaux financiers. Ces fonds sont considérés comme des ressources essentielles dont elle dépend au quotidien pour maintenir ses opérations et en particulier son financement. L'entreprise est une organisation qui doit assurer une bonne performance, mais pour y parvenir, elle doit suivre et appliquer plusieurs politiques, parmi celles-ci se trouvent : la gestion des stocks, la gestion des ressources humaines, la gestion de trésorerie ...etc. Cette dernière a pour objet d'assurer une gestion efficace, ainsi de contribuer à l'amélioration continue des services.

La gestion de trésorerie est l'une des fonctions financières qui ont connus plus d'évolution. La gestion de trésorerie. Selon **(Denis, 1997)** « *la gestion de trésorerie comprend l'ensemble des décisions, règles et procédures visant à maintenir l'équilibre financier de l'entreprise au moindre coût* ». En d'autres termes, la gestion de trésorerie est l'élément clé de la gestion financière à court terme, car elle constitue un indicateur de santé économique qui mesure les répercussions des décisions financières et commerciales prises dans le but d'assurer la solvabilité, la rentabilité et la sécurité. Il est donc essentiel de comprendre en détail ce sujet et d'étudier cette notion qui influence l'avenir d'une entreprise.

**(Levasseur, 1979)**, souligne que le concept de trésorerie est l'un des plus difficiles à définir dans le domaine financier. Malgré cela, il est crucial d'essayer de comprendre cette notion, car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière, que ce soit dans le secteur privé ou public, et les considérations pratiques peuvent varier d'un secteur à un autre.

La trésorerie est un terme économique et comptable qui fait référence aux liquidités immédiatement disponibles pour une entreprise. Elle représente la différence entre les actifs en caisse et les dettes à court terme. La gestion de la trésorerie vise à anticiper la situation financière de l'entreprise et à atteindre un équilibre. L'objectif d'une entreprise est en effet d'avoir suffisamment de liquidités pour financer son cycle d'exploitation, tout en plaçant les excédents dans les meilleures conditions afin d'éviter l'immobilisation des fonds dans ses comptes. (Poincelot, 2015, p. 09)

De par l'intérêt que nous avons porté à cette discipline tout au long de notre cursus universitaire, au vu de l'importance de la gestion de la trésorerie au sein de toute entreprise

## *Introduction Générale*

---

et de son actualité, de l'opportunité d'un éventuel recrutement et pour nous préparer à la vie active ; notre choix s'est porté sur cette thématique.

Aussi l'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise, ainsi que l'importance de la mise en place de cette dernière et de comprendre ses objectifs, ce afin d'étudier les équilibres financiers et assurer la pérennité et la continuité de l'exploitation de l'entreprise, et de mieux comprendre la manière dont la trésorerie est gérée. C'est dans ce contexte que notre travail se fixe l'objectif d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante:

**Les méthodes utilisées par l'entreprise NOMADE/AYRIS dans la gestion de sa trésorerie sont-elles conformes aux normes de ladite gestion, et contribuent-elles efficacement à l'amélioration et à la stabilité financière de l'entreprise ?**

Pour répondre a cette question, il est important de souligner certaines sous-questions qui sont :

- ✓ Quels sont les principaux concepts de base sur la gestion de trésorerie et comment ceux-ci sont appliqués par les trésoriers d'entreprise pour optimiser la liquidité et les rendements financiers ?
- ✓ Les méthodes utilisées dans l'analyse de la trésorerie sont-elles conformes et contribuent efficacement à l'amélioration et la stabilité financière de l'entreprise ?
- ✓ L'entreprise NOMADE/AYRIS réalise-t-elle ses équilibres financiers à travers la gestion de sa trésorerie?

Pour répondre à ce questionnaire nous avons proposé les hypothèses suivantes :

**H1:** En développant une stratégie de gestion de trésorerie efficace et en appliquant les principaux concepts de base, le trésorier d'entreprise peut améliorer la liquidité de l'entreprise et maximiser les rendements financiers en optimisant l'utilisation des ressources financières disponibles.

**H2:** L'utilisation d'un ensemble d'outils et techniques de la gestion de la trésorerie permet à une entreprise d'anticiper ses flux financiers et d'envisager des solutions à des situations difficiles.

## *Introduction Générale*

---

**H3:** L'hypothèse de notre recherche est que la structure financière de l'entreprise NOMADE/AYRIS est saine, ce qui lui permet d'atteindre un équilibre financier et d'assurer sa liquidité, en contrôlant les flux financiers de la trésorerie.

Dans le but d'apporter des éléments de réponse aux questions posées, nous avons opté pour la démarche méthodologique suivante : une approche théorique qui consiste en une recherche bibliographique sur le cadre conceptuel de la trésorerie, sa gestion ainsi que ses différents outils d'analyse. La seconde, consiste en un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise SARL NOMADE AYRIS Bejaia, spécialisé dans le conditionnement d'eau en bouteille. D'où notre objectif est de mettre en application les renseignements tirés du cadre théorique.

Suivant la démarche méthodologique précédente, notre plan de travail est structuré en trois chapitres. Un premier sera consacré au cadre conceptuel de la trésorerie et la gestion de celle-ci. Le second chapitre porte sur le rôle de la trésorerie dans l'analyse financière et les différents outils employés pour sa gestion. Quant au troisième chapitre, il est dédié à une étude de cas sur la gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL NOMADE AYRIS.

# *Chapitre I*

## *Fondements théoriques sur la gestion de trésorerie*

## **Introduction**

La gestion de la trésorerie est fondamentale pour toute entreprise quel que soit sa taille, son statut ou son secteur d'activité.

La trésorerie d'une entreprise représente le totales des sommes disponible. De ce fait, c'est une ressource essentielle pour l'entreprise et l'indicateur de bonne santé. La fragilité de la trésorerie mettra en péril toute l'entreprise. En conséquence, le trésorier à un rôle prépondérant il est le garant de la bonne gestion de la trésorerie.

Dans ce chapitre nous allons passer par l'exposition des notions générales sur la trésorerie. Pour ce faire, nous allons en premier lieu définir les notions générales de la trésorerie ainsi que sa fonction et nous terminons ce chapitre par l'exposition des enjeux de la gestion de trésorerie.

### **Section 01 : Notions et concepts de base sur la trésorerie**

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment ou cette dernière assume un rôle stratégique croissant. **(Hubert, 2017, p. 03)**

#### **1.1. 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. **(HONORE, 2000, p. 33)**

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

- 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
- La solvabilité qui constitue l'aptitude de l'entreprise a remboursé a terme



## 1.2. La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est un ensemble de procédures et de règles mises en place pour suivre, contrôler, optimiser les mouvements des entrées et des sorties de fonds en vue de maintenir un équilibre entre les recettes et les dépenses. Elle permet à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers.

La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. « A l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre La sécurité et l'efficacité ; La liquidité et la rentabilité ; La solvabilité et le risque » (**Forget, 2005, p. 11**)

En d'autre terme, la gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettant a une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. Elle peut aussi être définir comme l'ensemble des mécanismes qui consistant à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout. Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tous moment. (**Rousslot, 1999, p. 23**)

## 1.3. Le rôle et l'objectif de la gestion de trésorerie

La trésorerie joue un rôle important dans la durée de vie de l'activité de l'entreprise. Elle peut influencer positivement ou négativement sur cette dernière selon son solde (positif ou négatif) qui est déterminé suite à l'analyse financière de la trésorerie. Il est donc très important de s'avoir mené une bonne gestion de la trésorerie pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs à s'avoir :

- S'assurer de la solvabilité de l'entreprise qui est désignée en comparant le montant de l'endettement avec la valeur des actifs de l'entreprise, si ce dernier est plus grand alors l'entreprise est désormais solvable. Le risque d'insolvabilité est celui correspondant à la situation d'une entreprise dont l'évaluation de l'ensemble des éléments constituant le portefeuille d'actif est inférieure aux dettes.

- Atteindre l'objectif de liquidité : une entreprise est liquide lorsqu'elle peut assumer le passif exigible avec l'actif mobilisable. Le risque d'i liquidité est le risque de ne pas faire face à ses engagements à leur échéance.
- Gérer les risques liés aux changes et taux de change.
- Gérer les risques financiers à court terme.
- Améliorer le résultat financier.

A court terme, rentabilité et solvabilité s'opposent donc. En effet, pour être solvable, il est nécessaire de disposer d'une trésorerie positive. Mais cette dernière représente une somme non utilisée, ce qui réduit la rentabilité. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises ont un objectif de « trésorerie zéro », ou plus précisément une trésorerie positive et proche de zéro. (Chibane, 2020, p. 05)

#### **1.4. Les processus de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie désigne l'ensemble des processus et activités liés à la gestion des liquidités et des flux de trésorerie d'une entreprise. Ces processus sont essentiels pour assurer la disponibilité des liquidités nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et pour optimiser la rentabilité financière. Voici les principales étapes du processus de gestion de trésorerie :

##### **1.4.1. La prévision**

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sortie de fonds. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir cinq risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios dans les quelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie. La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborer a partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement. (FORGET, 1999, p. 15)

##### **1.4.2. Collecte de l'information**

Les informations nécessaires à la gestion de trésorerie sont fournies à partir de différentes sources internes et externes. Cela comprend les données de vente, les escompte

de vente, les données de comptabilité, les relevés bancaires, les contrats de crédit, etc. (Bruslerie, 2017, p. 14)

#### **1.4.3. Analyse des soldes de trésorerie**

Les soldes de trésorerie actuels sont examinés afin de déterminer la position financière de l'entreprise. Cela implique de vérifier les soldes de comptes bancaires, les placements de trésorerie et les positions de découverts éventuels. (Bruslerie, 2017, p. 14)

#### **1.4.4. Gestion des flux de trésorerie**

Cette étape consiste à gérer les entrées et les sorties d'argent de l'entreprise de manière à maintenir les niveaux de liquidités adéquates. Cela implique de gérer les encaissements des clients, les paiements aux fournisseurs, les dépenses courantes, les investissements, les emprunts et remboursements de dettes, etc. (Bruslerie, 2017, p. 15)

#### **1.4.5. Prise de décision et stratégie de trésorerie**

A la base des informations recueillies et analysées, des décisions sont prises pour optimiser la gestion de trésorerie. Cela peut inclure des décisions d'investissement, des décisions de financement, des décisions de couverture des risques de change, des stratégies d'optimisation des rendements sur les excédents de trésorerie, etc. (Bruslerie, 2017, p. 15)

#### **1.4.6. Suivi et contrôle**

Une fois les décisions mises en œuvre, il est essentiel de suivre et de contrôler régulièrement les performances de trésorerie de l'entreprise. Cela peut se faire en comparant les résultats réels aux attentes, en analysant les écarts et en ajustant les mesures prises si nécessaire. (Bruslerie, 2017, p. 16)

### **1.5. L'utilité de gestion de la trésorerie**

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

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

#### **1.5.1. Des raisons de transaction**

Les raisons de transaction s'expliquent par le fait que la société effectue des achats et réalise des ventes même si certaines de ces opérations se déroulent à crédit ou à terme, elle aura absolument besoin des liquidités. Pour cela, il faut prendre des précautions. (Ngargoto, 2017, p. 07)

### **1.5.2. Des raisons de précaution**

La trésorerie n'étant pas une science nulle. Elle n'est à l'abri des imprévus. Cela se traduit parce que l'on appelle couramment l'épargne ou les prévisions pour couvrir les risques (insolvabilité). (Ngargoto, 2017, p. 07)

### **1.5.3. Des raisons de spéculation**

D'après ces raisons, il faut une spéculation, lorsqu'une société dispose de fonds important, il est intéressant de placer les excédents dans les conditions avantageuses notamment, les dépôts à terme. Outre son utilité, la trésorerie utilise pour sa gestion des moyens techniques. (Ngargoto, 2017, p. 07)

## **Section 02 : La fonction de trésorier dans une entreprise**

La gestion de trésorerie en date de valeur nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines encourageant le dialogue. Elle est devenue très technique et évolue très vite depuis quelques années en matière de réglementation, de législation et du fait de la mise en place de la monnaie unique européenne.

### **2.1. Le rôle du trésorier**

Le trésorier doit jouer un rôle de pédagogue auprès des opérations de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie. (BELLIER, 2012, p. 16)

### **2.2. Les missions du trésorier**

En principe, le rôle du trésorier est défini par les cinq missions suivantes :

#### **2.2.1. Assurer la liquidité de l'entreprise**

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celle vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques... Cette mission est sans contexte à placer au premier plan, la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiement ; elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier lorsque les encours de crédit CT menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à CT de l'entreprise sur l'année suivante. La trésorerie étant la résultante de tous les flux financiers, le budget de trésorerie ne peut être réalisé qu'en bout de course, une fois que tous les autres budgets auront été réalisés.

Une fois estimé ce besoin de financement, le trésorier fera le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédit correspondantes. Lorsque la trésorerie est tendue, il n'hésitera pas à payer la commission d'engagement que le banquier lui demande pour confirmer les lignes de crédit.

De même, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce au plan de trésorerie glissant, à un horizon compris entre 1 et 3 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financiers. Il interviendra par exemple sur les flux du cycle d'exploitation (stocks, créances client) pour que leur mauvaise gestion ne se répercute sur la trésorerie. Il ne s'agit pas pour lui de se transformer en gestionnaire de stock ou de créances client mais d'alerter le dirigeant lorsque les indicateurs dont il dispose se dégradent. Il prendra le soin de sensibiliser les différents responsables opérationnels, en leur montrant les conséquences de leurs actions sur la trésorerie. **(Sion, 2011, pp. 27-28)**

### **2.2.2. Réduire le cout des services bancaires**

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail du maquis des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le cout de la relation bancaire. Pour réduire les couts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient de moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application. La réduction de cout de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler à moindre cout. **(Sion, 2011, p. 28)**

**2.2.3. Améliorer le résultat financier**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers. De multiples tâches contribuent de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul de taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable, afin de prendre des décisions de financement ou placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront lise en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la <trésorerie zéro>. Par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés. En sensibilisation les responsables opérationnels à la bonne gestion des flux d'exploitation, il les incitera à améliorer la trésorerie. (Michel, 2011, p. 29)

**2.2.4. Gérer les risques financiers CT**

Il s'agit essentiellement du risque de change et du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à CT. L'objectif de la gestion de risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier, en accord avec la direction commerciale, fera valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettra en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre les couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois. (Michel, 2011, p. 30)

La gestion des risques financiers à court terme (CT) est essentielle pour assurer la stabilité financière d'une entreprise. La mission du trésorier dans la gestion des risques financiers consiste à identifier, évaluer et gérer les risques financiers auxquels l'entreprise est exposée. Le trésorier doit prendre des mesures pour atténuer ces risques et assurer la stabilité financière de l'entreprise. Voici les principales responsabilités du trésorier en matière de gestion des risques financiers :

- Identification des risques : Le trésorier doit identifier les différents types de risques financiers auxquels l'entreprise est exposée, tels que les risques de change, les risques de

taux d'intérêt, les risques de liquidité, les risques de crédit, etc. Il doit comprendre les facteurs qui peuvent affecter ces risques et leur impact potentiel sur les finances de l'entreprise.

- **Évaluation des risques** : Une fois les risques identifiés, le trésorier doit évaluer leur probabilité de survenance et leur impact financier. Cela peut impliquer l'utilisation de modèles financiers, d'analyses statistiques et d'autres outils pour quantifier les risques et évaluer leur niveau de tolérance pour l'entreprise.
- **Développement de stratégies de gestion des risques** : Sur la base de l'évaluation des risques, le trésorier doit développer des stratégies appropriées pour gérer et atténuer ces risques. Cela peut inclure l'utilisation d'instruments financiers tels que les contrats à terme, les options, les swaps, les assurances, etc., ainsi que l'adoption de politiques internes et de procédures pour minimiser les expositions aux risques.
- **Mise en œuvre des mesures de gestion des risques** : Une fois les stratégies définies, le trésorier doit mettre en œuvre les mesures de gestion des risques. Cela peut impliquer la négociation de contrats avec des contreparties, l'exécution de transactions financières, la surveillance continue des positions et des expositions aux risques, et l'ajustement des stratégies au fur et à mesure que les conditions du marché évoluent.
- **Surveillance des risques** : Le trésorier doit surveiller en permanence les risques financiers pour s'assurer que les stratégies de gestion sont efficaces. Cela peut impliquer la surveillance des marchés financiers, la collecte de données pertinentes, l'analyse des indicateurs clés et la génération de rapports réguliers sur les risques financiers et leurs évolutions.
- **Communication et collaboration** : Le trésorier doit travailler en étroite collaboration avec d'autres départements et parties prenantes de l'entreprise, tels que la direction financière, les opérations, les ventes, les achats, les banques et les assureurs. Il doit communiquer efficacement les risques financiers identifiés, les stratégies de gestion mises en place et les mesures prises pour atténuer les risques.
- **Conformité réglementaire** : Le trésorier doit s'assurer que toutes les activités liées à la gestion des risques financiers sont conformes aux réglementations en vigueur, telles que les règles comptables, les exigences réglementaires et les politiques internes de l'entreprise.



### **2.2.5. Assurer la sécurité des transactions**

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place de la procédure interne, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés. (Michel, 2011, p. 30)

### **2.3. Les compétences de trésorier**

Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences.

#### **2.3.1. Le sens de l'organisation**

Le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir l'esprit vif ; nul n'ignore que « le temps c'est de l'argent » ! Bien organiser son service signifie faire gagner du temps à l'entreprise. Naturellement, le trésorier commence son travail très tôt le matin. Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement. Ainsi, il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne en date de valeur avec plus de précisions, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financement ou les placement aux bonnes conditions. On remarque qu'une entreprise qui possède un service de trésorerie efficace est généralement bien organisée et bien structurée. (Philippe, 2017, p. 13)

Prenons exemple qu'un trésorier soit responsable de la gestion des dépenses et des revenus d'une association à but non lucratif. Dans le cadre de ses responsabilités, il doit organiser et tenir à jour les registres financiers, effectuer le suivi des paiements, gérer les budgets et préparer les rapports financiers pour les membres de l'association. Il doit mettre en place un système de classement efficace pour les factures, les reçus et les relevés bancaires. Il s'assure que toutes les informations financières pertinentes sont correctement enregistrées et facilement accessibles en cas de besoin.

#### **2.3.2. Le sens de la communication**

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

alimenter ses propres prévisions. La diplomatie est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles. De la direction commerciale au service de paie, tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de trésorerie prévisionnelle.

**(Philippe, 2017, p. 13)**

Dans un exemple on suppose qu'un trésorier d'une entreprise doit présenter les résultats financiers lors d'une réunion avec les membres du conseil d'administration. Dans cette situation, le sens de communication du trésorier joue un rôle clé pour transmettre les informations de manière claire et compréhensible et d'influencer positivement les décisions du conseil d'administration.

### **2.3.3. La pédagogie**

Le trésorier doit jouer un rôle de conseiller auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie. Par ailleurs, le trésorier de groupe est un conseiller auprès des filiales en matière de gestion de taux de change, de conditions bancaires, d'évolution du logiciel de gestion de trésorerie. **(Philippe, 2017, p. 13)**

Prenons exemple d'une entreprise de fabrication de produits électroniques ayant des filiales dans plusieurs pays. Le trésorier du groupe joue un rôle de conseiller auprès des filiales en matière de gestion des taux de change. Il surveille les fluctuations des devises et recommande des stratégies de couverture pour minimiser les risques liés aux variations de change.

### **2.3.4. L'esprit d'anticipation**

L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change... Le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des provisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles. **(Philippe, 2017, p. 14)**

Prenons exemple d'une entreprise de fabrication de produits alimentaires, elle utilise régulièrement des matières premières importées, sujettes à des fluctuations de prix sur le marché international. Dans ce cas, le trésorier pourrait utiliser son esprit d'anticipation pour surveiller les tendances du marché et les taux de change. Il pourrait anticiper une hausse des prix des matières premières à venir en raison de facteurs tels que l'offre et la demande, les fluctuations des taux de change ou les événements géopolitiques.

### **2.3.5. Les compétences techniques**

En plus de la formation de base en gestion et en finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs, et doit avoir le goût des technologies de l'information. L'outil informatique facilite la maîtrise et la gestion des flux financiers, apporte des gains de temps et supprime les travaux administratifs rébarbatifs et sans valeur ajoutée. Une bonne gestion des comptes bancaires est une source d'économie non négligeable : ainsi des comptes bien équilibrés permettront d'éviter des coûts de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation. **(Philippe, 2017, p. 14)**

Prenons exemple qu'une entreprise souhaite mettre en place un système de gestion de trésorerie automatisé pour optimiser ses processus de gestion des flux financiers. Dans ce cas, le trésorier, doté de compétences techniques, serait responsable de la sélection, de la mise en œuvre et de la configuration du logiciel de gestion de trésorerie.

### **2.3.6. Le goût de la négociation**

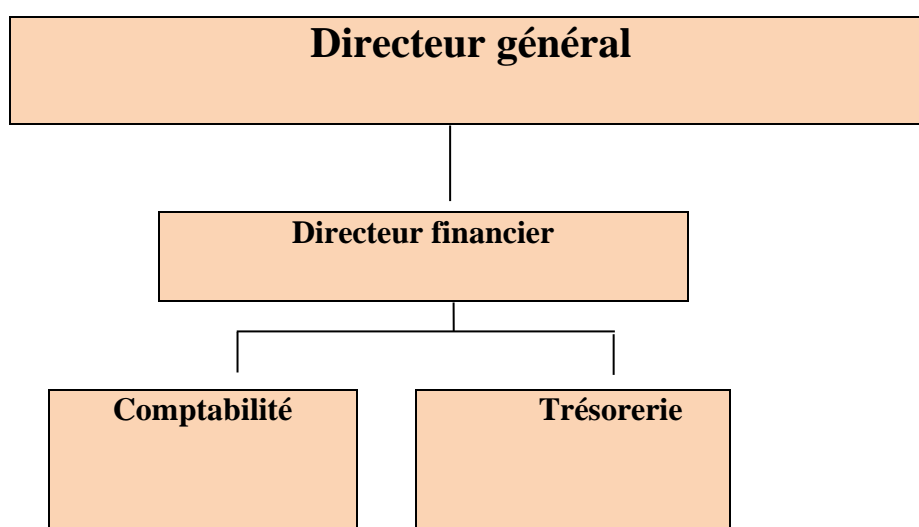
Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques, afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires. **(Philippe, 2017, p. 14)**

Prenons exemple qu'un trésorier d'une entreprise souhaite négocier de meilleures conditions avec ses fournisseurs pour optimiser la trésorerie de l'entreprise. Le trésorier prendrait l'initiative de contacter les fournisseurs clés et organiserait des réunions de négociation. Pendant ces négociations, le trésorier mettrait en avant les objectifs de l'entreprise, il utiliserait des arguments solides basés sur l'analyse des flux de trésorerie, les volumes d'achats et les relations commerciales existantes.

## **2.4. La place de trésorier dans une entreprise**

Depuis trente ans, le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant l'encaisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques (l'introduction de la micro-informatique) ainsi que l'adoption de l'euro le 1<sup>er</sup> janvier 1999 ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises. Il est présenté quelques exemples de la place du service de trésorerie dans l'organisation de l'entreprise, selon la taille de celle-ci (entreprise moyenne, grande entreprise ou groupes internationaux). D'autres organisations existent notamment pour les grands groupes industriels ou commerciaux qui disposent parfois d'une filiale spécifique pour la gestion de trésorerie. (BELLIER, 2012, p. 20)

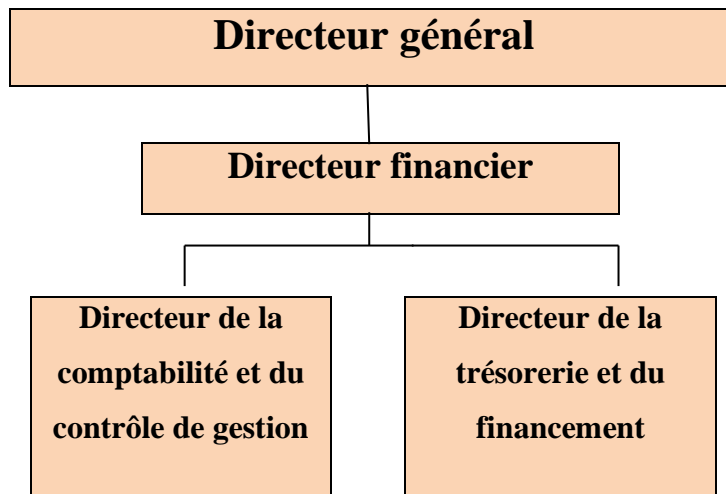
**Figure 1 : Moyenne entreprise**



**Source :** (Annie, 2005, p. 20)

La place du trésorier dans une moyenne entreprise est essentielle pour la gestion financière saine et efficace de l'entreprise. Son rôle clé dans la gestion de la trésorerie, la planification financière, la gestion des risques et les relations avec les institutions financières contribue à assurer la stabilité financière et la croissance de l'entreprise.

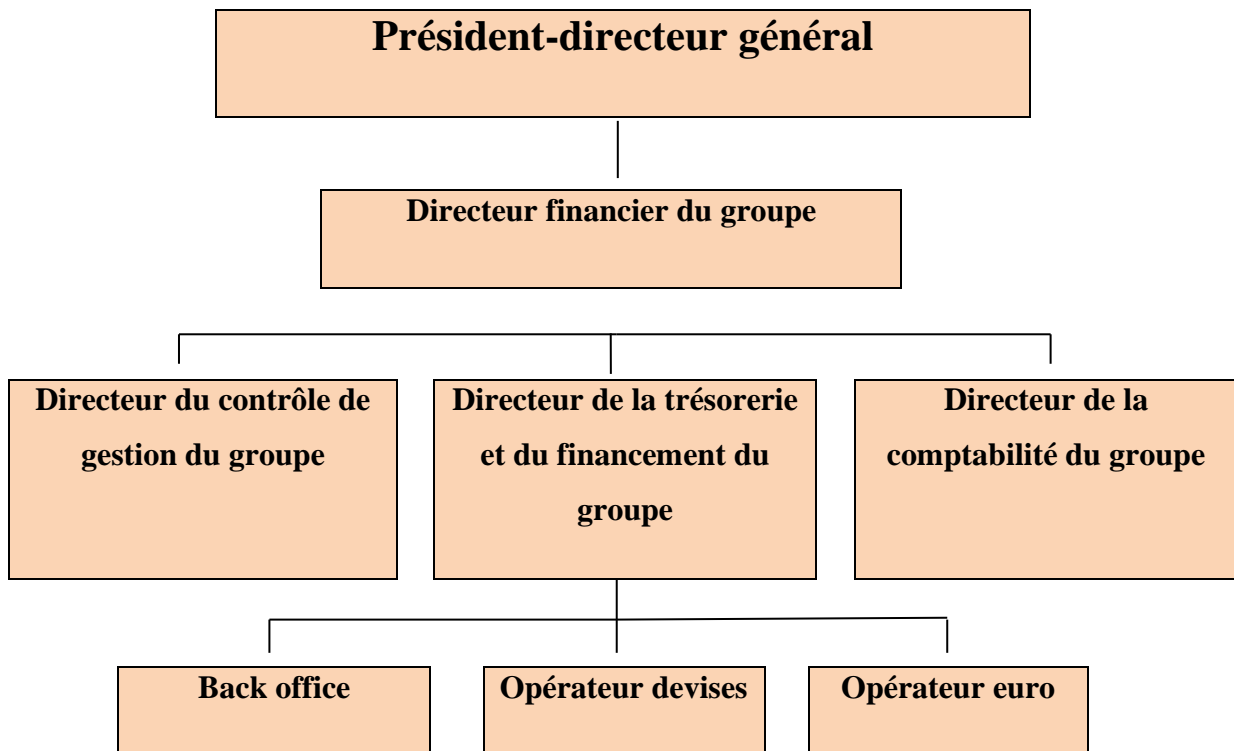
Figure 2 : Grande entreprise



Source : (Annie, 2005, p. 20)

La place du trésorier dans une grande entreprise est d'une importance cruciale pour assurer une gestion financière efficace et stratégique de l'entreprise. Le trésorier joue un rôle central dans la gestion des risques financiers, la gestion de la trésorerie, la planification financière et la gestion des relations avec les investisseurs.

Figure 3 : Groupe international



Source : (Annie, 2005, p. 21)

La place du trésorier dans un groupe international revêt une importance stratégique pour la gestion financière globale de l'entreprise. En tant que figure clé, le trésorier est chargé de superviser et de coordonner les activités financières à l'échelle internationale, en veillant à ce que le groupe dispose des liquidités nécessaires pour ses opérations dans différents pays et à ce que les risques financiers soient gérés de manière efficace.

### **2.5. L'importance de la gestion de trésorerie**

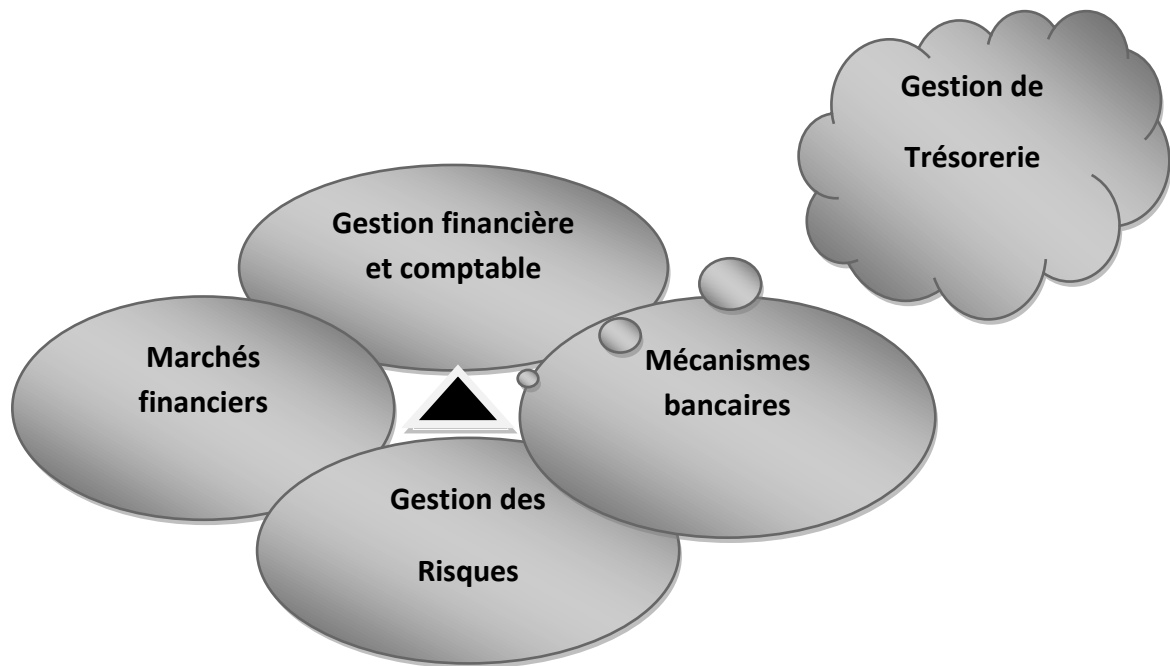
La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant d'une façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé la position de trésorerie dans la gestion de l'entreprise. **(Annie, 2005, p. 13)**

Selon CABANE, la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissements et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement. L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel), soit avec des liquidités disponibles, soit en obtenant sans difficulté et au meilleur coût les crédits à court terme nécessaires. **(Cabane, 2004)**

La fonction trésorerie est d'une importance capitale pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. Cette dernière a un besoin vital en ressources financières pour assurer son activité en répondant aux besoins en encaissements et décaissements (règlement de fournisseurs, des salaires, impôts, achats d'équipements...).

Ces définitions nous permettent d'affirmer que la gestion de la trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute sorte d'organisation. Qu'elle que soit grande ou petite, industrielle ou commerciale, privé ou publique, tout peuvent appliquer car une bonne gestion de trésorerie est avant tout prévisionnelle.

Figure 4 : La place de la gestion de trésorerie



Source : (Rousselot, 2011, p. 03)

En regardant cette figure en déduit que la gestion de trésorerie se situe à l'intersection des marchés financiers, de la gestion financière et comptable, de la gestion des risques et du mécanisme bancaire. Elle nécessite une coordination étroite et une prise de décision éclairée pour assurer la disponibilité des liquidités, la gestion des risques financiers et l'optimisation des ressources financières de l'entreprise. Une approche intégrée et bien structurée de la gestion de trésorerie contribue à la stabilité financière et à la performance globale de l'entreprise.

### Section 03: Les enjeux de gestion de la trésorerie

L'enjeu financier d'une trésorerie zéro est la réduction à leur minimum des frais financiers de l'entreprise (et/ ou l'accroissement des produits financiers), sous contrainte d'assurer les paiements quotidiens. Les sources d'erreurs possibles, venant réduire les chances d'atteindre cet optimum, doivent être identifiées.

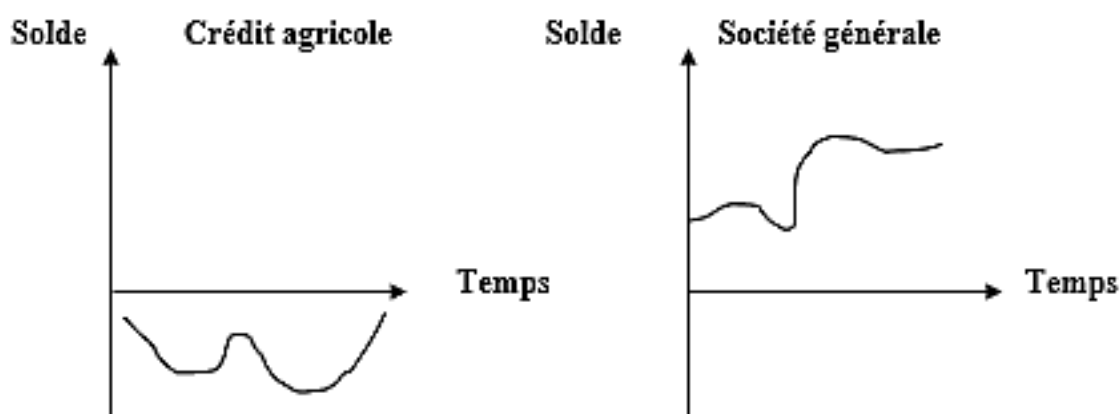
#### 3.1. Les trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

Pour atteindre son objectif de trésorerie zéro, le trésorier d'entreprise doit éviter les trois erreurs fondamentales qui sont la contre-phase, la sur-mobilisation et la sous-mobilisation.

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

Le suivi des soldes en dates comptables ne permet pas de connaître la position exacte en banque appelée position en date de valeur. L'erreur de contre-phase consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur une banque, et des soldes débiteurs sur une autre banque. L'existence de ces contre-phases a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où les soldes débiteurs génèrent des agios alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés. Rappelons que la possibilité prochaine qu'auront les banques de rémunérer les dépôts à vue ne résoudra pas pour autant ce problème, puisque les taux de rémunération proposés seront très largement inférieurs aux taux des financements à court terme. L'erreur de contre-phase est donc de loin la plus coûteuse et son élimination passe par un suivi quotidien en dates de valeur bancaires des soldes de l'entreprise. (Verdier, 1999, p. 53)

Figure 5 : L'erreur d'équilibrage



Source : (Verdier, 1999, p. 54)

Ce schéma met en évidence l'importance critique d'une gestion efficace des flux de trésorerie pour assurer la santé financière d'une entreprise. En comprenant les causes et les conséquences de cette erreur, les organisations peuvent prendre des mesures pour éviter les déséquilibres et maintenir une trésorerie stable.

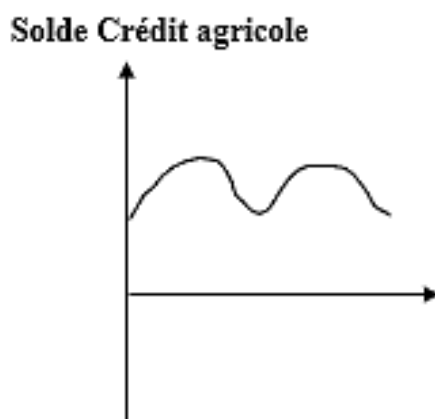
### 3.1.2. L'erreur de sur-mobilisation

Une fois les contre-phases éliminées, l'existence de soldes créditeurs importants traduit soit 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 cout moyen du financement à court terme. (Verdier, 1999, p. 54)

**Figure 6 :** L'erreur de sur- mobilisation



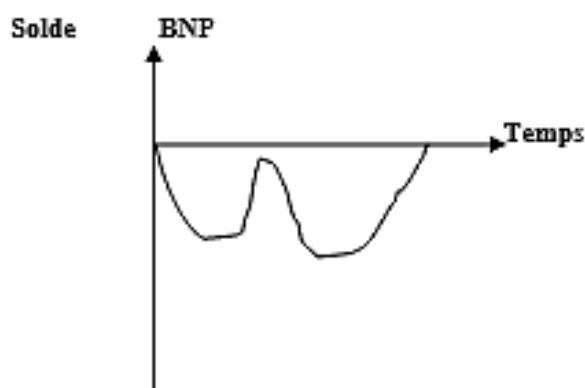
**Source :** (Verdier, 1999, p. 55)

Le schéma met en évidence les conséquences négatives d'une approche excessive en matière de liquidités. Il souligne l'importance pour les entreprises de trouver le juste équilibre entre la prudence et l'optimisation des ressources financières afin de maximiser la rentabilité et la valeur de l'entreprise.

### 3.1.3. L'erreur de sous-mobilisation

Cette erreur est la moins coûteuse pour le trésorier d'entreprise. On peut l'éviter par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit. Aux agios de découvert constitués des intérêts débiteurs et de la commission de plus fort découvert, vont se substituer les agios du financement utilisé (l'escompte par exemple). L'entreprise ne supporte donc que le différentiel de cout entre les deux modes de financement (découvert contre crédit court terme), le cout du découvert étant supposé le plus élevé, ce qui reste encore à démontrer. Cette erreur est donc relativement peu importante par rapport aux deux précédentes. De plus, son existence est subordonnée à la condition suivante : l'entreprise en situation de découvert doit avoir à sa disposition une ligne de financement, type escompte inutilisé. Cette condition n'est pas forcément toujours satisfaite. (Verdier, 1999, p. 55)

Figure 7 : L'erreur de sous- mobilisation



Source : (Verdier, 1999, p. 55)

Lorsque les entreprises commettent l'erreur de sous-mobilisation, elles peuvent potentiellement manquer d'opportunités d'investissement rentables ou de remboursement de dettes, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur rentabilité. Dans ce contexte, le recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit peut être une solution pour éviter cette erreur. En utilisant ces outils de financement, les entreprises peuvent mobiliser davantage de liquidités pour investir dans des projets rentables, augmenter leur capacité de remboursement ou simplement maximiser leur rendement sur les liquidités.

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont à la base du diagnostic de la gestion de trésorerie de l'entreprise et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction. Cette automatisation doit être conçue dès le départ comme un projet qu'il s'agit de gérer et pour lequel il faut mener une analyse de rentabilité.

Les gains induits par la rédaction progressive de l'impact des trois erreurs de la gestion de trésorerie doivent compenser rapidement les coûts entraînés par le passage à un système automatisé de gestion en date de valeur. Certains prescripteurs de solution informatique plaident pour un retour sur investissement inférieur à six mois et pour une élimination d'environ 75% des erreurs de gestion de trésorerie. (Verdier, 1999, p. 56)

### 3.2. Contrôle de la gestion de trésorerie par les écarts

L'objectif de minimisation des frais financiers explicites ou implicites conduit à juger a posteriori les comptes de trésorerie par rapport à une situation de soldes nuls caractérisés par une absence de nombres créditeurs et de nombre débiteurs. On sait qu'en

situation de trésorerie zéro, l'entreprise ne supporte aucun cout de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation. (Bruslerie, 2017, p. 118)

### **3.3. La dégradation de la trésorerie**

Nous avons vu que la variation de trésorerie est la résultant de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du fonds de roulement ou de besoin ou fonds de roulement a des répercussions immédiates sur la trésorerie. Celle-ci devient un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise. La crise de trésorerie est comparable au symptôme d'une maladie qu'il convient de diagnostiquer. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une telle dégradation. L'expérience a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation. (Michel, 2011, p. 17)

#### **3.3.1. La crise de croissance**

Une forte augmentation des ventes provoque en générale une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Si l'on prévoit une augmentation de 30% des ventes, à conditions de gestion égale, le BFR augmente lui aussi de 30%. Redoutant les déséquilibres d'une croissance non maîtrisée, les banquiers n'ajustent toutefois pas à la hausse les lignes de crédit CT. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements. C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprises récentes qui sont victimes de leur succès commercial et du manque de connaissance financière de leur dirigeant.

##### **➤ Pistes de solutions**

Réaliser un apport en capital. Face à l'augmentation de BFR, la réponse la plus saine consiste à augmenter les capitaux propres pour maintenir un rapport FR /BFR suffisant. Cette solution qui va de soi pour les sociétés bénéficiant de l'appui d'un groupe est souvent plus difficile à mettre en œuvre par un entrepreneur individuel.

Modérer la croissance. Face à l'impossibilité d'augmenter le capital, il est alors nécessaire de freiner la progression des ventes. Une forte croissance n'est certes pas un mal en soi, encore faut-il avoir les moyens de la financer ! Modérer la croissance contribue doublement à améliorer la trésorerie. Ce choix commercial équivaut en fait à privilégier la marge au volume, donc à renforcer le FR grâce à un meilleur résultat. De plus, l'augmentation du BFR est contenue. (Michel, 2011, p. 18)

### 3.3.2. La mauvaise gestion du BFR

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

➤ **Pistes de solutions**

Pour sortir de cette crise, il faut bien entendu mieux gérer le BFR. L'amélioration du BFR repose sur les actions propres à chaque entreprise :

- Gestion des stocks et des approvisionnements ;
- Négociation des délais de paiement client et fournisseur ;
- Demandes d'acompte ;
- Résolution des litiges administratifs et techniques ;
- Amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges (démarche qualité) ;
- Création d'une procédure de recouvrement écrit et téléphonique.

Pour identifier les causes de dégradation du BFR et faire adopter un plan d'actions correctrices, le trésorier demandera à la direction générale de réunir les différents responsables opérationnels. Il les sensibilisera sur les actions pouvant améliorer la situation et fera adopter les objectifs par la direction générale. (Michel, 2011, p. 18)

### 3.3.3. Le mauvais choix de financement

Il s'agit d'un autofinancement « abusif ». L'entreprise investit sans mettre en place de nouvelles ressources stables (emprunt LMT ou augmentation de capital). Le directeur financier compte sur la capacité d'autofinancement (CAF) de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie de l'entreprise. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade. Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générées, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

➤ **Pistes de solutions**

L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à LMT < a posteriori > pour rééquilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease-back ou la

consolidation du découvert en prêt à moyen terme seront envisagées avec le banquier. L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli. Son refus de consolider le découvert en prêt à moyen terme risquerait d'être fatal à l'entreprise. (Michel, 2011, p. 19)

#### **3.3.4. La perte de rentabilité**

Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres, le fonds de roulement se dégrade. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements, par conséquent, la trésorerie se dégrade également. Il ne s'agit pas ici d'analyser les causes de perte de rentabilité qui sont multiples et qui proviennent du compte de résultat. Nous nous contentons de mesurer l'incidence des pertes sur la trésorerie au bilan.

##### **➤ Pistes de solutions**

Suite à plusieurs d'années de perte, l'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant, de nouveau, appel aux actionnaires. Pour accepter de <recapitaliser>, il faut que ceux-ci aient confiance dans l'entreprise. (Sion, 2011, p. 19)

#### **3.3.5. La réduction de l'activité**

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

Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère. Les stocks augmentent, les dettes fournisseur et autres charges d'exploitation demeurent à leur date d'échéance. Par conséquence, le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

La baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structure. On peut espérer qu'au bout de plusieurs semaines, l'entreprise aura réduit sa production, à moins que les ventes n'aient réellement redémarré. (Michel, 2011, p. 20)

## **Conclusion**

En conclusion de ce chapitre, il apparaît clairement que la trésorerie occupe une place centrale dans toutes les opérations d'une entreprise, qu'elles relèvent de son activité principale ou d'autres activités. Elle constitue une mesure concrète, exprimée en termes monétaires, de l'ensemble des décisions et des opérations de l'entreprise.

La trésorerie, résultat des flux financiers, est donc un indicateur essentiel de la santé financière globale de l'entreprise. Son évolution permet d'évaluer de manière synthétique la performance et la stabilité financière de l'entreprise.

Il revient au trésorier d'être vigilant et d'alerter en cas de détérioration de la trésorerie. Sa capacité à anticiper et à prendre des mesures adéquates est cruciale pour assurer la viabilité financière de l'entreprise.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons le rôle crucial de la trésorerie dans l'analyse financière, en mettant en évidence ses implications et ses outils spécifiques.

## *Chapitre II*

*Outils d'analyse financière  
pour l'évaluation de la  
trésorerie et de sa gestion*

## **Introduction**

La gestion de la trésorerie vise à maintenir la solvabilité à court terme de l'entreprise et à assurer des niveaux de trésorerie satisfaisants dans le temps. Afin d'évaluer sa capacité à répondre aux besoins financiers, l'entreprise fait recours à l'analyse financière.

L'analyse financière comprend un ensemble de méthodes et d'outils spécialisés qui permettent de contrôler les opérations de collecte et de dépense d'argent, et qui aident à la prise de décision au sein de l'entreprise. Pour une meilleure compréhension de ce sujet, nous présenterons les trois techniques d'analyse de trésorerie suivantes : le bilan, les flux de trésorerie, et les prévisions de trésorerie. Le chapitre suivant sera donc divisé en trois sections abordant chacune de ces techniques respectivement.

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

L'analyse de la trésorerie par le bilan est une technique fondamentale utilisée par les entreprises pour évaluer leur position financière à un moment donné. Le bilan est un état financier qui présente un instantané des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entreprise à une date précise. L'objectif principal de l'analyse de trésorerie par le bilan est de déterminer la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières à court terme. Elle permet de mesurer la liquidité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à convertir rapidement ses actifs en liquidités pour faire face à ses dettes à court terme.

En examinant les différentes composantes du bilan, tels que les actifs circulants et les passifs circulants, l'entreprise peut évaluer si elle dispose de suffisamment de liquidités pour répondre à ses besoins financiers immédiat. Elle constitue une première étape essentielle dans l'évaluation globale de la santé financière de l'entreprise.

#### **1.1. Notion du bilan fonctionnel**

Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction d'exploitation, financement ou encore d'investissement.

Il est notamment utile pour une analyse du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement car il en facilite le calcul.



Il représente une image de la structure financière à un moment donné et permet :

**D'évaluer** les besoins financiers stables et circulants ainsi que les ressources qui leur sont affectées ;

**D'apprécier** l'équilibre financier entre les ressources de financement et les besoins de financement. (**Grandguillot, 2014, p. 89**)

## 1.2. La structure du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'analyser le fonctionnement financier de l'entreprise. Elle met en évidence les mouvements financiers engagés dans les différents cycles d'activité et les emplois et ressources qui en résultent.

Ces différents cycles représentent la manière d'utilisées les liquidités de l'entreprise.

### A. Le cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation rassemblant les opérations liées à l'activité de l'entreprise (production, commercialisation...), « soit les ressources et emplois circulant » (**chambost, 2006, p. 160**)

### B. Le cycle d'investissement

Le cycle d'investissement et ou désinvestissement rassemblant les opérations d'acquisition ou de cessions d'immobilisation ayant vocation à assurer des revenus futurs et correspondant à des « emplois stables » (**chambost, 2006, p. 160**)

### C. Le cycle de financement

Elle regroupe les postes de capitaux propres, de dette financières (quelles que soient leurs dates d'échéance) ainsi que les amortissements et provisions. (**Barreau, 2005, p. 147**)

## 1.3. L'utilité du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel permet,

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité;
- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;

- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classé par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- De détecter le risque de défaillance. (**Barreau, 2003, p. 148**)

Ce qui nous intéresse dans le bilan fonctionnel présenté au-dessus est la trésorerie décomposée en deux partis comme suit :

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

**Tableau 1:** Le bilan fonctionnel

| <b>ACIF</b>   | <b>PASSIF</b>  |
|---|--|
| <b><u>Emploi stables</u></b>  | <b><u>Ressources stables</u></b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilisations brutes</li> <li>- Immobilisations incorporelles</li> <li>- Immobilisations corporelles</li> <li>- Immobilisations financières</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaux propres</li> <li>- Amortissement et provisions</li> <li>- Dettes financières</li> </ul>    |
| <b><u>Actif circulant d'exploitation brute</u></b>  | <b><u>Passif circulant</u></b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stocks</li> <li>- Avance et acomptes versés</li> <li>- Créances clients</li> <li>- Charges constatées d'avance</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dettes d'exploitations</li> <li>- Dettes hors exploitation</li> <li>- Trésorerie passive</li> </ul> |
| <b><u>Actif circulant hors exploitation</u></b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- créances diverses</li> <li>- intérêts courus</li> <li>- créances sur immobilisations</li> </ul>  |  |
| <b><u>Actif de trésorerie</u></b>   |  |
| -Disponibilités   |  |

**Source :** (Barreau, 2003, p. 149)

Dans ce tableau, l'actif regroupe les emplois stables et les actifs circulants, tandis que le passif regroupe l'ensemble des ressources stables et le passif circulant.

L'actif représente les ressources économiques contrôlées par l'entreprise, et il est divisé en deux catégories : les emplois stables et les actifs circulants. Les emplois stables comprennent les éléments durables et à long terme, tels que les immobilisations et les placements à long terme. Les actifs circulants, quant à eux, comprennent les éléments à court terme.

Le passif représente les sources de financement de l'entreprise, et il est également divisé en deux catégories : les ressources stables et le passif circulant. Les ressources stables comprennent les capitaux propres et les dettes à long terme (emprunts, obligations, etc.). Le passif circulant regroupe les dettes à court terme.

#### **1.4. Détermination de la trésorerie**

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilières pour les financiers. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement (BFR/EFR) de l'entreprise. (**Bruslerie H. , 2014, p. 49**)

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

##### **1.4.1. Par le haut du bilan**

L'analyse de la trésorerie par le haut de bilan permet d'évaluer la situation financière globale de l'entreprise en tenant compte de sa capacité à générer des fonds de roulement à long terme et de les utiliser de manière efficace pour couvrir ses besoins de financement à court terme.

Dans la suite de cette section, nous explorerons en détail comment le FRNG et le BFR sont utilisés pour déterminer la trésorerie disponible et évaluer la solidité financière d'une entreprise.

###### **1.4.1.1. Le Fonds Roulement Net Global**

Le fonds de roulement net global est étroitement lié à la trésorerie d'une entreprise, car il reflète sa capacité à couvrir ses besoins en liquidités à court terme. Un FRNG positif

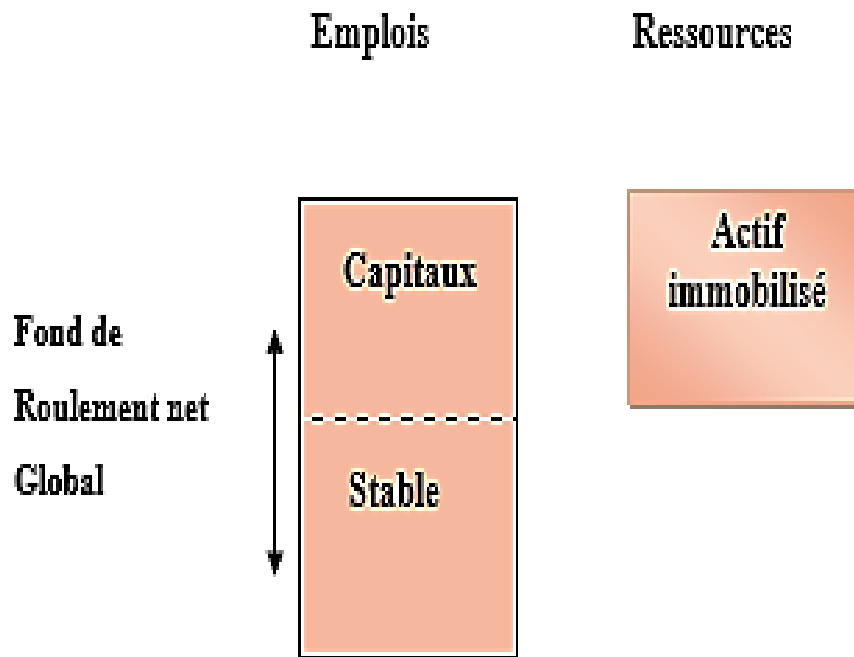
est généralement préférable, car il offre une plus grande stabilité financière et une meilleure capacité à faire face aux fluctuations de trésorerie.

**Mode de calcul :** Le FRNG peut être calculé par deux méthodes différentes :

➤ **Par le haut du bilan**

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

**Figure 8 :** Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



**Source :** (Peyrard, 1991, p. 136)

Cette représentation schématique du fonds de roulement net global (FRNG) par le haut du bilan met en évidence les emplois stables et les ressources stables de l'entreprise, ce qui permet de dégager un FRNG positif. Le FRNG est calculé en soustrayant les emplois stables des ressources stables. Lorsque les ressources stables sont supérieures aux emplois stables, cela génère un FRNG positif, indiquant que l'entreprise dispose d'un excédent de ressources à court terme pour financer ses opérations courantes.

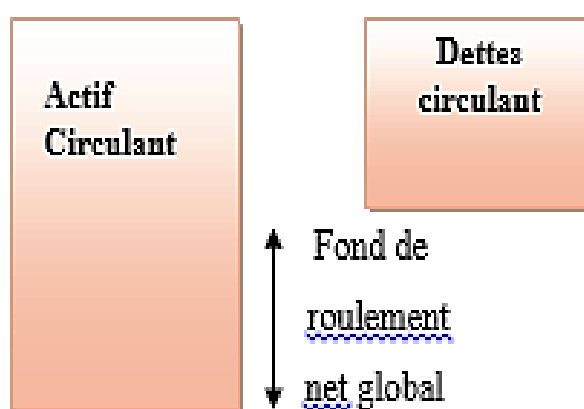
➤ **Par le bas du bilan**

$$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants} - \text{Passifs circulants}$$

Ou bien :

$$\text{FRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE} + \text{TA}) - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{TP})$$

**Figure 9** : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



**Source** : (Peyrard, 1991, p. 137)

Cette représentation schématique permet de visualiser la situation financière globale d'une entreprise à court terme. En mettant en évidence le fonds de roulement net global qui est calculé en soustrayant les dettes circulantes des actifs circulants. Il mesure la capacité de l'entreprise à financer ses actifs à court terme sans dépendre excessivement de dettes à court terme.

➤ **Interprétation de FRNG**

▪ **Le fonds de roulement est positif  $\text{FRNG} > 0$**

Dans ce cas, les ressources durables sont supérieures à l'actif stable brut c'est-à-dire que les ressources durables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme.

▪ **Le fonds de roulement est négatif  $FRNG < 0$**

Dans cette situation ; les ressources durables ne couvrent pas les emplois stables à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses immobilisations par des ressources à court terme.

▪ **Le fonds de roulement est stable  $FRNG = 0$**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif stable, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Mais même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

#### **1.4.1.2. Le Besoin de Fond Roulement BFR**

Le besoin de fonds de roulement (BFR) est une mesure qui représente la différence entre les actifs circulants et les dettes circulantes d'une entreprise. Il reflète les besoins financiers nécessaires pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire le délai entre l'achat de matières premières ou de marchandises, leurs transformation ou leur vente, et enfin le recouvrement des créances auprès des clients.

Cet indicateur doit permettre à l'entreprise de couvrir le besoin financier résultant des décalages de trésorerie. Le BFR est tout simplement lié au délai de paiement accordé aux clients, mais également le délai de paiement accepté par les fournisseurs. (**Laurent, 2002, p. 42**)

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

➤ **Le BFR d'exploitation (BFRE)**

Besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

➤ **Le BFR hors exploitation (BFRHE)**

Besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

## **BFRHE = Actif circulant hors exploitation - Passif circulant hors exploitation**

### ➤ **Interprétation économique du BFR :**

▪ **BFR égale à 0** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent. (**chambost, 2006, p. 166**)

▪ **BFR supérieure à 0**: signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires). (**chambost, 2006, p. 166**)

▪ **BFR inférieur à 0** : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes. (**chambost, 2006, p. 166**)

### **1.4.2. Par le bas de bilan**

La détermination de la trésorerie nette par le bas de bilan offre une perspective directe sur la situation de trésorerie de l'entreprise en tenant compte de ses actifs et de ses dettes à court terme. Cela permet aux gestionnaires financiers d'évaluer rapidement la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations immédiates et à maintenir des niveaux de trésorerie satisfaisants.

## **Trésorerie nette = Trésorerie Active – Trésorerie Passive**

### ❖ **Variation de la trésorerie**

▪ **TN > 0** : Dans ce cas le FRNG couvre la totalité du BFR, les ressources de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins, ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est de même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à l'exploitation. (**Delhaye, 2007, p. 69**)

▪ **TN < 0** : dans ce cas le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources pour combler ses besoins, elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découvert bancaire. .) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation, une partie du BFR est donc financée par des

concours bancaires à court terme (facilites de caisse, découverts bancaires ou escomptes) (Delhaye, 2007, p. 69)

▪ **TN = 0** : dans ce cas le FRNG égale BFR, les ressources de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. La situation financière est équilibrée mais celle-ci ne dispose aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation. C'est une situation intéressante mais la trésorerie étant nulle, il faudra suivre de très près l'évolution des deux éléments de l'équation FRNG et BFR pour éviter les mauvaises surprises. (Delhaye, 2007, p. 69)

### 1.5. La relation fondamentale entre la présentation statique et la présentation fonctionnelle

La présentation statique est une analyse de l'équilibre financier à partir du bilan financier fonctionnel. Il reprend les différentes composantes : fonds de roulement et besoin en fonds de roulement constatés à un moment donné. La combinaison de ces deux éléments détermine un solde qui est la trésorerie nette de l'entreprise. Le fonds de roulement représente le solde des capitaux disponibles pour financer le bas du bilan, et plus particulièrement le cycle d'exploitation de l'entreprise. Le besoin en fonds de roulement est une estimation d'un besoin de financement cyclique et renouvelé, donc permanent. Le solde entre ces deux termes se traduit bien par un excédent de liquidité, s'il est positif, ou par une demande de monnaie, s'il est négatif.

La présentation fonctionnelle explique la situation nette de trésorerie de l'entreprise à partir de deux déterminants structurels. Elle est vérifiée à tout instant quelque soit le signe des termes. Une trésorerie positive peut être obtenue :

- À partir d'un FR positif, lui-même supérieur à un BFR lui-même positif ;
  - À partir d'un FR négatif, lui-même inférieur à un BFR négatif
- Source spécifiée non valide. (Bruslerie H. , 2002, p. 232)

### 1.6. Les ratios liés à la trésorerie

Les ratios liés à la trésorerie sont des outils financiers qui permettent d'évaluer la santé financière et la gestion de la trésorerie d'une entreprise. Ils fournissent des indicateurs clés pour mesurer la liquidité, la solvabilité et la rentabilité d'une entreprise, ainsi que sa capacité à gérer efficacement ses flux de trésorerie.



Ces ratios fournissent une vision détaillée de la gestion de la trésorerie d'une entreprise et aident à identifier les points forts et les faiblesses en termes de liquidité, de rentabilité et de solvabilité. Ils sont essentiels pour prendre des décisions financières éclairées et améliorer la gestion de la trésorerie.

### 1.6.1. Objectifs et intérêt de l'analyse par les ratios

Les ratios sont des outils de mesure et contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière. Donc l'analyse financière par la méthode des ratios permet aux responsables financiers de suivre les progrès de leurs entreprises et de situer les images qu'elles offrent aux tiers intéressés.

Chaque type de ratio a un but ou une fonction qui lui est propre, ce qui permet de déterminer les ratios auxquels on donnera le plus d'importance dans l'analyse. (Poncet, 2004, p. 25)

#### 1.6.1.1. Ratio de liquidité générale

C'est le rapport entre l'actif circulant et les dettes à court terme. Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par la transformation de l'actif circulant en liquidité, (Poncet, 2004, p. 25). Le ratio de liquidité générale se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme} (> 1)$$

Le ratio de liquidité générale, il est calculé en divisant l'actif par les dettes à court terme. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment de trésorerie et d'actifs liquides pour couvrir ses dettes à court terme.

#### 1.6.1.2. Ratio de liquidité immédiate (ou ratio de trésorerie)

Se nomme également trésorerie immédiate, il traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ces valeurs disponibles, seulement il doit être supérieur à 1. (Poncet, 2004, p. 26) , Il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Valeur disponible} / \text{Dettes à court terme} (< 1)$$

Le ratio de liquidité immédiate, il est calculé en divisant la valeur disponible par les dettes à court terme. Un ratio inférieur à 1 suggère que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de trésorerie pour couvrir intégralement ses dettes à court terme

### 1.6.1.3. Ratio de liquidité réduite

Il représente le rapport entre les valeurs réalisables majorées des valeurs disponibles et les dettes à court terme. Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par ses valeurs réalisables et ses valeurs disponibles. Il doit être proche à 1. (Poncet, 2004, p. 26) et il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité réduit} = (\text{Actif courant} - \text{Stock}) / \text{Passif courant}$$

Le ratio de liquidité réduit, il est calculé en soustrayant le montant des stocks de l'actif courant, puis en divisant le résultat par le passif courant. Un ratio de liquidité réduit supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs courants, en excluant les stocks, pour couvrir son passif courant.

### 1.6.1.4. Ratio d'autonomie financière

Ce ratio indique le degré d'indépendance de l'entreprise par rapport à ses pourvoyeurs de fonds. Plus il est élevé, plus l'entreprise est financièrement indépendante. Les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. (Poncet, 2004, p. 27) Le ratio d'autonomie financière se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Capitaux propre} / \text{Ensemble des dettes}$$

Le ratio d'autonomie financière, il est calculé en divisant les capitaux propres par le total des dettes de l'entreprise. Un ratio d'autonomie financière supérieur à 1 indique que les capitaux propres de l'entreprise dépassent ses dettes, ce qui est généralement considéré comme une situation financièrement solide.

### 1.6.1.5. Ratio d'endettement total

Ratio d'endettement est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure du capital permanent, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanent, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés.

Ce ratio doit être inférieur à 0.5, (Poncet, 2004, p. 27) il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Total des dettes} / \text{Total de l'actif}$$

Le ratio d'endettement, Il est calculé en divisant le total des dettes par le total de l'actif. Un ratio élevé indique que l'entreprise a contracté une quantité importante de dettes par rapport à ses actifs.

#### **1.6.1.6. Ratio de solvabilité générale**

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. L'entreprise reste solvable lorsque l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes. « Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. (Poncet, 2004, p. 28) Cependant, une entreprise solvable peut présenter des risques d'i liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidités présentes précédentes »

**Ratio de solvabilité générale = total actifs / total des dettes**

Le ratio de solvabilité générale, il est calculé en divisant le total des actifs de l'entreprise par le total de ses dettes. Un ratio inférieur à 1 suggère que les actifs de l'entreprise sont inférieurs à ses dettes.

## **Synthèse :**

L'analyse de la trésorerie par le bilan est une technique fondamentale utilisée par les entreprises pour évaluer leur position financière à un moment donné. Elle consiste à examiner les différentes composantes du bilan, telles que les actifs circulants et les passifs circulants, afin de déterminer la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières à court terme et sa liquidité. L'analyse de la trésorerie par le haut de bilan permet d'évaluer la situation financière globale de l'entreprise en tenant compte de sa capacité à générer des fonds de roulement à long terme et de les utiliser efficacement pour couvrir ses besoins de financement à court terme. Le fonds de roulement net global (FRNG) est un indicateur clé qui reflète la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins en liquidités à court terme. Un FRNG positif est généralement préférable car il offre une plus grande stabilité financière. La détermination de la trésorerie nette par le bas de bilan offre une perspective directe sur la situation de trésorerie de l'entreprise en prenant en compte ses actifs et ses dettes à court terme. Cela permet aux gestionnaires financiers d'évaluer rapidement la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations immédiates et à maintenir des niveaux de trésorerie satisfaisants. Les ratios financiers liés à la trésorerie sont des outils importants pour évaluer la santé financière et la gestion de la trésorerie de l'entreprise. Ils fournissent des indicateurs clés pour mesurer la liquidité, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise, et aident à prendre des décisions financières éclairées.

## **Section 02 : Analyse par les flux de trésorerie**

L'analyse par flux est une analyse dynamique, elle permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement.

En finance d'entreprise, il existe plusieurs tableaux de flux servant à expliquer la variation de la trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux ayant traversé l'entreprise sur une période comptable, les principaux tableaux utilisés par les trésoriers sont:

- Tableau pluriannuel des flux financiers ;
- Tableau des flux de trésorerie ;
- Tableau de financement ;

### **2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers**

Le tableau pluriannuel des flux financiers sert à établir la liaison entre le compte de résultat et le tableau de financement au niveau de l'EBE et non plus de celui de l'autofinancement, afin de montrer la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et la priorité qui doit être accordée à l'affectation de l'ETE à ces derniers **(Poncet, 2004, p. 32)**

#### **2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)**

L'excédent de trésorerie d'exploitation représente la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation ; il permet à l'entreprise de juger sa capacité à financer sa politique de croissance (financement des investissements) et à faire face à ses obligations (paiement des emprunts, des dividendes, de l'impôt sur les sociétés...), ainsi que l'étude de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation permet de prévenir un risque de défaillance entre les produits et les charges d'exploitation **(Grandguillot, 2014, p. 119)**

Il est peut être calculé en deux méthodes :

➤ **Première méthode**

L'excédent de trésorerie d'exploitation est calculé d'après les données du compte de résultat et du bilan.

$$\text{ETE} = \text{Produits d'exploitation encaissées en N} - \text{Charges d'exploitation décaissées en N}$$

L'excédent de trésorerie d'exploitation représente les **flux nets de liquidité** générés par l'activité d'exploitation. (Grandguillot, 2014, p. 119)

➤ **Deuxième méthode**

L'excédent de trésorerie d'exploitation est calculé d'après des indicateurs de gestion de l'analyse financière.

$$\text{ETE} = \text{Excédent brut d'exploitation N} - \Delta \text{ du besoin en fonds de roulement d'exploitation pour N}$$

L'excédent de trésorerie d'exploitation représente **la part de l'excédent brut d'exploitation transformée en liquidités.**

Un excédent de trésorerie d'exploitation **négatif** traduit une phase critique et une rentabilité insuffisante puisque le flux net de trésorerie dégagé par l'exploitation est insuffisant pour financer la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation. (Grandguillot, 2014, p. 120)

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

**Tableau 2:** Tableau pluriannuel des flux financiers (première version)

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

Source : (Poncet, 2004, p. 33)

<sup>a</sup> **DAFIC = disponible après financement interne de la croissance.**

<sup>b</sup> **Y compris les charges à répartir.**

**Tableau 3:** Tableau Pluriannuel des Flux Financiers (seconde version)

| DESIGNATION                                    | N-2 | N-1 | N |
|--|-----|-----|---|
| Ventes HT de marchandises                      |     |     |   |
| + Production vendue                            |     |     |   |
| - Achats                                       |     |     |   |
| - Autres charges externes                      |     |     |   |
| - Impôts, taxes et versements assimilés        |     |     |   |
| - Charges de personnel                         |     |     |   |
| = <b>ESO</b>                                   |     |     |   |
| Variation de l'encours commercial              |     |     |   |
| = <b>Excédent de trésorerie d'exploitation</b> |     |     |   |
| Investissement d'exploitation                  |     |     |   |
| = <b>E = Solde économique</b>                  |     |     |   |

**Source :** (Poncet, 2004, p. 34)

### **Interprétation**

Ce tableau permet de calculer les différents soldes successifs en vue d'un diagnostic financier, en prenant en compte les activités d'une entreprise :

• **EBE** : L'excédent brut d'exploitation regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation, mettant en évidence la richesse de l'entreprise tirée de son activité.

• **SE ou DAFIC** : Le **solde économique** ou **disponible après financement interne de la croissance** s'obtient à partir de l'ETE auquel on retire l'investissement dans l'outil de production, il permet de mesurer l'excédent ou le besoin de financement qui résulte des opérations d'exploitation et de financement de l'entreprise et d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à financer sa croissance interne par la trésorerie dégagée à partir de son exploitation.

- Il devrait être supérieur à zéro en moyenne sur plusieurs exercices (indique donc si l'entreprise est capable d'autofinancer ses investissements d'exploitation).



- Si le DAFIC est inférieur à zéro, il faut rechercher les causes possibles : EBE insuffisant, BFRE trop important, investissements non rentables...le solde financier ci-dessous montre comment l'entreprise y a remédié (nouveaux emprunts, augmentation de capital...).

• **SF** : Le solde financier calculé à partir de la variation nette de la dette à laquelle on retranche les frais financiers, le leasing, l'impôt, la participation des salariés et les dividendes. Le solde financier doit être légèrement négatif, significatif d'une politique d'endettement équilibrée.

- Si  $SF < 0$  : l'entreprise est peut être en phase de désendettement ou le DAFIC était suffisamment important ;

- Si  $SF > 0$  : l'entreprise fais appel à un financement externe.

• **SG ou SC** : il représente la somme du solde économique et le solde financier (**E+F**), il doit être proche de zéro ; après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « la variation du disponible ».

- Si  $SG > 0$  : l'entreprise est très rentable ou elle n'investit pas suffisamment ce qui pourrait lui être préjudiciable.

- Si  $SG < 0$  : l'entreprise génère une rentabilité insuffisante ou elle mène une politique d'investissement trop ambitieuse.

## 2.2. Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions. (Tort, 2013, p. 24)

### 2.2.1. Les objectifs du TFT

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- **D'apprécier** les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise.
- **D'informer** sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie à partir de son

activité et sur le risque de faillite.

- **D'évaluer** la solvabilité de l'entreprise.
- **D'analyser** l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie.
- **D'étudier** l'utilisation des ressources de trésorerie.
- **De mesurer** le besoin de financement externe.
- **D'effectuer** des prévisions. (Grandguillot, 2014, p. 123)

### 2.2.2. La structure du tableau des flux de trésorerie

L'analyse des bilans est complétée par une analyse des flux de trésorerie pendant l'exercice et de leur évolution sur plusieurs exercices. La structure du tableau de flux est présenté ci-dessus ;

**Tableau 4:** Structure du tableau des flux de trésorerie

| Désignation  | N-2 | N-1 | N |
|--|-----|-----|---|
| <b>Flux de trésorerie lié à l'activité</b><br>Résultat de l'exercice<br>*élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation<br>+ Amortissement et provision<br>+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés<br>- Produit de cession d'éléments d'actif<br>- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat<br>- Augmentation des frais d'établissement<br>- Transfert de charges au compte de charge à répartir<br>= <b>Marge brut d'autofinancement</b><br>- Variation de BFR lie à l'activité<br>= <b>Flux net de trésorerie lié à l'activité (A)</b> |     |     |   |

**Tableau N°4 : suite**

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cessions d'immobilisations incorporelles</li> <li>+ Cessions d'immobilisations corporelles</li> <li>+ Cession ou réductions d'immobilisations financières</li> <li>- Acquisition d'immobilisations incorporelles</li> <li>- Acquisition d'immobilisations corporelles</li> <li>- Acquisition d'immobilisations financières</li> <li>* incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement</li> <li>+ Variation des dettes sur immobilisations</li> </ul> <p><b>= Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b></p> |  |  |  |
| <p><b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Augmentation du capital</li> <li>- Réduction du capital</li> <li>- Dividendes versés</li> <li>+ Augmentation des dettes financières</li> <li>- Remboursement des dettes financières</li> <li>+ Subventions d'investissement reçus</li> <li>*incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement</li> <li>- Variation de capital souscrit non appelé</li> <li>- Variation de capital souscrit appelé, non versé</li> </ul> <p><b>= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b></p>                            |  |  |  |
| <p><b>Variation de trésorerie (A+B+C)</b></p>  |  |  |  |
| <p><b>Trésorerie à l'ouverture (D)</b></p>   |  |  |  |
| <p><b>Trésorerie à la clôture (A+B+C+D)</b></p>  |  |  |  |

**Source :** (Tort, 2013, p. 26)

#### ▪ Les flux de trésorerie liés à l'activité

Ils correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement. **(Poncet, 2004, p. 38)**

#### ▪ Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Il concerne l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement. Ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité. **(Poncet, 2004, p. 38)**

#### ▪ Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Ils sont constitués des sources de financement (augmentation du capital, emprunt, subventions) et des rémunérations réalisées, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé. **(Poncet, 2004, p. 38)**

#### ▪ La trésorerie

Ce tableau de flux de trésorerie permet de mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activité stratégiques sélectionnés par l'entreprise, de porter un jugement sur les stratégies d'investissement, et de financement choisies. **(Poncet, 2004, p. 39)**

### 2.3. Le tableau de financement TF

Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un ou plusieurs exercices comptables passés. Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie. **(Pierre, 2006, p. 31)**

#### 2.3.1. Les caractéristiques des tableaux de financement

Le tableau de financement apporte un supplément d'information, parce qu'il recense de manière exhaustive tous les flux, ressources et emplois, pendant l'exercice et montre comment les ressources ont financé les emplois ; il analyse les variations affectant le

patrimoine ; et explique le passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture ; et en fin il définit l'incident des opérations de l'exercice sur la trésorerie.

### 2.3.2. Structure du tableau de financement

La première partie du tableau de financement est présenté ainsi :

**Tableau 5:** La structure du tableau de financement (première partie)

| <b>Emplois</b>   | <b>N</b> | <b>N-1</b> | <b>Ressources</b>   | <b>N</b> | <b>N-1</b> |
|--|----------|------------|---|----------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution de dividendes.</li> <li>- Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés.</li> <li>- Charges à répartir sur plusieurs exercices.</li> <li>- Diminution des capitaux propres.</li> <li>- Remboursements des dettes financières.</li> </ul> |          |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'autofinancement de l'exercice.</li> <li>- Cession d'éléments d'actifs immobilisés</li> <li>- Augmentation du capital.</li> <li>- Augmentation des autres capitaux propres.</li> <li>- Augmentation des dettes.</li> </ul> |          |            |
| <b>Total des emplois</b>   |          |            | <b>Total des ressources</b>   |          |            |
| <b>Variation du FRNG (ressources nette)</b>  |          |            | <b>Variation du FRNG (emploi net)</b>   |          |            |

Source : (Philippe, 2017, p. 37)

Dans ce tableau, les emplois comprennent la distribution de dividendes, l'acquisition d'actifs immobilisés, les charges à répartir sur plusieurs exercices... Ces emplois de fonds reflètent les sorties de trésorerie de l'entreprise. Les ressources comprennent la capacité d'autofinancement, la cession d'actifs immobilisés, l'augmentation du capital... Ces ressources de fonds reflètent les entrées de trésorerie dans l'entreprise.

La deuxième partie du tableau de financement est présenté ainsi :

**Tableau 6:** La structure du tableau de financement (deuxième partie)

| <b>Désignation</b>                              | <b>Besoins<br/>(1)</b> | <b>Dégagements<br/>(2)</b> | <b>Solde<br/>(2)-(1)</b> |
|---|------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b><u>Variation « exploitation »</u></b>        |                        |                            |                          |
| - Variation des actifs d'exploitation.          |                        |                            |                          |
| - Stocks et en-cours.                           |                        |                            |                          |
| - Avances et acomptes versée sur commande.      |                        |                            |                          |
| - Créances client et comptes rattachés.         |                        |                            |                          |
| - Variation des dettes d'exploitation.          |                        |                            |                          |
| - Avances et acomptes reçus sur commandes.      |                        |                            |                          |
| - Dettes fournisseurs et comptes rattachées.    |                        |                            |                          |
| <b>Totaux</b>                                   |                        |                            |                          |
| Variation nette d'exploitation (A)              |                        |                            |                          |
| <b><u>Variation « hors d'exploitation »</u></b> |                        |                            |                          |
| - Variation des autres débiteurs.               |                        |                            |                          |
| - Variation des autres créditeurs.              |                        |                            |                          |
| <b>Totaux</b>                                   |                        |                            |                          |
| Variation nette hors d'exploitation (B)         |                        |                            |                          |
| Variation total du BFR (C)= (A) + (B)           |                        |                            |                          |
| <b><u>Variation « trésorerie »</u></b>          |                        |                            |                          |
| - Variation des disponibilités.                 |                        |                            |                          |
| - Variation des concours bancaires.             |                        |                            |                          |
| <b>Totaux</b>                                   |                        |                            |                          |
| Variation nette de trésorerie (D)               |                        |                            |                          |
| Variation de FR net global (C) + (D)            |                        |                            |                          |

Source : (Philippe, 2017, p. 35)

Cette deuxième partie du tableau de financement, où l'on trouve les besoins, dégagements et le solde, est cruciale pour comprendre la situation financière globale de l'entreprise. Elle permet de mesurer l'équilibre entre les ressources et les emplois.

## **Section 03 : La gestion de la trésorerie et les prévisions**

La prévision en gestion de trésorerie revêt une importance capitale dans la préservation de la santé financière d'une entreprise. Son objectif principal est d'estimer avec précision les flux de trésorerie à venir, garantissant ainsi la disponibilité des liquidités suffisantes pour répondre aux besoins opérationnels. La réalisation d'une prévision de trésorerie précise constitue donc une étape essentielle. Une fois cette prévision établie, la gestion de trésorerie, qu'elle soit prévisionnelle ou quotidienne, entre en jeu.

### **3.1. Prévision de trésorerie**

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

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- Le plan de financement qui présente les prévisions d'emplois et de ressources sur plusieurs années.
- Le budget de trésorerie qui affine les provisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an, et qui complété par les mesures à prendre, devient le plan de trésorerie.
- La trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.

Ces niveaux relèvent de trois démarches différentes, annuelle, mensuelle et journalière, correspondant chacune à un pas de prévisions, c'est-à-dire à un délai séparant deux prévisions successives.

#### **3.1.1. Plan de financement prévisionnel : La démarche annuelle**

Généralement établi sous la responsabilité de la direction générale, le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties : les prévisions des emplois et les prévisions des ressources. (Delienne, 2005, p. 37)

### 3.1.1.1. Structure du plan de financement prévisionnel

Le plan de financement se présente sous forme d'un tableau qui met en évidence les prévisions pour les éléments suivant :

**Tableau 7:** Plan de financement prévisionnel et pluriannuel

|  | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Ressources</b>  |     |     |     |     |     |
| 1) Capacité d'autofinancement (CAF)                        |     |     |     |     |     |
| 2) Prix de cession des éléments d'actifs cédés             |     |     |     |     |     |
| 3) Augmentation de capital (nominal et prime démission)    |     |     |     |     |     |
| 4) Subventions d'investissements                           |     |     |     |     |     |
| 5) Apports d'associés en comptes courants                  |     |     |     |     |     |
| 6) Nouveaux emprunts souscrits                             |     |     |     |     |     |
| 7) Prélèvements sur le fonds de roulements (a)             |     |     |     |     |     |
| 8) Autres ressources                                       |     |     |     |     |     |
| <b>=Total des ressources (1)</b>                           |     |     |     |     |     |
| <b>Emplois</b>   |     |     |     |     |     |
| 1) Dividendes à payer                                      |     |     |     |     |     |
| 2) Programme d'investissements (nouvelles immobilisations) |     |     |     |     |     |
| 3) Besoin supplémentaires en BFR (+ ou -) à financer (b)   |     |     |     |     |     |
| 4) Reconstitution du fonds de roulement (c)                |     |     |     |     |     |
| 5) Remboursements du capital des anciens emprunts          |     |     |     |     |     |
| 6) Autres besoins à financer                               |     |     |     |     |     |
| <b>=Total des emplois aux besoins (2)</b>                  |     |     |     |     |     |
| <b>=Solde annuel (1) - (2)</b>                             |     |     |     |     |     |
| <b>=Solde cumulé sur la période</b>                        |     |     |     |     |     |

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

Source : (Philippe, 2017, p. 43)



Le tableau de plan de financement prévisionnel et pluriannuel est un outil essentiel pour évaluer les besoins financiers d'une entreprise sur plusieurs années. Il permet de détailler les ressources nécessaires ainsi que les sources de financement envisagées. Pour interpréter ce tableau, il faut examiner les besoins financiers de l'entreprise, vérifier si les sources de financement sont réalistes, rechercher un équilibre entre les ressources et les besoins, et analyser les indicateurs financiers clés tels que la trésorerie disponible et la capacité d'autofinancement

### **3.1.2. Budget de trésorerie : La démarche mensuelle**

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, l'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précises, chiffré et vérifiable. (Delienne, 2005, p. 27)

#### **3.1.2.1. Encaissements du budget de trésorerie**

Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. On y trouve les éléments suivants :

- Les ventes : elles représentent, le plus souvent, la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Il faut noter, et ceci vaut pour les éléments constitutifs du budget de trésorerie, que l'on doit raisonner en termes de flux monétaire réellement encaissés ou décaissés au cours de la période d'observation. Aussi, doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) et des délais de règlement accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du chiffre d'affaires.

- Les autres recettes : d'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisations, et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières... il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté du document, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors

exploitation. (Philippe, 2017, p. 44)

### 3.1.2.2. Décaissements du budget de trésorerie

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, service extérieurs, etc.). Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes.

- **Les dépenses relatives aux achats :** Ces dépenses relatives aux achats de matière premières, autres approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achat sont fondées, généralement, sur le chiffre d'affaires prévisionnel de la période ainsi que sur les délais moyens de stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation.
- **Les autres dépenses d'exploitation :** elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc. Les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et révisées en fonction des hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité.
- **Les dépenses hors exploitation :** Ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc. (Philippe, 2017, p. 45)

### 3.1.2.3. La structure du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie peut être présenté sous forme d'un tableau comme suit :

**Tableau 8:** Plan de trésorerie prévisionnel et pluri-mensuel

|   | Janvier | Février | Mars | ... | Décembre |
|---|---------|---------|------|-----|----------|
| 1) Encaissement sur ventes (TTC)                          |         |         |      |     |          |
| 2) Produits financiers à encaisser                        |         |         |      |     |          |
| 3) Autres recettes (TTC) à encaisser                      |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des recettes d'exploitation<br/>(1)</b>      |         |         |      |     |          |
| 1) Décaissements sur les achats (TTC)                     |         |         |      |     |          |
| 2) Paiement des charges de personnel                      |         |         |      |     |          |
| 3) Impôts et taxes d'exploitation                         |         |         |      |     |          |
| 4) TVA à payer  |         |         |      |     |          |
| 5) Charges financières à déboursier                       |         |         |      |     |          |
| 6) Autres charges d'exploitation à payer                  |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des dépenses d'exploitation<br/>(2)</b>      |         |         |      |     |          |
| <b>= Solde d'exploitation mensuel 3= 1 –<br/>2</b>        |         |         |      |     |          |
| 1) Cessions d'immobilisations (TTC)                       |         |         |      |     |          |
| 2) Nouveaux emprunts contractés<br>(principal)            |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des recettes hors<br/>d'exploitation (4)</b> |         |         |      |     |          |
| 1) Investissements (TTC)                                  |         |         |      |     |          |
| 2) Echéances de remboursement<br>d'emprunt (principal)    |         |         |      |     |          |
| 3) Impôts sur les bénéfices (acomptes et<br>solde)        |         |         |      |     |          |
| 4---) TVA à payer   |         |         |      |     |          |
| <b>(=) Total des dépenses hors<br/>d'exploitation (5)</b> |         |         |      |     |          |

**Tableau N°8 : suite**

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>= Solde hors exploitation mensuel</b><br><b>(6)= (4) - (5)</b>        |  |  |  |  |  |
| <b>= Solde global mensuel</b><br><b>(7)= (3) + (6)</b>                   |  |  |  |  |  |
| (+) ou (-) décisions de trésorerie<br>(placement ou financement)         |  |  |  |  |  |
| <b>= Solde cumule mensuel</b><br>(y compris solde initial début d'année) |  |  |  |  |  |

**Pour un plan équilibré, il faut  
que ce montant soit quasiment  
nul**

**Source :** (Philippe, 2017, p. 46)

Le tableau de plan de trésorerie prévisionnel et pluri-mensuel est un outil essentiel pour suivre et anticiper les flux de trésorerie d'une entreprise sur une période donnée. Il regroupe des informations clés telles que les encaissements prévus, les paiements aux fournisseurs, les salaires, les investissements et les emprunts. Ce tableau permet aux gestionnaires financiers de visualiser les mouvements de trésorerie attendus, d'identifier les périodes de tension ou de surplus de trésorerie, et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de financement.

### **3.1.3. Le suivi de la trésorerie en date de valeur : la démarche journalière**

La démarche journalière consiste à gérer les comptes bancaires :

- Amélioration des équilibrages entre banques ;
- Etablissement de la position réelle en date de valeur au jour le jour, par banque ;
- Répartition des flux des encaissements et des décaissements ;
- Choix des modes de financements ou de placement les plus appropriés ;
- Amélioration des procédures des circuits de transmission des flux de trésorerie, en accélérant les encaissements par exemple. **(Philippe, 2017, p. 73)**

#### **3.1.3.1. La fiche en valeur**

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie. **(Philippe, 2017, p. 73)**

### 3.1.3.2. Structure de la fiche en valeur

La structure de la fiche en valeur peut se présenter comme suit

**Tableau 9:** La fiche en valeur

| <b>Désignation</b>  | <b>Lundi</b> | <b>Mardi</b> | <b>Mercredi</b> | <b>jeudi</b> |
|---|--------------|--------------|-----------------|--------------|
| <b>Solde initial</b>  |              |              |                 |              |
| -Mouvements créditeurs<br>-Remise chèque sur place<br>-Remise chèque hors place<br>-Remise d'espèces<br>-Effets à l'escompte<br>-Virement reçus<br>-Autres                                  |              |              |                 |              |
| <b>Total recette</b>  |              |              |                 |              |
| -Mouvement débiteurs<br>-Chèque émis<br>-Effets domiciliés<br>-Virement émis impayés<br>-Autre  |              |              |                 |              |
| <b>Total déposes</b>  |              |              |                 |              |
| <b>Solde avant décision</b>   |              |              |                 |              |
| -Décision<br>- Escomptes<br>-Placement<br>-Agios<br>-Virement<br>-Virement banque à banque<br>-Recettes<br>-Charge recettes<br>-Virement banque à banque<br>- Dépenses<br>-Charges dépenses |              |              |                 |              |
| <b>Solde après décision</b>   |              |              |                 |              |

Source : (Philippe, 2017, p. 74)

La gestion de trésorerie au quotidien est un outil qui nécessite un suivi précis, ce suivi doit être accompagné d'une bonne maîtrise des techniques bancaires pour prendre la meilleure décision.

### **3.2. La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie**

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

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

Dans un premier temps, nous aborderons en détail la gestion prévisionnelle.

#### **3.2.1. La gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La gestion de trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise. Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible. (Khemici, 2009, p. 119)

#### **3.2.2. Utilité de la gestion de la trésorerie au quotidien**

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

- Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique... ;
- Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite, prendre les décisions correctives qui s'imposent... ; (Khemici, 2009, p. 120)

#### **3.2.3. Les outils de la gestion de la trésorerie au quotidien**

La gestion permanente de la trésorerie concerne essentiellement la gestion des mouvements de la banque et de la caisse. Ces mouvements peuvent venir selon leur nature

en augmentation ou en diminution des comptes respectifs, et cela à travers les outils suivants :

### **3.2.3.1. La date de valeur**

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

- L'entreprise et la banque n'ont pas connaissance du flux à la même date, prenons exemple, si l'entreprise émet un chèque, elle peut enregistrer immédiatement, alors que sa banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura porté à l'encaissement à sa propre banque et l'information transmise à la banque de l'entreprise.

- Les banques appliquent des jours de valeur aux différentes opérations, prenons exemple, entre la remise d'un chèque et sa prise en compte par la banque peut s'écouler de 1 à 5 jours. Ainsi « on appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opération » (**Barreau, 2005, p. 455**)

➤ **Structure d'un tableau de date de valeur**

**Tableau 10:** Forme de date de valeur

| <b>Opérations</b>      | <b>Date de valeur</b>              |
|------------------------|------------------------------------|
| Retrait d'espèces      | Date d'opération -1jour            |
| Virement émis          | Date d'opération -1 jour           |
| Effet domicilié        | Veille de l'échéance               |
| Versement d'espèce     | Date d'opération + 1 jour          |
| Virement reçu          | Date d'opération + 1 jour          |
| Effet à l'escompte     | Date de remise + 1 jour            |
| Effet à l'encaissement | Date d'échéance + 4 jour           |
| Chèque sur place       | Date de réception + 2 jours ouvrés |
| Chèque hors place      | Date d'opération + 5 jours ouvrés  |

**Source :** (youghourta, 2018, p. 35)

Le tableau présenté utilise une forme de date de valeur pour représenter les différentes échéances et mouvements de trésorerie. Cette approche est particulièrement utile pour visualiser et suivre les flux de trésorerie à travers le temps.

### **3.2.3.2. L'échelle d'intérêt trimestrielle**

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

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

➤ **Structure du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle**

Elle se présente sous la forme d'un tableau qui fait apparaître les positions des capitaux en comptes débit ou crédit, les jours courus en date de valeur, les « nombres »



correspondant, les intérêts débiteurs et créditeurs selon les cas, et les soldes effectifs des comptes. Les titres et effets négociables quant à eux, en dehors du fait qu'ils se répercutent généralement sur les comptes banques, font l'objet d'un contrôle permanent qui permet une lucidité quant aux échéances associées.

**Tableau 11:** Forme du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle

| Date de valeur   | Débit | Crédit | Solde débit | Solde crédit | Nombre de jours | Nombre |        |
|--|-------|--------|-------------|--------------|-----------------|--------|--------|
|  |       |        |             |              |                 | Débit  | Crédit |
| 1/4  |       |        |             |              |                 |        |        |
| 4/4  |       |        |             |              |                 |        |        |
| 10/4   |       |        |             |              |                 |        |        |
| 26/4   |       |        |             |              |                 |        |        |
| 10/5   |       |        |             |              |                 |        |        |
| 11/5   |       |        |             |              |                 |        |        |
| 21/5   |       |        |             |              |                 |        |        |
| 22/5   |       |        |             |              |                 |        |        |
| 7/6  |       |        |             |              |                 |        |        |
| 24/6   |       |        |             |              |                 |        |        |
| Total  |       |        |             |              |                 |        |        |
| Totale agios des trimestres= Intérêt + commission du plus fort découvert + commission de mouvement + TVA |       |        |             |              |                 |        |        |

**Source :** (youghourta, 2018, p. 37)

### Remarque

- Les intérêts débiteurs sont calculés à partir du nombre débiteurs.
- Les nombres débiteurs sont obtenus en multipliant chaque solde débiteur (ou découvert) par le nombre de jours correspondant.
- Les solde créditeurs (ou excédent sur compte) permettant de déterminer les nombres créditeurs. Toute fois ceci est sans utilité, les banques ne rémunérant pas les soldes créditeurs.

- La commission du plus fort découvert est calculée chaque mois à partir du plus fort découvert mensuel.
- La commission de mouvement est calculer à partir du total des débits, et elle est soumise à la TVA.

### 3.3. Modèles de régression de prévision de trésorerie

La prévision de trésorerie est une tâche importante pour la gestion financière d'une entreprise. Il existe différentes approches et modèles pouvant être utilisés pour effectuer des prévisions de trésorerie, y compris les modèles de régression. Voici quelques modèles de régression couramment utilisés dans les prévisions de trésorerie :

#### 3.3.1. La régression linéaire

La régression linéaire est l'un des modèles de régression les plus simples. Elle suppose une relation linéaire entre la variable dépendante (trésorerie) et une ou plusieurs variables indépendantes (par exemple, les ventes, les dépenses, etc.). La régression linéaire peut être utilisée pour prédire les flux de trésorerie futurs en se basant sur l'historique des données financières.

La régression linéaire est une méthode permettant d'analyser un ensemble de données et d'en extraire la tendance sous forme d'équation du premier degré.

▪ Soit  $(x_1, y_1), (x_n, y_n)$  un ensemble de **n paires** de données liées à un phénomène particulier, avec  $y_i$  la valeur observée de **X**.

▪ Si l'on réfère à **Y** come étant la variable dépendant de **X** alors, **Y** sera la valeur prévue de **Y** et sera déterminée par l'équation :

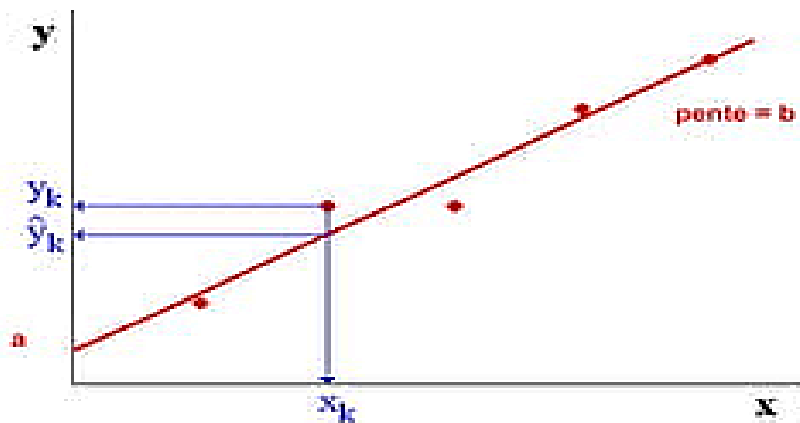
$$Y = a + bX$$

Les valeurs de **a** et **b** seront déterminées comme étant les valeurs minimisant la somme des carrés des distances entre la droite de régression et les données. (Moubarak, 2017)

$$a = \frac{[\sum_{k=1}^n Xk^2 \sum_{k=1}^n Yk] - [\sum_{k=1}^n Xk \sum_{k=1}^n Xk Yk]}{[n \sum_{k=1}^n x^2] - [\sum_{k=1}^n x]^2}$$

$$b = \frac{[n \sum_{k=1}^n Xk Yk] - [\sum_{k=1}^n Xk \sum_{k=1}^n Yk]}{[n \sum_{k=1}^n x^2] - [\sum_{k=1}^n x]^2}$$

$$\bar{Y} = a + b\bar{X}$$



**Figure 10 :** Droite de la régression linéaire

**Source :** (Moubarak, 2017)

La figure de la droite de régression linéaire pour la prévision de trésorerie avec la fonction  $Y = a + X b$  présente une relation linéaire entre la variable indépendante ( $X$ ) et la variable dépendante ( $Y$ ). Les points de données semblent généralement alignés autour de la droite de régression, ce qui suggère une adéquation raisonnable du modèle.

La pente de la droite (**coefficient b**) indique la variation de la trésorerie ( $Y$ ) pour une unité de variation de la variable indépendante ( $X$ ). L'ordonnée à l'origine (coefficient a) représente la valeur de la trésorerie lorsque la variable indépendante est égale à zéro.

### 3.3.2. La régression multiple

La régression multiple est une extension de la régression linéaire qui permet de prendre en compte plusieurs variables indépendantes dans le modèle. Par exemple, en plus des ventes et des dépenses, d'autres variables telles que les taux d'intérêt, les prix des

matières premières, etc., peuvent être incluses pour améliorer la précision des prévisions de trésorerie.

La régression linéaire multiple utilise les mêmes principes que la régression linéaire simple, mis à part que, dans ce cas, on utilisera deux ou plusieurs variables explicatives.

L'équation d'une régression linéaire multiple peut être écrite :

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_n x_n + b$$

Où **Y** est la variable dépendante, aussi appelée variable expliquée. Il s'agit de la variable dont le modèle va tenter d'expliquer le mieux possible la variabilité.

**x<sub>1</sub>, x<sub>2</sub>, x<sub>n</sub>** sont les variables indépendantes, aussi appelées prédicateurs ou variables explicatives. Il s'agit des données qui vont servir au modèle pour tenter d'expliquer la variabilité de **Y**.

**a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, a<sub>n</sub>** sont les coefficients directeurs associés à chacune des différentes variables indépendantes.

**b** est l'ordonnée à l'origine de la droite. (Louis, 2014)

### 3.3.3. La régression polynomiale

La régression polynomiale permet de modéliser des relations non linéaires entre les variables. Elle peut être utilisée lorsque la relation entre la trésorerie et les variables indépendantes ne suit pas une ligne droite. La régression polynomiale peut être utile pour capturer des tendances plus complexes dans les flux de trésorerie.

En utilisant un modèle de régression polynomiale pour modéliser la relation entre la trésorerie (**y**) et une variable explicative (**x**), nous pouvons utiliser une équation de la forme:

$$Y = \alpha + \beta_1x + \beta_2x^2 + \varepsilon$$

Ou

$$Y = \alpha + \beta_1x + \beta_2x^2 + \beta_3x^3$$

Dans ces équations :

**Y** représente la variable de trésorerie que nous cherchons à prédire, tandis que **x** est la variable explicative qui peut être liée à la trésorerie (par exemple, les ventes, les dépenses, le temps, etc.).

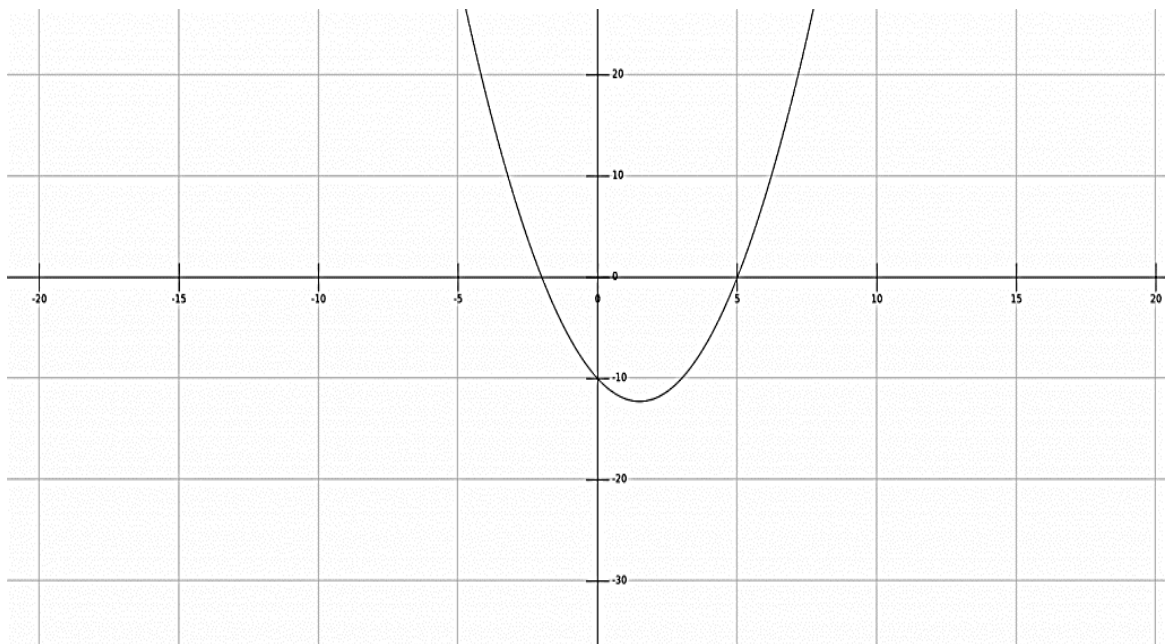
Le terme  **$\alpha$**  représente l'ordonnée à l'origine, c'est-à-dire la valeur de la trésorerie lorsque la variable explicative (**x**) est égale à zéro. Les coefficients  **$\beta_1$** ,  **$\beta_2$**  (et éventuellement  **$\beta_3$** ) capturent l'effet de la variable explicative sur la trésorerie et mesurent la relation entre **x** et **y**. Ces coefficients indiquent comment la trésorerie varie en fonction de l'augmentation de la variable explicative.

Il est important de noter que bien que les modèles polynomiaux permettent de capturer des relations non linéaires, ils restent des modèles linéaires dans le sens où les coefficients sont toujours multipliés par des termes linéaires de **x**. Cela signifie que les effets de chaque coefficient sont additionnés pour former la prédiction finale de la trésorerie. (della, 2012)

➤ **Les formes modélisées par la régression polynomiale**

Prenons exemple sur une variable de «  $y = -10 - 3x + x^2$  »

**Figure 11** : La régression polynomiale de degré 2



**Source** : (Benzaki, 2017)

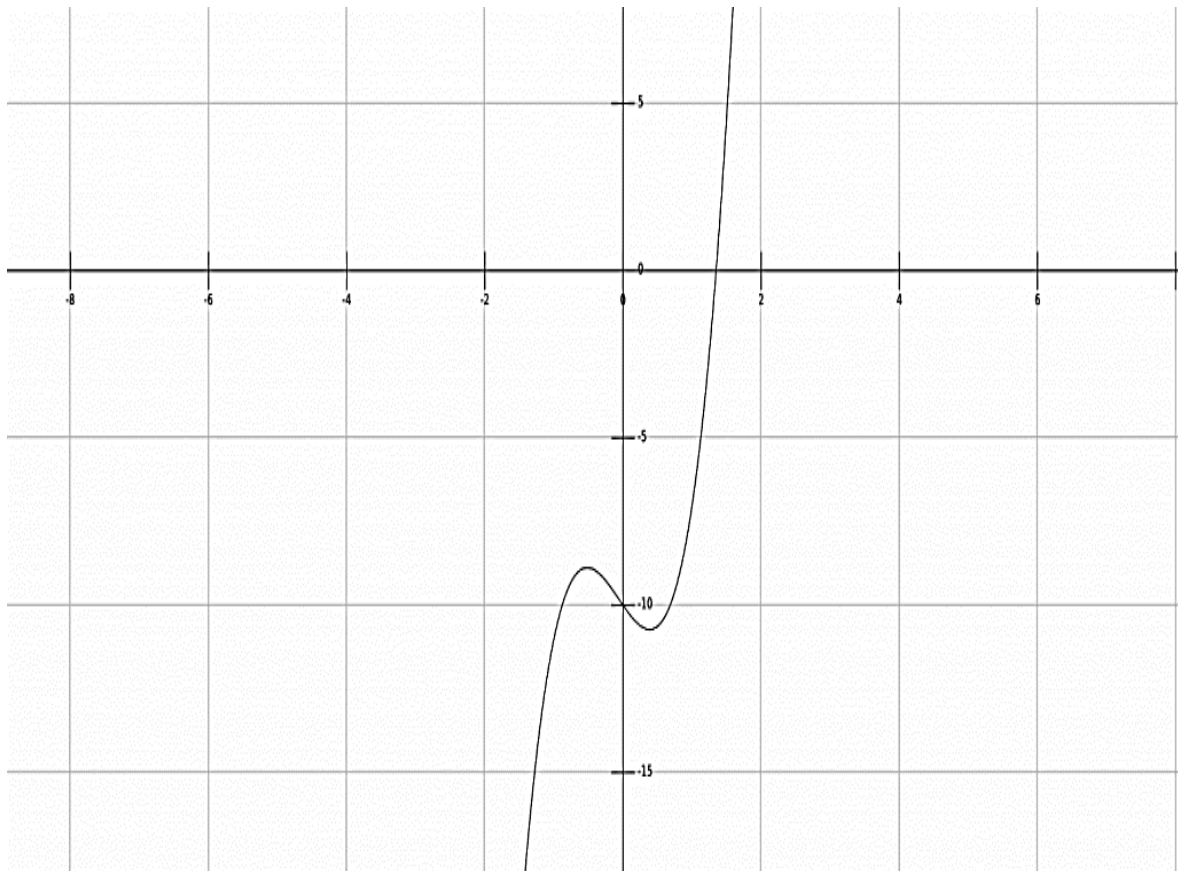
La figure de graphes de régression polynomiale de degré 2 de trésorerie avec l'équation  $y = -10 - 3x + x^2$  présente une courbe en forme de parabole. Cette équation indique que la trésorerie (y) est influencée par la variable explicative (x) selon une relation non linéaire.

Dans ce cas, la courbe représente une parabole qui s'ouvre vers le haut, ce qui suggère une augmentation de la trésorerie à mesure que la variable explicative augmente.

- L'ordonnée à l'origine de **-10** indique que lorsque la variable explicative (**x**) est égale à zéro, la trésorerie est de **-10**. Cela peut représenter un déficit initial ou un point de départ pour les prévisions de trésorerie.
- Le coefficient linéaire de **-3** indique une pente négative de la courbe, ce qui signifie que pour chaque unité d'augmentation de la variable explicative, la trésorerie diminue de **3 unités**.
- Le coefficient quadratique de 1 indique l'influence de la variable explicative au carré (**x<sup>2</sup>**) sur la trésorerie. Cela ajoute une composante de courbure à la relation, ce qui peut permettre de capturer des effets non linéaires tels que des points de retournement ou des variations de rendement décroissantes.

Et pour finir, la courbe d'un polynôme de 3ème degré :

Prenons exemple sur une variable de « $y = -10 - 3x + x^2 + 5x^3$ »



**Figure 12** : La régression polynomiale de degré 3

**Source** : (Benzaki, 2017)

En observant attentivement la courbe, on peut remarquer qu'elle présente des variations significatives et des changements de pente à mesure que la variable explicative ( $x$ ) évolue. La courbe peut comporter des points d'inflexion, où la direction de la courbure change. Ces points peuvent indiquer des transitions ou des seuils importants dans la relation entre la trésorerie et la variable explicative.

- Les coefficients du modèle jouent également un rôle important dans l'interprétation. Le terme constant (**-10**) représente la valeur de la trésorerie lorsque la variable explicative ( $x$ ) est nulle.
- Le coefficient linéaire (**-3**) mesure la pente de la courbe et indique l'effet de la variable explicative sur la trésorerie.
- Les coefficients quadratiques (**1**) et cubiques (**5**) captent les effets non linéaires et la courbure de la relation entre la trésorerie et la variable explicative.

Il convient de noter que le choix du modèle de régression dépendra de la nature des données financières disponibles, de la complexité de la relation entre la trésorerie et les variables indépendantes, ainsi que des objectifs spécifiques de l'entreprise.

## **Conclusion**

En conclusion, la trésorerie joue un rôle essentiel dans l'analyse financière d'une entreprise. Elle est au cœur de la gestion financière et influence directement la santé et la stabilité de l'entreprise. L'analyse de la trésorerie par le biais de l'analyse du bilan, des flux de trésorerie et des ratios fournit des informations cruciales pour évaluer la performance financière, la liquidité, la solvabilité et la rentabilité d'une entreprise.

En somme, l'analyse financière de la trésorerie, à travers l'analyse du bilan, des flux de trésorerie et des ratios, ainsi que la prévision de trésorerie, est un élément clé pour évaluer la santé financière d'une entreprise et prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière. Une gestion efficace de la trésorerie contribue à maintenir la stabilité financière, à garantir la continuité des opérations et à assurer la croissance durable de l'entreprise.

Elaborer un plan de financement cela permet d'anticiper les risques futurs. En fin, l'utilisation d'un tableau des flux de trésorerie permet de garder une trace de la façon dont l'argent a été utilisé dans le passé et connaître les liquidités actuelles qui permettront de faire de longs progrès dans la gestion des flux de trésorerie.



## *Chapitre III*

*La gestion de la trésorerie  
au niveau de l'entreprise  
SARL NOMADE AYRIS  
spécialisé dans le  
conditionnement d'eau en  
bouteille*

## **Introduction**

Après avoir présenté les chapitres théoriques précédents, nous allons maintenant passer à l'étude pratique de la gestion de trésorerie en nous basant sur les données de l'entreprise NOMADE/AYRIS. Au cours de notre stage d'un mois au sein de cette entreprise spécialisée dans le conditionnement d'eau en bouteille, nous avons eu l'opportunité d'accéder à toutes les données nécessaires concernant la gestion de trésorerie.

Avant d'analyser la situation financière de l'entreprise, il est essentiel de la présenter. Ainsi, nous allons commencer de donner un aperçu de l'entreprise NOMADE/AYRIS.

La SARL NOMADE AYRIS a été notre lieu de stage, dirigée par M. CHALABI .H et existant depuis 2006. Cette entreprise est située à BOUZEROUAL, à la sortie de la commune d'AKBOU. Elle opère dans le domaine du conditionnement d'eau en bouteille et dispose d'un capital de 353 373 000 DA. La société compte 114 ouvriers et s'étend sur une superficie de 1200 m<sup>2</sup>.

Le département des finances de l'entreprise AYRIS, au sein duquel nous avons effectué notre stage, est responsable de la gestion comptable et financière. Il se compose des services suivants :

- Service comptabilité générale :
- Section tiers
- Section opérations diverses
- Section immobilisations et stocks
- Service trésorerie :
- Section banque
- Section caisse

Notre stage au sein de la SARL AYRIS nous a permis d'appliquer nos connaissances théoriques à des situations concrètes et de développer des compétences essentielles dans le domaine de l'analyse financière. Nous avons également acquis une compréhension approfondie des défis auxquels les entreprises peuvent être confrontées et avons appris à prendre en compte les différents équilibres financiers pour évaluer la santé financière de l'entreprise.

Cette expérience a renforcé notre compréhension et a contribué à approfondir nos compétences dans ce domaine.

Dans ce dernier chapitre, nous aborderons l'étude de la gestion de trésorerie au sein du NOMADE/AYRIS, en commençant par l'analyse de l'équilibre financier à partir du bilan fonctionnel, ensuite des ratios et des flux de trésorerie pour la SARL NOMADE AYRIS.

### **Section 01 : Etude de l'équilibre financier à partir du bilan fonctionnel**

Cette Etude de l'équilibre financière qui a pour but d'évaluer la structure de financement et cela à travers le calcul des différents indicateurs tels que le fonds de roulement net global (FRNG), besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR), d'une part et le calcul des différents ratios d'une autres part.

Cette analyse permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour l'entreprise. Au long de cette section, on va procéder au calcul du bilan fonctionnel pour les deux années 2019 et 2020 et les indicateurs de l'équilibre financier.

#### **1.1. Présentation du bilan fonctionnel**

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur les bilans comptables des deux années 2019 et 2020, on a pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

**Tableau 12:** Bilan fonctionnel de l'actif

| <b>ACTIF (emplois)</b>                   | <b>EXERCICE</b>      |                         |
|--|----------------------|-------------------------|
|  | <b>2020</b>          | <b>2019</b>             |
| <b>Désignation</b>                       |                      |                         |
| <u>Emplois stables :</u>                 |                      |                         |
| - Immobilisation brut                    | /                    | /                       |
| - Immobilisations incorporelles          | 38 633               | 148 633.33              |
| - Immobilisations corporelles            | 937 291 911          | 1 095 345 807.5         |
| - Immobilisations en cours               | 180 103 117          | 160 635 685.05          |
| - Immobilisations financières            | 26 605 300           | 24 262 300              |
| <b>Total emplois stables</b>             | <b>1 144 038 961</b> | <b>1 280 392 425.88</b> |
| <u>Actifs circulant d'exploitation :</u> |                      |                         |

**Chapitre III** *La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL  
NOMADE AYRIS spécialisé dans le conditionnement d'eau en bouteille*

|  |                      |                         |
|--|----------------------|-------------------------|
| - Stocks et encours                            | 330 095 520          | 191 920 742.19          |
| - Impôts et assimilés                          | 67 522 560           | 60 535 054.60           |
| - Créances sur clients                         | 740 819 952          | 678 380 945.23          |
| <b>Total actif circulant d'exploitation</b>    | <b>1 138 438 032</b> | <b>930 836 742.02</b>   |
| <u>Actifs circulant hors exploitation :</u>    |                      |                         |
| - Autres actif courant                         | /                    | /                       |
| - Autres débiteurs                             | 12 890 211           | 23 311 007.44           |
| <b>Total actif circulant hors exploitation</b> | <b>12 890 211</b>    | <b>23 311 007.44</b>    |
| <u>Actif trésorerie :</u>                      |                      |                         |
| -Disponibilité                                 | 55 376 178           | 21 024 114.24           |
| <b>Total actif trésorerie</b>                  | <b>55 376 178</b>    | <b>21 024 114.24</b>    |
| <b>Total actif</b>                             | <b>2 350 743 382</b> | <b>2 255 564 289.58</b> |

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

**Tableau 13:** Bilan fonctionnel de passif

| PASSIF (ressources)                                | EXERCICE             |                         |
|--|----------------------|-------------------------|
|  | 2020                 | 2019                    |
| <b>Désignation</b>                                 |                      |                         |
| <b><u>Ressources durables :</u></b>                |                      |                         |
| - Capitaux propres                                 | 1 148 625 395        | 1 095 503 915.84        |
| - Dettes financière                                | 360 890 838          | 517 548 126.62          |
| - Amortissements et provisions                     | -8 486 494           | -5 721 336.15           |
| <b>Total ressources durables</b>                   | <b>1 501 029 739</b> | <b>1 607 330 706.31</b> |
| <b><u>Passif circulant d'exploitation :</u></b>    |                      |                         |
| - Dettes de stock fournisseur                      | 216 865 776          | 93 246 008.94           |
| - Impôt  | 451 122 882          | 449 067 068.38          |
| <b>Total PCE</b>                                   | <b>667 988 658</b>   | <b>542 313 077.32</b>   |
| <b><u>Passif circulant hors exploitation :</u></b> |                      |                         |
| -Autres dettes                                     | 179 644 811          | 105 920 505.95          |
| <b>Total PCHT</b>                                  | <b>179 644 811</b>   | <b>105 920 505.95</b>   |
| <b><u>Passif trésorerie (TP) :</u></b>             | 2 080 174            | /                       |
| <b>Total passif trésorerie</b>                     | <b>2 080 174</b>     | /                       |
| <b>Total passif</b>                                | <b>2 350 743 382</b> | <b>2 255 564 289.58</b> |

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

### **Interprétation**

- On remarque une augmentation du total du bilan de l'entreprise NOMADE/AYRIS passant de (2 255 564 289.58 DZD) en 2019 à (2 350 743 382 DZD) en 2020. L'emploi stable a baissé de (136 353 464 DZD). L'actif circulant d'exploitation a enregistré une augmentation d'une valeur de (207 601.29 DZD). L'actif circulant hors exploitation a baissé de (10 420 796.44 DZD). La trésorerie est positive durant les deux années et a connu une augmentation de (34 352 063.76 DZD).
- Du côté passif, l'entreprise NOMADE/AYRIS a dû augmenter ses capitaux propres en 2020 de (53 121 480 DZD). Les ressources durables ont connu une décroissance de (106 300 967 DZD) en 2020. Le passif circulant aussi a connu une dégradation de (159 889 736.2 DZD). La trésorerie passive a enregistré une croissance de (2 080 174 DZD).

### **1.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers**

Après avoir élaboré le bilan fonctionnel ci-dessus, on va déterminer les indicateurs de l'équilibre financier pour analyser la situation financière de l'entreprise.

#### **1.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)**

Il représente la différence entre les actifs à court terme et les passifs à court terme de l'entreprise NOMADE/AYRIS.

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

Le FRNG à partir du haut de bilan se calcule comme suit :

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

**Tableau 14:** Le FRNG à partir du haut de bilan

| Désignation   | Exercice 2020        | Exercice 2019           |
|---|----------------------|-------------------------|
| <b>Ressources durables</b>                          | <b>1 501 029 739</b> | <b>1 607 330 706.31</b> |
| <b>Emplois stables</b>                              | <b>1 144 038 961</b> | <b>1 280 392 425.88</b> |
| <b>FRNG = ressources durables – emplois stables</b> | <b>356 990 778</b>   | <b>326 938 280.43</b>   |

**Source :** Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

➤ **Le FRNG à partir du bas de bilan**

Le FRNG à partir du bas bilan se calcule comme suit :

$$\text{FRNG} = (\text{Actif circulant} + \text{Trésorerie active}) - (\text{Passif circulant} + \text{Passif de trésorerie})$$

**Tableau 15:** Le FRNG par le bas de bilan

| Désignation                                  | Exercice 2020        | Exercice 2019         |
|--|----------------------|-----------------------|
| <b>Actif circulant d'exploitation</b>        | 1 138 438 032        | 930 836 742.02        |
| <b>Actif circulant hors exploitation</b>     | 12 890 211           | 23 311 007.44         |
| <b>Trésorerie active</b>                     | 55 376 178           | 21 024 114.24         |
| <b>Total</b>                                 | <b>1 206 704 421</b> | <b>975 171 863.7</b>  |
| <b>Passif circulant d'exploitation</b>       | 667 988 658          | 542 313 077.32        |
| <b>Passif circulant hors exploitation</b>    | 179 644 811          | 105 920 505.95        |
| <b>Trésorerie passive</b>                    | 2 080 174            | /                     |
| <b>Total</b>                                 | <b>849 713 643</b>   | <b>648 233 583.27</b> |
| <b>FRNG = (ACE+ACHE+TA)-<br/>(DE+DHE+TP)</b> | <b>356 990 778</b>   | <b>326 938 280.43</b> |

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

**Interprétation :**

Le FRNG de l'entreprise NOMADE/AYRIS est positif pour les deux années 2019 et 2020, avec une augmentation du FRNG en 2020 par rapport à 2019. Cette évolution positive du FRNG reflète une amélioration de la situation financière de l'entreprise. Un FRNG positif signifie que l'entreprise dispose de ressources financières suffisantes pour couvrir ses besoins en fonds de roulement. Cela indique également une meilleure capacité de l'entreprise à gérer sa trésorerie, à faire face à ses obligations financières et à gérer les fluctuations de la trésorerie.

❖ **La variation du FRNG 2020**

**Variation du FRNG 2020 = FRNG 2020 – FRNG 2019**

$$= (356\,990\,778) - (326\,938\,280.43) = \mathbf{30\,052\,497.6}$$

**1.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le calcul du BFR revêt une importance capitale au moment de la création ou de la reprise d'une entreprise, il se calcule comme suite :

➤ **BFR à partir du bilan**

$$\mathbf{BFR = (actif\ circulant\ d'exploitation + actif\ circulant\ hors\ exploitation) - (dettes\ d'exploitation + dettes\ hors\ d'exploitation)}$$

**Tableau 16:** Le BFR à partir du bilan

| Désignation                              | Exercice 2020        | Exercice 2019         |
|--|----------------------|-----------------------|
| <b>Actif circulant d'exploitation</b>    | 1 138 438 032        | 930 836 742.02        |
| <b>Actif circulant hors exploitation</b> | 12 890 211           | 23 311 007.44         |
| <b>Total</b>                             | <b>1 151 328 243</b> | <b>954 147 749.46</b> |
| <b>Dettes d'exploitation</b>             | 667 988 658          | 542 313 077.32        |
| <b>Dettes hors exploitation</b>          | 179 644 811          | 105 920 505.95        |
| <b>Total</b>                             | <b>847 633 469</b>   | <b>648 233 583.27</b> |
| <b>BFR= (ACE+ACHE) – (DE+DHE)</b>        | <b>303 694 774</b>   | <b>305 914 166.19</b> |

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

**Interprétation :**

Le BFR de l'entreprise NOMADE/AYRIS est positif pour les années 2019 et 2020 d'une valeur de (305 914 166.19 DZD) et (303 694 774 DZD). Cela signifie que l'entreprise a besoin de fonds supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation. Cette positivité du BFR peut exercer une pression sur la trésorerie de l'entreprise, car elle doit trouver les ressources nécessaires pour couvrir ces besoins. Avoir un BFR positif peut avoir un impact sur la liquidité de l'entreprise, nécessitant ainsi des mesures pour s'assurer

qu'elle dispose de suffisamment de liquidités pour faire face à ses obligations à court terme.

➤ **Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE et BFRHE)**

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

$$\mathbf{BFRE = actif\ circulant\ d'exploitation - Dettes\ d'exploitation}$$

$$\mathbf{BFRHE = Actif\ circulant\ hors\ exploitation - Dettes\ hors\ exploitation}$$

**Tableau 17:** BFR à partir de ces décompositions (BFRE et BFRHE)

| Désignation                         | Exercice 2020        | Exercice 2019         |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Actif circulant d'exploitation –    | 1 138 438 032        | 930 836 742.02        |
| Passif circulant d'exploitation     | 667 988 658          | 542 313 077.32        |
| <b>BFRE</b>                         | <b>470 449 374</b>   | <b>388 523 664.7</b>  |
| Actif circulant hors exploitation – | 12 890 211           | 23 311 007.44         |
| Passif circulant hors exploitation  | 179 644 811          | 105 920 505.95        |
| <b>BFRHE</b>                        | <b>- 166 754 600</b> | <b>-82 609 498.51</b> |
| <b>BFR = BFRE + BFRHE</b>           | <b>1 639 672 090</b> | <b>305 914 166.2</b>  |

Sources : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

❖ **La variation du BFRE 2020**

$$\mathbf{Variation\ du\ BFRE\ 2020 = BFRE\ 2020 - BFRE\ 2019}$$

$$= (470\ 449\ 374) - (388\ 523\ 664.7) = \mathbf{81\ 925\ 709.3}$$

❖ **La variation du BFRHE 2020**

$$\mathbf{Variation\ du\ BFRHE\ 2020 = BFRHE\ 2020 - BFRHE\ 2019}$$

$$= (-\ 166\ 754\ 600) - (-\ 82\ 609\ 498.51) = \mathbf{-\ 84\ 145\ 101.49}$$

**1.2.3. La trésorerie nette (TN)**



### **Chapitre III**                      **La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL NOMADE AYRIS spécialisé dans le conditionnement d'eau en bouteille**

La trésorerie nette est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise, mesurant la différence entre ses liquidités disponibles et ses dettes à court terme. Il se calcule comme suit :

➤ **La TN à partir du FRNG et BFR**

La trésorerie net à partir du FRNG et du BFR ce calcul comme suit :

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

**Tableau 18:** La trésorerie à partir du FRNG et BFR

| Désignation            | Exercice 2020     | Exercice 2019        |
|------------------------|-------------------|----------------------|
| FRNG                   | 356 990 778       | 326 938 280.43       |
| BFR                    | 303 694 774       | 305 914 166.2        |
| <b>TN = FRNG – BFR</b> | <b>53 296 004</b> | <b>21 024 114.23</b> |

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

➤ **La TN à partir du bilan fonctionnel**

La trésorerie à partir du bilan fonctionnel ce calcul comme suit :

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

**Tableau 19:** La trésorerie à partir du bilan fonctionnel

| Désignation         | Exercice 2020     | Exercice 2019        |
|---------------------|-------------------|----------------------|
| TA                  | 55 376 178        | 21 024 114.24        |
| TP                  | 2 080 174         | 00                   |
| <b>TN = TA – TP</b> | <b>53 296 004</b> | <b>21 024 114.24</b> |

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

**Interprétation :**

Nous constatons que les résultats des différents calculs de la trésorerie nette est positive pour les deux années 2019 et 2020, car le FRNG est supérieur au BFR, ce qui signifie que la société est en bonne santé financière, donc le FRNG couvre la totalité du BFR et laisse également un excédent de trésorerie. Nous notons également que le net de

trésorerie de l'exercice 2020 à augmenter par rapport à l'exercice 2019 par une différence de (32 271 889.76 DZA).

**Synthèse :**

En résumé la gestion de trésorerie et l'équilibre financier sont étroitement liés dans une entreprise. Le bilan fonctionnel est un outil clé qui permet d'analyser la structure financière de l'entreprise et de déterminer son équilibre financier.

Le bilan fonctionnel met en évidence les différentes composantes des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entreprise NOMADE/AYRIS. Il permet de comprendre comment ces éléments interagissent et contribuent à l'équilibre financier global de l'entreprise.

En 2020, l'entreprise a connu une croissance de son bilan, avec une diminution de l'emploi stable et une augmentation de l'actif circulant d'exploitation. Les capitaux propres ont augmenté, mais les ressources durables et le passif circulant ont diminué. La trésorerie est restée positive et a même augmenté. Dans l'ensemble, l'entreprise a amélioré sa gestion de trésorerie et a une position financière solide. Elle a un fonds de roulement positif pour les années 2019 et 2020, témoignant de sa capacité à couvrir ses obligations à court terme et à faire face aux risques potentiels. Cependant, elle a un besoin de financement pour soutenir ses opérations courantes. La trésorerie nette est positive pour les deux années et a connu une croissance en 2020, ce qui renforce la position financière solide de l'entreprise.

## Section 02 : Analyse par les ratios et par les flux

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

### 2.1. Analyse par les ratios

L'analyse financière par les ratios nous donne une idée plus claire sur la situation financière de l'entreprise car l'analyse de l'équilibre financière lui seul ne suffit pas pour étudier sa situation et juger la santé financière de l'entreprise NOMADE/AYRIS.

#### 2.1.1. Les ratios de liquidité

**Tableau 20:** Les ratios de liquidité

| Désignation                  | Formule                   | Exercice 2020 | Exercice 2019  |
|------------------------------|---------------------------|---------------|----------------|
| Ratio de liquidité générale  | actif circulant           | 1 206 704 422 | 975 171 863.58 |
|                              | /                         | /             | /              |
|                              | dettes à court terme      | 849 713 644   | 648 233 583.27 |
| <b>Total</b>                 | /                         | <b>1.42</b>   | <b>1.5</b>     |
| Ratio de liquidité immédiate | valeur disponible         | 55 376 178    | 21 024 114.24  |
|                              | /                         | /             | /              |
|                              | passifs courants          | 849 713 644   | 648 233 583.27 |
| <b>Total</b>                 | /                         | <b>0.065</b>  | <b>0.032</b>   |
| Ratio de liquidité réduit    | (actif circulant – stock) | 876 608 902   | 783 251 121.39 |
|                              | /                         | /             | /              |
|                              | passif courant            | 849 713 644   | 648 233 583.27 |
| <b>Total</b>                 | /                         | <b>1.031</b>  | <b>1.20</b>    |

**Source :** Elaborés par nous même à partir de bilan de l'entreprise.

#### Interprétation

- **Ratio de liquidité générale :** Le ratio de liquidité générale de l'entreprise NOMADE/AYRIS est supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs liquides pour couvrir ses passifs à court terme. Cette situation est positive et indique que l'entreprise a une trésorerie adéquate pour répondre à ses obligations financières immédiates.
- **Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate de l'entreprise NOMADE/AYRIS est inférieur à 1 pour les deux années 2019 et 2020. Cela indique que

l'entreprise dispose de moins de liquidités immédiatement disponibles que de dettes à court terme à rembourser. Cette situation met en évidence des difficultés potentielles au niveau de la trésorerie de l'entreprise.

- **Ratio de liquidité réduit :** Le ratio de liquidité réduite de l'entreprise SARL NOMADE/AYRIS est supérieur à 1 pour les années 2019 et 2020. Cela indique que l'entreprise dispose d'une quantité suffisante d'actifs liquides pour couvrir ses dettes à court terme. Cela suggère que l'entreprise dispose d'une trésorerie adéquate pour faire face à ses paiements à court terme.

### 2.1.2. Le ratio d'autonomie financière

**Tableau 21:** Ratio d'autonomie financière

| Désignation                  | formule          | Exercice 2018 | Exercice 2019    |
|------------------------------|------------------|---------------|------------------|
| Ratio d'autonomie financière | capitaux propres | 1 148 625 395 | 1 095 503 915.84 |
|                              | /                | /             | /                |
|                              | total passif     | 2 350 743 383 | 2 255 564 289.58 |
| <b>Total</b>                 | //               | <b>0.488</b>  | <b>0.485</b>     |

**Source :** Elaborés par nous même à partir du bilan de l'entreprise.

### Interprétation

- **Ratio d'autonomie financière :** Le ratio d'autonomie financière est inférieur à **0.5** pour les deux exercices, ce qui est principalement due à une faible valeur des capitaux propres, d'autre part, les dettes de l'entreprise sont très élevées au cours des deux exercices, donc l'entreprise ne sera pas indépendante en 2019 et 2020.

### 2.1.3. Le ratio de solvabilité générale

**Tableau 22:** Ratio de solvabilité générale

| Désignation                   | Formule          | Exercice 2020 | Exercice 2019    |
|-------------------------------|------------------|---------------|------------------|
| Ratio de solvabilité générale | total actifs     | 2 350 743 383 | 2 255 564 289.58 |
|                               | /                | /             | /                |
|                               | total des dettes | 1 202 117 988 | 1 160 060 373.74 |
| <b>Total</b>                  | //               | <b>1.95</b>   | <b>1.94</b>      |

**Source :** Elaborés par nous même à partir du bilan de l'entreprise.

**Interprétation**

- **Ratio de solvabilité générale :** le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices, ce qui signifie que l'entreprise est solvable, et ces résultats sont principalement dus à l'excédent des actifs par rapport au montant total des passifs.

**2.2. Analyse de la trésorerie de l'entreprise par les flux**

Le long de cette section, nous présenterons l'analyse par les flux de la trésorerie.

**2.2.1. Le tableau de financement de l'année 2019 / 2020**

**Tableau 23:** Présentation de TF pour 2019 et 2020

| Désignation                                    | Besoin               | Dégagement           | Solde                 |
|--|----------------------|----------------------|-----------------------|
| <b><u>Variation exploitation</u></b>           |                      |                      |                       |
| <b>Variation des actifs d'exploitation</b>     |                      |                      |                       |
| - Créances sur client                          | 62 439 007           |                      |                       |
| - Stocks et en-cours                           | 138 174 778          |                      |                       |
| - Impôts assimilés                             | 6 987 505.4          |                      |                       |
| <b>Variation des dettes d'exploitation</b>     |                      |                      |                       |
| - Dettes fournisseurs                          |                      | 123 619 765          |                       |
| - Impôts passif                                |                      | 2 055 813.62         |                       |
| <b>Total de la variation d'exploitation</b>    | <b>207 601 290.1</b> | <b>125 675 580.7</b> |                       |
| <b>Variation du BFRE</b>                       |                      |                      | <b>-81 925 711.78</b> |
| <b><u>Variation hors exploitation</u></b>      |                      |                      |                       |
| - Autres débiteurs                             |                      | 10 420 796.44        |                       |
| - Autres dettes                                |                      | 73 724 305.1         |                       |
| <b>Total de la variation hors exploitation</b> |                      | <b>84 145 101.54</b> |                       |
| <b>Variation BFRHE</b>                         |                      |                      | <b>84 145 101.54</b>  |
| <b><u>Variation de trésorerie</u></b>          |                      |                      |                       |
| Disponibilité                                  | 34 352 063.76        |                      |                       |
| Trésorerie passif                              |                      | 2 080 174            |                       |
| <b>Total de la variation de trésorerie</b>     | <b>34 352 063.76</b> | <b>2 080 174</b>     |                       |
| <b>Variation de la trésorerie nette</b>        |                      |                      | <b>-32 271 889.76</b> |
| <b>Variation du FRNG</b>                       |                      |                      | <b>-30 052 500.05</b> |

**Source :** Etablie par nous même à partir des documents de SARL NOMADE

**2.2.2. Analyse et interprétation des résultats de Tableau de Flux de Trésorerie (TFT)**

A partir du résultat obtenue dans le tableau de flux de trésorerie dans l'Annexe 06 on constat que la variation de trésorerie de la période est positive en 2020 par rapport à 2019, cela indiquerait que l'entreprise NOMADE/AYRIS a généré plus de liquidités entrantes ou a utilisé moins de liquidités sortantes en 2020 qu'en 2019, comme on le voit dans le tableau suivant :

**Tableau 24:** Présentation de la variation de la trésorerie de la période

| <b>Année</b>                                    | <b>2019</b>     | <b>2020</b>   | <b>X = 2020 – 2019</b> |
|---|-----------------|---------------|------------------------|
| <b>Variation de la trésorerie de la période</b> | -107 404 173.97 | 33 492 063.86 | <b>140 896 237.8</b>   |

**Source :** Etablie par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE

Cette variation de trésorerie est considérée comme un signe de bonne santé financière pour l'entreprise, le résultat de cette augmentation est dû à beaucoup de facteurs positifs qui ont entraîné une augmentation des flux de trésorerie, principalement l'augmentation des flux de trésorerie liés à des activités opérationnelles et de financement.

- L'analyse des flux de trésorerie liés à des activités opérationnelles durant l'année 2019, 2020 nous a permis de démontrer qu'ils ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de **(87 157 790.31 DZD)** et **(224 183 859.82 DZD)**, on constate que l'entreprise enregistre une variation positive d'une valeur de **(137 026 069.5 DZD)**, dû aux :

➤ **Variation des encaissements reçus des clients**

Les encaissements reçus des clients sont les paiements effectués par les clients pour régler les factures ou les dettes qu'ils ont contractées auprès de l'entreprise.

**Tableau 25:** Présentation de la variation des encaissements reçus des clients

| <b>Année</b>                           | <b>2019</b>      | <b>2020</b>      | <b>X = 2020 – 2019</b> |
|--|------------------|------------------|------------------------|
| <b>Encaissements reçus des clients</b> | 2 133 719 904.19 | 2 171 940 309.33 | <b>38 220 405.14</b>   |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE

On remarque une variation positive de l'année 2020 par rapport à l'année 2019 d'une valeur de **(38 220 405.14 DZD)**, cela signifie que l'entreprise a reçu plus de paiements de la part de ses clients en 2020 qu'en 2019, une telle évolution positive peut avoir plusieurs causes, par exemple : une augmentation des ventes, une amélioration de la qualité du service client, une réduction des délais de paiement et une politique de recouvrement plus efficace. Ce qui peut améliorer sa trésorerie et sa capacité à financer et à investir dans sa croissance.

➤ **Sommes versées aux fournisseurs et aux personnels**

Les sommes versées aux fournisseurs et au personnel font référence aux sorties de trésorerie liées aux paiements effectués à l'égard des fournisseurs et des employés d'une entreprise. Ces sommes représentent les dépenses effectuées pour acquérir des biens ou des services auprès des fournisseurs, ainsi que les rémunérations et les avantages versés au personnel de l'entreprise.

**Tableau 26:** Présentation de la variation Sommes versées aux fournisseurs et aux personnels

| <b>Année</b>   | <b>2019</b>       | <b>2020</b>        | <b>X = 2020 – 2019</b> |
|--|-------------------|--------------------|------------------------|
| <b>sommes versées aux fournisseurs et aux personnels</b> | -1 710 339 302.76 | - 1 664 817 160.79 | <b>45 522 141.97</b>   |

**Source :** Elaboré par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE

En comparant les sommes versées aux fournisseurs et au personnel en 2020 et en 2019, on constate une variation positive de (45 522 141,97 DZD). Cette variation s'explique par la décision de l'entreprise NOMADE/AYRIS de réduire ses coûts salariaux en 2020, en réduisant les effectifs et les heures de travail, afin de faire face aux bouleversements économiques causés par la pandémie de COVID-19. Cette décision a permis de générer des économies significatives par rapport à 2019, où les sommes versées étaient supérieures en raison d'investissements et de décisions de gestion de trésorerie différentes.

L'entreprise a également opté pour une stratégie de réduction des dépenses liées aux fournisseurs en 2020, ce qui a permis de disposer de liquidités pour financer des

investissements. En parallèle, elle a choisi de conserver une partie de sa trésorerie en réserve pour faire face à des incertitudes économiques. Cette stratégie a contribué à la variation positive des sommes versées aux fournisseurs et au personnel en 2020 par rapport à 2019.

➤ **Intérêts et autres frais financiers à payer**

Les intérêts et autres frais financiers sont des coûts supplémentaires que l'entreprise NOMADE/AYRIS doit payer pour l'utilisation de l'argent emprunté ou pour le financement d'un achat.

**Tableau 27:** Présentation de la variation Intérêts et autres frais financiers payés

| Année  | 2019 | 2020           | X = 2020 – 2019       |
|--|------|----------------|-----------------------|
| <b>Intérêts et autres frais financiers payés</b> | 00   | -12 849 444.74 | <b>-12 849 444.74</b> |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

La variation des intérêts et autres frais financiers payés de l'année 2020 par rapport à l'année 2019 est négative d'une valeur (**-12 849 444.74 DZD**), cela signifie que l'entreprise a payé des coûts supplémentaires pour l'utilisation de cet argent emprunté.

➤ **Impôts sur les résultats payés**

Impôts sur résultats ou impôt sur les bénéfices (IBS), est établi sur l'ensemble des bénéfices ou revenus réalisés au titre d'une année d'exercice

**Tableau 28:** Présentation de la variation des impôts sur résultats payés

| Année                            | 2019       | 2020        | X = 2020 – 2019    |
|----------------------------------|------------|-------------|--------------------|
| <b>Impôts sur résultat payés</b> | -3 394 433 | -18 121 834 | <b>-14 727 401</b> |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

On constate que les impôts sur résultats à payés ont augmenté de l'année 2020 par rapport à l'année 2019 d'une valeur de (**14 727 401 DZD**), et cela du aux revenus qui ont augmenté.





➤ **Déclaration fiscale**

La déclaration fiscale est une obligation légale annuelle pour déclarer les revenus, les dépenses et les impôts dus pour l'année fiscale en cours

**Tableau 29:** Présentation de la Variation de la Déclaration fiscale

| <b>Année</b>               | <b>2019</b>  | <b>2020</b>  | <b>X = 2020 – 2019</b> |
|----------------------------|--------------|--------------|------------------------|
| <b>Déclaration fiscale</b> | -212 066 344 | -186 426 874 | <b>25 639 470</b>      |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

Ici on remarque que le montant déclaré en 2020 à baisser par rapport à 2019 d'une valeur de **(25 639 470 DZD)**. Et cela dû a une acquisition d'une machine en 2020, mais a cause de COVID-19 l'entreprise à reçus la machine en 2021, donc l'entreprise ne peut pas déduire le précompte TVA de la déclaration fiscale de l'année 2020.

➤ **Déclaration parafiscale**

Les déclarations parafiscales CNAS sont des contributions sociales que les employeurs doivent payer pour leurs employés afin de couvrir les coûts de sécurité sociale tels que les prestations de santé, les pensions de retraite, les allocations familiales et les accidents du travail.

**Tableau 30:** Présentation de la Variation de la déclaration parafiscale

| <b>Année</b>                   | <b>2019</b>    | <b>2020</b>    | <b>X = 2020 – 2019</b> |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| <b>Déclaration parafiscale</b> | -20 523 036.56 | -36 843 926.87 | <b>-16 320 890.31</b>  |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

Ici on remarque que le montant de la déclaration parafiscale à augmenter en 2020 par rapport à 2019 de **(16 320 890.31 DZD)**. L'entreprise NOMADE/AYRIS à augmenter son nombre de salariés pour faire face à la crise sanitaire et à la demande du marché, donc l'entreprise doit payer des contributions plus élevées à la CNAS.

➤ **Provision**

Les provisions sont des montants mis de côté pour couvrir les coûts futurs estimés d'un événement incertain, tel que la réparation ou le remplacement d'un équipement.

**Chapitre III** *La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL  
NOMADE AYRIS spécialisé dans le conditionnement d'eau en bouteille*

---

Cependant, la sortie de trésorerie réelle ne se produit pas nécessairement au moment où la provision est créée. La sortie de trésorerie peut avoir lieu plus tard, lorsque la dépense pour laquelle la provision a été créée est effectivement encourue.

**Tableau 31:** Présentation de la variation Provision

| <b>Année</b>     | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>X= 2020 – 2019</b> |
|------------------|---------------|---------------|-----------------------|
| <b>Provision</b> | 11 942 140.61 | -2 480 658.65 | <b>-14 422 799.26</b> |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

Dans notre exercice on constate une variation négative du montant des provisions d'une valeur de **(14 422 799.26 DZD)**, car l'entreprise NOMADE/AYRIS en 2020 à constituer des provisions qui n'ont pas été utilisées ou restituées, cela a contribué à une baisse de la variation des provisions en 2020 par rapport en 2019.

➤ **Virement de fonds**

Le virement de fonds dans une entreprise est un processus qui consiste à transférer de l'argent d'un compte à un autre compte détenu par la même entreprise ou une autre entreprise

**Tableau 32:** Présentation de la variation virement de fonds

| <b>Année</b>             | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>X= 2020 – 2019</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| <b>Virement de fonds</b> | 736 418.80  | -17 450 000 | <b>-18 186 418.80</b> |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

Dans notre exercice de l'année 2020 on remarque une variation négative du montant de virement de fonds qui est d'une valeur de **(18 186 418.8 DZD)**. Et cela dû à une opération effectuer par l'entreprise qui consisté à alimenter le compte bancaire par la caisse de l'entreprise.

➤ **ASSOCIE**

Les associés font référence aux personnes ou entités qui détiennent une part de propriété ou d'intérêt dans l'entreprise en tant qu'actionnaires, partenaires ou membres

d'une société. Les associés peuvent être des investisseurs externes ou internes à l'entreprise, tels que les fondateurs ou les employés qui ont investi dans l'entreprise.

**Tableau 33:** Présentation de la variation ASSOCIE

| <b>Année</b>   | <b>2019</b>     | <b>2020</b>   | <b>X= 2020 – 2019</b> |
|----------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| <b>ASSOCIE</b> | -112 917 556.97 | -8 766 550.46 | <b>104 151 006.4</b>  |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

La variation des associés en 2020 par rapport et d'une valeur de **(104 151 006.4 DZD)**, en 2019 l'entreprise NOMADE/AYRIS a effectué une distribution du résultat plus les salaires des associés, par contre en 2020 l'entreprise NOMADE/AYRIS à payer juste les salaires des associés, et cela à également contribuer à une variation positive dans la rubrique ASSOCIE.

- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont affecté négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de **(-18 124 084.31 DZA)**, suit à l'enregistrement négative de remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées comme en le vois dans les interprétations suivantes :

➤ **Encaissement provenant d'emprunts**

Font référence aux montants d'argent reçus par une entreprise ou une entité provenant de sources d'emprunt, telles que des prêts bancaires, des obligations émises ou d'autres formes de financement par emprunt.

**Tableau 34:** Présentation de la variation encaissement provenant d'emprunts

| <b>Années</b>                                | <b>2019</b> | <b>2020</b>           | <b>X = 2020 – 2019</b> |
|--|-------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Encaissement<br/>provenant d'emprunts</b> | <b>00</b>   | <b>-42 854 172.48</b> | <b>-42 854 172.48</b>  |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

La variation d'encaissement provenant d'emprunts en 2020 par rapport à 2019 est négative d'une valeur de **(-42 854 172.48DZD)** , cela signifie que l'entreprise a remboursé une partie de ses emprunts au cours de l'année 2020.

➤ **Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées**

Le remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées représente le montant total des remboursements effectués par l'entreprise NOMADE/AYRIS sur ses emprunts et dettes assimilées au cours de l'année en cours.

**Tableau 35:** Présentation de la variation Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées

| <b>Année</b>  | <b>2019</b>     | <b>2020</b>     | <b>X = 2020 – 2019</b> |
|---|-----------------|-----------------|------------------------|
| <b>Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées</b> | -180 813 405.14 | -156 083 316.97 | 24 730 088.2           |

**Source :** Elaborer par nos mêmes depuis les documents reçus de SARL NOMADE.

La variation de ce dernier est positive d'un montant de (24 730 088.2 DZD) cela signifie que l'entreprise NOMADE/AYRIS a remboursé moins de dettes au cours de l'année 2020.

**Synthèse :**

En résumé, l'entreprise NOMADE/AYRIS présente une situation financière favorable en termes de capacité à payer ses dettes à court terme. Son ratio de liquidité générale est supérieur à 1 pour les années 2019 et 2020, indiquant qu'elle dispose d'actifs à court terme suffisants pour couvrir ses obligations financières. Cependant, le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1, révélant un manque de liquidités immédiates pour faire face aux dettes à court terme. Malgré cela, le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1, ce qui implique que l'entreprise peut utiliser ses actifs réalisables et disponibles pour payer ses dettes à court terme.

L'entreprise AYRIS présente également une dépendance significative aux dettes, avec un ratio d'autonomie financière inférieur à 0.5 pour les années 2019 et 2020. Cela est principalement dû à des capitaux propres faibles et à un niveau élevé de dettes. Toutefois, le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1, indiquant que l'entreprise est solvable grâce à un excédent d'actifs par rapport à ses passifs.

En ce qui concerne la variation de trésorerie, celle-ci est positive en 2020 par rapport à 2019, avec une valeur de 140 896 237,8 DZD. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des encaissements reçus des clients, résultant d'une amélioration des ventes et de la gestion des paiements. Les économies ont également été réalisées grâce à une réduction des coûts salariaux et des dépenses liées aux fournisseurs.

Cependant, certains facteurs ont eu un impact négatif sur la trésorerie, notamment des frais financiers plus élevés et des impôts sur les résultats augmentés. De plus, la déclaration fiscale a été affectée par une acquisition de machine reportée en 2021 en raison de la pandémie de COVID-19, entraînant une baisse du montant déclaré. La déclaration parafiscale a augmenté en raison de l'augmentation du nombre de salariés.

Dans l'ensemble, l'entreprise NOMADE/AYRIS présente des indicateurs financiers mixtes, avec des aspects positifs tels qu'une variation de trésorerie positive, une capacité à payer ses dettes à court terme et une solvabilité générale. Cependant, des efforts doivent être déployés pour améliorer l'autonomie financière et assurer une gestion prudente de la trésorerie.

### **2.3. La gestion utilisée par l'entreprise AYRIS pour l'amélioration de sa trésorerie en 2020**

La gestion suivie par l'entreprise NOMADE/AYRIS pour améliorer sa situation en 2020 par rapport à 2019 semble avoir été efficace. A partir des informations qui nous ont été communiquées par le comptable de l'entreprise, voici quelques mesures que l'entreprise a met en place :

- Augmentation des ventes : l'entreprise a développé des stratégies de marketing et de vente plus agressives pour attirer de nouveaux clients et augmenter ses revenus.
- Amélioration de la qualité du service client : avec l'amélioration de la qualité de son service client, l'entreprise NOMADE/AYRIS a fidélisé ses clients existants, ce qui a conduit à des ventes répétées et à une augmentation des revenus.
- Réduction des délais de paiement : avec la réduction des délais de paiement pour les clients, l'entreprise NOMADE/AYRIS a accéléré les flux de trésorerie entrants et dispose de liquidités plus rapidement.

- Politique de recouvrement plus efficace : l'entreprise a met en place des procédures rigoureuses de recouvrement des créances, NOMADE/AYRIS à peut réduire les retards de paiement et minimiser les risques d'impayés, ce qui a amélioré la trésorerie.
- Réduction des coûts salariaux : l'entreprise a ajusté sa main-d'œuvre et les heures de travail en fonction des besoins réels, l'entreprise a réduit les dépenses liées aux salaires tout en maintenant son efficacité opérationnelle.
- Réduction des dépenses liées aux fournisseurs : l'entreprise NOMADE/AYRIS a négociée des conditions plus avantageuses avec ses fournisseurs, a cherchée des alternatives moins coûteuses ou rationalisée ses processus d'approvisionnement pour réduire les dépenses.

➤ **Critiques, commentaires et suggestions sur la gestion de trésorerie de l'entreprise NOMADE/AYRIS**

Bien que l'entreprise NOMADE/AYRIS ait réussi à améliorer sa trésorerie en 2020 par rapport à 2019, il est important de souligner que la gestion de trésorerie doit être prise au sérieux en permanence. Il ne s'agit pas seulement d'une mesure temporaire en réponse à des bouleversements économiques. Une gestion de trésorerie efficace est essentielle pour assurer la stabilité financière et la croissance à long terme de l'entreprise. Le fait de ne pas prendre au sérieux la gestion de trésorerie peut entraîner plusieurs problèmes. Par exemple :

- Risque de liquidités : En ne donnant pas la priorité à la gestion de trésorerie, l'entreprise NOMADE/AYRIS s'expose à des risques de manque de liquidités. Les fluctuations économiques et les imprévus peuvent rapidement affecter la trésorerie de l'entreprise, et une mauvaise gestion peut rendre difficile la gestion de ces situations.
- Opportunités manquées : Une gestion inefficace de la trésorerie peut entraîner une incapacité à saisir des opportunités d'investissement ou de croissance. Lorsque l'entreprise n'a pas suffisamment de liquidités disponibles, elle peut se retrouver dans l'incapacité de financer des projets prometteurs, ce qui limite son potentiel de développement.
- Coûts de financement élevés : Lorsque l'entreprise ne dispose pas d'une trésorerie adéquate, elle peut être contrainte de recourir à des sources de financement externes

coûteuses, telles que des prêts bancaires ou des emprunts, pour combler les écarts de trésorerie. Cela entraîne des charges financières supplémentaires sous forme d'intérêts, ce qui réduit la rentabilité de l'entreprise.

- Relations avec les fournisseurs et les employés : Une mauvaise gestion de trésorerie peut également avoir un impact négatif sur les relations avec les fournisseurs et les employés. Si l'entreprise ne respecte pas les délais de paiement ou rencontre des difficultés à effectuer les paiements, elle risque de compromettre sa réputation et de perdre la confiance de ses partenaires commerciaux.

Il est essentiel que l'entreprise NOMADE/AYRIS reconnaisse l'importance de la gestion de trésorerie et mette en place des politiques et des pratiques solides pour garantir une trésorerie saine et prévoir les futurs besoins de liquidités. Cela permettra à l'entreprise de faire face aux défis financiers et d'exploiter pleinement les opportunités de croissance.

## **Conclusion**

En conclusion, ce travail en étude d'un cas pratique réalisé au sein de NOMADE/AYRIS, nous a permis d'étudier et de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise réelle.

L'étude de cas réalisée au sein de la SARL NOMADE/AYRIS nous a permis d'analyser le fonctionnement de la trésorerie de l'entreprise et d'évaluer sa santé financière sur deux années. Les résultats ont démontré une structure financière équilibrée, avec une trésorerie largement positive d'une valeur de (21 024 114.24 DZA) pour l'année 2019, et d'une valeur de (54 516 178.10 DZA) pour l'année 2020, ce qui a contribué à maintenir l'équilibre financier de l'entreprise.

Il est important de souligner que la gestion efficace de la trésorerie revêt une grande importance pour une entreprise. NOMADE/AYRIS a réussi à mettre en place des politiques et des pratiques solides pour assurer une trésorerie saine et anticiper les besoins futurs en liquidités. La mise en œuvre de ces mesures ont toutes contribué à améliorer la situation financière de l'entreprise.

En consolidant sa trésorerie, NOMADE/AYRIS dispose des ressources nécessaires pour mener ses activités de manière optimale, tout en étant en mesure de faire face aux



**Chapitre III**                      **La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL  
NOMADE AYRIS spécialisé dans le conditionnement d'eau en bouteille**

---

besoins de financement. Cette solide gestion de la trésorerie lui confère une position financière stable et lui permet de se développer de manière durable à l'avenir.

## *Conclusion Générale*

## *Conclusion Générale*

---

Nous sommes arrivés au terme de notre travail « Analyse de la gestion de la trésorerie dans une entreprise ». Nous avons constaté que le domaine de la gestion de trésorerie a connu une forte évolution au cours de ces dernières années. Sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La trésorerie est un élément clé de la gestion financière d'une entreprise. Elle consiste à gérer les liquidités de l'entreprise, c'est-à-dire les fonds disponibles à court terme pour couvrir les dépenses courantes et les investissements nécessaires. Une gestion efficace de la trésorerie peut contribuer à assurer la stabilité financière de l'entreprise et à maximiser les rendements.

Le métier de trésorier exige de la vigilance afin de suivre de manière efficace tous les frais financiers et ordonnée pour archiver tous les justificatifs. Nous déduisons alors qu'une entreprise, pour s'assurer et garantir un meilleur avenir, doit se montrer vigilante quant à l'interprétation de sa situation financière et gérer au mieux sa trésorerie

La gestion de la trésorerie implique la gestion des encaisses, la planification budgétaire, la gestion des risques financiers, la gestion des comptes clients et fournisseurs, ainsi que la diversification des sources de financement. Elle nécessite également une surveillance régulière des flux de trésorerie et des prévisions à court et à moyen terme pour anticiper les besoins de trésorerie futurs. La gestion de trésorerie n'est pas une gestion passive bien au contraire elle doit être active et prévoyante, ces tâches différentes d'une entreprise à une autre qui sont plus au moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise.

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

Dans le cadre de notre mémoire « étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise SARL NOMADE AYRIS », nous avons fondé notre analyse de la trésorerie sur les états financiers suivants : le bilan et le tableau des flux de la trésorerie.

Dans un premier temps, l'analyse par le bilan nous a permis de développer les trois grandes masses du bilan à savoir le fonds de roulement (FR), le besoin de fonds de roulement (BFR), et la trésorerie nette (TN), en suite l'analyse par la méthode des ratios

## *Conclusion Générale*

---

permet de fournir des informations pertinentes sur la situation de l'entreprise. Dans un deuxième temps, l'analyse par le TFT nous a renseignés sur la variation de trésorerie par rapport aux deux années étudiées.

L'analyse par le bilan, nous a permis de conclure que l'entreprise AYRIS assure un équilibre financier à long terme, c'est-à-dire elle possède une marge de sécurité financière significative. Par ailleurs, d'après les ratios de liquidité, l'entreprise AYRIS est solvable dont elle arrive à dégager une liquidité suffisante qui lui permet d'exercer son activité.

En plus de l'analyse bilancielle, nous avons complété cette première analyse par celle des flux de trésorerie qui sont à l'origine des équilibres constatés. Cette seconde analyse nous a permis d'apprécier la situation de trésorerie pour les trois exercices et d'anticiper ses différents mouvements. Nous avons mesuré les flux de trésorerie selon trois grandes catégories à savoir les flux liés aux activités d'exploitation, les flux liés aux activités d'investissement et les flux liés aux activités de financements.

L'intérêt sans cesse grandissant qui est accordé à la gestion de la trésorerie, considérée comme le premier moyen permettant de mieux gérer les ressources financières de l'entreprise, fait que les entreprises mettent en place toute une structure et des moyens facilitant sa gestion.

Notre travail nous a permis de vérifier la consistance de nos hypothèses et de répondre à notre problématique. En effet, nous pouvons dire que la gestion de trésorerie influence l'amélioration de la performance de l'entreprise, elle est considérée comme un maillon important dans la gestion de l'entreprise. C'est de la bonne gestion de la trésorerie que dépend la réalisation de tous les autres objectifs de l'entreprise.

Concernant notre question centrale, il est possible de dire et d'une manière relative que les méthodes utilisées par l'entreprise NOMADE/AYRIS dans la gestion, à l'origine, ne sont pas conformes aux normes de ladite gestion. Ceci nous mit en conflits face aux résultats trouvés, qui se révélés sont positifs et à la faveur de la trésorerie. En cet effet il est possible d'avancer qu'ils ne sont pas le fruit d'une gestion de la trésorerie.

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que nous avons acquis durant notre cursus universitaire, et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans le domaine de la finance.

## *Conclusion Générale*

---

Notre étude comporte certaines limitations liées principalement aux contraintes temporelles (seulement 30 jours disponibles dans l'entreprise) ainsi qu'à un manque de disposition d'informations nécessaires sur certains indicateurs au niveau de l'entreprise.

# *Bibliographie*

## *Bibliographie*

---

- **Ouvrage :**

- Annie, B. (2005). *gestion de trésorerie*. Paris: ECONOMICA.
- Barreau, D. (2003). *gestion financière*. Paris: DUNOD.
- Barreau, D. (2005). *gestion financière*. Paris: DUNOD.
- BELLIER, D. (2012). *gestion de trésorerie*. Paris: ECONOMICA.
- Bruslerie. (2017). *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques*. Paris: ECONOMICA.
- Bruslerie, H. (2002). *analyse financière*. Paris: DUNOD.
- Bruslerie, H. (2014). *analyse financière*. Paris: DUNOD.
- bruslerie, H. I. (2017). *trésorerie d'entreprise*. Paris: DUNOD.
- Cabane. (2004). *l'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise*. Paris: DUNOD.
- chambost, I. (2006). *gestion financière*. Paris: DUNOD.
- Delhaye, B. (2007). *gestion financière*. Paris: DUNOD.
- Delienne, B. (2005). *gestion de trésorerie*. Paris: ECONOMICA.
- della, V. C. (2012). *analyse statistique de régression*. Récupéré sur delladata: <https://delladata.fr/regression-polynomiale/>
- Denis, D. (1997). *la gestion de la trésorerie*. Paris: Economica.
- FORGET, j. (1999). *gestion de la trésorerie financière de l'entreprise*. Paris: ECONOMICA.
- Forget, J. (2005). *gestion de trésorerie*. Paris: DUNOD.
- Grandguillot, B. e. (2014). *l'essentiel de l'analyse financière*. Paris: gualino.
- HONORE, L. (2000). *gestion financière*. Paris: ECONOMICA.
- Hubert, d. I. (2017). *trésorerie d'entreprise*. Paris: DUNOD.
- Khemic, C. (2009). *finance d'entreprise*. Alger: HOUMA.
- Laurent, B. (2002). *le diagnostic financier*. Paris: ECONOMICA.
- Levasseur, M. (1979). *gestion de trésorerie*. Paris: ECONOMICA.
- Michel, s. (2011). *gérer la trésorerie et la relation bancaire*. Paris: DUNOD.

## *Bibliographie*

---

Ngargoto, B. I. (2017). Mémoire de master Cas de L'ERAD. *La gestion de trésorerie dans des institutions de microfinance*. Tizi ouazou, Algérie.

Peyrard, J. (1991). *Analyse financière*. Paris: Dunod.

Philippe, R. (2017). *la gestion de la trésorerie*. Paris: DUNOD.

Pierre, C. (2006). *l'essentiel de la finance*. Paris: EYROLLES.

Poincelot, P. D. (2015). *gestion de trésorerie*. Paris: DALLOZ.

Poncet, P. (2004). *la gestion de la trésorerie*. Paris: ECONOMICA.

Rousselot, V. (2011). *gestion de la trésorerie*. Paris: DUNOD.

Rousselot, V. (1999). *La gestion de trésorerie*. Paris: DUNOD.

Sion, M. (2011). *gérer la trésorerie et la relation bancaire*. Paris: DUNOD.

Tort, E. (2013). *Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales*. Paris: ECONOMICA.

Verdier, R. (1999). *la gestion de trésorerie*. Paris: DUNOD.

- **Mémoire:**

Chibane, N. M. (2020). Mémoire de master encadré par M. FRISSOU Mahmoud. *Analyse et gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise*. Bejaia.

Louis, H. (2014). Thèse de doctorat analyse quantitative de problème de gestion (régression). *les modèles de régression*. Québec, Département de Mathématiques. Université du Québec à Trois-Rivières, CANADA.

youghourta, B. y. (2018). Mémoire de master. *La gestion de la trésorerie dans une entreprise cas de la SONATRACH la DRGB*. Bejaia.

- **Document dans un site web :**

Benzaki, Y. (2017). *régression polynomiale*. Récupéré sur machine learning made easy: <https://mrmint.fr/regression-polynomiale>

della, V. C. (2012). *analyse statistique de régression*. Récupéré sur delladata: <https://delladata.fr/regression-polynomiale/>

Moubarak, A. (2017). *Bibliothèque slideshare*. Récupéré sur slideshare calcul des prévisions: <https://fr.slideshare.net/green0mystere/calcul-des-prvisions>



## *Bibliographie*

---

# *Annexes*

## Annexe 01

| Designation de L' Entreprise <b>SARL NOMADE</b>   |                      |                                      | NIF <b>099806018259625</b> |                      |
|---|----------------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Activite <b>PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B</b>    |                      |                                      |                            |                      |
| Adresse <b>RN N°26 BOUZEROUAL-</b>                |                      |                                      |                            |                      |
| Exercice Clos Le : <b>31/12/2020</b>              |                      |                                      | <b>BILAN (ACTIF)</b>       |                      |
| ACTIF   | N                    |                                      |                            | N-1                  |
|   | Montant<br>BRUT      | Amort. / Prov. &<br>Pertes de Valeur | Net                        | Net                  |
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                        |                      |                                      |                            |                      |
| Ecart d'acquisition (ou goodwill)                 |                      |                                      |                            |                      |
| Immobilisations incorporelles                     | 618 000              | 579 367                              | 38 633                     | 148 633              |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                |                      |                                      |                            |                      |
| Terrains  | 125 378 698          |                                      | 125 378 698                | 125 378 698          |
| Batiments   | 323 609 369          | 93 180 830                           | 230 428 539                | 250 471 676          |
| Autres immobilisations corporelles                | 1 178 978 056        | 597 493 382                          | 581 484 674                | 719 495 433          |
| Immobilisations en concession                     |                      |                                      |                            |                      |
| Immobilisations en cours                          | 180 103 117          |                                      | 180 103 117                | 160 635 685          |
| <b>Immobilisations financières</b>                |                      |                                      |                            |                      |
| Titres mis en équivalence - entreprises associées |                      |                                      |                            |                      |
| Autres participations et créances rattachées      |                      |                                      |                            |                      |
| Autres titres immobilisés                         | 10 000 000           |                                      | 10 000 000                 | 10 000 000           |
| Prets et autres actifs financiers non courants    | 16 605 300           |                                      | 16 605 300                 | 14 262 300           |
| Impôts différés actif                             |                      |                                      |                            |                      |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                    | <b>1 835 292 541</b> | <b>691 253 579</b>                   | <b>1 144 038 962</b>       | <b>1 280 392 426</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                              |                      |                                      |                            |                      |
| Stocks et encours                                 | 330 095 520          |                                      | 330 095 520                | 191 920 742          |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>              |                      |                                      |                            |                      |
| Clients   | 740 819 952          |                                      | 740 819 952                | 678 380 945          |
| Autres débiteurs                                  | 12 890 211           |                                      | 12 890 211                 | 23 311 007           |
| Impôts et assimilés                               | 67 522 560           |                                      | 67 522 560                 | 60 535 055           |
| Autres créances et emplois assimilés              |                      |                                      |                            |                      |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>                |                      |                                      |                            |                      |
| Placements et autres actifs financiers courants   |                      |                                      |                            |                      |
| Tresorerie  | 55 376 178           |                                      | 55 376 178                 | 21 024 114           |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                        | <b>1 206 704 422</b> |                                      | <b>1 206 704 422</b>       | <b>975 171 864</b>   |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                        | <b>3 041 996 962</b> | <b>691 253 579</b>                   | <b>2 350 743 383</b>       | <b>2 255 564 290</b> |

# Annexes

## Annexe 02

|                              |                                |     |                 |
|------------------------------|--------------------------------|-----|-----------------|
| Designation de L' Entreprise | SARL NOMADE                    | NIF | 099806018259625 |
| Activite                     | PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B |     |                 |
| Adresse                      | RN N°26 BOUZEROUAL-            |     |                 |

Exercice Clos Le : 31/12/2020

### BILAN (PASSIF)

| PASSIF  | N                    | N - 1                |
|---|----------------------|----------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                       |                      |                      |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant)      | 57 373 000           | 57 373 000           |
| Capital non appelé                            |                      |                      |
| Primes et reserves -(réserves consolidées)    | 718 071 582          | 574 427 419          |
| Ecart de réévaluation                         |                      |                      |
| Resultat Net                                  | 148 595 894          | 233 693 305          |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau    | 224 584 919          | 230 010 190          |
| Liaisons inter-unités                         |                      |                      |
| <b>TOTAL I</b>                                | <b>1 148 625 395</b> | <b>1 095 503 914</b> |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                   |                      |                      |
| Emprunts et dettes financieres                | 360 890 838          | 517 548 127          |
| Impots (différés et provisionnés)             | ( -8 486 494)        | ( -5 721 336)        |
| Autres dettes non courantes                   |                      |                      |
| Provisions et produits comptabilisés d'avance |                      |                      |
| <b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>          | <b>352 404 344</b>   | <b>511 826 790</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                       |                      |                      |
| Fournisseurs et comptes rattachés             | 216 865 776          | 93 246 011           |
| Impots  | 451 122 882          | 449 067 068          |
| Autres dettes                                 | 179 644 811          | 105 920 506          |
| Tresorerie passif                             | 2 080 174            |                      |
| <b>TOTAL PASSIFS COURANTS (I+II+III)</b>      | <b>849 713 644</b>   | <b>648 233 585</b>   |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>                   | <b>2 350 743 383</b> | <b>2 255 564 290</b> |

SARL NOMADE  
 PRODUCTION D'EAU MINERALE  
 & BOISSONS DIVERSES  
 Bouzeroual Akbou W. Béjaïa  
 R.C N° 98 B 0182596

# Annexes

## Annexe 03

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE** NIF **099806018259625**  
 Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**  
 Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**

Exercice du : **01/01/2020** Au : **31/12/2020**

### COMPTE DE RESULTAT

| RUBRIQUES  | N                     |                        | N - 1                 |                        |
|--|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
|  | Debit<br>( En Dinars) | Crédit<br>( En Dinars) | Debit<br>( En Dinars) | Crédit<br>( En Dinars) |
| Ventes de marchandises   |                       | 1 541 065 769          |                       | 1 995 502 213          |
| Produits fabriqués   |                       |                        |                       |                        |
| Production Vendue   Prestations de services                    |                       |                        |                       |                        |
| Vente de travaux   |                       |                        |                       | 12 171 830             |
| Produits annexes   |                       | 11 620 029             |                       |                        |
| Rabais ,remises , ristournes accordés                          | 34 758 990            |                        | 42 726 364            |                        |
| <b>Chiffre d'affaire net des rabais , remises , ristournes</b> |                       | <b>1 517 926 807</b>   |                       | <b>1 964 947 679</b>   |
| Production stockée ou destockée                                | 6 759 268             |                        | 34 845 918            |                        |
| Production immobilisée   |                       |                        |                       | 120 000                |
| Subventions d'exploitation                                     |                       | 90 000                 |                       |                        |
| <b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                            |                       | <b>1 511 257 539</b>   |                       | <b>1 930 221 761</b>   |
| Achats de marchandises vendues                                 |                       |                        |                       |                        |
| Matières premières   |                       |                        |                       |                        |
| Autres approvisionnements                                      | 717 627 959           |                        | 1 019 316 524         |                        |
| Variation des stocks   |                       |                        |                       |                        |
| Achat d'études et de prestations de services                   |                       |                        |                       |                        |
| Autres consommations   | 71 520 106            |                        | 63 444 026            |                        |
| Rabais , Remises ,Ristournes obtenues sur achat                |                       | 300 000                |                       |                        |
| Sous Traitance Générale  | 2 041 135             |                        | 1 388 842             |                        |
| Locations  | 2 025 082             |                        | 2 453 778             |                        |
| Entretien , Reparation et maintenance                          | 638 840               |                        | 1 078 280             |                        |
| Services   Primes d'assurances                                 | 3 446 863             |                        | 3 643 934             |                        |
| Personnel extérieur à l'entreprise                             |                       |                        |                       |                        |
| Extérieurs   Rémunération d'intermédiaires et honoraires       | 10 366 804            |                        | 15 594 208            |                        |
| Publicité  | 14 938 558            |                        | 18 629 276            |                        |
| Déplacement , missions et réceptions                           | 885 657               |                        | 4 111 216             |                        |
| Autres services  | 29 682 105            |                        | 23 338 530            |                        |
| Rabais , remises , ristournes obtenus sur services extérieur:  |                       |                        |                       |                        |
| <b>II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE</b>                         | <b>852 873 109</b>    |                        | <b>1 152 998 614</b>  |                        |
| <b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               |                       | <b>658 384 430</b>     |                       | <b>777 223 146</b>     |
| Charges de personnel   | 120 351 742           |                        | 100 031 362           |                        |
| Impots , Taxes et Versements Assimilés                         | 182 191 796           |                        | 185 569 934           |                        |
| <b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        |                       | <b>355 840 892</b>     |                       | <b>491 621 850</b>     |

**SARL NOMADE**  
 PRODUCTION D'EAU MINERALE  
 & BOISSONS DIVERSES  
 Bouzeroual Akbou W. Béjaïa  
 R.C N° 98 B 0182596

## Annexes

|  |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cessions produits                                      |             | 1 682 621   |             | 1 810 430   |
| Autres produits opérationnels                          | 4 908 556   |             | 7 437 878   |             |
| Autres charges opérationnelles                         |             |             |             |             |
| Cessions charges                                       |             |             | 191 841 540 |             |
| Dotations aux amortissements , provisions et pertes de | 197 199 100 |             |             |             |
| Reprises sur pertes de valeur et provisions            |             | 43 190 854  |             | 31 548 018  |
| <b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>                       |             | 198 606 711 |             | 325 700 880 |
| Produits financiers                                    |             | 22 531      |             | 5 165       |
| Charges financières                                    | 18 830 494  |             | 27 894 047  |             |
| <b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>                         | 18 807 963  |             | 27 888 882  |             |
| <b>VII- RESULTAT ORDINAIRE (V + VI)</b>                |             | 179 798 749 |             | 297 811 998 |
| Elements extraordinaires (produits) (*)                |             |             |             |             |
| Elements extraordinaires (Charges) (*)                 |             |             |             |             |
| <b>VIII. Résultat extraordinaire</b>                   |             |             |             |             |
| Impôts exigibles sur Resultat                          | 33 858 192  |             | 60 201 323  |             |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires  |             | 2 655 338   | 3 917 370   |             |
| <b>IX. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                  |             | 148 595 894 |             | 233 693 304 |

**SARL NOMADE**  
 PRODUCTION D'EAU MINERALE  
 & BOISSONS DIVERSES  
 Bouzeroual Akbou W. Béjaia  
 R.C N° 98 B 0182596

## Annexes

### Annexe 04

SARL NOMADE  
009806018259625

Date : 03/05/2021  
Heure: 09:38:59  
Utilisateur NOMA

#### BILAN

Période 01/01/2019 au 31/12/2019

Type Edition : DEFINITIVE

| PASSIF  | NOTE | N (2019)                | N-1 (2018)              |
|---|------|-------------------------|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                       |      |                         |                         |
| CAPITAL ÉMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITANT)      |      | 57 373 000.00           | 57 373 000.00           |
| CAPITAL NON APPELÉ                            |      |                         |                         |
| PRIMES ET RÉSERVES -(RÉSERVES CONSOLIDÉES)    |      | 574 427 419.38          | 435 842 080.44          |
| ÉCARTS DE RÉÉVALUATION                        |      |                         |                         |
| Résultat Net                                  |      | 233 693 306.65          | 274 500 044.10          |
| AUTRES CAPITAUX PROPRES - REPORT A NOUVEAU    |      | 230 010 189.81          | 195 453 417.81          |
| LIAISONS INTER-UNITES                         |      |                         |                         |
| <b>TOTAL I</b>                                |      | <b>1 095 503 915.84</b> | <b>963 168 542.35</b>   |
| <b>PASSIFS NON COURANTS</b>                   |      |                         |                         |
| EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES                |      | 517 548 126.62          | 682 018 347.24          |
| IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)             |      | -5 721 336.15           | -9 638 706.33           |
| AUTRES DETTES NON COURANTES                   |      |                         |                         |
| PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE |      |                         |                         |
| <b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>          |      | <b>511 826 790.47</b>   | <b>672 379 640.91</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                       |      |                         |                         |
| FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES             |      | 93 246 008.94           | 66 489 428.03           |
| IMPOTS  |      | 449 067 068.38          | 289 729 079.67          |
| AUTRES DETTES                                 |      | 105 920 505.95          | 101 947 510.86          |
| TRESORERIE PASSIF                             |      |                         |                         |
| <b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>             |      | <b>648 233 583.27</b>   | <b>458 166 018.58</b>   |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>                   |      | <b>2 255 564 289.58</b> | <b>2 093 714 201.64</b> |

## Annexes

### Annexe 05

SARL NOMADE  
099806018259625

Date : 03/05/2021

Heure: 09:38:44

Utilisateur NOMA

#### BILAN

Période 01/01/2019 au 31/12/2019

Type Edition : DEFINITIVE

| ACTIF                                  | Note | N (2019)<br>BRUT        | N (2019)<br>AMORT. PROV. | N (2019)<br>Net         | N-1 (2018)<br>Net       |
|--|------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ACTIFS NON COURANTS                    |      |                         |                          |                         |                         |
| ECART D'ACQUISITION (OU GOODWILL)      |      |                         |                          |                         |                         |
| IMMOBILISATIONS INCORPORELLES          |      | 618 000.00              | 469 366.67               | 148 633.33              | 255 433.33              |
| IMMOBILISATIONS CORPORELLES            |      |                         |                          |                         |                         |
| TERRAINS                               |      | 125 378 698.00          |                          | 125 378 698.00          | 77 378 698.00           |
| BATIMENTS                              |      | 319 311 255.93          | 68 839 579.54            | 250 471 676.39          | 304 050 854.75          |
| AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES     |      | 1 171 807 735.31        | 452 312 302.20           | 719 495 433.11          | 775 300 017.50          |
| IMMOBILISATIONS EN CONCESSION          |      |                         |                          |                         |                         |
| IMMOBILISATIONS EN COURS               |      | 160 635 685.05          |                          | 160 635 685.05          | 62 252 331.59           |
| IMMOBILISATIONS FINANCIERES            |      |                         |                          |                         |                         |
| TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENT        |      |                         |                          |                         |                         |
| AUTRES PARTICIPATIONS ET CREAN         |      |                         |                          |                         |                         |
| AUTRES TITRES IMMOBILISES              |      | 10 000 000.00           |                          | 10 000 000.00           | 10 000 000.00           |
| PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS      |      | 14 262 300.00           |                          | 14 262 300.00           | 2 931 300.00            |
| IMPOTS DIFFERES ACTIF                  |      |                         |                          |                         |                         |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>         |      | <b>1 802 013 674.29</b> | <b>521 621 248.41</b>    | <b>1 280 392 425.88</b> | <b>1 232 168 635.17</b> |
| ACTIF COURANT                          |      |                         |                          |                         |                         |
| STOCKS ET EN COURS                     |      | 191 920 742.19          |                          | 191 920 742.19          | 185 895 557.83          |
| CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES          |      |                         |                          |                         |                         |
| CLIENTS                                |      | 678 380 945.23          |                          | 678 380 945.23          | 471 234 355.32          |
| AUTRES DEBITEURS                       |      | 23 311 007.44           |                          | 23 311 007.44           | 43 675 489.43           |
| IMPOTS                                 |      | 60 535 054.60           |                          | 60 535 054.60           | 32 311 875.88           |
| AUTRES ACTIFS COURANTS                 |      |                         |                          |                         |                         |
| DISPONIBILITES ET ASSIMILES            |      |                         |                          |                         |                         |
| PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS |      |                         |                          |                         |                         |
| TRESORERIE                             |      | 21 024 114.24           |                          | 21 024 114.24           | 128 428 288.21          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>             |      | <b>975 171 863.70</b>   |                          | <b>975 171 863.70</b>   | <b>861 545 566.67</b>   |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>             |      | <b>2 777 185 537.99</b> | <b>521 621 248.41</b>    | <b>2 255 564 289.58</b> | <b>2 093 714 201.84</b> |



**Annexe 06**

| <b>Rubriques</b>  | <b>Exercice 2020</b>   | <b>Exercice 2019</b>   |
|---|------------------------|------------------------|
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>               |                        |                        |
| - encaissement reçus des clients  | 2 171 940 309.33       | 2 133 719 904.19       |
| - sommes versées aux fournisseurs et au personnel                               | -1 664 817 160.79      | -1 710 339 302.76      |
| - intérêt et autres frais financiers payés                                      | -12 849 444.74         | 00                     |
| - impôts sur les résultats payés  | -18 121 834.00         | -3 394 433.00          |
| - déclaration fiscale   | -186 426 874.00        | -212 066 344.00        |
| - déclaration parafiscale   | -36 843 926.87         | -20 523 036.56         |
| - provision   | -2 480 658.65          | 11 942 140.61          |
| - virement de fonds   | -17 450 000.00         | 736 418.80             |
| - encaissements internes des unités   | 00                     | 00                     |
| - flux de trésorerie avant éléments extraordinaires                             | 00                     | 00                     |
| - flux de trésorerie lié à des évènements extraordinaire                        | -8 766 550.46          | -112 917 556.97        |
| - virement associé  |                        |                        |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>       | <b>224 183 859.82</b>  | <b>87 157 790.31</b>   |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>              |                        |                        |
| - décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | 00                     | 00                     |
| - encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles     | 00                     | 00                     |
| - décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières                  | 00                     | 00                     |
| - encaissements sur cessions d'immobilisations financières                      | 00                     | 00                     |
| - intérêts encaissées sur placements financiers                                 | 00                     | 00                     |
| - dividendes et quote-part de résultats reçus                                   | 00                     | 00                     |
|   | 00                     | 00                     |
| <b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>      | <b>00</b>              | <b>00</b>              |
| - flux de trésorerie provenant des activités de financements                    | 00                     | 00                     |
| - encaissements suite à l'émission d'actions                                    |                        |                        |
| - dividendes et autres distributions effectuées                                 | 00                     | 00                     |
| - encaissements provenant d'emprunts  | 00                     | 00                     |
| - remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées                        | -42 854 172.48         | 80 000.00              |
|   | -156 083 316.97        | -180 893 405.14        |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>           | <b>-198 937 489.45</b> | <b>-180 813 405.14</b> |
| - incidence des variations des taux de change sur liquidité, et quasi liquidité | 00                     | -13 748 559.14         |
| <b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>                            | <b>25 246 370.37</b>   | <b>-107 404 173.97</b> |
| - Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice            | 21 024 114.24          | 128 428 288.21         |
| - Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice             | 54 516 178.10          | 21 024 114.24          |
| <b>Variation de trésorerie de la période</b>                                    | <b>33 492 063.86</b>   | <b>-107 404 173.97</b> |

# *Tables des matières*

|                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| <b>Remerciements</b>               |          |
| <b>Dédicace</b>                    |          |
| <b>Sommaire</b>                    |          |
| <b>Liste d'abréviation</b>         |          |
| <b>Liste des tableaux</b>          |          |
| <b>Liste des figures</b>           |          |
| <b>Introduction Générale .....</b> | <b>1</b> |

**Chapitre I**

**Fondements théoriques sur la gestion de trésorerie**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Section 01 : Notions et concepts de base sur la trésorerie.....</b> | <b>5</b>  |
| 1.1. La trésorerie.....  | 5         |
| 1.2. La gestion de la trésorerie .....                                 | 6         |
| 1.3. Le rôle et l'objectif de la gestion de trésorerie .....           | 6         |
| 1.4. Les processus de la gestion de trésorerie .....                   | 7         |
| 1.4.1. La prévision.....   | 7         |
| 1.4.2. Collecte de l'information .....                                 | 7         |
| 1.4.3. Analyse des soldes de trésorerie .....                          | 8         |
| 1.4.4. Gestion des flux de trésorerie .....                            | 8         |
| 1.4.5. Prise de décision et stratégie de trésorerie .....              | 8         |
| 1.4.6. Suivi et contrôle.....  | 8         |
| 1.5. L'utilité de gestion de la trésorerie .....                       | 8         |
| 1.5.1. Des raisons de transaction .....                                | 8         |
| 1.5.2. Des raisons de précaution .....                                 | 9         |
| 1.5.3. Des raisons de spéculation .....                                | 9         |
| <b>Section 02 : La fonction de trésorier dans une entreprise .....</b> | <b>10</b> |
| 2.1. Le rôle du trésorier .....  | 10        |
| 2.2. Les missions du trésorier .....                                   | 10        |
| 2.2.1. Assurer la liquidité de l'entreprise .....                      | 10        |
| 2.2.2. Réduire le cout des services bancaires.....                     | 11        |
| 2.2.3. Améliorer le résultat financier .....                           | 12        |
| 2.2.4. Gérer les risques financiers CT .....                           | 12        |
| 2.2.5. Assurer la sécurité des transactions.....                       | 14        |
| 2.3. Les compétences de trésorier .....                                | 14        |
| 2.3.1. Le sens de l'organisation .....                                 | 14        |
| 2.3.2. Le sens de la communication .....                               | 14        |
| 2.3.3. La pédagogie.....   | 15        |

## *Table des matières*

---

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.4. L'esprit d'anticipation .....                            | 15        |
| 2.3.5. Les compétences techniques .....                         | 16        |
| 2.3.6. Le gout de la négociation .....                          | 16        |
| 2.4. La place de trésorier dans une entreprise.....             | 16        |
| 2.5. L'importance de la gestion de trésorerie .....             | 19        |
| <b>Section 03: Les enjeux de gestion de la trésorerie .....</b> | <b>20</b> |
| 3.1. Les trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie .....  | 20        |
| 3.1.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase.....           | 21        |
| 3.1.2. L'erreur de sur-mobilisation .....                       | 21        |
| 3.1.3. L'erreur de sous-mobilisation.....                       | 22        |
| 3.2. Contrôle de la gestion de trésorerie par les écarts .....  | 23        |
| 3.3. La dégradation de la trésorerie .....                      | 24        |
| 3.3.1. La crise de croissance .....                             | 24        |
| 3.3.2. La mauvaise gestion du BFR .....                         | 25        |
| 3.3.3. Le mauvais choix de financement .....                    | 25        |
| 3.3.4. La perte de rentabilité .....                            | 26        |
| 3.3.5. La réduction de l'activité .....                         | 26        |
| <b>Conclusion .....</b>   | <b>27</b> |

## **Chapitre II**

### **Outils d'analyse financière pour l'évaluation de la trésorerie et de sa gestion**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan .....</b>                                       | <b>29</b> |
| 1.1. Notion du bilan fonctionnel.....   | 29        |
| 1.2. La structure du bilan fonctionnel .....  | 30        |
| A. Le cycle d'exploitation.....   | 30        |
| B. Le cycle d'investissement .....  | 30        |
| C. Le cycle de financement .....  | 30        |
| 1.3. L'utilité du bilan fonctionnel .....   | 30        |
| 1.4. Détermination de la trésorerie.....  | 32        |
| 1.4.1. Par le haut du bilan.....  | 32        |
| 1.4.1.1. Le Fonds Roulement Net Global.....   | 32        |
| 1.4.1.2. Le Besoin de Fond Roulement BFR.....   | 35        |
| 1.4.2. Par le bas de bilan.....   | 36        |
| 1.5. La relation fondamentale entre la présentation statique et la présentation<br>fonctionnelle..... | 37        |
| 1.6. Les ratios liés à la trésorerie .....  | 37        |
| 1.6.1. Objectifs et intérêt de l'analyse par les ratios.....  | 38        |
| 1.6.1.1. Ratio de liquidité générale .....  | 38        |
| 1.6.1.2. Ratio de liquidité immédiate (ou ratio de trésorerie).....                                   | 38        |
| 1.6.1.3. Ratio de liquidité réduite.....  | 39        |

## *Table des matières*

---

|   |           |
|---|-----------|
| 1.6.1.4. Ratio d'autonomie financière.....  | 39        |
| 1.6.1.5. Ratio d'endettement total.....   | 39        |
| 1.6.1.6. Ratio de solvabilité générale .....                                      | 40        |
| <b>Section 02 : Analyse par les flux de trésorerie .....</b>                      | <b>42</b> |
| 2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers.....                              | 42        |
| 2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).....                         | 42        |
| 2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers.....               | 44        |
| 2.2. Tableau des flux de trésorerie.....  | 46        |
| 2.2.1. Les objectifs du TFT .....   | 46        |
| 2.2.2. La structure du tableau des flux de trésorerie .....                       | 47        |
| 2.3. Le tableau de financement TF .....   | 49        |
| 2.3.1. Les caractéristiques des tableaux de financement .....                     | 49        |
| 2.3.2. Structure du tableau de financement .....                                  | 50        |
| <b>Section 03 : La gestion de la trésorerie et les prévisions .....</b>           | <b>52</b> |
| 3.1. Prévision de trésorerie .....  | 52        |
| 3.1.1. Plan de financement prévisionnel : La démarche annuelle .....              | 52        |
| 3.1.1.1. Structure du plan de financement prévisionnel.....                       | 53        |
| 3.1.2. Budget de trésorerie : La démarche mensuelle .....                         | 54        |
| 3.1.2.1. Encaissements du budget de trésorerie.....                               | 54        |
| 3.1.2.2. Décaissements du budget de trésorerie .....                              | 55        |
| 3.1.2.3. La structure du budget de trésorerie .....                               | 56        |
| 3.1.3. Le suivi de la trésorerie en date de valeur : la démarche journalière..... | 57        |
| 3.1.3.1. La fiche en valeur.....  | 57        |
| 3.1.3.2. Structure de la fiche en valeur .....                                    | 58        |
| 3.2. La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie .....              | 59        |
| 3.2.1. La gestion prévisionnelle de la trésorerie .....                           | 59        |
| 3.2.2. Utilité de la gestion de la trésorerie au quotidien .....                  | 59        |
| 3.2.3. Les outils de la gestion de la trésorerie au quotidien .....               | 59        |
| 3.2.3.1. La date de valeur .....  | 60        |
| 3.2.3.2. L'échelle d'intérêt trimestrielle .....                                  | 61        |
| 3.3. Modèles de régression de prévision de trésorerie .....                       | 63        |
| 3.3.1. La régression linéaire.....  | 63        |
| 3.3.2. La régression multiple .....   | 64        |
| 3.3.3. La régression polynomiale.....   | 65        |
| <b>Conclusion .....</b>   | <b>69</b> |

### **Chapitre III**

#### **La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL NOMADE AYRIS spécialisé dans le conditionnement d'eau en bouteille**

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>Introduction .....</b> | <b>71</b> |
|---------------------------|-----------|

## *Table des matières*

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>Section 01: Etude de l'équilibre financier à partir du bilan fonctionnel.....</b>               | <b>72</b>  |
| 1.1. Présentation du bilan fonctionnel.....  | 72         |
| 1.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers .....  | 74         |
| 1.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG) .....   | 74         |
| 1.2.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR) .....   | 76         |
| 1.2.3. La trésorerie nette (TN) .....  | 77         |
| <b>Section 02 : Analyse par les ratios et par les flux .....</b>                                   | <b>80</b>  |
| 2.1. Analyse par les ratios.....   | 80         |
| 2.1.1. Les ratios de liquidité.....  | 80         |
| 2.1.2. Le ratio d'autonomie financière .....   | 81         |
| 2.1.3. Le ratio de solvabilité générale .....  | 81         |
| 2.2. Analyse de la trésorerie de l'entreprise par les flux.....                                    | 82         |
| 2.2.1. Le tableau de financement de l'année 2019 / 2020 .....                                      | 82         |
| 2.2.2. Analyse et interprétation des résultats de Tableau de Flux de Trésorerie (TFT) .....        | 83         |
| 2.3. La gestion utilisée par l'entreprise AYRIS pour l'amélioration de sa trésorerie en 2020 ..... | 91         |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>93</b>  |
| <b>Conclusion Générale .....</b>   | <b>95</b>  |
| <b>Bibliographie .....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>Annexes.....</b>  | <b>103</b> |
| <b>Tables des matières .....</b>   | <b>111</b> |

# *Analyse de la gestion de la trésorerie dans une entreprise agroalimentaire (conditionnement d'eau en bouteille)*

## *Résumé*

Ce mémoire présente une étude de la gestion de trésorerie de l'entreprise NOMADE/AYRIS sur les années 2019 et 2020. La gestion de trésorerie est un élément crucial dans la fonction financière d'une entreprise, visant à maintenir un équilibre financier instantané tout en minimisant les coûts.

L'étude s'est concentrée sur l'analyse des indicateurs d'équilibre financier de l'entreprise NOMADE/AYRIS et leur impact sur sa trésorerie. Pour évaluer sa performance financière, nous avons utilisé la méthode des ratios, ainsi que l'analyse des flux de trésorerie et les mesures de gestion mises en place par l'entreprise pour améliorer sa trésorerie en 2020 par rapport à 2019.

Les résultats de l'étude démontrent que NOMADE/AYRIS dispose d'une marge de sécurité adéquate et génère suffisamment de liquidités pour soutenir ses activités. Ces résultats témoignent de l'importance d'une gestion efficace de la trésorerie, permettant à l'entreprise de maintenir une bonne santé financière et d'assurer la disponibilité de liquidités nécessaires à sa pérennité.

**Mots clé :** la gestion de trésorerie, NOMADE/AYRIS, la performance, et flux de trésorerie.

## *Abstract*

This thesis presents a study of the cash management of the company NOMADE/AYRIS for the years 2019 and 2020. Cash management is a crucial element in the financial function of a company, aiming to maintain instant financial balance while minimizing costs.

The study focused on analyzing the financial balance indicators of the NOMADE/AYRIS company and their impact on its cash flow. To evaluate its financial performance, we used the ratio analysis method, as well as cash flow analysis and the management measures implemented by the company to improve its cash position in 2020 compared to 2019.

The results of the study demonstrate that NOMADE/AYRIS has an adequate safety margin and generates sufficient liquidity to support its activities. These results testify to the importance of effective cash management, enabling the company to maintain good financial health and ensure the availability of necessary liquidity for its sustainability.

**Keywords:** cash management, NOMADE/AYRIS, performance, and cash flow.