



Université Abderrahmane mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences et gestion

Département des sciences financière et comptabilité

---

# *Mémoire de fin de cycle*

---

En vue d'obtention du diplôme de master en sciences financière et comptabilité

Option : Finance d'entreprise

**Thème :**

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

**Cas : Cevital SPA agro-alimentaire**

**Réalisé par :**

TOUATI ELICIA

**Encadré par :**

Mme BOUAICHI NUMIDIA

Année universitaire 2023\_2024

# Remerciements

*Tout d'abord, Nous tenons à remercier le bon dieu de nous avoir guidés vers le chemin de la lumière et du savoir.*

*Nous exprimons nos sincères remerciements et reconnaissances à mon encadrant Mme BOUAICHI NUMIDIA qui m'a beaucoup aidé et dirigé tout au long de mon mémoire.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel du Cevital et à tous l'équipe de la trésorerie (Lassouane Noureddine ; BOUKHIMA RABHA ; ZAKARI ; Boukerouï Razik ) pour leurs soutiens et leurs gentillesse pendant toute la période de notre stage.*

*Nous remercions également et chaleureusement nos familles respectives et nos amis(es) pour nous avoir aidés et motivés tout au long de ce travail.*

*Et dans le souci de n'oublier personne, que tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin, trouvent l'expression de notre profonde gratitude.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à :*

*A mon très cher papa et ma très chère maman, qui m'ont soutenue tout au long de mes études, que dieu les protèges et leurs procurent le bonheur, la bonne santé et une longue vie.*

*A mes très chères sœurs*

*CERINA ET HELENA*

*A ma tante wahiba qui m'a toujours conseiller*

*A tous mes amis et camarades*

*AMEL, SAMI, REDHA, BILAL, YANIS*

*Merci pour vos conseils et surtout votre présence*

*Enfin, à toute personne qui m'est chère au cœur et qui m'ont soutenue*

*De près ou de loin.*

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 01 : Généralités sur la gestion de trésorerie</b> .....	3
<b>Section 01 : Notion de base sur la gestion trésorerie</b> .....	3
<b>Section 02 : Les origine des problèmes de la trésorerie, les principales causes de dégradation et leur solution</b> .....	11
<b>Section 03 : Les modes de paiements</b> .....	18
<b>Chapitre 02 : Cadre d'analyse de la gestion de trésorerie</b> .....	32
<b>Section 01 : La gestion de la trésorerie par le bilan</b> .....	29
<b>Section 02 : La gestion de la trésorerie par flux</b> .....	42
<b>Section 03 : Elaboration du budget trésorerie</b> .....	53
<b>Chapitre 03 : La gestion trésorerie au niveau de l'entreprise ce vital</b> .....	64
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise ce vital</b> .....	67
<b>Section 02 : Etude de l'équilibre financier du bilan fonctionnel</b> .....	78
<b>Section 03 : Analyse par les ratios et par les flux</b> .....	87
<b>Conclusion générale</b>	

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
E	Actif circulant d'exploitation
HE	Actif circulant hors exploitation
E	Actif circulant d'exploitation
HE	Actif circulant hors exploitation
	Actif trésorerie
C	Actif non courant
R	Besoin en fond de roulement
RHE	Besoin en fond roulement hors exploitation
	Chiffre d'affaire
F	Capacité d'autofinancement
	Court terme
	Capitaux propre
FIC	Disponible après financement interne de la croissance
T	Dette à court terme
D	Excédent sur opération
E	Excédent trésorerie d'exploitation
E	Excédent brut d'exploitation
	Emplois stable
	Hors taxe
T	Long moyen terme
	Long terme
E	Passif circulant d'exploitation
HE	Passif circulant hors exploitation
	Ressource durable
FF	Tableau pluriannuel des flux financier
	Tableau des flux
	Tableau des flux de trésorerie

C	Toute taxe comprise
	Trésorerie passive
	Trésorerie nette
A	Taxe sur la valeur ajoutée
P	Valeur mobilière de placement

## **Liste de figure :**

Figure n° 01 : l'erreur d'équilibrage

Figure n° 02 : l'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation

Figure n° 03 : l'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation

Figure n° 04 : déroulement d'un credoc à l'export

Figure n° 05 : déroulement d'une remise documentaire à l'export

Figure n° 06 : représentation schématique de FRNG par le haut du bilan

Figure n° 07 : représentation schématique de FRNG par le bas du bilan

Figure n° 08 : représentation schématique de FR par le bas du bilan

Figure n° 09 : synthèse des prévisions de la trésorerie

Figure n° 10 : présentation de l'organigramme de l'entreprise cevital agro-industrie

Figure n° 11 : présentation graphique du FRNG

Figure n° 12 : Présentation graphique du BFR

Figure n° 13 : Présentation graphique du TN

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau n° 01</b> : Le bilan fonctionnel .....	33
<b>Tableau n° 02</b> : TPF, Tableau pluriannuel des flux financière.....	44
<b>Tableau n° 03</b> : Tableau pluriannuel des flux financiers (seconde version) .....	46
<b>Tableau n°04</b> : Tableau des flux trésorerie (TFT).....	49
<b>Tableau n° 05</b> : La structure du tableau de financement (PARTIE 1).....	51
<b>Tableau n° 06</b> : La structure du tableau de financement (PARTIE 2).....	52
<b>Tableau n° 07</b> : Plan de financement prévisionnel .....	55
<b>Tableau n°08</b> : La structure de tableau des encaissements.....	58
<b>Tableau n°09</b> : La structure des décaissements sur achats .....	59
<b>Tableau n°10</b> : Plan de trésorerie pluri mensuel.....	60
<b>Tableau n°11</b> : La fiche de valeur.....	64
<b>Tableau n°12</b> : Le bilan fonctionnel de l'actif pour l'exercice 2017.....	78
<b>Tableau n°13</b> : Le bilan fonctionnel du passif pour l'exercice 2017.....	79
<b>Tableau N°14</b> : Le FRNG à partir du haut du bilan.....	80
<b>Tableau N°15</b> : Tableau de FRNG à partir du bas du bilan.....	81
<b>Tableau N° 16</b> : BFR à partir du bilan.....	83
<b>Tableau N°17</b> : BFR à partir de ces décomposition (BFRE et BFRHE).....	83
<b>Tableau N°18</b> : la trésorerie à partir de FRNG et du BFR.....	85
<b>Tableau N°19</b> : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel.....	85
<b>Tableau N°20</b> : Les ratios de liquidité .....	86
<b>Tableau N°21</b> : Ratio d'autonomie financière .....	87
<b>Tableau N°22</b> : Ratio d'indépendance financière .....	88
<b>Tableau N°23</b> : Ratio de solvabilité générale .....	89
<b>Tableau N°24</b> : 2éme partie du TF .....	90



## **INTRODUCTON GENERALE**

L'entreprise est une organisation qui doit assurer de bonne performance afin de maintenir sa pérennité. Pour y parvenir il est primordial de mettre en place différentes politiques tels que la gestion des stocks, la gestion des ressources humaine et la gestion de la trésorerie.

La trésorerie comme, le souligne M. LEVASSEUR (1979), l'un des concepts les plus difficiles à définir dans le domaine financier. Malgré cela, il est crucial d'essayer de cerner cette notion ; car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière d'un organisme, que ce soit dans le secteur privé ou public, et les considérations pratique peuvent varier d'un secteur a un autre.

La trésorerie est un terme économique et comptable désignant les sommes instantanément mobilisables par une entreprise. Elle représente la différence entre les actifs en caisse et les dettes à court terme.

La gestion de trésorerie, selon DUBOIS (1989), regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

Autrement dit, la gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme car elle est un indicateur de santé financière et économique, qui mesure les conséquences des décisions financières et commerciales prises pour assurer la solvabilité, la rentabilité et la sécurité de l'entreprise.

Les objectifs de la gestion de trésorerie sont multiples, mais globalement, elle vise à prédire la situation financière d'une entreprise et à atteindre son équilibre. L'objectif pour une entreprise est d'avoir suffisamment de liquidité pour financer son cycle d'exploitation mais également de placer l'excédent dans les meilleures conditions afin d'éviter la stagnation des sommes d'argent dans ses comptes.

Dans ce sillage, nous avons choisi de mener une étude à la fois théorique et empirique pour mieux cerner la gestion de trésorerie.

Le choix du thème n'est pas l'effet du hasard, nous sommes motivé par le souci de comprendre la manière dont la trésorerie est gérée au niveau d'une entreprise. D'une part ; il est fait et mis en œuvre avec les connaissances que nous avons acquises au cours de notre formation. Et d'autre

Part, par l'importance de l'analyse d'une telle thématique et la place qu'elle occupe dans l'entreprise.

Pour mener cette étude, nous avons opté pour la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise CEVITAL spa, en tentant d'apporter des éléments de réponse à notre question centrale formulée comme suite : **Quel est l'impact de la gestion de la trésorerie sur l'équilibre financier de l'entreprise ?**

De cette problématique découle un certain nombre de questions secondaires à savoir :

- Qu'est-ce que la gestion de trésorerie et quel sont ses objectifs ?
- Comment a évolué la trésorerie de l'entreprise CEVITAL, durant la période étudiée ?
- Quel sont les outils de gestion de trésorerie utilisés par le groupe CEVITAL de Bejaia?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : CEVITAL dispose d'une structure financière saine, et est en mesure d'atteindre un équilibre financier immédiat.

H2 : une trésorerie négative ne reflète pas forcément la santé financière d'une entreprise.

H3 : la gestion de la trésorerie est fondée sur une gestion prévisionnelle et une gestion au quotidien.

Pour mener à bien notre étude et pour pouvoir répondre à la problématique posée précédemment et vérifier nos hypothèses, nous allons poursuivre une démarche méthodologique descriptive et analytique, en s'inspirant d'outils de recherche nous avons effectué une recherche bibliographique en consultant des ouvrages, des cours, des mémoires et des sites, une analyse documentaire, et nous avons réalisé un stage pratique.

Notre plan de travail est structuré en trois chapitres, Le premier chapitre sera consacré sur des concepts de base de la gestion de trésorerie qui comprend trois sections : la première section aborde la notion de la gestion de la trésorerie et ses objectif, Le second chapitre penche sur le cadre d'analyse sur la gestion de la trésorerie qui est également divisé en trois sections : la première section porte sur l'analyse par le bilan fonctionnel et ses indicateur financier, la deuxième section sur l'analyse par les flux et les ratios à travers, et la dernière sur l'élaboration d'un budget de trésorerie. Le troisième chapitre, on traitera un cas pratique sur l'équilibre financier de l'entreprise CEVITAL, qui est composé également de trois sections : la première

section dont

Présente l'organisme d'accueil de l'entreprise CEVITAL, la deuxième section sur l'étude de l'équilibre financier du bilan fonctionnel, la troisième section porte sur l'analyse par les ratios et par les flux.

Enfin le travail s'achève par une conclusion générale qui va permettre de confirmer et d'infirmier les hypothèses.

## **Chapitre 01 :**

### **Généralités sur la gestion de la trésorerie**

La gestion de trésorerie est fondamentale pour toute entreprise quel que soit sa taille, son statut ou son secteur d'activité. La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent de contrôler ; surveiller les flux entrant et sortant pour garder un équilibre entre les ressources et dépenses afin d'assurer la stabilité financière et optimiser les opérations.

Ce chapitre se compose de trois sections, dans la première section nous étudions sur des notions de base de la trésorerie, son objectif. Dans la deuxième section sera consacré sur les origines des problèmes de trésorerie et nous terminons ce chapitre par une troisième section dans laquelle nous traiterons les modes de paiements.

## **Section 01 : Notion de base sur la gestion de la trésorerie**

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière d'une entreprise. c'est une entité cohérente et multiforme, qui conduit à maîtriser des techniques bancaires rigoureuses et à manipuler des instruments financiers complexes.( Hubert de La Bruslerie,2017,p23 )

La gestion de trésorerie est avant tout aléatoire. Elle se base sur des prévisions d'encaissements et de décaissements qui permettent d'éviter les situations extrêmes d'insuffisance ou d'excès de trésorerie.

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

La trésorerie est l'un des éléments-clés de la santé financière d'une entreprise et il est important de la gérer efficacement pour assurer la continuité des opérations commerciales.

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)

Cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences, à 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 à rembourser à terme.

La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). Nous pouvons opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche d'avantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir du processus dynamique d'encaissements et de décaissement de liquidités. (DESBRIERES.P, POINCELOT.E, 2015)

En terme de flux, la trésorerie peut être considérée comme la conséquence des nombreux flux de liquidité encaissés et décaissés. Elle reflète la capacité de l'entreprise à gérer et à garantir la disponibilité de liquidité afin de répondre à ses obligations de paiement à court terme.

## **1.2. La gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est l'ensemble de décisions, des règles et procédures mise en place pour suivre, contrôler, optimiser et surveiller les mouvements des entrées et sortie d'argent en vue de maintenir d'un équilibre entre les recettes et dépenses permet de prévoir les liquidités dans une entreprise, qu'elles soient présentes en caisse ou en banque.

*« La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise ».*<sup>1</sup>

La gestion de la trésorerie peut être définie comme l'ensemble des moyens, activités et techniques permettant à l'entreprise de prévoir et de gérer les excédents et déficits de trésorerie issus de ses activités d'exploitation, financières ou hors exploitation. Son principal objectif sera donc de parvenir à un niveau de trésorerie « zéro » (où il n'y aurait ni déficits ni excédent), et de permettre ainsi à l'entreprise de minimiser ses charges financières et accroître ses gains financiers.

## **1.3. Les objectifs de la gestion de la trésorerie**

Selon PHILLIPE (2017), La gestion de la trésorerie est généralement assurée par un responsable financier de l'entreprise qui est le trésorier ses objectifs sont :

- ✓ Rendre l'entreprise solvable au quotidien c'est à dire avoir la capacité de payer ses dettes à leurs échéances pour éviter toute situation de cessation de paiements.
- ✓ Maximiser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement.

- ✓ Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information).
- ✓ Optimiser le résultat de la gestion de trésorerie en assurant l'utilisation optimale des excédents et en cherchant des moyens de financement à moindre coût.
- ✓ Prévoir et gérer les flux et les risques.
- ✓ D'organiser les relations avec les banquiers pour réduire les coûts.
- ✓ D'optimiser les financements et les placements.
- ✓ De garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise.
- ✓ De contrôler le mouvement de ses comptes bancaires, veiller à leurs avoirs.
- ✓ Honorer toutes les échéances de sortie de trésorerie de façon quotidienne et régulière.
- ✓ Eviter les coûts supplémentaires liés aux empreintes d'urgence et à la liquidité forcée des actifs.

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

Une gestion efficace des flux de trésorerie constitue une base importante pour le succès de toute entreprise. En effet, un suivi minutieux permet d'assurer la stabilité financière de l'organisation, d'anticiper les besoins de liquidités et de prendre des décisions éclairées.

Voici les principales étapes du processus de gestion de trésorerie :

##### **1.4.1. La prévision :**

C'est la première étape du processus, la gestion prévisionnelle permet d'identifier les Flux monétaires pour évaluer les différentes entrées et sorties financières.

Il permet d'identifier les difficultés auxquelles une entreprise peut être confrontée. La démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquels correspondent le mieux à une stratégie globale mûrement réfléchie, La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement (FORGET,1999)



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

Les informations de la gestion trésorerie sont fournies à partir de différentes sources internes et externes. Cela comprend les données de vente, les données de comptabilité, les relevés bancaires, les contrats de crédit. (BRUSLERIE, 2017)

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

Les soldes de trésorerie actuels sont examinés afin de déterminer la position financière de l'entreprise. On vérifie le solde de compte bancaire, les placements de trésorerie et les positions de découverte éventuelles. (BRUSLERIE, 2017)

Cet indicateur donne un aperçu immédiat de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à court terme.

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

Le suivi de trésorerie permet à la direction financière d'avoir une vision claire et à jour de la situation financière de l'entreprise. On recueille et analyse les informations. En disposant d'informations précises sur les flux de trésorerie, les décideurs peuvent prendre des décisions éclairées concernant les investissements, les dépenses, le financement et des décisions de couverture des risques et stratégies de croissance. Cette transparence financière est essentielle pour éviter les surprises désagréables et les crises de trésorerie.

### **1.4.5. Le suivi et contrôle**

Une fois des décisions mises en œuvre, il est essentiel de suivre et de contrôler les performances régulièrement de la trésorerie de l'entreprise. Cela peut se faire en comparant les résultats réels aux attentes, en analysant les écarts (BRUSLERIE, 2017)

## **1.5. Les missions du trésorier et les qualités requises**

*« Le trésorier est la personne responsable des liquidités de l'entreprise. Il contrôle les flux d'argent de la société, en surveillant la disponibilité des besoins financiers, il doit avoir non seulement des qualités techniques, mais aussi des qualités de contact. Il doit obtenir de tous les responsables de l'entreprise le réflexe de le prévenir de toute opération entraînant un mouvement de fonds important ou exceptionnel »<sup>2</sup>*

Les trésoriers sont chargés de certaines missions à exercer et de certaines qualités pour mieux exercer son activité.

---

<sup>2</sup> PIERRE C, FAROUK H, « gestion financière de l'entreprise », édition 10, DUNOD, Paris, 2002, p305.

### **1.5.1. Les qualités du trésorier**

Un bon trésorier doit avoir une variété de compétences pour accomplir ses différentes missions, comme suivent :

#### **1.5.1.1. 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. Bien organiser son service signifie faire gagner du temps à l'entreprise, il organise l'ensemble des flux de manière que chacun 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 précision, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements aux bonne condition. Une entreprise qui possédé un service de trésorerie efficace est généralement bien organisée et bien structurée. (PHILLIPE,2017)

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

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction de trésorerie est une fonction particulière car elle est le point de rencontre de l'ensemble des flux financier de la société. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres provisions. La qualité de « communicateur » est primordiale pour faire adhérer les autre à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables, de la direction commerciale au service de paie. (PHILLIPE,2017)

#### **1.5.1.3. L'esprit d'anticiper**

L'une des tâches les plus difficile est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change...ect

Le trésorier travaille toujours avec des prévisions, il gère le présent et le future, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorier permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleurs condition possible (PHILLIPE,2017)

### **1.5.1.4. Le gout 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. (PHILLIPE,2017)

### **1.5.1.5. Un conseiller**

Le trésorier doit jouer un rôle de pédagogue auprès des opérationnel 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, avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

**1.5.2. Les missions du trésorier :** Selon HUBERT DE LA BRUSLERIE (2003), les principales missions du trésorier sont :

- Rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaire adéquats ;
- Gérer les flux monétaire d'exploitation et hors exploitation ;
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt et risque de change ;
- Contrôler les comptes bancaires ;
- Suivre et contrôler la trésorerie des filiales ;
- Définir une organisation du ou des départements « trésorerie » et instaurer de procédure ;
- Négocier avec d'autre département de l'entreprise (notamment de la comptabilité) ;
- Concevoir et mettre en place un système d'information ;
- Analyser les résultats de la trésorerie.

## **1.6. Le rôle du trésorier**

Selon G MARC (2004), Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques, d'optimiser les financements et les placements, de garantir les liquidités et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de l'entreprise.

Le trésorier joue un rôle essentiel dans une entreprise qui permet :

- D'assurer la performance des ressources disponibles.
- Valorise les flux financiers à court terme, moyen terme, au moindre risque pour l'entreprise.

- Optimise la rentabilité des fonds.
- D'arranger les relations avec les banques pour réduire les couts d'optimiser les financements et les placements.
- Gérer la trésorerie de l'entreprise.

## **1.7. Les éléments constitutifs de la trésorerie (composants)**

Les composantes constitutives de trésorerie ont une grande influence pour l'entreprise, parce qu'ils lui permettent dans une certaine mesure de bien gérer sa liquidité et optimiser l'équilibre entre les entrées et les sortie d'argent.

### **1.7.1. La caisse :**

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toute les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès dans l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement. Elle est constituée des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

#### **A / Les recettes :**

- Les recettes de l'activité principale de l'entreprise ;
- Les produits financiers il s'agit généralement d'un crédit d'intérêt bancaire ;
- Les subventions de l'Etat (pour certain secteur).

#### **B / Les dépenses :**

Les dépenses représentent une sortie de liquidité, en contrepartie de l'acquisition d'un bien ou de la prestation de service. Sont classé comme ce si :

- **Les salaires** : ils sont réglés par virement postaux, virement bancaires ou par caisse centrale.
- **L'alimentation des caisses** : a trésorerie adresse à la banque dans laquelle l'argent bénéficiaire est accrédité, une misse à disposition des fonds, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.
- **Les règlements en relation directe avec l'activité principale** : Il s'agit des débours (agent avancé), des indemnités (somme alloué pour dédommager d'un préjudice.

- **Les impôt et taxes** : Les entreprise sont assujetties à plusieurs impôts dont : impôts précomptés sur les salaires et la pension ; impôts sur l'activité (exemple : transport ...) ; les patentes et les taxes divers.

### **1.7.2. La banque :**

Une banque est une institution financière qui fournit des services bancaires, soit notamment de dépôt, de crédit et paiement.

Deux élément doit être suivis par le comptable en ce qui concerne la banque afin de garantir une meilleure compréhension du compte bancaire au sein de l'entreprise.

#### **a / Le rapprochement bancaire :**

Le solde de compte banque a la date réelle de l'inventaire est comparer au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit. Mais en général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque, pour y remédier donc, on établit un document appelé << *état de rapprochement bancaire* >>.

#### **b / Les comptes bancaires :**

*« L'entreprise dispose de plusieurs comptes dans des banques différentes. Car lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse exige une ouverture d'un compte. Le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de La trésorerie doit donc se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes ».*<sup>3</sup>

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

Les activités d'une société dépendent étroitement de sa trésorerie. Ainsi, les fonds monétaires d'une entreprise doivent être suffisants pour gérer les activités de décaissements et d'encaissements.

---

<sup>3</sup> ROUSSELOT PHILIPPE ET VERDIE JEAN- FRANÇOIS, « gestion de trésorerie », Edition DUNOD, paris, 1999, p 20.

Une entreprise qui ne possède pas les fonds monétaires suffisants ne peut pas fonctionner et de ce fait écouler ses stocks ou bien acheter les biens matériels dont elle a besoin.

La trésorerie contrôle également les dépenses d'une entreprise. Il est donc nécessaire de s'assurer que l'entreprise est prête à effectuer les paiements.

Selon CABANE (2004), la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissement et de décaissement et l'optimisation permanente de leur ajustement.

L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent, soit avec des liquidités disponibles, soit en obtenant sans difficulté et au meilleur coût les crédits à court terme nécessaires.

La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle représente un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière. Dans le but de garantir la solvabilité honorer les engagements à leurs échéances, la rentabilité bénéficier du placement des excédents de trésorerie et la Sécurité : se protéger des risques de taux et de change et des conditions bancaires.

D'une certaine manière, la gestion de trésorerie cible la garantie des trois points précisés ci-dessus devant des facteurs qui nécessitent une telle gestion (la hausse des taux d'intérêts ; les fluctuations économiques ; l'insuffisance des fonds propres ; risque de change, etc.).

Ces explications nous permettant d'affirmer que la gestion de trésorerie est importante, une bonne gestion assure le développement et la pérennité de tout organisme quelle que soit sa taille, industrielle ou commerciale ; privé ou public.

## **Section 02 : Les origines des problèmes de la trésorerie, les principales causes de dégradation et leur solution, enjeux**

L'entreprise exerce ses différentes activités dans un environnement incertain, plusieurs facteurs socio-économiques peuvent intervenir à tout moment et impacter positivement ou négativement sa trésorerie.

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

À l'origine des problèmes de trésorerie qu'une entreprise peut rencontrer, il y a soit des problèmes structurels, soit des problèmes conjoncturels. Il est en effet nécessaire de nuancer l'analyse en fonction de la gravité des problèmes.

D'autres problèmes peuvent également survenir au niveau de la structure organisationnelle de la gestion d'entreprise.

### **2.1.1. Problème structurels de trésorerie**

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

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

Selon VERDIE (1999), Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en Fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Nous pouvons citer :

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

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

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement. Les principales causes indentifiables sont les suivants :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves ...etc. ;(PHILIPPE ROUSSELOT,2017)

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de compagnie par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

### **2.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel**

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise Pour faciliter la gestion par les responsables financiers de l'entreprise. Nous pouvons ainsi avoir des Informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date Comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes :

- La non existence d'un poste clairement défini de trésorerie ;
- L'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie.

## **2.2. Les principales causes de dégradation de la gestion de la trésorerie**

Toute variation du fond de roulement ou de besoin au fond 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 aux symptômes 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 quatre causes distinctes de dégradation (MICHEL,2011)

### **2.2.1. La crise de croissance**

Augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin de fonds de roulement. Si l'on prévoit une augmentation de 30 % des ventes à condition de gestion égale, le BFR augmente lui aussi de 30 %. Redoutant les déséquilibre d'une croissance non maîtrisée, les banquiers n'ajustent toutefois pas à la hausse des lignes de crédit.



L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer l'exploitation. Il s'ensuit un risque de cession de paiement. C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprise récentes qui sont victimes de leur succès commercial et du manque de connaissance financière de leurs dirigeants.

- **Solution suggérée :**

Augmenter les capitaux propres pour maintenir un apport FR /BFR suffisant, Cette solution qui va de soit pour les sociétés bénéficiant de la pluie d'un groupe est souvent plus difficile à mettre en œuvre 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 et certes pas un mal en soi encore faut-il qu'elle contribue doublement à améliorer la trésorerie. Ce choix commercial qui fait à privilégier la marge au volume, donc renforcer le FR grâce à meilleurs résultats. De plus, augmentation du BFR est contenue. (MICHEL, 2001)

### **2.2.2. Le mauvais choix de financement :**

Il s'agit d'un autofinancement (abusif) l'entreprise investit sans mettre en place de nouvelle ressource stable (emprunt LMT ou augmentation de capital). Le directeur financier compte sur la capacité d'autofinancement (CAF) de la période pour absorber la dépense sure

La trésorerie de l'entreprise la disponible. Si la CAF disponible pour financer cet investissement insuffisante le FR 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 générique, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

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

- **Solutions proposées :**

De mettre en place Financement à LMT (à posteriori) pour équilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease-back ou la consolidation de la découverte en prêt à moyen terme seront envisagée avec le banquier. Toutefois l'entreprise évitera 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)

### **2.2.3. La mauvaise gestion du BFR :**

Entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement et Stock et le crédit client. Ce qui causera une hausse du BFR plus vite que les ventes.

- **Solutions proposées :**

Une bonne gestion du BFR implique une bonne gérance entre les rentrés et les paiements. L'amélioration du BFR repose sur des actions spécifiques de chaque entreprise :

-Gestion des stocks et des approvisionnements ;

-Négociation des délais de paiement client et fournisseur ;

-Demande d'acompte ;

-Résolution des litiges administratifs et technique ;

-Amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges ;

-Création d'une procédure de recouvrement écrit et téléphonique ;

Pour identifier les causes de dégradation du BFR et faire adopter un plan d'action correctrice, la trésorerie demande 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)

### **2.2.4. La perte de rentabilité**

L'accumulation des pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le FRNG se dégrade progressivement, causant la dégradation de la trésorerie. L'entreprise est contrainte dans ce cas-là, à reconstituer ses fonds propres par une augmentation du capital en faisant appel aux actionnaire.

## **2.3. Les enjeux de la gestion de trésorerie**

Les difficultés de trésorerie peuvent être le résultat de plusieurs facteurs. En fonction de la situation.

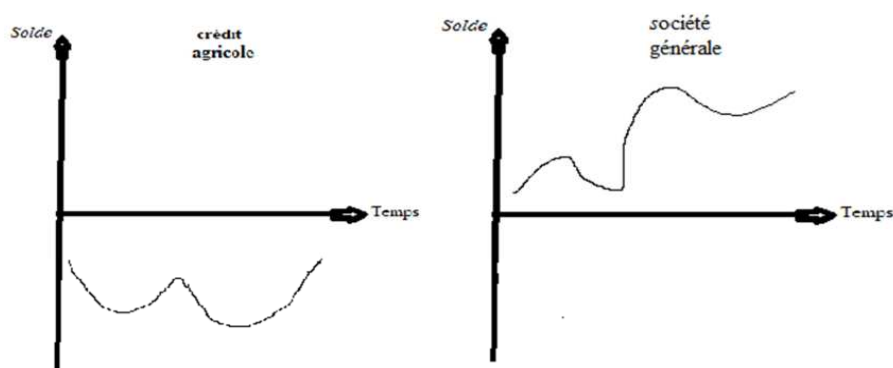
### **2.3.1. Les erreurs à éviter en gestion de la trésorerie**

Dans ce cas, il faut éviter trois erreurs fondamentales : Phases ou équilibre, sur mobilisation et sous-mobilisation.

### 2.3.1.1. L'erreur l'équilibrage (contre phrase) :

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-phase à un impact important sur la gestion de la trésorerie, dans la mesure où les soldes débiteurs génèrent des agios alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés, De plus, le taux de rémunération des dépôts à vue est bien inférieur au taux d'intérêt des financements à court terme. Les erreurs d'équilibrage sont donc de loin les plus coûteuses et leur élimination nécessite un suivi régulier des dates de valeur des soldes bancaires d'une entreprise. (VERDIER ,1999)

Figure N° 01 : L'erreur d'équilibrage



Source : JEAN-FRANCOIS VERDIE, Gestion de trésorerie, 2<sup>Ed</sup> édition, DUNOD, 2017, P 93.

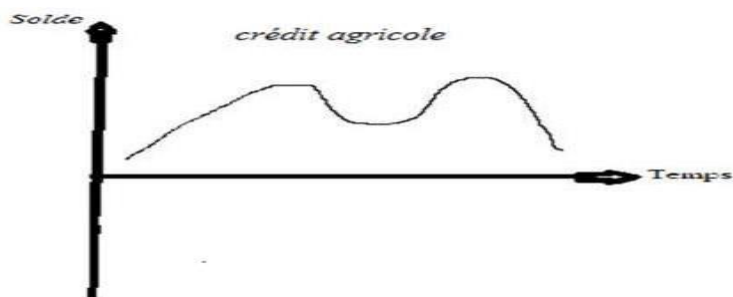
Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêt sur découvert et commission de plus fort découvert) les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

### 2.3.1.2. Les erreurs sur mobilisation :

L'existence de soldes créditeurs importants traduit soit un défaut de placement soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à CT cette erreur revient donc à se priver de produit financier ou à supporter des charges financières super-flux.

La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen d'entreprise soit le coût moyen du financement à CT. (VEDRIER, 1999)

**Figure N° 02** : L'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F : « La gestion de trésorerie » Ed 2 DUNOD, 2017, P. 90.

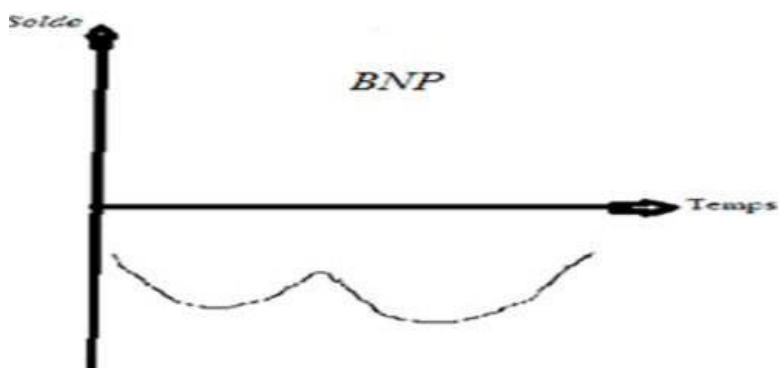
### 2.3.1.3. L'erreur de sous mobilisation

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 intérêt débiteur 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 coût entre les deux modes de financement (découvert contre crédit court terme)

Le coût du découvert étant supposé le plus élevé, ce qui reste a démontré encore. Cette erreur est donc relativement peu importante par rapport aux deux précédentes. Ainsi, 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 (VEDIER ,1999)

**Figure N °03** : L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation



**Source** : PHILLIPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE, Gestion de trésorerie, édition 2, DUNOD,2017, P 93.

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 le point du départ d'une possibilité d'automatisation de la fonction.

### **Section 03 : Les modes de paiements**

Le trésorier est le principal et parfois le seul interlocuteur de l'entreprise auprès des banques. Il intervient par conséquent dans le circuit des modes de paiement reçus ou émis, il doit développer un certain nombre de réflexes concernant le respect de délais de remise, il intervient aussi dans les choix des modes de paiement d'une manière à réduire leurs coûts et aussi les frais financiers.

Nous distinguons deux modes de paiement local et international

**3.1. Le paiement Local :** Dans ce mode de paiement nous distinguons différents moyens tel que :

#### **3.1.1. Le virement :**

Est un mode ou bien une opération de paiement par laquelle le débiteur donne l'ordre à sa banque d'effectuer un transfert de fonds au compte bancaire de son créancier. Il est donc indisponible de disposer des références bancaires complètes du bénéficiaire. Le débit s'effectue traditionnellement en valeur un jour calendaire avant la date de virement (valeur veille), alors que le crédit au compte bancaire du créancier a lieu le lendemain, c'est-à-dire  $j + 1$  calendaire.

Diverses catégories de virements peuvent être distinguées, auxquelles s'applique des dates de valeur particulière négociables par le trésorier :

- Le virement interne : réalisés au sein d'un même établissement bancaire dès lors que l'entreprise dispose d'au moins deux comptes (compte à vue et compte à terme), appelé aussi virement de compte à compte
- Les virements externes : réalisés d'un établissement bancaire à un autre, par le biais d'une chambre de compensation via le réseau SIT, qualifiés de virements interbancaires
- Le virement simple : correspondant respectivement à des opérations ponctuelles et isolées, ou à des opérations répétitives intervenant à des dates déterminées. Les virements ordinaires pour lesquels le règlement est immédiat.
- Les virements à l'échéance pour lesquels le débiteur indique à la banque la date à laquelle le compte du bénéficiaire doit être crédité.

- Les virements d'équilibrage appelés aussi virements de trésorerie réalisés entre comptes d'une même banque.
- Les virements bancaires en euros ou devise vers des comptes situés à l'étranger, appelé encore transfert, transitant par le système international de compensation SWIFT.

*« Les virements émis en faveur ou reçus d'autre pays sont appelés transfert, ils transitent toujours par le système SWIFT, qui n'est pas un système de compensation mais une messagerie assurant le transfert d'information instantané entre banques, à l'échelle planétaire ».*<sup>4</sup>

 **Les Avantages du virement :** Le virement présente plusieurs avantages :

- Coût très faible.
- Très rapide selon le choix.
- Sécurité du paiement par virement bancaire.
- Rapidité du paiement par virement bancaire.
- Pratique du paiement par virement bancaire.
- Le coût du virement bancaire.

 **Les inconvénients du virement**

Le virement présente l'unique inconvénient d'être non opposable, c'est à dire, en cas d'erreur de saisie des détails du virement bancaire, sa régularisation est très difficile, particulièrement, lorsqu'il s'agit d'un virement entre deux banques différentes.

### **3.1.2. Le Chèque :**

Ce mode de paiement est très souple par lequel le titulaire d'un compte donne l'ordre à son banquier de payer au bénéficiaire du chèque la somme inscrite sur celui-ci.

Le chèque est un écrit par lequel une personne l'émetteur ou « le tireur » donne l'ordre à sa banque « le tiré » celui pour qui on fait le chèque et payer une somme d'argent au profit d'un tiers « le bénéficiaire ». Pour être valable, il doit contenir des mentions obligatoires. Attention, un chèque peut être rejeté, notamment, en l'absence de provision ou en cas de fraude.



---

<sup>4</sup> HUBERT DE LA BRUSLERIE, « trésorerie d'entreprise », édition 2, paris1, 2003, P57.

« Le chèque est un écrit par lequel une personne (le tireur), ayant des fonds disponibles dans une banque, donne ordre à celle-ci (le tiré) de payer à vu une somme déterminée à son profit ou à celui d'un tiers appelé bénéficiaire ». <sup>5</sup>

### **Les Avantages d'un chèque**

- Pas cher et connu dans le monde entier.
- Absence de frais bancaire lors de l'encaissement d'un chèque.
- Gratuité d'utilisation.
- Evite de devoir circuler avec beaucoup de liquide.
- Permet de garder une trace du paiement.
- Choix du jours d'envoi du chèque et de la banque tirée parmi les banque de l'entreprise.
- Seul moyen de paiement de certaines dépenses (cantine scolaire...)

### **Les Inconvénients d'un chèque**

- Initiative de l'acheteur.
- Délais.
- Risque de non-paiement.
- Risque d'opposition du tireur.
- Perte ou vol.
- Bien tenir à jour les paiements effectués.
- Fréquemment refusé chez les commerçants.
- Gravité des conséquences en cas d'incidents de paiement.
- L'acceptation d'un chèque comporte un risque pour le créancier. Le chèque peut avoir été volé... avec les papier d'identité du titulaire.

### **3.1.3. L'espèce :**

L'espèces constituent la monnaie fiduciaire émise par la banque centrale, Ce moyen de paiement est le plus ancien est celui qui nous semble le plus naturel, puisque on échange des devises. Réelles contre un ou plusieurs produits. C'est une solution qui convient surtout pour des achats des petits articles à faible montant.

### **Les Avantages de l'espèce**

- Une rapidité d'utilisation.

---

<sup>5</sup> MAURRY GERARD ET CHARLES MULL, « économie et organisation de l'entreprise », Ed Foucher, 1980, paris, p.135

-Pas de frais de transaction.

### **Les Inconvénients de l'espèce**

-Les dépenses sont plafonnées.

-Un temps de passage en caisse peut être long.

-Il y a un risque de fraude important avec des faux billets,

-Posent divers problèmes comme la contrefaçon (faux billet ou fausses pièces).

#### **3.1.4. Les avis de prélèvement :**

L'avis de prélèvement est un document, opération qui permet au détenteur d'un compte bancaire d'autoriser un créancier à prélever sur ce compte la somme qui lui revient, le fonctionnement de l'avis de prélèvement lorsque le créancier par exemple une entreprise de distribution d'électricité on peut lui délivrer un avis de prélèvement, ces avis indiquent la somme qui sera prélevée un montant sur le compte bancaire, permet d'être informé sur toute prélèvement, elle donne les informations importantes permet de garder un contrôle sur les dépenses.

Le titulaire d'un compte peut autoriser ses créanciers pour des dettes répétitives (gaz, eau, assurances...) à prélever le montant de leurs factures sur son compte. Il reçoit alors un avis préalable pour lui permettent éventuellement de s'opposer au prélèvement ou de faire provision. C'est le « *paiement sans peine* » qui facilite aussi beaucoup les opérations bancaires et la gestion de trésorerie du fournisseur (MARRY GERARD, 1980)

#### **3.1.5. Les effets de commerce :**

L'effet de commerce, également connu sous le nom de lettre de change, est un instrument financier utilisé pour faciliter les transactions commerciales. Il s'agit d'un document écrit par lequel un individu (le tireur) ordonne à une autre personne (le tiré) de payer une somme d'argent à un tiers (le bénéficiaire), à une date future spécifiée. C'est un outil très courant dans le monde des affaires, Car il permet aux entreprises de financer des achats ou des ventes, d'optimiser leur trésorerie et de réduire les risques de non-paiement.

L'effet de commerce est un moyen de paiement à terme utilisé par les entreprises pour sécuriser et formaliser les conditions de règlement dans le cadre de relations commerciales avec des délais de versement. Donc c'est un document permettant à une entreprise (le créancier, le

Vendeur) de se faire payer, en échange d'un service ou d'une livraison de marchandise, une somme par une autre entreprise (le débiteur, le client) à une échéance donnée. (Quand le client effectue un achat au niveau d'une entreprise l'encaissement se fait via la banque par un effet de commerce).

Les effets de commerce sont partagés en deux catégories d'instruments : les lettres de change ou traites et les billets à ordre.

○ **La lettre de change :**

Selon HUBERT DE LA BRUSTERIE (2003), Est un effet de commerce par lequel le créancier appelé tireur donne ordre au débiteur appelé tiré de payer une somme d'argent à un tiers appelé bénéficiaire ou preneur. Sous sa forme papier, la lettre de change est soumise à des conditions de formes concernant un certain nombre de mentions légale, la date d'échéance est importante dans le cas d'une vente à crédit.

Ce moyen de paiement est soumis à des conditions de formes rigoureuses (mentions obligatoire) ; il est régi par le droit cambiaire un certain nombre de garanties. L'effet peut être porté escompté, puisqu'il constitue également un instrument de crédit, afin de bénéficier des fonds avant l'échéance contracturent de < *crédit, moyennant intérêt payés d'avance appelé intérêt précomptés* >.

○ **Le billet à ordre :**

Fait partie également de la famille des effets de commerce, auquel on applique et qui est bénéficiaire à ce titre de toutes les garanties cambiales, la technique est un peu différente de la lettre de change puisque le débiteur qui prend l'initiative de s'engager et de souscrire à payer une somme d'argent à son créancier, a une certaine date déterminée. Comme pour une lettre de change, les billets à ordre sont échangés grâce au système de traitement informatique.

Selon MARC GAUGAIN (2004), L'effet de commerce offre plusieurs avantages pour les entreprises :

- **Optimisation de la trésorerie** : l'effet de commerce permet aux établissements commerciaux de financer des achats ou des ventes sans avoir besoin de recourir à des lignes de crédit. Le tireur peut vendre la lettre de change à une institution financière et recevoir immédiatement les fonds dont il a besoin pour financer son activité.
- **Réduction des risques de non-paiement** : il réduit les menaces d'impayés, car le tiré s'engage à payer la somme d'argent à l'échéance convenue. S'il ne paie pas, le porteur

De la lettre de change peut engager des poursuites judiciaires pour récupérer la somme due.

- **Amélioration de la relation client** : l'effet de commerce peut également améliorer et renforcer les liens entre le fournisseur et sa clientèle, car il offre une alternative au Règlement comptant. L'acheteur peut ainsi bénéficier d'un délai de paiement supplémentaire, ce qui peut favoriser la fidélisation.
- **Accessibilité** : ce produit financier est accessible à toutes les sociétés, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité.

### **3.2. Le paiement International :**

Dans ce mode de paiement nous distinguons différents moyens tel que :

#### **3.2.1. Le crédit documentaire :**

Crédit documentaire est une technique de paiement par laquelle une banque émettrice s'engage pour le compte de l'acheteur à payer le prix de la marchandise contre une remise de documents ; Sous réserve de leur conformité. Cet engagement pris à la demande de l'importateur est transmis à la banque du vendeur, dite banque nificatrice est transmis à la banque du vendeur et réglera les marchandises au vu des documents conforme avant d'en demander le remboursement à la banque émettrice. Les documents supports le crédit documentaire ou Credoc sont :

-Facture pro forma (pour demande d'ouverture)

-Documents descriptifs des marchandises.

-Document d'assurance.

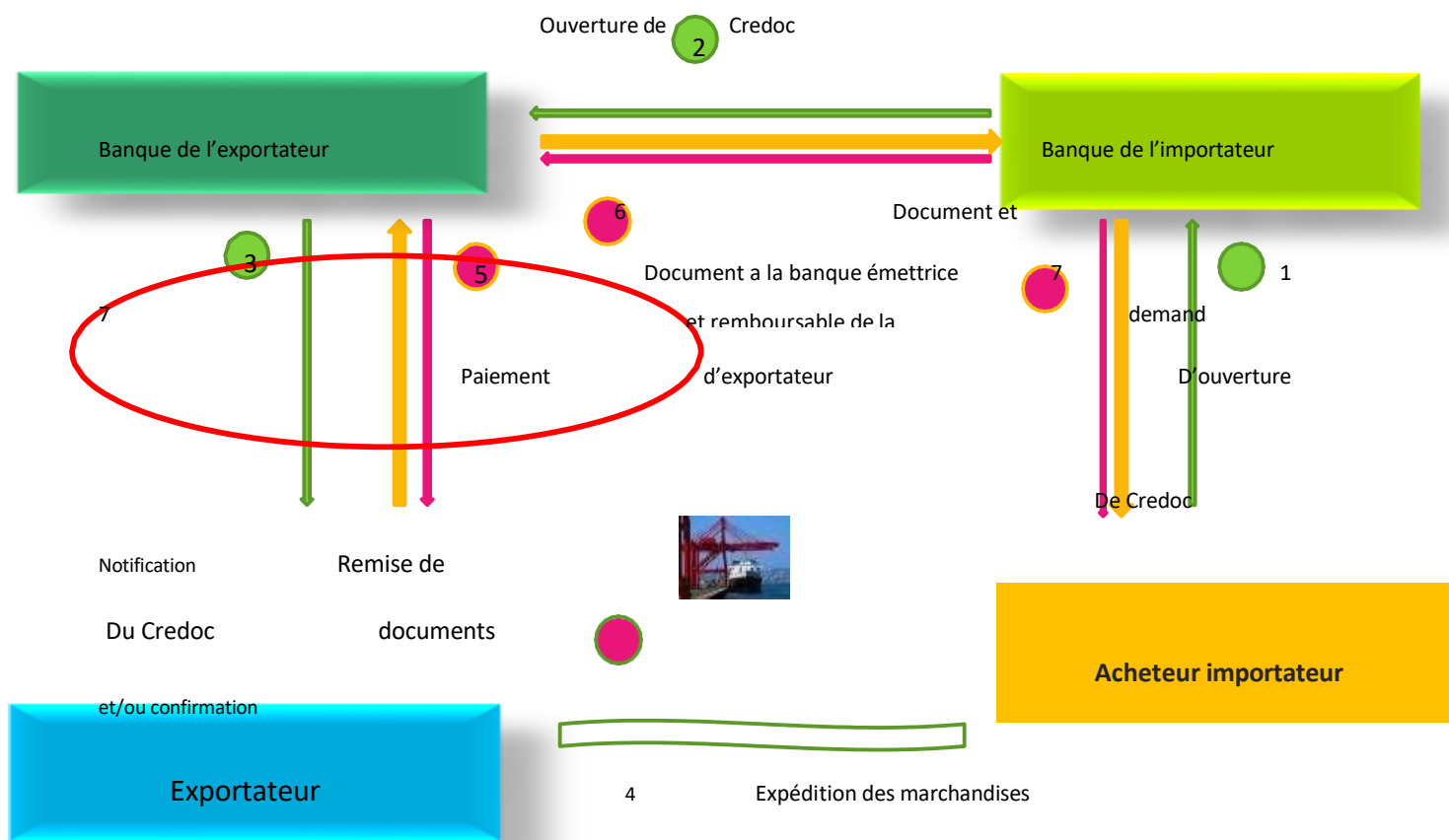
-Document de transport.

-Document douaniers.

-Autre documents : note de poids ...

Un crédit documentaire est soumis aux règles et usances uniformes, RU 500, publié par la CCI accepté par la majorité des banques et payer du monde auxquelles il doit se référer pour être reconnu comme tel.

**FIGURE N° 04 : Déroulement d'un Credoc à l'export**



**Source :** Doucement interne de ceval

Nous allons voir que le crédit documentaire s'analyse comme un paiement contre remise. Le schéma a décrit les principales étapes :

1° L'importateur donne l'ordre à sa banque d'émettre une lettre d'ouverture de crédit documentaire en faveur de l'exportateur ; l'acheteur demande l'ouverture du Credoc, Cette lettre garanti le paiement à l'exportateur si celui-ci remet certain document prouvant l'expédition de la marchandise commandée.

2° La lettre d'ouverture est notifiée à l'exportateur par l'intermédiaire d'une banque notificatrice. Celle –ci généralement située dans le pays de l'exportateur. L'exportateur a dès ce moment une garantie de paiement.

3° L'exportateur vérifie si le crédit documentaire est conforme à ce qu'il est en mesure de livrer, 1<sup>er</sup> engagement bancaire. Si c'est le cas, et muni de cette garantie, il expédie les marchandises « Sous douane ».

4° Expédition des marchandises par l'exportateur.

5° Il remet les documents requis à la banque notificatrice. S'ils sont complets et conformes, celle-ci paie ou émet une traite à échéance selon ce qui avait été négocié (paiement contre document), dans le cas contraire, elle suspend la procédure de paiement (émission de réserves) et interroge l'importateur.

6° La banque notificatrice renvoie les documents à l'importateur. Celui-ci ne pourra prendre livraison des marchandises que sur présentation de ces derniers à l'agence en douane.

*« L'exportateur a donc une garantie de paiement dès la notification, et s'il respecte les termes de la lettre de crédit, l'importateur a une garantie de livraison dès que la banque notificatrice a reçu les documents prouvant l'expédition. Il ne pourra prendre livraison des marchandises à l'agence en douane que sur présentation des documents. Les parties doivent rattacher l'opération à un corps de règle, généralement aux « règles et usages uniforme » (RUU) élaborées par la chambre de commerce international ».*<sup>6</sup>

L'expédition des documents au profit de la banque émettrice prend celle-ci de demander le paiement à l'importateur avant qu'il ne prenne livraison des marchandises.

En émettant un crédit documentaire, la banque émettrice prend un risque sur son client. Elle s'engage en effet à payer sans savoir si celui-ci sera solvable à l'échéance. Elle fixe par conséquent un plafond de risque : la ligne de crédit documentaire. Il s'agit là d'une ligne de risque et non pas de financement.

### **3.2.2. Remise documentaire :**

C'est un moyen de paiement utilisé dans les transactions commerciales internationales. D'un autre terme c'est un processus où la banque joue comme un intermédiaire entre l'acheteur et le vendeur pour sécuriser la transaction, l'exportateur transmet les documents d'accompagnement des marchandises à l'importateur via la banque qui peut les récupérer avant d'en avoir réglé le montant d'où aucune garantie de paiement pour le fournisseur après avoir accepté les documents conformes, sa banque effectue le paiement à l'exportateur.

Si l'exportateur expédie les marchandises sans garanties de paiement il court le risque d'une défaillance ou d'un changement d'avis de la part de son client. Alors dans l'obligation soit de chercher un nouvel acheteur dans le pays de destination, soit de rapatrier les marchandises à ses

---

<sup>6</sup> MICHEL SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition 4, DUNOD, Belgique 2006, p63



Frais. Des lors, l'exportateur n'utilisera cette procédure que lorsqu'on connaît bien l'importateur ou qu'il peut revendre facilement les marchandises dans le pays de destination autres client.

Par ailleurs les documents peuvent être délivrés :

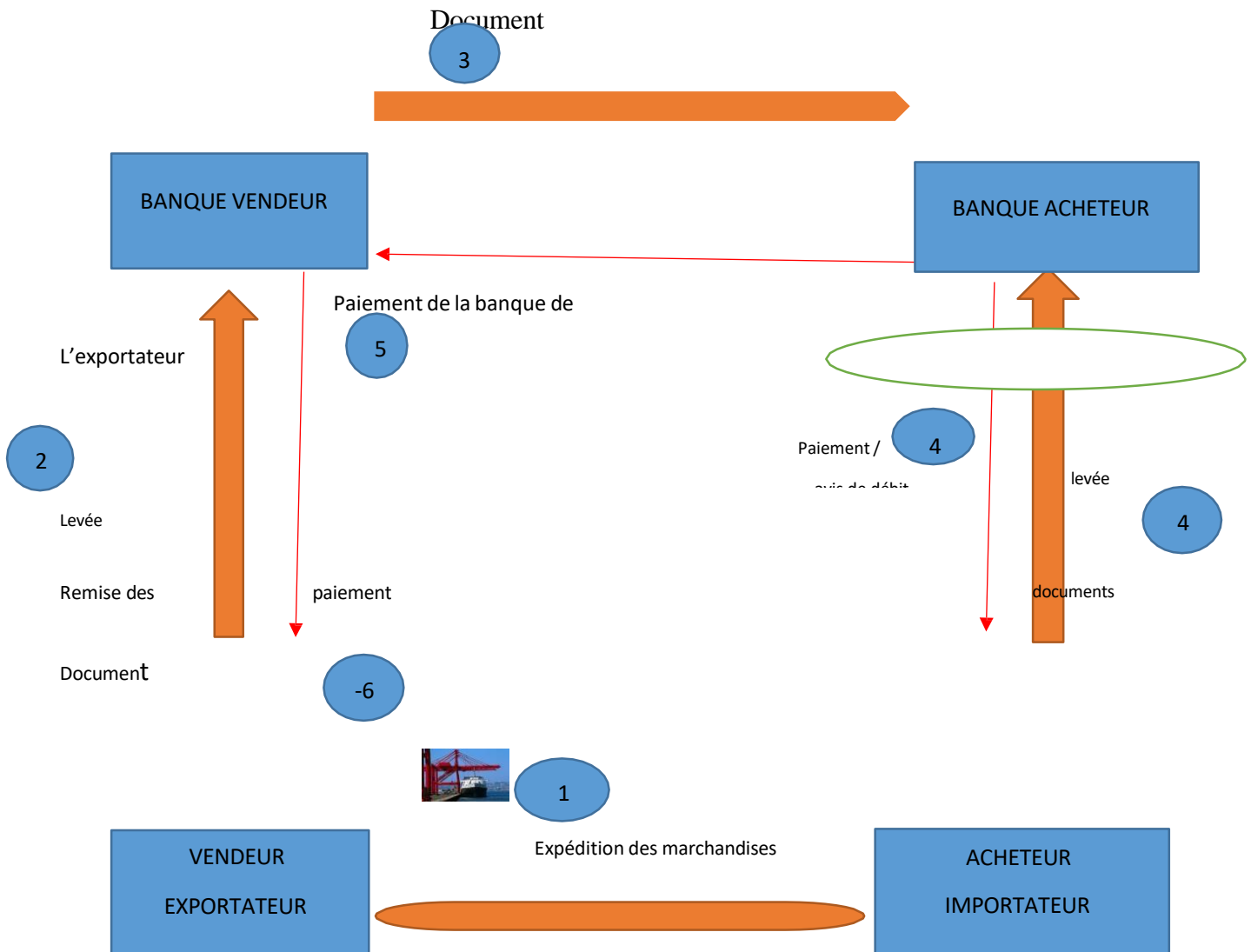
- Contre paiement immédiat.
- Contre acceptation d'un effet de commerce.

Ce mode de paiement est très répandu dans le commerce international ; Contrairement au crédit documentaire.

La remise documentaire présente des risques commerciaux car seul l'importateur a le pouvoir de décider s'il va payer ou non. De plus, la remise documentaire ne garantit pas contre le risque politique.

Nous allons voir que la remise documentaire ; le schéma a décrit les principales étapes :

**FIGURE N° 05** : Déroulement d'une remise documentaire à l'export



Source : document interne de Cevital

Le vendeur expédie les marchandises de suite il établit les documents de transport (et éventuellement d'assurance) à l'ordre de la banque de l'acheteur (banque présentatrice) puis le

Vendeur remet ces documents (et tous les autres) à sa banque (banque remettante) qui les transmet à la banque présentatrice, avec instruction de ne remettre les documents que contre paiement de la marchandise (D/P) ou acceptation d'une traite (D/A). L'acheteur prévu par la banque présentatrice, retire les documents en les payant (D/P) ou en acceptant une traite sur lui (D/A) qui dit la levée des documents.

### **3.2.3. La lettre de crédit stand-by :**

Selon MICHEL (2001), c'est une garantie bancaire qui ne sera mise en œuvre qu'en cas de non-paiement, comme une caution. La banque émettrice émet une lettre d'ouverture de lettre de crédit stand-by.

Celle-ci est éventuellement confirmée par la banque notificatrice, l'exportateur livre la marchandise à l'importateur accompagnée de la liasse documentaire. L'importateur paie en général directement son fournisseur. En cas de non-paiement, l'exportateur met en jeu directement la banque émettrice. La lettre de crédit liste les documents que l'exportateur devra remettre à la banque pour faire jouer la garantie et qui sont habituellement très simples ; une attestation de non-paiement rédigée sur un papier à en-tête du fournisseur et une copie de ce qui si le client invoque un litige pour justifier son refus de paiement à l'inverse, une caution a un caractère « *accessoire* » elle n'est pas tenue de payer tant que le client invoque un litige pour refuser le payer.

-C'est une garantie donnée par une banque avec une date d'expiration.

-L'acheteur demande à sa banque d'émettre une garantie au profit de l'exportateur en cas de non-paiement ou de paiement partiel à l'échéance convenue.

- L'opération commerciale est exécutée normalement avec l'envoi des documents.

-Si non-paiement : sur simple production des preuves de la réalisation du contrat (documents conformes) la banque devra payer.

-La production doit se faire dans les 21 jours à compter de la date d'expédition mais ce n'est pas réhibitoire.

## **Conclusion**

En conclusion de ce chapitre, la gestion de trésorerie demeure un indicateur essentiel de la santé financière d'une entreprise, jouant un rôle déterminant dans sa capacité à honorer régulièrement ses obligations. La gestion de trésorerie a pour mission principale de maintenir la solvabilité de

l'entreprise tout en minimisant les coûts associés à son financement, ce qui inclut la gestion des disponibilités, qu'elles se trouvent en banque, au sein des centres de chèques postaux ou dans les caisses internes de l'entreprise.

L'est primordial de souligner que la trésorerie occupe une position centrale c'est aussi le cœur de l'entreprise, qu'elles soient liées à ses activités courantes ou à d'autres aspects de son fonctionnement. En tant que mesure concrète exprimée en termes monétaires, la gestion de trésorerie traduit l'impact financier de toutes les décisions prises et de toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise dans le prochain chapitre ; nous aborderons l'analyse les outils de la gestion de la trésorerie.

## **Chapitre 02 :**

### **Cadre d'analyse de la gestion de trésorerie**

La gestion de la trésorerie a pour but d'assurer la pérennité et la solvabilité de l'entreprise à court terme, de maîtriser sa trésorerie, et de veiller à ce que son niveau demeure satisfaisant dans le temps. Afin d'évaluer ses capacités et à faire face aux besoins financiers, l'entreprise fait recours à l'analyse financière.

L'analyse financière est une façon d'évaluer la santé financière d'une entreprise. Elle consiste en plusieurs méthodes, démarches et outils qui permettent d'analyser différents aspects de la situation financière : la solvabilité, la rentabilité et la liquidité, et établir un diagnostic ; permettant de contrôler les opérations de collecte et dépense d'argent, doit aider le dirigeant, l'investisseur et le prêteur dans leur 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, flux de trésorerie, les prévisions de trésorerie. Le chapitre suivant sera donc divisé en trois sections abordant chacune de ces techniques respectivement.

## **Section 01 : La gestion de trésorerie par bilan**

La trésorerie d'une entreprise peut être calculée à partir de son bilan, qui est l'image de ces emplois et ces ressources à un moment donné.

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

Avant de procéder à la présentation de la gestion trésorerie par le bilan, il s'avère indispensable de définir d'abord le bilan.

#### **1.1.1. Définition du bilan :**

Selon HONORE.L (2000), le bilan présente l'état du patrimoine de l'entreprise et celui de sa situation financière à la fin de chaque exercice.

Le bilan est un document comptable qui décrit le patrimoine de l'entreprise à une date donnée, en distinguant les éléments d'actif et passif, c'est un document de synthèse qui doit être établi à la clôture de l'exercice comptable. Le bilan final au 31/12/N deviendra le bilan d'ouverture au 01/01/N+1

Le bilan est un tableau de deux parties qui évalue et classe tous les capitaux mis à la disposition de l'entreprise à deux points de vue :

- Dans la partie gauche (actif) d'après l'emploi qui en été fait c'est-à-dire d'après la nature des bien possédés, classés en fonction de leur rôle dans l'entreprise.
  - Dans la partie droite (passif) d'après l'origine de ces ressources c'est-à-dire d'après la nature du lien juridique entre l'entreprise et l'apporteur du capital. (Maury Gérard, Charles mull,1980)
- a) **L'actif** : les biens sont regroupés d'après leur fonction dans l'entreprise parce que celle-ci détermine approximativement la durée du besoin de capital, le temps nécessaire pour que ces biens soient retransformé en argent liquide. On les classe par ordre d'immobilisation décroissante :
- Immobilisation : c'est des biens nécessaires pour longtemps à l'activité de l'entreprise et dont le prix ne peut être récupéré que progressivement par l'amortissement, ou par une cession en fin d'utilisation
  - Actif circulant ou FR total : c'est des bien qui participent aux cycles d'exploitation et vont donc se transformer plus ou moins vite en argent liquide : valeur d'exploitation-ou → stock

Créance sur les client → liquidités → stocks

- b) **Passif** : pour les besoin d'analyse financière, les ressources doivent être classées de façon à rapprocher leur durée de celle du besoin, de celles dont le remboursement ne peut être exigé à celles dont l'échéance est la plus rapproché :

-capitaux permanents : Capitaux propre, dettes à long terme, profit

La perte éventuelle étant considérée comme mauvais emplois, le profit comme une ressource nouvelle, les deux parties sont égales car elles représentent deux classements différents du même ensemble. Elles s'équilibrent, se balancent comme on dit, d'où le nom de bilan. (Maury Gérard, Charles mull,1980)

Selon JEAN DUMARCHEY (1995), Pour porter jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel ce dernier possède trois sous ensemble de l'actif et du passif :

-les éléments stables ; les éléments circulant ; la trésorerie

## 1.2. Le bilan fonctionnel :

Le Bilan fonctionnel représente à un moment donné le déroulement des différents cycles et

celui proposé par le plan comptable, selon la conception horizontale, qui veut dire une lecture



horizontale du bilan fondée sur le principe d'affectation des emplois stable aux ressources Stables. Sert à analyser d'où vient le fonds et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par cycle (exploitation, financement ou encore investissement). Il est notamment utile pour une analyse du Fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement car il 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)

Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation., et il est divisé en deux parties :

➤ **Les emplois stables :**

A l'actif sont constitués des immobilisations (évaluées en valeur brute), correspondent aux immobilisations corporelle, incorporelle ou financières évaluée à leurs prix d'acquisition ou à leur coût de revient, les montants retenus sont bruts.

Des emplois durables en immobilisation qui constituent l'investissement dans l'outil de production : terrain ; bâtiment ; matériel de production ; l'informatique véhicule de transport les immobilisations sont également constitué l'investissement financier dans le capital de société liées.

➤ **Les ressources stables :**

Au passif sont constituées des capitaux propre comptables avant répartition du résultat, des amortissements, des dépréciations et des provisions ainsi que la partie stable des dettes financière. Regroupent :

- Les capitaux propres avant répartition diminués éventuellement du capital souscrit non appelé ;
- Le capital social apporté par les actionnaires à la constitution ou en cours de vie de l'entreprise.
- Les amortissements et tous les provisions pour risque et charges ainsi que celles relatives à l'actifs circulant.

- Les dettes financière a moins d'un an d'échéance continue de figurer dans les ressources durables. Les concours bancaires courants, Les soldes créditeurs de banque (découvert) et les intérêts courus sont exclus, quant à eux, des ressources durables.

### **1.2.1. La structure du bilan fonctionnel :**

L'étude du bilan fonctionnel permet d'analyser le fonctionnement financier de l'entreprise, Il met en évidence les mouvements financiers associés aux différents cycles d'activité et les ressources qui en résultent.

Ces différents cycles représentent la manière dont les liquidités d'une entreprise sont utilisées :

- **Le cycle d'investissement** : qui concerne les immobilisations incorporelle, corporelle et financier (quelle que soient leurs durées de vie), ainsi que les charge à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligation (JEAN BARREAU,1995, p.14)
- **Le cycle de financement** : rassemblant les « ressource stables » ; les opérations sous formes d'endettement à moyen et à long terme et celle sur le capital de l'entreprise. Il regroupe les postes de capitaux propres, les dettes financières (quelle que soient leurs date d'échéance) ainsi que les amortissement et provisions.
- **Le cycle d'exploitation** : rassemblant des opérations liées à l'activité de l'entreprise (Production ; commercialisation ...) des opérations d'approvisionnement jusqu'aux opérations de commercialisation en intégrant les crédit octroyés (crédit clients ; crédit Fournisseur) ce cycle peut être plus ou moins long en fonction de l'activité de l'entreprise et de son pouvoir de négociation.

Toutes ces opérations, tous ces cycles génèrent des emplois et des ressources et l'analyse fonctionnelle conçoit le bilan d'entreprise comme un ensemble de stocks d'emplois et stocks de ressources.

Le bilan fonctionnel, tel que nous l'avons présenté ci-dessus, est synthétisé dans le tableau ci-dessous.

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

<b>ACTIF</b>	<b>PASSIF</b>
<b><u>Emplois stables</u></b>	<b><u>Ressources stables</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilisation brutes</li> <li>- Immobilisation incorporelles</li> <li>- Immobilisation corporelles</li> <li>- Immobilisation 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>- Stock</li> <li>- Avance et acomptes versés</li> <li>- Créances clients</li> <li>- Charges constatés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Dettes d'exploitation</u></b></li> <li>- Avance et acompte reçus</li> <li>- Intérêt courus</li> <li>- Dette fiscales</li> </ul> <p>Produit constaté d'avances</p>
<b><u>Actif circulant hors exploitation</u></b>	<b><u>Dettes hors exploitation</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créances diverses</li> <li>- Intérêt courus</li> <li>- Créances sur immobilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créance diverses</li> <li>- Intérêt courus</li> <li>- Créance sur immobilisation</li> </ul>
<b><u>Actif de trésorerie</u></b>	<b><u>Trésorerie passive</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilités</li> <li>- VMP</li> </ul> <p><b>TOTAL ACTIF</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concours bancaire</li> </ul> <p><b>TOTAL PASSIF</b></p>

SOURCE : MANUEL, APPLICATIONS, « gestion financière », 10eme Edition, DUNOD, PARIS,2008, page145

### 1.3. Détermination de la trésorerie :

L'analyse de l'équilibre financier des entreprises s'effectue à partir du bilan fonctionnel. Celui-ci reclasse les postes du bilan par grandes unités afin de mettre en évidence le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie qui caractérisent la structure financière des entreprises. La trésorerie est la différence de ces agrégats fonds de roulement et

Besoin en fonds de roulement. Il représente la part des ressources stables qui peuvent être affectées au financement des actifs circulants (stocks, créances et disponibilités) pour compenser les décalages entre l'encaissement des recettes et le paiement des dépenses. Nous pouvons déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan :

**1.3.1. Par le haut du bilan**

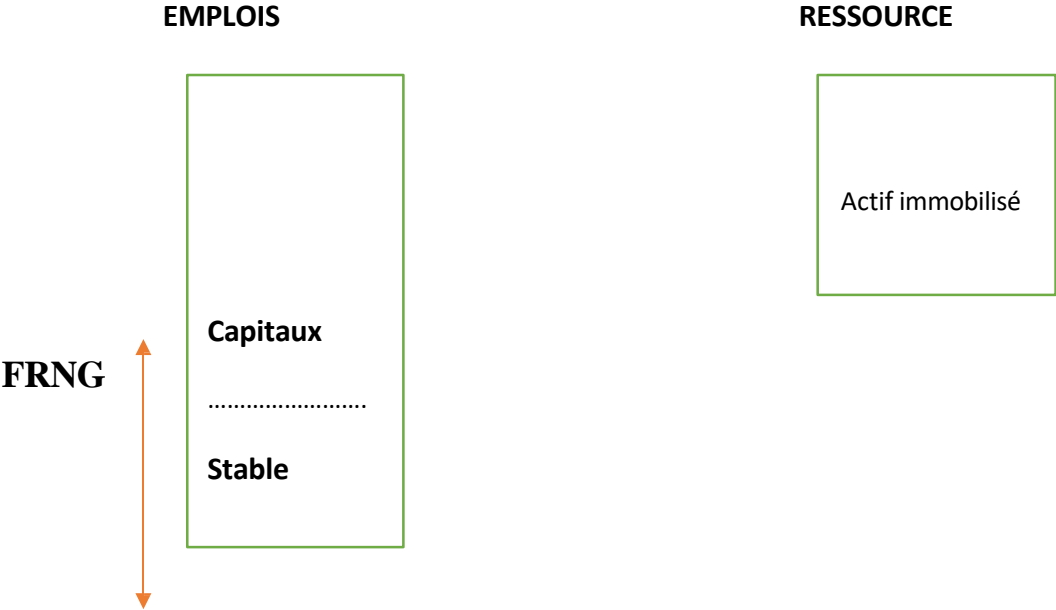
Dans ce cas la Trésorerie à partir de deux agrégat le FRNG et le BFR tiré d'une lecture horizontale, permet d'analyser et évoluer la situation financière global de l'entreprise. Il est important de prendre en considération sa capacité à LT et à les utiliser de manière efficace pour répondre à ses besoins de financement à CT.

➤ **Le fonds roulement net global : (FRNG)** Le fond 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. Le FRNG est la partie des ressources durables qui concourt au financement de l'actif circulant (jean barreau,1995)

Par le haut du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{RESSOURCE} - \text{EMPLOIS}$$

FIGURE N°06 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



**Source** : peyrad. J, analyse financière, édition DUNOD,paris1991, p,136

Cette représentation schématique du FRNG par le haut du bilan met en évidence les emplois stables et les ressources stable de l'entreprise. Ce qui permet de dégager un FRNG positif. Le FRNG est calculé en soustrayant les emplois stables des ressources stable. 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 financier ses opérations courantes.

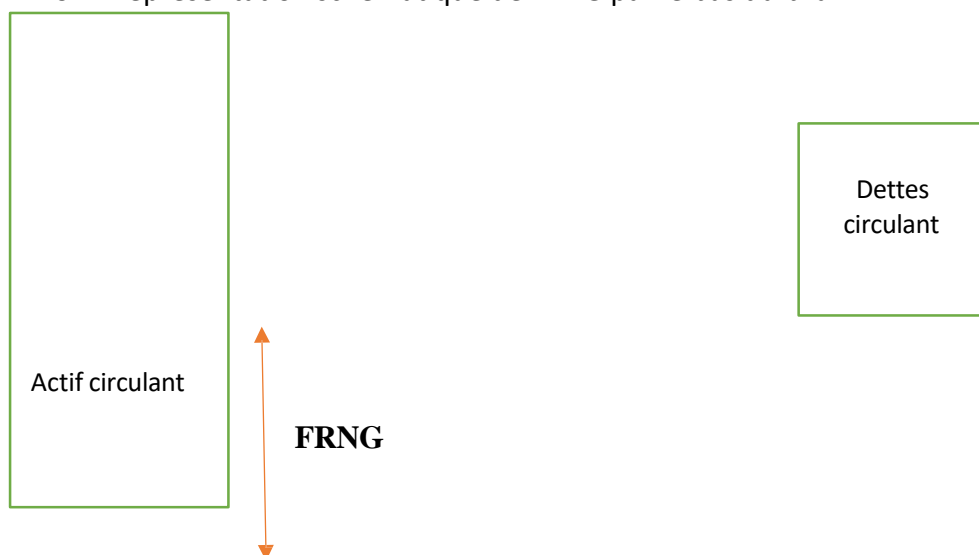
Par le bas du bilan :

$$\text{FRNG} = \text{ACTIFS CIRCULANTS} - \text{PASSIF CIRCULANT}$$

Où :

$$\text{FRNG} = (\text{ACE brut} + \text{ACHE brut} + \text{AT}) - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{PT})$$

**FIGURE N°07** : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



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 dépendre excessivement de dettes à court terme.

- **Interprétation du FRNG :**

- **Le fonds de roulement net global est positif  $FRNG > 0$**

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 ressources stable qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme. (VERDIE,2017)

- **Le fonds de roulement net global 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. (VERDIE,2017)

-**Le fonds de roulement net global 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 financière précaire. (VERDIE,2017)

➤ **Le fonds de roulement (FR) :**

Il se calcule par le bilan. Présenté si dessus indique que c'est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts LMT) sur les immobilisations. Selon la règle d'équilibre financier minimum ; le FR doit être positif (capitaux permanents supérieurs aux immobilisations). Autrement dit l'entreprise doit financer l'investissement (les emplois longs) par des ressources d'une durée au moins aussi longue.

Le FR constitue une garantie de liquidité de l'entreprise, plus il est important, plus grande est cette garantie ; la marge sécuritaire financière, (JEAN BARREAU, 1995)

Un FR largement positif est le signe d'une politique financière prudente (apport important en capital, investissement financé par des emprunts a LMT) et/ou d'une forte rentabilité (importance des réserve)

Un FR négatif équivaldrait à financer une partie des investissements soit à l'aide du crédit fournisseur, soit par les crédits bancaires à CT. Un tel choix est extrêmement périlleux pour la pérennité de l'entreprise. En effet, la rentabilité d'un investissement ne permet pas



Généralement de reconstituer les liquidités immobilisées pour le financer avant plusieurs années. Ayant immobilisé l'argent du aux fournisseur sur une longue durée, l'entreprise risque d'être dans l'incapacité de réduire les délais de paiement si ceux-ci l'exigent. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements. Il en va de même concernant les crédits a CT dont l'encours peut, à tout moment, être réduit par les banque. Sauf cas particulier, le FR négatif provient d'un mauvais choix de financement ou d'une accumulation de pertes venant rogner les capitaux propres. Le fond de roulement est une ressource qui permet de financer une partie du besoin de financement de l'exploitation.

**FIGURE N°08** : Représentation schématique de FR par le bas du bilan

<b>Immobilisation</b>	<b>Capitaux permanents</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaux propres</li> <li>- Emprunt LMT</li> </ul>
<b>FR</b>	

Source : (JEAN BARREAU, 1995)

➤ **Le besoin en fond de roulement (BFR) :**

La notion de BFR est fondée sur les caractéristique du cycle d'exploitation de l'entreprise qui peut être subdivisé en trois phases : l'approvisionnement, la production, la distribution Soit la durée séparant l'achat des fournitures de base (matière première, marchandises) de l'encaissement du prix de vente des produits ou prestations correspondants. Chacune de ces phases se traduit au plan financier par des flux de trésorerie et notamment des décalages de trésorerie engendrant un besoin de fonds appelé besoin en fonds de roulement.

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**)

Nous distinguons traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement :

- **Le BFR D'exploitation :**

Selon BATSCH.L(2000), le BFR mesure le montant des actifs circulant qui n'est pas financé par des passifs de même nature. La différence crée un besoin (plus rarement un excédent) de financement stable).

Cette indicatrice doit permettre à l'entreprise de couvrir le besoin financier résultant des décalages de trésorerie.

Nous distinguons traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement le BFRE et BFRHE :

$$\text{BFRE} = \text{stocks} + \text{créances d'exploitation (client et autres créances d'exploitation)} - \text{dettes d'exploitation (fournisseur, organismes sociaux...)}$$

- **Le BFR hors exploitation ou BFRHE :**

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

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation (autre créances : acomptes)} - \text{passif circulant hors exploitation (autre dettes : état)}$$

**-Interprétation économique du BFR :**

**BFR égale à 0** signifie que les ressources circulant financent la totalité des emplois circulant. Mais il n'y a pas d'excédent (CHAMBOST, 2006)

**BFR supérieur à 0** signifie un besoin de trésorerie lorsqu'il est positif (actif circulant dépasse les dettes d'exploitation), les ressources n'arrive pas à couvrir les emplois circulant, 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 bancaire) (chambost,2006)

**BFR inférieur à 0** signifie que les ressources circulant sont supérieures aux emplois circulant, donc il y a un excédent de trésorerie, alors que l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuel besoin à court termes. (Chambost,2006)

### **1.3.2. Par le bas du bilan :**

La détermination de la trésorerie nette par le bas du bilan offre une perspective directe sur la situation de trésorerie de l'entreprise en tenant compte de ses actifs et de ses dettes 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 satisfaisante.

**TN= trésorerie active- trésorerie passive**

**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)

**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 pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation, une partie du BFR est donc financée par des concours bancaires à court terme.

**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 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,2017)

#### **1.4. Définition d'un ratio :**

Le Ratio est un rapport entre deux grandeurs caractérisant la situation financière, le potentiel et l'activité de l'entreprise. L'exploitation du résultat ainsi obtenu permet de faciliter la tâche de l'analyste financier. Examiné au travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise.

L'étude des ratios permet de :

-Suivre et de mesurer l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps ;

-Effectuer des comparaisons interentreprises de secteurs d'activité identiques par rapport aux Usages de la profession ;

-Se référer à des ratios standards.

### 1.4.1. Objectif et intérêt de l'analyse par les ratios :

Les ratios sont des outils de mesure et contrôlent l'évolution dans le temps 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.

Les ratios donnent une image de l'entreprise à un moment donné de sa vie (généralement la fin de l'exercice comptable). De ce fait, il faut les interpréter avec prudence. Par ailleurs, leur principal intérêt est de favoriser des comparaisons pour prendre les décisions adéquates. Dans l'analyse de la trésorerie, nous faisons recours à de nombreux ratios, 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)

- **Ratio de liquidité générale** : Il montre l'importance des biens aux quels l'entreprise peut faire appel afin de faire face à ces engagements à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1 dans ce cas il indique que l'entreprise dispose de suffisamment de trésorerie et l'actives liquides pour couvrir ses dettes à court terme.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{active circulant} / \text{dettes à court terme}$$

- **Ratio de liquidité immédiate : (ratio de trésorerie)**

La liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à faire face à ces dettes de court terme avec ces seules liquidités. Il doit être supérieur à 1,

C'est un indicateur de la capacité de remboursement immédiate des DCT, il suit l'évolution des encaissements de l'entreprise, ce ratio indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides (dont les stock)

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{valeur disponible} / \text{dette à court terme}$$

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.

- **Ratio de liquidité réduite** : Il représente le rapport entre les valeurs réalisables majorée des valeurs disponibles et les dettes à court terme, il mesure la capacité de l'entreprise, il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par ses valeurs réalisables et ses valeur disponible, Ce ratio doit être proche de 1,

Le ratio de liquidité réduite est également appelé Ratio de solvabilités à l'échéance. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances a moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobiliers de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{actif courant} - \text{stock}) / \text{passif courant}$$

- **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 permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être inférieur à 0.5 (poncet,2004)

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

- **Ratio d'autonomie financière** : Le calcul de ce ratio est souvent utile pour l'entreprise car il montre si l'entreprise est capable de financer ces besoins avec ces capitaux propres ou bien elle aura besoin de faire appel aux dettes à long terme. Ce ratio doit être supérieur ou égal à 0.5, c'est-à-dire les capitaux propres de l'entreprise doivent représenter au moins 50% de ces ressources totales.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propre} / \text{ensemble des dettes}$$

- **Ratio de solvabilité générale** :Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs :

$$\text{Ratio de solvabilité général} = \text{total actifs} / \text{total des dettes}$$

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise elle 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. Cependant, une entreprise solvable peut présenter des risques de liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentes précédentes ».*<sup>7</sup>

## **Section 02 : La gestion de la trésorerie par flux**

L'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui conduisent à la formation du résultat de l'entreprise et surtout à son évolution dans le temps.

En effet, l'ensemble des actions menées par l'entreprise, avec son environnement se traduisent inévitablement par des flux de trésorerie ; il est important d'identifier et de regrouper ces flux de trésorerie en différentes catégories afin de déterminer les soldes économiques pertinents. Cela permet de mieux comprendre la situation financière de l'entreprise.

Les principaux tableaux utilisés par les trésoriers sont :

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

### **2.1. Tableau pluriannuel des flux financiers**

Par définition, le TPF permet l'analyse dynamique de la variation de la trésorerie de l'entreprise sur une période (généralement un an) et retrace dans une logique financière et globale la cohérence et l'importance des choix stratégiques effectués par l'entreprise. Ainsi, le TPF met en évidence deux origines de flux financiers. (Philippe Rousselot, 1999)

Le TPF est construit à partir du concept de base d'excédent de trésorerie ou ETE ; la trésorerie générée par l'exploitation (ce pourquoi l'entreprise a été créée) est évaluée par excédent brut d'exploitation (l'EBE) (. (Philippe Rousselot, 1999)

L'objectif principal est d'établir la liaison entre le compte de résultat et le tableau de financement au niveau de l'excédent brut d'exploitation et non plus de celui de l'autofinancement, afin de montrer la capacité de l'entreprise à renouveler ses amortissements et la priorité qui doit être accordée à l'affectation de l'ETE à ces derniers (Poncet, 2004)

---

<sup>7</sup> Poncet, p « gestion de la trésorerie », Edition, Dunod, paris 2004, p 28.

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

L'ETE constitue la trésorerie générée ou consommée au cours d'un exercice à partir des opérations d'exploitation de l'entreprise. Elle se calcule par la différence entre les encaissements sur les ventes et les décaissements sur les achats, les autres charges d'exploitation et les règlements de la TVA à décaisser. (Marc GAUGAIN, 2004)

#### Méthode 01 :

$$\text{ETE} = \text{Excédent sur opération} - \Delta \text{ encours}$$

**Avec :** ESO = vente HT – [achats HT + autres charges d'exploitation (variation de stock exclues)]

**$\Delta$  encours commercial** = la variation créances d'exploitation – la variation dettes d'exploitation

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

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

#### Méthode 02 :

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

Ce mode de calcul présente l'intérêt, d'une part, de la facilité car l'évaluation des stocks n'est pas nécessaire et d'autre part, il met en évidence l'importance de la politique commerciale (politique d'achat, politique de vente) menée par l'entreprise et génèrent le crédit interbancaire. Cependant, l'ETE peut s'obtenir à partir du résultat du processus d'exploitation obtenu comptablement, l'EBE (Excédent brut d'exploitation) auquel on retire la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

EBE représente le revenu généré par l'exploitation, indépendamment de la politique financière et du jeu des mécanismes fiscaux, et constitue un flux de trésorerie potentiel dans la mesure où il fait abstraction des décalages de temps entre les produits et les recettes, les charges et les dépenses. Il est nécessaire de le corriger de la variation des stocks, des créances et des dettes d'exploitation (C'est-à-dire  $\Delta$  BFRE) afin d'obtenir un cash-flow d'exploitation ou un flux de trésorerie réel.

Une entreprise peut présenter un EBE important et connaître pourtant des difficultés de trésorerie, c'est-à-dire un ETE négatif, dès lors que les variations du BFRE sont supérieures à l'EBE. (Marc GAUGAIN, 2000)



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

Le tableau pluriannuel des flux financiers est synthétisé comme ci-dessous :

**Tableau N°02** : TPF, Tableau pluriannuel des flux financière

	N-2	N-1	N
Vente de marchandise + production de l'exercice - Consommation intermédiaire <b>= valeur ajoutée</b> - Impôt et taxe - Frais de personnel <b>= excédent brut d'exploitation</b> - Δ BFR <b>= Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</b> - Investissement dans l'exploitation <b>= E = Solde économique ou DAFIC<sup>a</sup></b>			
Variation de la dette financière (concours bancaire courant inclus) - Frais financiers sur compte emprunt - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes distribués <b>= F= solde financier</b>			
<b>Solde courant G= E+F</b> + autre produit et – autre charges + produit financiers + produit de cession + Réduction d'immobilisations financiers + autre produit et pertes exceptionnels + augmentation de capital + transfert de charge - Acquisition d'autres valeurs immobilières <sup>b</sup> - Δ BFR hors exploitation <b>= variation du disponible</b>			

Source : (Marc GAUGAIN, gestion de trésorerie, ED economica, paris, 2004, p.33)

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

<sup>b</sup> y compris les charges à répartir.

Le tableau pluriannuel des flux dispose plusieurs soldes qui permet de les calculer successivement en vue d'un diagnostic financier ; en prennent en compte les activités d'une entreprise :

- Le premier solde représente **EBE** regroupe les flux économique relatifs à l'exploitation, mettant en évidence la richesse de l'entreprise tirée de son activité
- Le second solde est appelé le SE ou le solde économique ou encore « disponible après financement interne de la croissance » il 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

Le signe du solde E permettra de savoir dans quelle mesure la trésorerie dégagée par l'exploitation gérée par l'entreprise a pu autofinancer ses investissements, c'est à dire sa croissance qu'elle soit interne ou externe

- Si le solde E est positif, toute la trésorerie générée par l'exploitation n'est pas utilisée au financement (interne) de la croissance. L'entreprise est en sous régime de croissance
- Si le solde est négatif, révélant un DAFIC insuffisant, l'entreprise a alors besoin de recourir à un financement externe (dette financières ou capitaux propres) pour soutenir sa politique de sursystème de croissance

Exemple : une entreprise en création ou situées sur un marché en fort développement

Ainsi, même si leur activité est rentable, ces entreprises ont un volume d'investissement qui nécessite des besoins de financement supérieur aux liquidités produits par l'exploitation

- Le troisième solde est le solde F ou solde financier calculé à partir de la variation nette de la dette (y compris les concours bancaire) à laquelle on retranche les frais financier, le leasing, l'impôt, la participation des salariés et les dividendes

Le signe du solde F permet de retracer toute la politique financière de l'entreprise sur la période, c'est-à-dire aussi bien la gestion de la dette financière (nouveaux emprunts, remboursement.) que celle des fonds propres apportés par les actionnaires (augmentation du capital, dividende)

- Si SF est inférieur à 0, exprime une politique d'assainissement de la politique financière

de l'entreprise ou une politique plus marquée d'autofinancement (par le solde E)

- Si SF est supérieur à 0, traduisant une politique financière d'endettement croissant de l'entreprise (qu'il soit auprès des établissements financiers ou actionnaire)

- Le solde SG il représente la somme du solde économique et le solde financier (F+E)

Il doit être proche de zéro après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « La variation du disponible »

- Si SG est supérieur à 0 reflète une structure financière fortement génératrice de trésorerie mais sans que celle-ci soit source de rentabilité pour l'entreprise, en l'absence d'investissement ou même de placement
- Si SG est inférieur à 0 signifie que l'activité économique de l'entreprise (quelle que soit financière ou d'exploitation) ne suffit pas à financer sa croissance, marquant ainsi une dégradation de sa trésorerie et donc de sa structure financière

**Tableau N°03** : Tableau pluriannuel des flux financiers (seconde version)

Désignation	N-2	N-1	N
Vente HT de marchandise			
+ production vendue			
- Achats			
- Autre charges externes			
- Impôts, taxe et versements assimilés			
- Charge 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, p « gestion de la trésorerie », édition, dunod, paris 2004, P.34)

L'objectif d'une croissance équilibrée est d'avoir un solde global proche de zéro (objectif de trésorerie 0) grâce à un solde E légèrement positif et à un solde F légèrement négatif, c'est-à-dire que les flux financiers générés par l'actif économique servent à financer les investissements (exploitation et financiers) et au-delà permettent de couvrir les flux financiers « obligation »

(Frais financier, impôt...) non avec des dettes mais par des prélèvements sur la trésorerie générée par le résultat économique.

## **2.2. Tableau des flux de trésorerie :**

Un tableau de flux de trésorerie est un tableau de financement qui mesure les flux de trésorerie.

### **2.2.1. Définition d'un flux de trésorerie**

Le terme flux de trésorerie fait référence au montant d'argent entrant et sortant des comptes d'une entreprise. Aussi ce terme désigne les mouvements d'argent sur les comptes d'une entreprise : ce qu'elle encaisse et ce qu'elle dépense durant une période donnée. Ces flux sont analysés et utilisés en finance et en comptabilité pour comprendre la situation d'une entreprise et identifier des pistes d'amélioration. Les flux de trésorerie sont donc à la fois un indicateur de performance et un outil utile de prise de décision au sein de l'entreprise.

#### **2.2.1.1. Définition d'un Tableau des flux de trésorerie :**

Un tableau des flux de trésorerie est un document récapitulatif qui retrace les flux de trésorerie sur une période en les regroupant selon trois fonctions : exploitation ; investissement ; financement. Il permet d'analyser les sources du flux de trésorerie net d'une entreprise et son évolution d'une année sur l'autre en mettant en évidence les opérations génératrices de ressources de trésorerie (encaissements) et consommatrices de trésorerie (dépenses). Cela permet de rendre compte des mouvements de trésorerie. Il s'agit des opérations encaissées ou de paiement.

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

#### **2.2.1.2. Les objectifs du tableau de flux de trésorerie :**

Le TFT a pour principal objectif de connaître la santé financière de l'entreprise. Cet outil de gestion financière est essentiel pour la pérennité d'une société. Il permet de suivre l'évolution du volume de liquidités disponibles pour votre activité. Le tableau des flux de trésorerie présente les flux de trésorerie d'une entreprise de manière transparente. Il permet également de diagnostiquer la santé financière de l'entreprise de comprendre comment l'entreprise gère la trésorerie et comment elle l'utilise d'une année à l'autre ; d'identifier la stratégie de l'entreprise (croissance interne, externe, etc.) Et son impact sur son avenir ; d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses investissements qui génèrent un besoin de trésorerie et à supporter le

coût de ses engagements, d'évaluer la solvabilité de l'entreprise, d'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie, d'effectuer des prévisions.

### 2.2.1.3. La structure du tableau des flux trésorerie :

L'analyse du bilan se fait par l'année et son évolution sur plusieurs exercices, la structure du tableau est présenté comme suit :

**Tableau N°04 : Tableau des flux trésorerie (TFT)**

Exercice	N	N-1
<p><b>Flux de trésorerie liée à l'activité</b></p> <p>Résultat de l'exercice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation</li> </ul> <p>+ amortissements et provision (dotation nettes des reprise)</p> <p>+ valeur comptable des éléments d'actif cédés</p> <p>_ produit des cession d'élément d'actif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ quote-part des subventions d'investissement viré au résultat</li> <li>_ augmentation des frais d'établissement</li> <li>_ transfert de charge au compte de charge</li> </ul> <p>= <b>marge brute d'autofinancement</b></p> <p>_ variation du BFR lié à l'activité</p> <p><b>Flux net de trésorerie lié à l'activité (A)</b></p> <p><b>Flux de trésorerie liée aux opération d'investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ cession d'immobilisation incorporelles</li> <li>+ cession d'immobilisation corporelle</li> <li>+ cession ou réduction d'immobilisation financière</li> <li>- Acquisition d'immobilisation incorporelles</li> <li>- Acquisition d'immobilisation corporelle</li> <li>- Acquisition d'immobilisation financière</li> <li>• Incidence de la variation des décalages de trésorerie</li> </ul> <p>Sur opération d'investissement</p> <p>+ variation des dettes sur immobilisation</p> <p><b>Flux net trésorerie lié aux opération d'investissement (B)</b></p>		
<p><b>Flux de trésorerie liés aux opération de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ augmentation de capital</li> <li>- Réduction du capital</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividendes versés</li> <li>+ augmentation des dettes financière</li> <li>- Remboursement des dettes financière</li> <li>+ subvention d'investissement reçues</li> <li>• Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opération de financement</li> <li>- Variation du capital souscrit non appelée</li> <li>- Variation du capital souscrit, appelé, non versé</li> </ul> <p><b>Flux net de trésorerie lié aux opération de financement (C)</b></p>		
Variation de trésorerie ( A+B+C)		
Trésorerie à l'ouverture (D)		
Trésorerie à la clôture (A+B+C+D)		

Source : (poncet,2004, p.36)

#### 2.2.1.4. Les composantes du TFT :

Il regroupe 3 élément de flux principaux, lié chacun a une activité ou une opération spécifiée :

- **Flux de trésorerie lié à l'activité** : Correspondent à l'ensemble des flux non lié aux opération d'investissement ou de financement ; ces flux sont générés par l'activité d'exploitation et celle hors exploitation. (Poncet,2004, P.38)

Ils détaillent les flux de trésorerie après qu'une entreprise envoie des biens ou service, y compris les revenus et les dépenses liés à ces biens et services. Les Flux lié à l'exploitation est généré par les cycle d'exploitation de l'entreprise Ils représentent l'ensemble des flux liés à la vente et l'achats d'actifs (les bien corporel comme un immeuble, un véhicule et non corporelle comme un brevet...) en utilisant uniquement les fonds disponibles. Ils Permettent de connaître le montant de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise.

- **Flux de trésorerie lié aux opération d'investissement** : Ces flux représentent les entrée et sortie d'argent générée par les investissements de l'entreprise, comme les acquisitions ou 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. Et pour interpréter ces flux, il est important de regarder comment l'entreprise gère ses investissements pour s'assurer qu'elle obtient un retour sur investissement satisfaisant et qu'elle ne prend pas de risque excessifs.

## - **Flux de trésorerie lié aux opérations de financement**

Les flux relatifs aux activités de financement représentent les entrées et sorties d'argent générées par les opérations de financement de l'entreprise. Il peut s'agir de l'émission d'actions ou de l'emprunt de fonds. Pour interpréter ces flux, il est important de regarder comment l'entreprise gère ses dettes et ses sources de financement pour s'assurer qu'elle est en mesure de rembourser ses dettes à temps et de gérer sa structure de capital de manière efficiente.

Ils concernent les produits et les charges liées à des opérations financières (emprunt et fonds propres). En d'autres termes, il s'agit du calcul des revenus générés par les actifs financiers moins les dépenses associées à ces mêmes actifs. Cela peut correspondre à des remboursements de prêt, à de nouveaux investisseurs apportant du capital, etc.

Enfin, l'organisme peut mettre en évidence la rentabilité économique des activités stratégiques choisies par l'entreprise ; permet d'analyser la trésorerie de ces différentes entreprises et de mesurer leur importance.

### **2.3. Le tableau de financement :**

Le tableau de financement, appelé aussi tableau emplois – ressources, est une synthèse des flux financiers d'une entreprise sur une période donnée, généralement l'exercice comptable. Cet outil de gestion est établi à partir du bilan comptable. Il permet de déterminer les variations de Patrimoine de l'entreprise sur la période analysée. Le tableau de financement ne doit pas être confondu avec le plan de financement, ce dernier étant établi à titre prévisionnel afin de déterminer les moyens nécessaires pour réaliser un investissement ou acquérir un bien. Le tableau de financement est un état comptable des flux de trésorerie d'emplois et ressources dégagés par l'entreprise au cours d'un ou plusieurs exercices comptables passés. (Pierre, 2006)

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

Le tableau de financement apporte une information complémentaire car il détaille tous les flux, ressources, emplois au cours de l'exercice et détermine comment ces ressources financent les emplois, il analyse les changements effectués sur les actifs et explique le bilan d'ouverture et la transition entre la fin de l'exercice, enfin il définit l'impact des activités sur les flux de trésorerie au cours de l'année.

### 2.3.2. Structure du tableau de financement

La première partie du tableau de financement est présenté comme ce si :

**Tableau N°05** : La structure du tableau de financement (PARTIE 1)

Emplois	N	N-1	Ressource	N	N-1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution de dividende</li> <li>- Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés</li> <li>- Charge à répartir sur plusieurs exercices</li> <li>- Diminution des capitaux propres</li> <li>- Remboursement 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>		
Total des emplois			Total des ressources		
Variation du FRNG (RESSOURCE NET)			Variation du FRNG (EMLOIS NET)		

Source : (PHILIPPE, 2017, p. 37)

Dans le tableau, les emplois comprennent la distribution de dividendes, l'acquisition d'actifs immobilisés, les charges à répartir sur plusieurs exercices ces emplois de fonds reflète les sorties de trésorerie de l'entreprise. Dans cette première partie du tableau explique la variation de FRNG par le haut du bilan, Les ressources comprennent le capacité d'autofinancement, la cession d'actifs immobilisés, l'augmentation du capital. Ces ressources de fond reflètent les entrées de trésorerie dans l'entreprise.

**Tableau N°06 : La structure du tableau de financement (PARTIE 2)**

Désignation	Besoin 1	Dégagement 2	SOLDE 2-1
<b>Variation « exploitation »</b>			
- Variation des actifs d'exploitation			
- Stocks et en cours			
- Avance et acompte versé sur commande			
- Créance client et compte rattaché			
- Variation des dettes d'exploitation			
- Avances et acompte reçus sur commande			
- Dettes fournisseurs et comptes rattachés			
<b>Totaux</b>			
<b>Variation nette d'exploitation (A)</b>			
<b>Variation « hors exploitation »</b>			
- Variation des autres débiteurs			
- Variation des autres créditeurs			
<b>Totaux</b>			
Variation nette hors exploitation (B)			
Variation total du BFR (C) = ( A ) +( B )			
<b>Variation « trésorerie »</b>			
- Variation des disponibilités			
- Variation des concours bancaire			
<b>Totaux</b>			
<b>Variation nette de trésorerie</b>			
<b>Variation de FR net global ( C )+ ( D )</b>			

Source : (Philippe, 2017)

Ce tableau de financement où se trouve les besoins, dégagement 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, cette deuxième partie explique le bas du bilan elle constitue donc une analyse des variations des actifs et passifs d'exploitation, hors exploitation et de trésorerie.

### **Section 03 : Elaboration d'un budget de trésorerie**

Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic financier, est la prise en compte

systematique et obligatoire de la démarche prévisionnelle.

La prévision de trésorerie est le processus qui consiste à prévoir les flux futurs, il joue un rôle essentiel dans la préservation de la santé financière d'une entreprise, son but principal est d'estimer avec précision les flux à venir, la disponibilité des liquidités suffisantes pour répondre aux besoins opérationnels et aussi garantir que l'entreprise ait des ressources nécessaires pour faire face à ses dépenses courantes.

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

La gestion prévisionnelle de la trésorerie est une partie d'une démarche globale elle permet à l'entreprise de concilier de manière optimale ses décisions à long terme et à court, ce qui est essentiel pour assurer une stabilité financière.

La gestion de trésorerie est une discipline similaire aux autres domaines de gestion au sein de l'entreprise. Elle permet de planifier et de prendre des décisions qui engagent l'entreprise pour plusieurs années, l'objectif des prévisions de trésorerie est d'évaluer de manière précise l'évolution de son solde. Autrement dit, la prévision de trésorerie implique à déterminer les opérations financières à venir, plus précisément les gains et les dépenses.

Le trésorier de l'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car « la prévision, c'est l'erreur ». Son aptitude à anticiper et à maîtriser son avenir est en prévoyant les événements au lieu de les subir, se dotant d'une ligne d'action au lieu de procéder au coup par coup. (Bertrand, 1999)

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées en 03 niveaux :

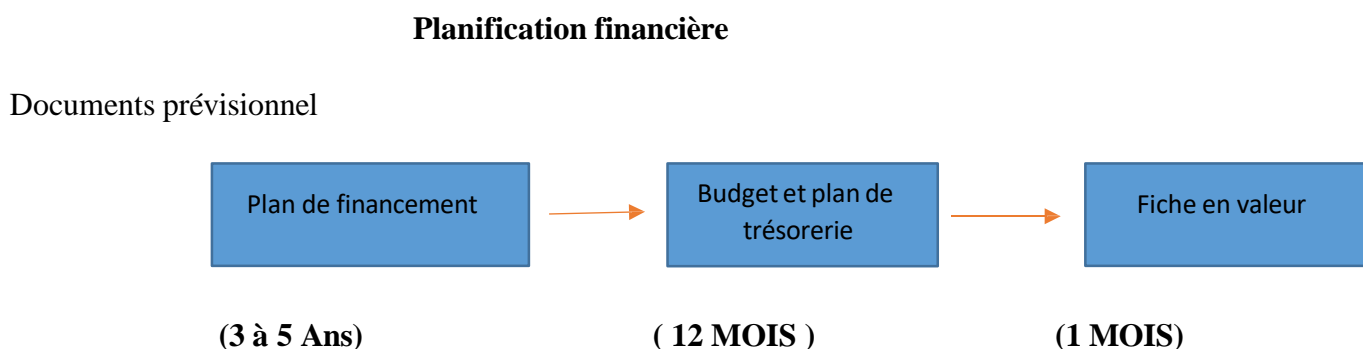
- ✚ Le plan de financement qui présente les prévisions d'emplois et de ressources sur plusieurs années.
- ✚ Le budget de trésorerie qui affine les provisions précédentes, mois par mois et qui complété par les mesures à prendre, devient le plan de trésorerie.
- ✚ La trésorerie en date de valeur qui correspond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

Au niveau technique, la prévision dans la gestion de trésorerie permet de réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques qualitatives de gestion ; mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir et constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.

L'entreprise doit utiliser des prévisions et impérativement faire le lien entre divers documents pour lequel les horizons sont différents. Les 03 documents dont nous préconisons l'utilisation sont les suivants :

- **Plan de financement**
- **Le plan ou budget de trésorerie**
- **La fiche de valeur**

**Figure 09** : synthèse des prévisions de la trésorerie



Horizon de temps de la prévision

**Source** : J-C COILLE, A. Roger, politique de financement, gestion de la trésorerie et risque de change, Cnam INTEC, 2014

### **3.1.1 Plan de financement prévisionnel : horizon pluriannuel**

« Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »<sup>8</sup>.

Généralement, la durée d'établissement d'un tel plan varie entre 3 à 5 ans, on peut dire que la structure du plan de financement prévisionnel, très voisine de celle du tableau de financement rétrospectif, comprend quatre postes principaux : investissement complémentaire de fonds de roulement nécessaires, autofinancement prévisionnel, financement externe. (Philippe, 1999)

Ce plan défini par la direction générale, matérialisés regroupe l'ensemble des décisions d'investissement et de financement générant des flux et traduit les incidences monétaires des

---

<sup>8</sup> Ordre des experts-comptables et comptables agréés. « Comptabilité et prospective », page 446

Décisions à long terme. Ce plan présente un certain nombre d'intérêt puisqu'il s'agit d'un outil pour :

- Assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise ;
- Négocier auprès des apporteurs de fond externes ;
- Prévenir les difficultés.

Donc son objectif est de prévoir et de préciser le catalogue des emplois auquel doit correspondre le catalogue des ressources, le rôle du directeur financier est d'assurer la disponibilité Pour l'entreprise. Il recense pour les périodes à venir les grands emplois de fonds et les ressources, nécessaire pour assurer l'équilibre financier global de l'entreprise. (Poncet,2004)

### 3.1.1.1. Structure du plan de financement prévisionnel

Le plan de financement prévisionnel est présenté comme suit

: **Tableau N°07** : Plan de financement prévisionnel

Année	1	2	3
Ressource			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CAF</li> <li>▪ Cession ou réduction d'actif immobilisé</li> <li>▪ Augmentation du capital et subvention</li> <li>▪ Nouvelle dette financière</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TOTAL DES RESSOURCECE (1)</b></p>			
Emplois			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquisition immobilisation (Incorporelle, corporel, financier)</li> <li>▪ Augmentation du BFR</li> <li>▪ Charge à répartir</li> <li>▪ Remboursement des dettes financière</li> <li>▪ Distribution des dividendes</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>TOTAL DES EMPLOIE (2)</b></p>			
Ecart annuel (1) -(2)			
Trésorerie initiale			
Trésorerie finale			

Source : (jean barreau,1995, p.412)



**Analyse de contenu** : le contenu du plan de financement se fait comme suit :

- **Ressource prévisionnelles** : il s'agit de toutes les ressources durables (interne et externe) dont peut bénéficier l'entreprise.

Nous trouvons donc les mêmes éléments que ceux qui figurent dans la 1<sup>ère</sup> partie du tableau de financement :

- **La CAF :**

**CAF** = résultat net comptable + dotation aux amortissements et aux provisions – reprise sur provision + valeur nette comptable des immobilisations cédées – prix de cession des immobilisations

- **Augmentation du capital :**

Seule l'augmentation du capital par apport en numéraire et à concurrence des seules sommes libérées, constitue une ressource réelle susceptible de financer des emplois. Il est possible de ne retenir que le montant de l'augmentation net des frais supportés, toutefois ces derniers devant figurer dans le compte d'actif « frais d'établissement », il est préférable de prendre la somme totale en ressources et de faire apparaître les frais dans les emplois (on utilise le poste « frais d'établissement »).

- **L'augmentation des dettes financières :**

Il s'agit des dettes d'une durée supérieure à 1 an. Si des frais sont supportés, ils peuvent soit être déduits du montant emprunté, soit portés en emplois dans une rubrique « charge à répartir »

- **Emplois prévisionnels :**

Ce sont des emplois de caractère durable qui vont affecter la trésorerie de l'entreprise

- **Acquisition d'immobilisation :**

Les investissements prévus en immobilisations corporelle, incorporelle et financière sont à considérer pour leur montant HT majoré de la TVA non déductible fiscalement. S'il existe une production immobilisée. Elle doit figurer au même titre qu'une acquisition. (Jean Barreau, 1995)

- **Les distributions de dividendes :**

Sur ce point deux attitudes sont possibles :

Soit les porter d'emblée dans les emplois (c'est le cas lorsque l'entreprise définit les montants prévisionnels qu'elle envisage de distribuer et qu'elle a l'assurance de pouvoir faire face), soit

les ignorer dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan, en fonction des soldes obtenu (Jean barreau,1995)

### **3.1.2 Plan budget de trésorerie : horizon pluri mensuel**

Le budget de trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise ; Il est le cadre adéquat au sein duquel s'élabore une véritable politique de trésorerie. Les prévisions sont effectuées mois par mois, pour une durée de 1ans.

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, l'exploitation, de la société détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financière. Ce dernier 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 véritable. (Hubert de la brulerie,2003)

Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise, les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements...etc

Le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaisse de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie (Hubert bruslerie,2003)

Le budget de trésorerie se présente en deux partie respectivement consacrées aux encaissement et aux décaissement comme suite :

- **Encaissement du budget de trésorerie** : sont essentiellement les encaissements provenant des ventes :
- **Les ventes** : elles représentent, le plus souvent la partie la plus importante de rentrée de fond dans l'entreprises.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 encaissée ou décaissé au cours de la période d'observation. Aussi, doit on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissés. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA et des délais de règlement accordés aux clients, les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du CA.

- **Les autres recettes** : d'autre encaissement peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les vente. Par exemple : les remboursements de prêt, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisations, toute opération provoquant une rentrée de fond pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budget élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement ....

Il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté du document, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors exploitation (Philippe, 2017)

**Tableau N°08** : La structure de tableau des encaissements

Désignation	Janvier	Février	...
<b>ENCAISSEMENT D'EXPLOITATION TTC</b>			
Vente au comptant			
Vente à crédit			
Créance clients au bilan d'ouverture			
<b>ENCAISSEMENT HORS EXPLOITATION</b>			
Nouvel emprunt			
Cession d'immobilisation			
Autre produit encaissés			
<b>Total des encaissements</b>			

Source : stephany, gestion financière, édition2, paris,2000, p.176

- **Décaissement du budget de trésorerie :**

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, service extérieur...) ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. Nous trouvons principalement les dépenses suivantes :

-**Les dépenses relatives aux achats** : ces dépenses relatives aux achats de matière première, autre approvisionnement, marchandise 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, sur le CA 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** : elle correspond aux charges d'exploitation décaissées du

compte de résultat : salaire, charge sociales, frais transport, frais publicité ... les prévisions sont

fondées sur le montant de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et montant.

**-les dépenses hors exploitation** : Concerne les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, paiement de dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés (Hubert de la brusterie,2003, p.17)

**Tableau N°09** : La structure des décaissements sur achats

Désignation	Janvier	Février	Etc
<b>Décaissements d'exploitation</b>			
Dette du bilan d'ouverture			
Dette fournisseurs			
Achat TTC au comptant			
Achat TTC a crédit			
Autre dettes externe			
Salaires			
Dettes divers			
<b>Décaissements hors exploitation</b>			
Impôt sur les sociétés			
Investissement TTC			
Frais financier sur emprunts			
Remboursements d'emprunt			
Autres décaissements			
<b>Total des décaissements</b>			

Source : stephany,2000, P.176

### 3.1.2.1. La structure du plan de trésorerie prévisionnel pluri mensuel

Le budget de trésorerie peut être présenté sous forme d'un tableau ;

**Tableau N°10 : Plan de trésorerie pluri mensuel**

	<b>J</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>.....</b>	<b>D</b>
1) Encaissement sur ventes (TTC) 2) Produits financiers à encaisser 3) Autres recettes (TTC) à encaisser					
<b>Total des recettes d'exploitation 1</b>					
1) Décaissements sur les achats (TTC) 2) Paiement des charges de personnel 3) Impôt et taxe d'exploitation 4) TVA à payer 5) Charge financières à déboursier 6) Autre charges d'exploitation à payer					
<b>Total des dépenses d'exploitation 2</b>					
<b>Solde d'exploitation mensuel 3 = 1-2</b>					
1) Cession d'immobilisation 2) Nouveaux emprunt contractés					
<b>Total des recettes hors exploitation 4</b>					
1) Investissement 2) Echéances de remboursement d'emprunt 3) Impôt sur les bénéfices (acomptes et solde) 4) TVA à payer					
<b>Total des dépenses hors exploitation</b>					
<b>= Solde hors exploitation 6 = 4-5</b>					
<b>= Solde global mensuel 7 = 3+6</b>					
+ OU – décisions de trésorerie					
<b>= Solde cumulé mensuel (y compris solde initial début d'année)</b>					

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

Source : (philippe,2017, p.46)

Ce tableau est un outil important pour suivre les flux de trésorerie d'une entreprise d'une année, permet en évidence l'évolution global de la trésorerie ainsi regroupe les information clé comme les encaissements prévus, les paiements aux fournisseur, les salaires. Permet de visualiser les mouvements de trésorerie attendus, et de faire des choix éclatés en ce qui concerne l'investissement et le financement.

### **3.1.2.2. L'utilité du budget de trésorerie :**

Evaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget rassurera la banque à la destination des financement CT, elle acquiert le sentiment que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie, le budget est donc utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive, moins qu'il s'agisse de la filiale d'un groupe et que la maison mère veuille mesurer le montant des excédents qui pourront lui être « remontés ».

- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, investissements, remboursement d'emprunt à LMT. Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certain choix, lorsque le choix « d'autofinancer » un investissement dégrade de façon significative la trésorerie prévisionnelle, le trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT.
- Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il Ya cohérence entre le BFR et le FR. un budget constamment déficitaire (excédentaire), exprime une inadéquation du fond de roulement au besoin en fond de roulement, permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles (dans lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre) de manière à éviter de trop grands équilibre (jean barreau,1995)

Le budget comme outil de prévision ; faire un diagnostic du futur ; orienter les décisions ; rechercher des fonds. Le budget comme outil de contrôle : Surveiller les opérations et corriger les écarts.

### **3.1.3. Gestion au quotidien : fiche de valeur (gestion au jours le jour)**

La gestion permanente de la trésorerie se traduit par un suivi au jour le jour de la trésorerie impliquant non seulement une évaluation fine des éléments constitutif de la trésorerie mais également une surveillance permanent des facteurs de leurs variations.

Les soldes bancaires fluctuent chaque jour en fonctions des encaissement et décaissements. Ce n'est grâce à une gestion quotidienne que la trésorerie peut maintenir en permanence ses soldes bancaire le plus proche possible de zéro ; la gestion en date de valeur consiste en un enchainement tâche quotidienne :

Appel des banque et rapatriement des mouvements de la veille, intégration de ces mouvements sur la fiche en valeur, appel des banques afin de leur communiquer les décision, inscription sur la fiche en valeur des mouvements en provenance de l'entreprise. (Michel Sion, 2001)

### **3.1.3.1. La fiche de valeur :**

La fiche de 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 trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie (PHILIPPE,2017)

Le mécanisme des jours de valeurs nous amène à distinguer plusieurs dates : La date d'opération à laquelle la banque traite l'opération, la date de valeur à laquelle le mouvement prend effectivement effet sur ce compte. Cette date de valeur est particulièrement importante.

La fiche de valeur est un outil qui consiste à gérer les comptes bancaires cela permet de garder une trace précise des transactions et de maintenir un contrôle sur ses finances ainsi elle améliore des équilibrages avec la banque, choix des modes de financement les plus approprier.

#### **Principe :**

Les différents flux financiers ne sont pas pris en compte par les banques aux même dates que celles 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 a la même date : Par exemple, si l'entreprise émet un chèque, elle peut l'enregistre immédiatement, alors que sa banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura porté à l'encaissement a sa propre banque et l'information transmise à la banque de l'entreprise.
- Les banques appliquent des jours de valeur aux différentes opérations : par exemple, entre la remise d'un chèque et sa prise en compte par la banque peut s'écouler de 1 à 5 jours.



Ces décalages imposent donc au trésorier de raisonner comme le font les banques de l'entreprise pour déterminer au plus près la situation des compte.il convient de passer du plan de trésorerie, les flux sont recensés par nature. A un suivi quotidien de trésorerie ou les flux sont classés en date de valeur, c'est-à-dire date de prise en compte par la banque selon le mode de règlement (cheque, virement,) et par la date prévue de réalisation. (Philippe,2017)

### 3.1.3.2. Structure de la fiche de valeur

La fiche de valeur est structurée comme suit :

**Tableau N°11 : La fiche de valeur**

	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>
<b>Solde initial</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouvement créditeur</li> <li>- Remise cheque sur place</li> <li>- Remise chèque hors place</li> <li>- Effets a l'escompte</li> <li>- Virement reçus</li> <li>- Autre</li> </ul>				
<b>Total recette</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mouvement débiteur</li> <li>- Chèque émis</li> <li>- Effet domiciliés</li> <li>- Virement émis impayés</li> <li>- Autre</li> </ul>				
<b>Total dépense</b>				
<b>Solde avant décision</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décision</li> <li>- Escompte</li> <li>- Placement</li> <li>- Agio</li> <li>- Virement</li> <li>- Virement banque a banque</li> <li>- Recette</li> <li>- Charge recette</li> <li>- Virement banque a banque</li> </ul>				

- Dépense				
- Charge dépense				
<b>Solde après décision</b>				

Source : (PHILIPPE,2017, p.74)

### 3.1.3.3. Les caractéristiques de la fiche de choix :

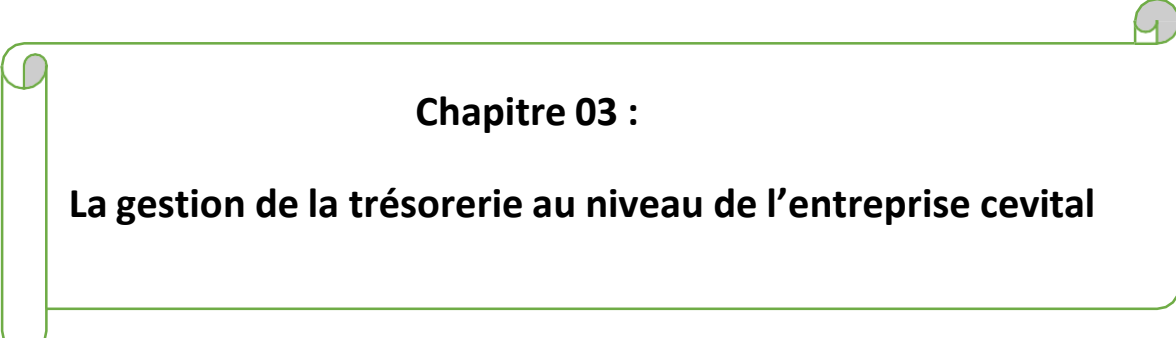
- La fiche de valeur reprend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération.
- Le solde après décision doit être égal à 0.
- La fiche fait apparaître les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier.

### Conclusion

Il est évident que la gestion de la trésorerie repose principalement sur des prévisions, ainsi il est important de prévoir les force et faiblesse de la trésorerie de l'entreprise afin de faciliter un suivi quotidien des activités.

D'après le chapitre précédent, nous avons essayé de présenter tous les éléments nécessaires à une gestion efficace de la trésorerie. Pour cela nous avons présenté de nombreux outils financier tel FR, FRNG et les différents ratios.

Ces outils seront repris et adoptés pour l'entreprise cevital dans le chapitre suivant.



**Chapitre 03 :**  
**La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise ce vital**

## **Chapitre 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise Cevital**

### **Introduction**

Après avoir exposé les différents chapitres théoriques sur la gestion de la trésorerie d'une entreprise et ses méthodes d'analyse, nous allons maintenant examiner de manière pratique en utilisant les données de l'entreprise Cevital. L'étude de l'équilibre financier en présente et calcule de nombreux outils financiers tels que BFR, FRNG et TN et les différents ratios. Par conséquent, nous allons commencer en présentant un aperçu de l'entreprise Cevital puis la seconde section va porter sur l'analyse du bilan fonctionnel et sur les indicateurs financiers et enfin la dernière section sera consacrée à l'analyse par les ratios et par les flux.

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

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême -Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3850 salariés en 2021

Le groupe Cevital est l'une des entreprises privées industrielles et commerciales les plus dynamiques du secteur agroalimentaire en Algérie et le leader en Afrique, Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile sur le marché algérien. présente également à l'international et la troisième entreprise algérienne par le chiffre d'affaires. Créée par l'entrepreneur **Issad Rebrab** en 1998.

Cevital Entreprises est une filiale du groupe Cevital, créée en 2007. Sa vocation première est dédiée exclusivement à la construction des projets propres au groupe, comme les plates-formes logistiques, les centres commerciaux, les bâtiments industriels, etc.

Sa mission principale est la production et la distribution de ses produits et de faire passer le pays du stade d'importateur au stade d'exportateur afin de participer à la création de la richesse et de l'emploi en Algérie.

## **1.1. Historique sur le cevital :**

CEVITAL SPA a été créée avec des fonds privés en 1998 et elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle a pour actionnaires principaux, Mr Issad REBRAB & Fils. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie : consiste plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

CEVITAL agro-industrie est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010 et a 18000 salariés en 2015. Elle a été créée en MAI 1998 avec un capital social de 68760 milliards de DA.

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre.

**En février 1999**, entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 t/an et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »

**En 2001** entrée en production de la margarinerie de 180000 t/an et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »

**En 2003** entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 t/an de sucre blanc et 25000 t/an de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries

**Avril 2005** lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) et acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA

**En 2016** création de NUMIDIS et IMMOBIS ; acquisition de COJEK

Aujourd'hui, connue sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL ; Lalla khedidja, elle est entrée en production en Mars 2007, et a permis l'acquisition de la conservation d'EL kseur (ex COJEK) sise à 30km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Depuis sa création à nos jours, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position. Vise aussi à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

## **1.2. Situation géographique de l'Entreprise :**

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, a 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique.

Elle occupe une place stratégique, qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement antérieur.

En effet, elle se situe très proche du port et de **l'aéroport de Bejaia**.

Nous avons construit les installations suivantes :

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

### **➤ A El Kseur :**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des l'entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

### **➤ A Tizi Ouzou :**

#### **A/ Agouni Gueghrane :**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khadîdja a été inaugurée en juin 2007

## **1.3. Les activités de CEVITAL agro-industriel :**

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles Végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.

- Sucre liquide.

- Silos portuaires.
- Boissons.

### **1.3.1. Huiles Végétales :**

• **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes : Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E), (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol. Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 828 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

**1.3.2. Margarinerie et graisses végétales** : CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ». Capacité de production : 180.000 tonnes/an. Notre part du marché national est de 30%, sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le moyen orient.

**1.3.3. Sucre Blanc** Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

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



#### **1.3.4. Sucre liquide :**

- Capacité de production : Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

#### **1.3.5. Silos Portuaires :**

Existant : Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

#### **1.3.6. Boissons : Eau minérale, Jus de fruits, sodas**

- L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5, Sulfate 7, bicarbonate 162....) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla Khadija pure et naturelle est directement L'eau minérale Lalla Khadija pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadîdja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR »

**Tichina EL Kseur :** Tichina est une boissons fruité riche en pulpe naturelle extraite d'origine 100 % d'Algérie fraîchement cueillies et sélectionnées, et bénéficie d'un site de production équipée de ligne de dernière génération.

Disponible en pulpe d'orange, pulpe de mandarine, en format 33cl , 1L, 2L en pet et en format de 25 cl en verre retournable.

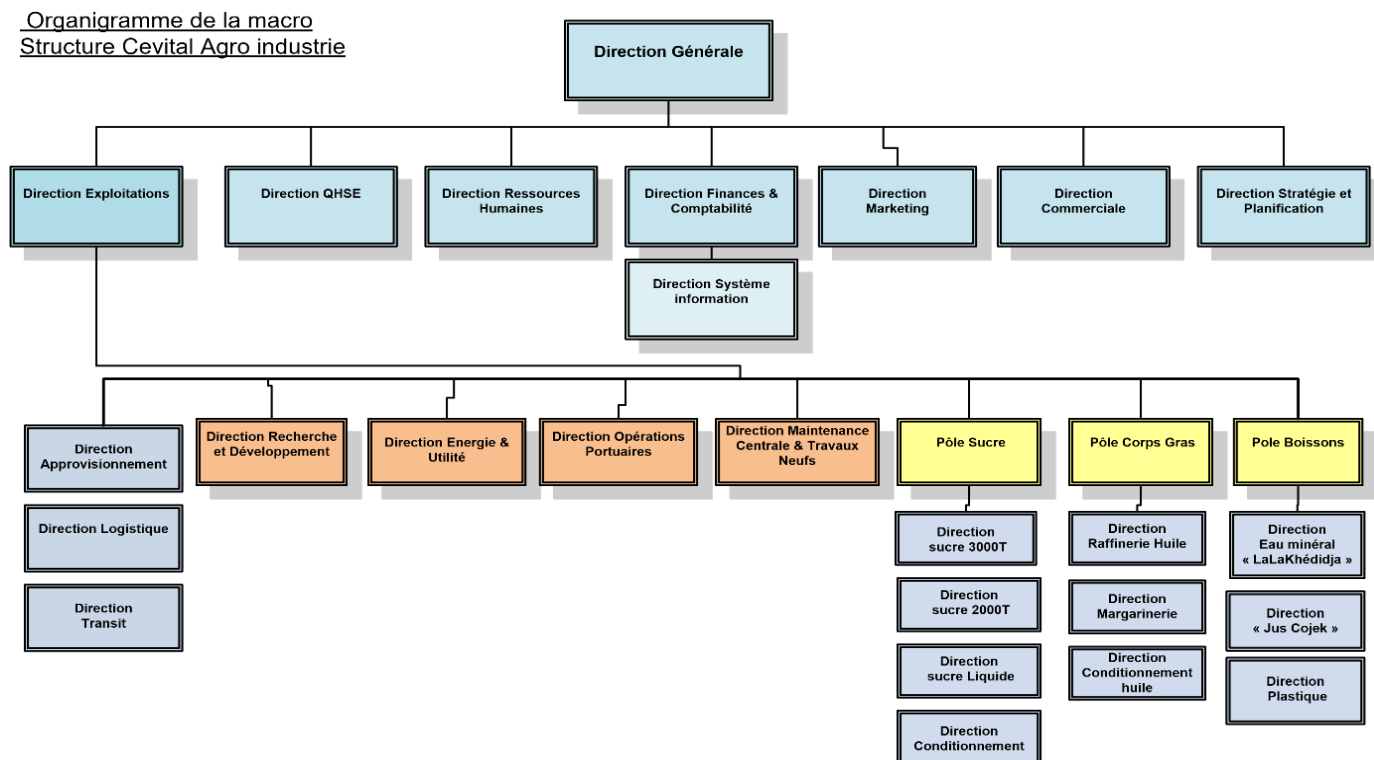
## 1.4. Présentation de l'organigramme d'accueil de Ce vital :

L'organigramme suivant donne une vue générale sur les différents organes constituant le complexe CEVITAL.

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

CEVITAL se caractérise par une structure hiérarchique-fonctionnelle, tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la Circulation de l'information et offre plus de spécialisation et de fluidité.

**FIGURE N°10** : présentation de l'organigramme de l'entreprise cevital agro-industrie



s:\ISO 22000\5 Responsabilité de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\F-RH-006 Organigramme

### 1.4.2. Missions et services des composantes de la DG :

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

#### 1.4.2.1. La direction générale :

Elle s'occupe de l'établissement que pense stratégique est une décision sur la politique

marketing à adopter elle a également pour mission la coordination l'orientation et la motivation

de l'autre direction cette direction est présidée par un président directeur général PDG qui est l'actionnaire majoritaire.

#### **1.4.2.2. La direction Marketing :**

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

#### **1.4.2.3. La direction des Ventes & Commerciale :**

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

#### **1.4.2.4. La direction des Finances et Comptabilité :**

Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique. Elle s'occupe de :

- La détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction.
- La satisfaction des besoins au meilleures conditions et au délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis-à-vis des tiers.
- La comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties selon les pièces justificatives signalées.

#### **1.4.2.5. La direction Système d'informations :**

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

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

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

#### **1.4.2.6. La direction Industrielle :**

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

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

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité, Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

#### **1.4.2.7. La direction des Ressources Humaines**

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

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de ce vital Food.

- Pilote les activités du social.

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

- Assure le recrutement.

- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

- Gestion de la performance et des rémunérations.

- Formation du personnel

- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation Cellule de communication.

#### **1.4.2.8. La direction Approvisionnement**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

#### **1.4.2.9. La direction Logistique**

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

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

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

#### **1.4.2.10. La direction des Silos :**

Elle décharge les matières première vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ; Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

#### **1.4.2.11. La direction des Boissons**

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

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

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

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur , Cojek est une SPA filiale de CE vital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

#### **1.4.2.12. La direction Corps Gras :**

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

#### **1.4.2.13. La direction Pôle Sucre :**

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

#### **1.4.2.14. La direction QHSE :**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

#### **1.4.2.15. La direction Energie et Utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque process : D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmosée , adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW./

#### **1.4.2.16. La direction Maintenance et travaux neufs :**

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

**1.5. Les missions et objectifs de l'entreprise CEVITAL :** Nous citons quelque mission et objectif :

##### **1.5.1. Les missions :**

- Concevoir, développer et réaliser de nouveaux projet ;
- Intervenir dans les travaux d'ouvrages d'art, construction neuves, extension de bâtiments de patrimoines immobilier ;
- Le contrôle de qualité de ses produit (toutes les unités de production disposent d'un laboratoire équipés d'outils d'analyse très performants).

##### **1.5.2. Les objectifs :**

- Répondre mieux aux attentes des consommateurs (Satisfaction des clients locaux et étrangers qualitativement et quantitativement) ;
- La vente de tous ce qui est produit ;
- Réaliser des initiatives dans les différents secteurs (travaux de bâtiments) ;
- Garantie sa pérennité ;
- Assurer son revenu et sa rentabilité ;
- L'amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères ;
- L'accroissement du chiffre d'affaire ;

Afin d'étendre ses activités, CEVITAL envisage de mettre en œuvre un certain nombre de nouveaux projets et Anciennes extensions, ainsi que :



- Extension des raffineries sucre de 2000 tonnes.

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

L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de Leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en 20 %. L'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. CEVITAL a réalisé un chiffre d'affaires de près de 40 milliards dinars en 2004 et un résultat net de 7,6 milliards de dinars. Pour les 10 premiers mois de 2005 (du 1er janvier 2005 au 31 octobre 2005) CEVITAL a réalisé un chiffre d'affaire de 42 milliards (TTC) et un résultat brut de 7,5 milliards de dinars. Au 31 octobre 2005, ses fonds propres finançaient 83% de ses actifs. Sa direction a des bases raisonnables de penser que :

⇒ Elle s'est taillé, en 7 ans, une part de marché dominante sur le marché algérien des produits alimentaires de base ;

⇒ Son organisation et sa structure de coûts lui permettent d'envisager devenir un joueur compétitif sur le marché régional des produits alimentaires de base ;

⇒ L'envergure de ses activités et la capacité de gestion de ses dirigeants lui permettent d'envisager répliquer le succès industriel qu'elle a connu dans le domaine agroalimentaire

En développant des activités industrielles dans la production de panneaux préfabriqués et de verre plat.

## **Section 02 : Etude de l'équilibre financier du bilan fonctionnel**

L'étude de l'équilibre financier permet d'évaluer la structure de financement et cela à travers le calcul des différents indicateurs tel le BFR, FRNG, TN et par un certain nombre de ratio.

Cette analyse permet de mieux comprendre la notion d'équilibre financier et formuler des

jugements et des suggestions pour l'entreprise dans cette section, nous procéderons à une analyse basée sur le bilan de ce vital pour les deux années 2017 et 2018.

## 2.1. Présentation du bilan fonctionnel pour les période (2017, 2018) :

Le bilan de l'entreprise Cevital de l'exercice 2017-2018, se présente comme suit :

**Tableau N°12** : le bilan fonctionnel de l'actif pour l'exercice 2017

**UM=1000000**

ACTIF (EMPLOIS)	Exercice	
	2017	2018
Désignation		
<b>Emplois stable : (ANC)</b>		
- Immobilisation brut	0	0
- Immobilisation corporelle	83275.54874	90346.788646
- Immobilisation incorporelle	259.793473	271.993080
- Immobilisation en cours	14915.5809	12376.720500
- Immobilisation financière	159548.0765	186646.313435
<b>Total des emplois stables</b>	<b>257998.9996</b>	<b>289641.8157</b>
<b>Actif circulant d'exploitation :</b>		
- Stock et encours	36194.91355	32390.01644
- Créance client	23906.315410	27602.426789
- Autre débiteur	<b>117427.940170</b>	<b>133667.004807</b>
- Impôts assimilés	11780.167699	16542.385252
<b>Total actif circulant d'exploitation</b>	<b>189309.3368</b>	<b>210201.8333</b>
<b>Actif circulant hors exploitation :</b>		
- Autre créance et emplois assimilé	297.915123	361.712352
<b>Total actif circulant hors exploitation</b>	<b>297.915123</b>	<b>361.712352</b>
<b>Actif trésorerie :</b>		
Disponibilité	57623.154211	7046.363542
<b>Total de l'actif trésorerie</b>	<b>57623.154211</b>	<b>7046.363542</b>
<b>Total actif courant</b>	<b>247230.4061</b>	<b>217609.9092</b>
<b>Total actif</b>	<b>505229.4057</b>	<b>507251.7248</b>

**Source** : établie par nous même à partir des documents de CEVITAL Du

tableau précédent, ressort plusieurs informations financières concernant l'entreprise Cevital

Ainsi, nous remarquons que :

**Emplois stable =ANC= 257998.9996**

**ACE= stock + créance et emplois assimilé – autre créance =36194.91355+153412.3384-  
297.915123 = 189309.3368**

**ACHE= autre créance = 297.915123**

**AT= disponibilité= 57623.15421**

Après l'actif du bilan nous passons, à présent, à son passif

**Tableau N°13 : Le bilan fonctionnel du passif pour l'exercice 2017**

Passif (ressource)	Exercice	
	2017	2018
<b>Désignation</b>		
<b>Ressources durable :</b>		
- Capitaux propre (total 1)	263138.3226	274111.850708
- Dette financière (total 2)	20788.72838	31760.712888
- Amortissement et provision	44520.319	50161.994155
<b>Total ressources durable</b>	<b>328447.37</b>	<b>359002.9566</b>
<b>Passif circulant d'exploitation :</b>		
- Dette fournisseur	35656.57092	29849.00897
- Impôt	1448.965742	1773.774731
<b>Total circulant d'exploitation</b>	<b>37105.53666</b>	<b>31622.7837</b>
<b>Passif circulant hors exploitation :</b>		
- Autre dette	51840.020012	54998.441597
<b>Total passif circulant hors exploitation</b>	<b>51840.020012</b>	<b>54998.441597</b>
- Passif trésorerie	87836.47911	61627.542950
<b>Total passif trésorerie</b>	<b>87836.47911</b>	<b>61627.542950</b>
<b>Total passif courant</b>	<b>176782.0358</b>	<b>148248.7682</b>
<b>Total passif</b>	<b>505229.4079</b>	<b>507251.7248</b>

Source : établie par nous même à partir des documents de CEVITA

**RD= Total 1 + Total 2+ amortissement et provision**

**PCHE= autre dette = 51840.020012**

**PCE= dette fournisseur + impôt = 35656.57092 + 1448.965742= 37105.53666**

PT= 87836.47911

## Interprétation

A travers le bilan de l'entreprise Cevital, présenté ci-dessus, nous relevons une petite augmentation du total actif d'une valeur de 2022.3191DZD. Ainsi, les emplois stables ont augmenté en 2018 de 31642.8161 DZD, l'actif circulant d'exploitation a enregistré une augmentation en 2018 causée par les « autres débiteurs » et qui sont les avances accordées au filiale et divers fournisseurs. Concernant les actifs circulant hors exploitation ont augmenté en 2018 de 63.797DZD causé par les autres créanciers, la trésorerie est positive durant les deux années de 2022.3191DZD

Du coté passif, les ressources durables a connu une augmentation en 2018 de 30555.5866DZD dû à l'augmentation de ses capitaux propres et ces dette fournisseur ainsi ses amortissements, les passif circulant d'exploitation a eu une dégradation on 2018 d'une valeur de 5482.75296DZD causé par les impôt, la trésorerie passif est positif dans les deux année de 2022.3191DZD

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

Nous déterminerons les indicateurs de l'équilibre financier pour analyser la situation financière de l'entreprise par les différent agrégat : FRNG, BFR, TN pour les exercice 2017,2018

**2.2.1. Le fond de roulement net global :** Signifie la différence entre les ressources stables et les emplois durable ; le FRNG représente l'excédent de ressource durable qui financent une partie des besoins de financement du cycle de l'exploitation.

### ➤ A partir du haut du bilan :

Le FRNG se calcul comme suit :

**Tableau N°14 :** Le FRNG à partir du haut du bilan

Désignation	2017	2018
Ressource durable	328447.37	359002.9566
Emplois stable	257998.9996	289641.8157
<b>FRNG= RD- ES</b>	<b>70448.3704</b>	<b>69361.1409</b>

Source : élaboré par nous même à partir des documents de ce vital



➤ **A partir du bas du bilan :**

Le FRNG à partir du bas du bilan se calcule comme ce ci :

**Tableau N°15 :** Tableau de FRNG à partir du bas du bilan

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
Actif circulant d'exploitation	189309.3368	210201.8333
Actif circulant hors exploitation	297.915123	361.712352
Trésorerie active	57623.154211	7046.363542
<b>Total</b>	<b>247230.4061</b>	<b>217609.9092</b>
Passif circulant d'exploitation	37105.53666	31622.7837
Passif circulant hors exploitation	51840.020012	54998.441597
Trésorerie passif	87836.47911	61627.542950
<b>Total</b>	<b>176782.0358</b>	<b>148248.7682</b>
<b>FRNG=</b> <b>(ACE+ACHE+TA)-</b> <b>(DE+DHE+TP)</b>	<b>70448.3703</b>	<b>69361.141</b>

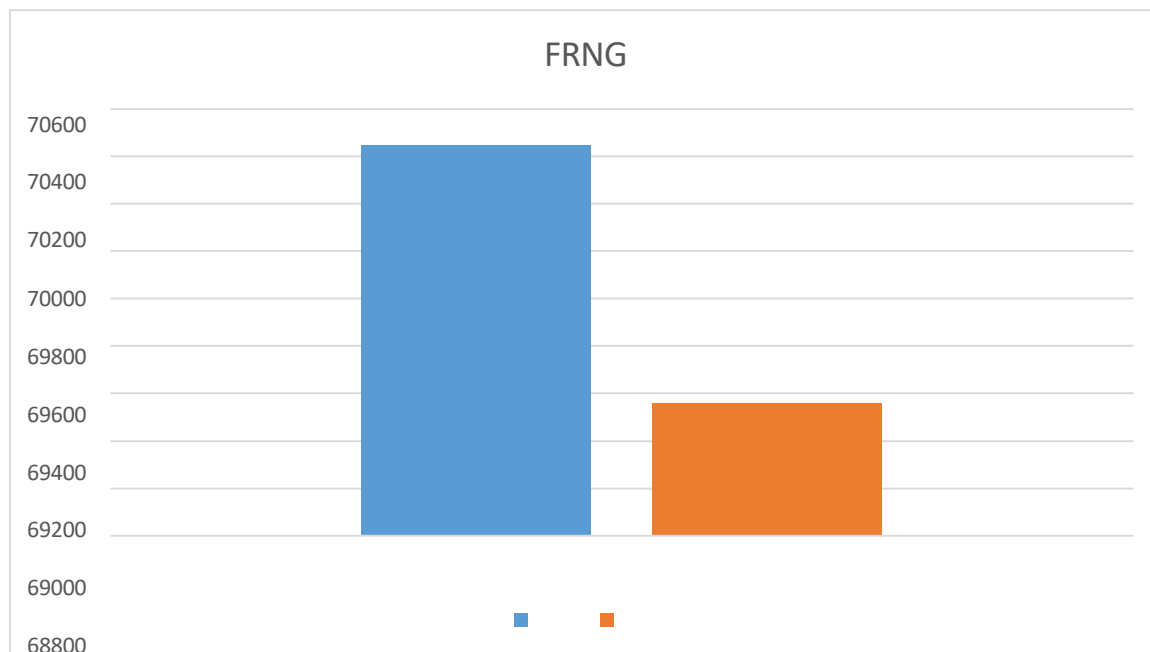
Source : élaborés par nous-même par les documents de ce vital

▪ **La variation de FRNG :**

$$69361.141 - 70448.3703 = - 1087.2293$$

Les résultats trouvés sont présentés dans la figure suivant :

**FIGURE N°11 : Présentation graphique du FRNG**



**Source :** élaboré par nous-même tableau de FRNG à partir du bas du bilan

### **Interprétation :**

Le FRNG de l'entreprise cevital est positif pour l'année 2017 et 2018, L'entreprise dispose un excédent de ressource à CT pour financer les besoins ; donc les ressources durables couvrent les besoins a LT de l'entreprise. Elle assure la couverture de ses investissements par ces capitaux propre, L'entreprise est équilibrée financièrement grâce aux ressource.

### **2.2.2. Le besoin de fond de roulement : (BFR)**

Il correspond à l'argent dont l'entreprise a besoin en permanence pour financer son exploitation. Il résulte des décalages de trésorerie entre les dépenses et les recettes de son activité, afin de lui éviter des difficultés à court terme.

#### ➤ **Le BFR à partir du bilan :**

$$\mathbf{BFR = (ACE+ACHE) - (DE+DHE)}$$

**Tableau N° 16:** BFR à partir du bilan

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
Actif circulant d'exploitation	189309.3368	210201.8333
Actif circulant hors exploitation	297.915123	361.712352
<b>Total</b>	<b>189607.2519</b>	<b>210563.5457</b>
Dettes d'exploitation	37105.53666	31622.7837
Dettes hors exploitation	51840.020012	54998.441597
<b>Total</b>	<b>88945.55667</b>	<b>86621.2253</b>
<b>BFR</b>	<b>100661.6952</b>	<b>123942.3204</b>

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

**Le BFR à partir de ces composition (BFRE et BFRHE) :**

Le BFR peut être également calculé à partir de ses compositions et cela comme suit :

**BFR=BFR d'exploitation + BFR hors exploitation**

**BFRE= actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation BFRHE=actif**

**circulant hors exploitation – dettes hors exploitation Tableau N°17 : BFR à**

partir de ces décomposition (BFRE et BFRHE)

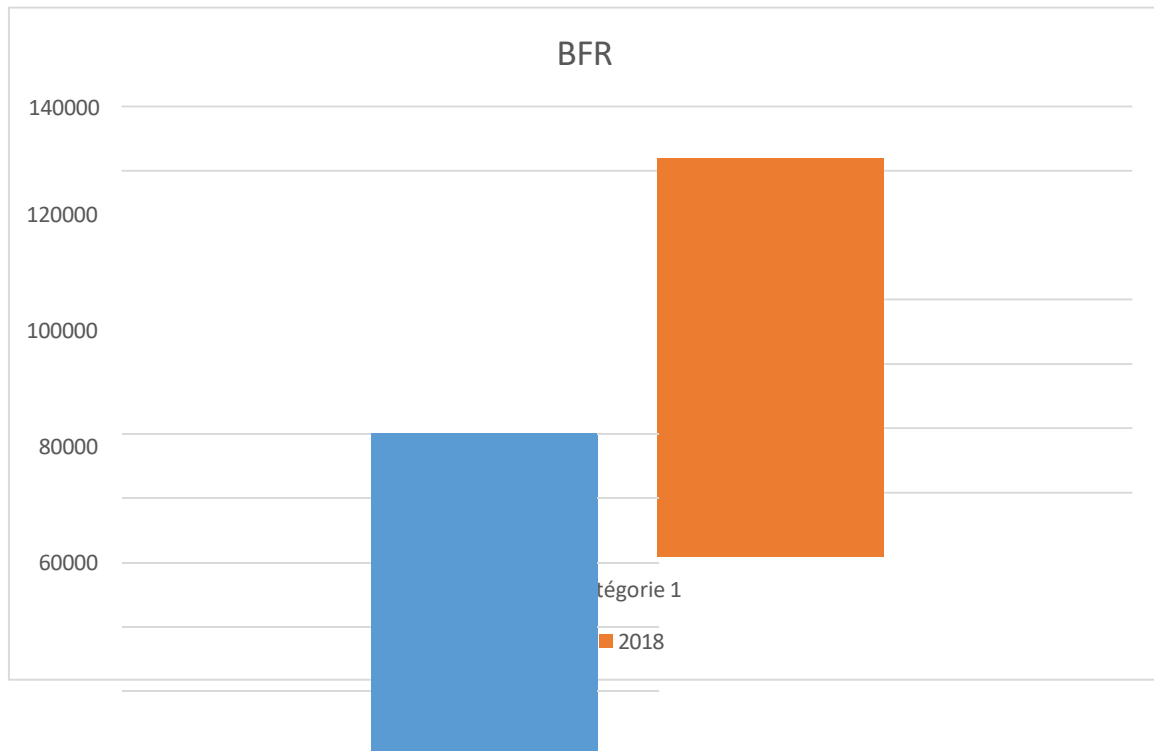
Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
<b>Actif circulant d'exploitation – passif circulant d'exploitation</b>	189309.3368 - 37105.53666	210201.8333 - 31622.7837
<b>BFRE</b>	<b>152203.8001</b>	<b>178579.0496</b>
<b>Actif circulant hors exploitation – passif circulant hors exploitation</b>	297.915123 - 51840.020012	361.712352 - 54998.441597
<b>BFRHE</b>	<b>- 51542.10489</b>	<b>- 54636.72925</b>
<b>BFR = BFRE+ BFRHE</b>	<b>100661.6952</b>	<b>123942.3204</b>

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

- **La variation du BFRE :  $178579.0496 - 152203.8001 = 26375.2495$**

- **La variation de BFRHE :**  $- 54636.72925 - (- 51542.10489) = - 3094.6236$

**FIGURE N° 12 :** Présentation graphique du BFR



**Source :** Réalisé par nous même à partir du tableau BFR

### **Interprétation :**

Le BFR de l'entreprise est positif pour l'année 2017 et 2018 d'une valeur de 100661.6952 et 123942.3204 respectivement, signifie que l'entreprise a besoin de fonds pour financer le cycles d'exploitation, les actifs circulant sont supérieur aux ressources circulant, le BFR positif peut avoir un impact sur la trésorerie.

### **2.2.3. La trésorerie nette : (TN)**

La trésorerie nette est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise qui mesure l'équilibre (ou l'absence d'équilibre) ; la TN permet d'ajuster le FN au BFR en ce sens, elle a une fonction d'équilibrage des emplois et des ressources.

Ce calcul comme suit :

➤ **La TN à partir du FRNG et BFR**

La trésorerie nette à partir de FRNG et BFR ce calcul comme :

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

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

Désignation	2017	2018
FRNG	70448.3703	69361.141
BFR	100661.6952	123942.3204
TN	- 30213.3249	- 54581.1794

Source : réaliser par nous-même à partir des documents de cevital

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

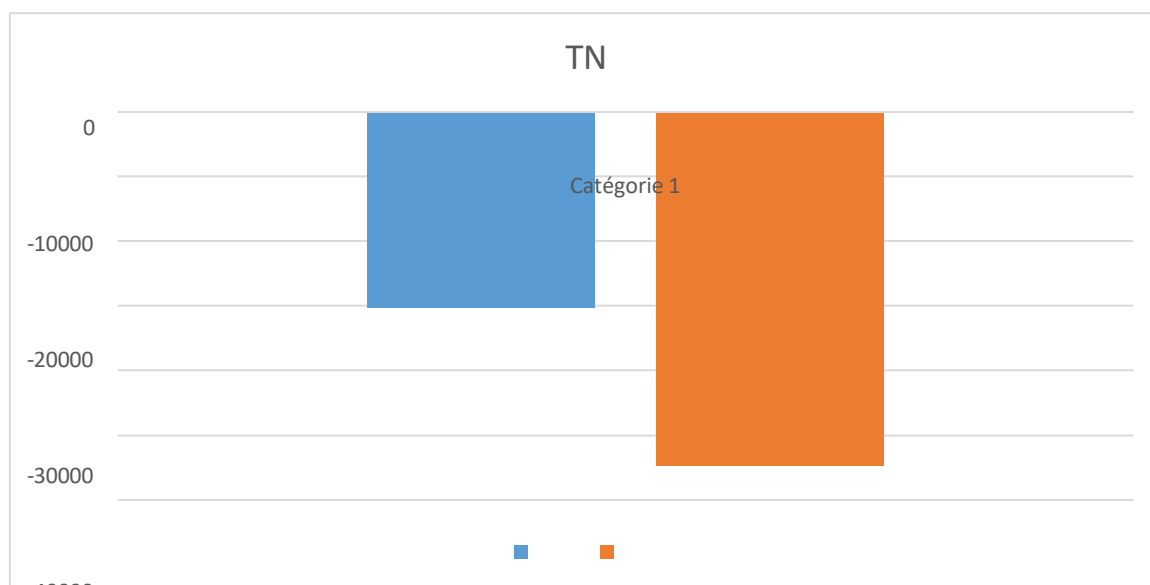
**Tableau N°19 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel**

Désignation	2017	2018
TA	57623.154211	7046.363542
TP	87836.47911	61627.542950
TN= TA-TP	- 30213.3249	- 54581.17941

Source : réaliser par nous-même à partir des documents de cevital

La trésorerie de l'entreprise Cevital est présentée dans la figure suivante :

**FIGURE N° 13 : Présentation graphique du TN**



Source : Réalisé par nous même

Nous constatons que la trésorerie est négative pour les deux années 2017 et 2018, le FRNG est inférieur au BFR causé



Notamment par les créances de « autres débiteurs » qui sont en réalité les avances accordées aux filiale et divers fournisseurs qui sont d'un montant significatif de **117427.940170 DZD**. L'entreprise Cevital ne dispose pas suffisamment de ressources pour financer ses besoins, donc le FRNG ne permet pas de couvrir la totalité de BFR.

### Section 03 : L'analyse par les ratios et par les flux

L'analyse par le bilan lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise, pour cela dans cette partie, nous allons examiner la trésorerie en utilisant des ratios et des flux.

#### 3.1. Analyse par les ratios :

L'utilisations de ratio pour l'analyse financière nous donne une imagine plus claire d'une situation financière d'une entreprise, Etudier sa situation et déterminer la santé financière de CEVITAL. Permet aux responsable de suivre les progrès de leur entreprise, avec pour l'intérêt de facilité les comparaisons spéciales pour prendre des décisions appropriées.

##### 3.1.1. Ratio de liquidité

Les ratios de liquidité permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à CT.

**Tableau N°20** : Les ratios de liquidité

Désignation	Formule	année 2017	Année 2018
Ratio de liquidité Générale	<b>active circulant / dettes à court terme</b>	245651.867295 / 176782.0358	215800.519318/ 148248.7682
<b>TOTAL</b>		<b>1.39</b>	<b>1.467</b>
Ratio de liquidité immédiate	<b>valeur disponible / dette à court terme</b>	57623.154211 /176782.0358	7046.363542 /148248.7682
<b>TOTAL</b>		<b>0.325</b>	<b>0.039</b>
Ratio de liquidité réduite	<b>(actif courant – stock) / passif Courant</b>	(245651.867295 - 35990.174355) / 176782.0358	(217609.9092- 32390.01644) / 148248.7682
<b>TOTAL</b>		<b>1.185</b>	<b>1.249</b>

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

## Les commentaires :

**Ratio de liquidité générale** : en 2017 et 2018 on trouve que le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 qui veut dire que la situation financière de l'entreprise est satisfaisante en terme de liquidité, dispose suffisamment de liquidité et de trésorerie pour couvrir toute ces dettes à court terme par ses actifs circulant

**Ratio de liquidité immédiate** : Ce ratio est inférieur à 1 qui veut dire elle ne dispose pas suffisamment de liquidité pour couvrir intégralement ces dettes à CT. en 2017 l'entreprise peut rembourser 32% de ses dettes à court terme par ses disponibilités, et en 2018 elle rembourserai 3.9% de ses dettes à court terme

**Ratio de liquidité réduite** : ce ratio de supérieur à 1 pour les deux année 2017 et 2018, donc l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme au moyen de ses liquidités avec les créances ou la trésorerie (caisse /banque)

### 3.1.2. Ratio d'autonomie financière

Il représente un indicateur de mesure de la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes grâce à ses fond propres.sa valeur doit être supérieur à 1.

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

Désignation	Formule	2017	2018
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propre}}{\text{total des dettes}}$	$\frac{263138.3226}{197570.764170}$	$\frac{274111.850708}{180009.451135}$
<b>TOTAL</b>		<b>1.331</b>	<b>1.522</b>

Source : Tableau réalisé par nous-même à partir des documents de ce vital

**Total des dettes (2017) = dette financière + Passif circulant (total PCE+ total PCHE+PT)**

$$= 20788.72838 + 37105.53666 + 51840.020012 + 87836.47911$$

### Commentaire :

Le ratio de l'autonomie financière est supérieur à 1 pour les deux années 2017 et 2018, c'est-à-dire l'entreprise Cevital est autonome vis-à-vis de ses tiers, de ce fait qu'elle est capable de financer ces besoins, donc l'entreprise a une bonne autonomie financière.

### 3.1.3. Ratio d'indépendance financière

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

**Tableau N°22 : Ratio d'indépendance financière**

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018
Ratio d'indépendance Financière	<b>Capitaux propre / capitaux Permanent</b>	2631832.2620 / 28392705.1003	274111.850708 / 305872.563596
	<b>Total</b>	<b>0.92</b>	<b>0.896</b>

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

Capitaux permanents (2017) = 26318.3226 + 20788.72838

**Commentaire :** ce ratio est supérieur à 0.5 pour les deux années 2017 et 2018, signifie que l'entreprise est indépendante financièrement vis-à-vis de ses créanciers, ce résultat est dû à une forte valeur de CP.

### 3.1.4. Ratio de solvabilité générale

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses DMT, il doit être supérieur à 1, l'entreprise a la capacité d'honorer ces engagements, peut payer ces dettes à partir des ventes de ces actifs.

**Tableau N°23** : Ratio de solvabilité générale

	<b>Formule</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ratio de solvabilité générale	<b>Total actifs / total des dettes</b>	50522940.5786/ 197570.764170	507251.7248 /180009.451135
<b>TOTAL</b>		<b>2.55</b>	<b>2.817</b>

Source : Tableau réalisé par nous-même à partir des documents de ce vital

**Commentaire :**

Le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 en 2017 et 2018, donc l'entreprise est capable de rembourser ces dettes. En liquidant son actif, l'entreprise peut rembourser plus de 2 fois ses dettes, donc l'entreprise est solvable.

**3.2. Analyse par les flux :**

Nous présentons l'analyse par les flux de la trésorerie

**Tableau N°24** : 2ème partie du TF

	<b>BESOIN</b>	<b>Dégagement</b>	<b>SOLDE</b>
<b>Δ L'EXPLOITATION</b>			
Stock et en cours		3804.87711	
Client	3696.111379		
Autre débiteur	16239.06464		
Impôt assimilé	4762.217553		
Fournisseur	5807.56195		
Impôt passif		324.808989	
<b>TOTAL</b>	<b>30504.95552</b>	<b>4129.686099</b>	
<b>La VARIATION BFRE (1)</b>			<b>-26375.2691</b>
<b>Δ HORS EXPLOITATION</b>			
Autre créance	63.797229		
Autre dette		3158.421585	
<b>TOTAL</b>	<b>63.797229</b>	<b>3158.421585</b>	
<b>La variation BFRHE (2)</b>			<b>3094.624356</b>

<b>Δ trésorerie</b>			
---------------------	--	--	--

Trésorerie active		50576.79067	
Trésorerie passif	26208.93696		
<b>TOTAL</b>	<b>26208.93696</b>	<b>50576.79067</b>	
<b>La variation de TN (3)</b>			<b>24367.85371</b>
<b>Δ FRNG (1+2+3)</b>			<b>1087.2293</b>

Source : Tableau réalisé par nous-même à partir des documents de ce vital

### Commentaire :

Δ **BFRE** : le besoin de fond de roulement à augmenter de **26375.2691** milliards de DA, suite a les autres débiteurs et qui sont les avances accordées au filiales et divers fournisseurs, donc il a accordé plus de fond a cette dernière ce qui fait qui a dégagé plus de besoin.

Δ **BFRHE** : le besoin de fond de roulement hors exploitation de l'entreprise Cevital à diminué de **3094.624** milliards de DA, due à l'augmentation des dettes hors exploitation.

Δ **TN** : la trésorerie de l'entreprise Cevital à diminué de plus de 24 milliard de DA

### Recommandation

Après les résultats obtenus, nous nous permettons de formuler quelques recommandations, en toute humilité pour améliorer sa situation financière et maintenir une trésorerie positive.

- Relancer les clients au plus vite pour éviter les impayés et les retards de paiement ;
- optimiser la gestion des stocks pour éviter d'immobiliser une trésorerie trop importante ;
- augmenter le capital ;
- recouvrement créance (régulariser) ;
- prévision de la CAF ;
- financement interbancaire pour diminuer les besoin trésorerie ;
- doit réaliser les prévisions régulièrement, tracer toute les activités et surveiller certain ratio financier ;

-augmentation du CA ;

-changer de fournisseur ;

-améliorer la possibilité de réduire et améliorer la gestion de stock ;

-optimiser des liquidités et la gestion des flux de trésorerie.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise cevital et déterminer sa situation financière afin de comprendre son fonctionnement, à travers les diverses méthodes de calcul de la trésorerie, FRNG, BFR, TN, les différents ratios, le TF.

Au cours de l'exercice 2017,2018, l'entreprise Cevital a dégagé des trésoreries négatives, ce qui signifie que le FRNG n'a pas financé le BFR cause d'insuffisance de ressource. Nous déduisons qu'elle ne peut pas financer son cycle d'exploitation avec ses propres ressources, ce qui a poussé l'entreprise cevital à faire des crédits à court terme.

Par ailleurs, nous constatons que le ratio de liquidité générale et le ratio réduite sont supérieurs à 1, donc la situation de cevital est satisfaisante et n'a pas un problème en terme de liquidité, pour les deux années 2017 et 2018. Ainsi, l'entreprise est apte à faire face à ces engagements et à payer ces dettes à CT soit avec les créances soit avec les disponibilités.

Par ailleurs, le ratio de solvabilité générale et d'autonomie qui sont supérieurs à 1, donc l'entreprise est solvable et elle est en bonne autonomie financière.

Enfin, le ratio d'indépendance financière qui est supérieur à 0.5 pour les deux années 2017 et 2018, ce qui montre que l'entreprise est indépendante financièrement vis-à-vis de ces créanciers. Nous concluons que l'entreprise est en bonne santé financière, et financièrement équilibrée car elle a un bon niveau de solvabilité et d'autonomie même si sa trésorerie est négative, car les ratios positifs indiquent une bonne capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations et à maintenir son équilibre financier



## **Conclusion générale**

La gestion de la trésorerie est un indicateur essentiel de la santé financière de l'entreprise et un domaine très sensible qu'il est nécessaire de gérer de manière quotidienne.

Dans ce présent travail, nous avons tenté de démontrer cette importance de la trésorerie, en nous intéressant au cas de l'entreprise Cevital, l'objectif étant de comprendre l'impact de la gestion de la trésorerie sur l'équilibre financier de cette entreprise.

Pour cela, nous avons adopté deux démarches scientifiques ; une partie théorique et une partie empirique.

Notre étude théorique comporte deux chapitres. Dans le premier intitulé généralités de la gestion de la trésorerie nous avons mis en évidence l'ensemble des concepts théorique relatifs à la trésorerie et à la gestion de trésorerie. Ainsi, il en ressort que la trésorerie est un élément clé de la gestion financière elle garantit la santé financière de l'entreprise en veillant à la liquidité. La bonne gestion de la trésorerie consiste donc, à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités liées aux excédents éventuels, et également de prendre en charge les risques associés.

Dans le second chapitre intitulé le cadre d'analyse de la gestion de trésorerie, nous avons étudié tous les outils nécessaires à une bonne gestion de trésorerie. Car pour atteindre les objectifs de l'entreprise il est important de comprendre et analyser ces mêmes outils tel que l'analyse du bilan fonctionnel qui nous a permis de développer les trois indicateurs à savoir le fond de roulement, le fond de roulement net global et la trésorerie. Ainsi que, l'analyse par les ratios qui permet de fournir des informations pertinentes sur la situation de l'entreprise et d'analyser les différents aspects de l'équilibre financier : la solvabilité, la rentabilité et la liquidité. Ce qui détermine l'équilibre financier de l'entreprise, et aussi le budget de trésorerie qui permet de réaliser un équilibre de trésorerie.

Le troisième chapitre a été consacré à notre stage pratique effectué au sein de l'entreprise Cevital et suite à l'analyse de ses document financiers pendant les deux année 2017 et 2018 nous pouvons déduire les résultats suivants :

L'entreprise Cevital dégage une trésorerie négative pendant les année 2017 et 2018 ce qui est dû à des besoins en fond de roulement importants, expliqué et justifié par des fluctuations entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que par les investissements importants que Cevital a entrepris.

De ce, l'entreprise Cevital tente d'optimiser son besoin en fond de roulement en renégociant les délais accordés aux clients pour les raccourcir, ainsi que les délais fournisseur afin de les rallonger, ou en utilisant des financement liquides pour faire face à ses charges à court terme. Ceci lui permettra de disposer de liquidité pour couvrir ses engagements.

L'analyse des ratios de liquidité générale et le ratio réduite sont satisfaisante, donc Cevital n'a pas un problème en terme de liquidité, pour les deux année 2017 et 2018.

Nous déduisons alors que les besoins de trésorerie sont temporaires, et que l'entreprise peut par conséquent rembourser les prêts bancaires à CT, donc l'entreprise cevital est solvable. A travers le ratio d'autonomie financière et le ratio d'indépendance il en ressort que cette même entreprise est indépendante financement vis-à-vis à ces créanciers.

A ce stade de notre travail, nous avons pu vérifier la cohérence de nos hypothèses et tenté de répondre à notre problématique :

Ainsi, la première hypothèse est confirmée, la structure financière de cevital semble saine malgré une trésorerie négative, elle est temporaire. L'ensemble des ratios calculés démontrent qu'elle a des ressources nécessaires pour couvrir ses obligations à CT et à faire face à ses engagements à CT et de financé son exploitation et maintenir son activité de manière stable malgré que la trésorerie nette est négative.

La deuxième hypothèse est confirmée, une trésorerie ne définit pas forcément la santé financière de l'entreprise, cevital a connu une trésorerie négative au cours des deux années mais ça ne l'a pas empêché de maitriser sa situation financière, donc ça ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est financièrement en difficulté, il est essentiel d'examiner d'autres éléments tel que les ratios de solvabilité, d'autonomie, d'indépendance qui sont pris en compte et importants pour évaluer sa situation financière et avoir une vision plus complète sur sa santé financière.

Enfin concernant la troisième hypothèse, elle est confirmée. La gestion prévisionnelle de la gestion trésorerie consiste à établir des prévisions financières à CT, et permet à l'entreprise de concilier de manière optimale ses décision à long terme et à court, ce qui est essentiel pour assurer une stabilité financière.

A travers l'ensemble de ce travail, nous avons pu approfondir les connaissances et les compétences que nous avons acquises pendant notre parcours universitaire, tout en nous préparant à intégrer notre vie professionnelle. Cette expérience a été très enrichissante pour nous et nous a permis de nous positionner dans le domaine de la finance.

## Bibliographie

---

### 1) Les ouvrages :

- DELIENNE BELLIER.A, KATH, La gestion de la trésorerie ,2eme édition, ECONOMICA, paris,2005.
- BATSC H.L, Le diagnostic financier, édition 3<sup>eme</sup> ECONOMICA, paris,2000.
- CABANE, L'essentiel de la finance à l'usage des managers, maitriser les chiffres de l'entreprise, édition 2, paris, 2004.
- CHAMBOST.I, Gestion financière, édition DUNOD, paris, 2006.
- CHIHA.K, Finance d'entreprise, édition HOUMA, Alger ,2009.
- DESBRIERES.P, POINCELOT.E, Gestion de trésorerie, Edition DALLOZ, paris, 2015.
- DELHAYE.B, Gestion financière, édition DUNOD, paris,2007.
- FORGET, Gestion de trésorerie financière de l'entreprise, Ed ECONOMICA, paris,1999.
- GRANDGUILLOT FRANCIS, L'analyse financière, édition 5, paris,2014.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, CATHERINE ELIEZ, Trésorerie d'entreprise gestion des liquidités et des risques, 2<sup>e</sup> Edition, paris, 2003.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, Gestion financière d'entreprise, Edition DUNOD,2017.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, Trésorerie d'entreprise, édition 2, paris1, 2003.
- HONORE.L, Gestion financière, Edition ECONOMICA, paris ,2000.
- LAURENT, Le diagnostic financier, édition ECONOMICA, paris, 2002.
- MARC GAUGAIN, Gestion de la trésorerie, Ed ECONOMICA, paris, 2004.
- MICHEL.S, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, paris,2011.
- MAURRY GERARD et CHARLES MULL, économie et organisation de l'entreprise, Ed Foucher, paris,1980.
- MICHEL SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition 4, DUNOD, Belgique 2006.
- Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2<sup>eme</sup> édition, paris,2001.

- PHILLIPE ROUSSELOT, la gestion de la trésorerie, Edition DUNOD, paris,2017.
- PIERRE.C, FAROUK H, « gestion financière de l'entreprise », édition 10, DUNOD, paris,2002.
- PONCET, p « gestion de la trésorerie », Edition, DUNOD, paris 2004.
- PHILLIPE ROUSSELOT et JEAN-FRANCOIS VERDIE, Gestion de trésorerie,2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD,2017.
- PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN-FRANCOIS VERDIE, GUYAUBERE THIERRY, Gestion de trésorerie,4<sup>ème</sup> Edition, 1999.
- PIERRE CONSO et FAROUK HEMICI, gestion financière de l'entreprise, édition 10, DUNOD, paris,2002.
- PIERRE.C, l'essentiel de la finance, édition Eyrolles, paris,2006.
- PEYRARD.J, Analyse financière, édition DUNOD, paris,1991.
- PONCET, Gestion de trésorerie, édition ECONOMICA, paris, 2004.
- RARREAU.J ET DELHAYE J, « Gestion financière », 14<sup>ème</sup> édition DUNOD, PARIS, 2007.
- ROUSSELOT PHILIPPE ET VERDIE JEAN- FRANÇOIS, « Gestion de trésorerie », Edition DUNOD, paris, 1999.
- ROUSSELOT PHILIPPE ET VERDIE JEAN- FRANÇOIS, « gestion de trésorerie », Ed 2 DUNOD, paris, 2017.
- STEPHANY.E, gestion financière, édition 2, paris, 2000.
- VERDIE.R, la gestion de trésorerie, Edition DUNOD, paris,1999.

## **2) Site internet :**

<https://www.cevital.com>

## **3) Autres documentent :**

-Documents internes de l'entreprise CEVITAL

## BILAN ACTIF

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>259 793 473</b>	<b>184 425 225</b>	<b>75 368 248</b>	<b>47 659 648</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>83 275 548 738</b>	<b>42 482 649 881</b>	<b>40 792 898 857</b>	<b>37 367 808 776</b>
Terrains	11 404 467 593	-	11 404 467 593	10 290 467 593
Bâtiments	20 374 215 523	10 628 432 988	9 745 782 534	10 155 565 106
Autres immobilisations corporelles	51 150 531 716	31 741 579 810	19 408 951 906	16 672 569 271
Immobilisations en concession	346 333 906	112 637 083	233 696 824	249 206 806
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>14 915 580 901</b>	<b>179 713 835</b>	<b>14 735 867 066</b>	<b>9 362 095 401</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>159 548 076 507</b>	<b>94 991 184</b>	<b>159 453 085 323</b>	<b>118 565 981 956</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-		-	-
Autres participations et créances rattachées	118 450 767 210	-	118 450 767 210	90 164 576 760
Autres titres immobilisés	38 734 318 315	525 000	38 733 793 315	26 212 040 143
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 362 990 983	94 466 184	2 268 524 799	1 629 485 260
Impôts différés actif	-	-	-	559 879 793
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>257 998 999 619</b>	<b>42 941 780 124</b>	<b>215 057 219 495</b>	<b>165 343 545 781</b>
	-			
ACTIF COURANT	-			
<b>Stocks et en cours</b>	<b>36 194 913 554</b>	<b>204 739 199</b>	<b>35 990 174 355</b>	<b>38 802 395 779</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>153 412 338 402</b>	<b>1 373 799 673</b>	<b>152 038 538 729</b>	<b>144 291 472 876</b>
Clients	23 906 315 410	1 359 725 200	22 546 590 210	22 537 030 519
Autres débiteurs	117 427 940 170	-	117 427 940 170	109 286 559 330
Impôts et assimilés	11 780 167 699	-	11 780 167 699	12 313 341 972
Autres créances et emplois assimilés	297 915 123	14 074 473	283 840 650	154 541 056
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>57 623 154 211</b>	<b>-</b>	<b>57 623 154 211</b>	<b>8 696 800 861</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	57 623 154 211	-	57 623 154 211	8 696 800 861
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>247 230 406 167</b>	<b>1 578 538 872</b>	<b>245 651 867 295</b>	<b>191 790 669 516</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>505 229 405 786</b>	<b>44 520 318 996</b>	<b>460 709 086 790</b>	<b>357 134 215 297</b>



**BILAN ACTIF**

ACTIF	N			N - 1
	Montants Bruts	Amortissements , provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE(NON COURANT)	-			
Écart d'acquisition (ou goodwill)	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>271 993 080</b>	<b>217 480 533</b>	<b>54 512 547</b>	<b>75 368 248</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>90 346 788 646</b>	<b>47 935 555 040</b>	<b>42 411 233 606</b>	<b>40 792 898 857</b>
Terrains	11 788 133 400		11 788 133 400	11 404 467 593
Bâtiments	20 787 617 786	11 734 101 889	9 053 515 877	9 745 782 534
Autres immobilisations corporelles	57 442 592 640	36 077 440 109	21 365 152 531	19 408 951 906
Immobilisations en concession	348 444 840	124 013 042	224 431 799	233 696 824
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>12 376 720 500</b>	<b>104 577 528</b>	<b>12 272 142 972</b>	<b>14 735 867 066</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>186 646 313 435</b>	<b>94 991 184</b>	<b>186 551 322 251</b>	<b>159 453 085 323</b>
Titres mis en équivalence-entreprise associées	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	134 383 645 697	-	134 383 645 697	118 450 767 210
Autres titres immobilisés	49 769 435 396	525 000	49 768 910 396	38 733 793 315
Prêts et autres actifs financiers non courants	2 493 232 342	94 466 184	2 398 766 158	2 268 524 799
Impôts différés actif		-	-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>289 641 815 662</b>	<b>48 352 604 285</b>	<b>241 289 211 377</b>	<b>215 057 219 495</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
<b>Stocks et en cours</b>	<b>32 390 016 444</b>	<b>286 883 763</b>	<b>32 103 132 681</b>	<b>35 990 174 355</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>178 173 529 201</b>	<b>1 522 506 106</b>	<b>176 651 023 094</b>	<b>152 038 538 729</b>
Clients	27 602 426 789	1 491 667 114	26 110 759 675	22 546 590 210
Autres débiteurs	133 667 004 807	-	133 667 004 807	117 427 940 170
Impôts et assimilés	16 542 385 252	-	16 542 385 252	11 780 167 699
Autres créances et emplois assimilés	361 712 352	30 838 992	330 873 360	283 840 650
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>7 046 363 542</b>	<b>-</b>	<b>7 046 363 542</b>	<b>57 623 154 211</b>
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	7 046 363 542	-	7 046 363 542	57 623 154 211
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>217 609 909 187</b>	<b>1 809 389 869</b>	<b>215 800 519 318</b>	<b>245 651 867 295</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>507 251 724 849</b>	<b>50 161 994 155</b>	<b>457 089 730 695</b>	<b>460 709 086 790</b>

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre 01 : Généralité sur la gestion de trésorerie</b> .....	03
<b>Introduction</b> .....	03
<b>Section 01 : Notion de base sur la gestion de la trésorerie</b> .....	03
1.1. Définition de la trésorerie.....	03
1.2. La gestion de la trésorerie .....	04
1.3. Les objectifs de la gestion de la trésorerie.....	04
1.4. Les processus de la gestion de la trésorerie .....	05
1.4.1. La Prévision.....	05
1.4.2. Collecte de l'information.....	06
1.4.3. Analyse des soldes de trésorerie.....	06
1.4.4. Prise de décision et stratégie de trésorerie.....	06
1.4.5. Le suivi et contrôle .....	06
1.5. Les missions du trésorier et les qualités requises.....	06
1.5.1. Les qualités du trésorier.....	07
1.5.1.1. Le sens de l'organisation.....	07
1.5.1.2. Le sens de la communication.....	07
1.5.1.3. L'esprit d'anticiper .....	07
1.5.1.4. Le gout de la négociation.....	08
1.5.1.5. Un conseiller.....	08
1.5.2. Les missions du trésorier .....	08
1.6. Le rôle du trésorier.....	09
1.7. Les éléments constitutifs de la trésorerie (composants).....	09
1.7.1. La caisse.....	09
A. Les recettes .....	09
B. Les dépenses .....	09
1.7.2. La banque .....	10
a. Le rapprochement bancaire.....	10
b. Les comptes bancaires.....	10
1.8. L'importance de la gestion de la trésorerie.....	10
<b>Section 02 : Les origine des problèmes de la trésorerie, les principales causes de dégradation et leur solution, enjeux</b> .....	11

2.1. Les origines des problèmes de la trésorerie.....	11
2.1.1. Problème structurels de trésorerie.....	12
2.1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie .....	12
2.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel.....	13
2.2. Les principales causes de dégradation du trésorier.....	13
2.2.1. La crise de croissance .....	13
2.2.2. Le mauvais choix de financement .....	14
2.2.3. La mauvaise gestion du BFR .....	15
2.2.4. La perte de rentabilité .....	15
2.3. Les enjeux de la gestion de trésorerie.....	15
2.3.1. Les erreurs à éviter en gestion de la trésorerie .....	15
2.3.1.1. L'erreur l'équilibrage (contre phrase) .....	16
2.3.1.2. Les erreurs sur mobilisation .....	16
2.3.1.3. L'erreur de sous mobilisation .....	17
<b>Section 03 : Les modes de paiements .....</b>	<b>18</b>
3.1. Le paiement Local .....	18
3.1.1. Le virement .....	18
3.1.2. Le chèque .....	19
3.1.3. L'espèce.....	20
3.1.4. Les avis de prélèvement.....	21
3.1.5. Les effets de commerces .....	21
3.2. Le paiement International.....	23
3.2.1. Le crédit documentaire .....	23
3.2.2. Remise documentaire .....	25
3.2.3. La lettre de crédit stand-by.....	27
Conclusion .....	27
<b>Chapitre 02 : cadre d'analyse de la gestion de la trésorerie .....</b>	<b>29</b>
Introduction .....	29
<b>Section 01 : La gestion de trésorerie par bilan .....</b>	<b>29</b>
1.1. Notion du bilan fonctionnel .....	29
1.1.1. Définition du bilan .....	29



A. L'actif .....	30
B. Passif.....	30
1.2. Le bilan fonctionnel .....	31
1.2.1. La structure du bilan fonctionnel .....	32
1.3. Détermination de la trésorerie .....	33
1.3.1. Par le haut du bilan .....	34
1.3.1.1. FRNG.....	34
1.3.1.2. BFR.....	37
1.3.2. Par le bas du bilan.....	38
1.3.2.1. TN .....	39
1.4. Définition d'un ratio .....	39
1.4.1. Objectif et intérêt de l'analyse par les ratios .....	40
1.4.1.1. Ratio de liquidité générale .....	40
1.4.1.2. Ratio de liquidité immédiate .....	40
1.4.1.3. Ratio de liquidité réduite.....	41
1.4.1.4. Ratio d'endettement total.....	41
1.4.1.5. Ratio de solvabilité générale .....	41
<b>Section 02 : La gestion de la trésorerie par flux.....</b>	<b>42</b>
2.1. Tableau pluriannuel des flux financières .....	42
2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) .....	43
2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers .....	44
2.2. Tableau des flux de trésorerie .....	47
2.2.1. Définition d'un flux de trésorerie.....	47
2.2.1.1. Définition d'un Tableau des flux de trésorerie .....	47
2.2.1.2. Les objectifs du tableau de flux de trésorerie .....	47
2.2.1.3. La structure du tableau des flux trésorerie .....	48
2.2.1.4. Les composantes du TFT .....	49
2.3. Le tableau de financement .....	50
2.3.1. Les caractéristiques des tableaux de financement .....	50
2.3.2. Structure du tableau de financement.....	51
<b>Section 03 : Elaboration d'un budget de trésorerie.....</b>	<b>52</b>
3.1. Définition de la gestion prévisionnelle.....	53

3.1.1. Plan de financement prévisionnel : horizon pluriannuel.....	54
3.1.1.1. Structure du plan de financement prévisionnel .....	55
3.1.2. Plan budget de trésorerie : horizon pluri mensuel.....	57
3.1.2.1. Encaissement du budget de trésorerie.....	57
3.1.2.2. Décaissement du budget de trésorerie .....	58
3.1.2.3. La structure du plan de trésorerie prévisionnel pluri mensuel.....	60
3.1.2.4. L'utilité du budget de trésorerie ... ..	61
3.1.3. Gestion au quotidien : fiche de valeur (gestion au jours le jour) .....	61
3.1.3.1. La fiche de valeur .....	62
3.1.3.2. Structure de la fiche de valeur .....	63
3.1.3.3. Les caractéristiques de la fiche de choix.....	64
<b>Conclusion.....</b>	<b>64</b>
<b>Chapitre 03 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise CEVITAL .....</b>	<b>66</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>66</b>
<b>Section 01 : présentation de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>66</b>
1.1. Historique sur le l'entreprise CEVITAL .....	67
1.2. Situation géographique de l'Entreprise.....	68
1.3. Les activités de CEVITAL agro-industriel .....	68
1.3.1. Huiles Végétales .....	69
1.3.2. Margarinerie et graisses végétales.....	69
1.3.3. Sucre blanc.....	69
1.3.4. Sucre liquide.....	70
1.3.5. Silo portuaires .....	70
1.3.6. Boissons.....	70
1.4. Présentation de l'organigramme d'accueil de Ce vital .....	71
1.4.1. Structure de l'encadrement : Organigramme.....	71
1.4.2. Missions et services des composantes de la DG.....	71
1.4.2.1. La direction générale .....	71
1.4.2.2. La direction Marketing .....	72
1.4.2.3. La direction des Ventes & Commerciale .....	72
1.4.2.4. La direction des Finances et Comptabilité .....	72

1.4.2.5.	La direction Système d'informations.....	72
1.4.2.6.	La direction Industrielle.....	73
1.4.2.7.	La direction des Ressources Humaines.....	73
1.4.2.8.	La direction Approvisionnements.....	74
1.4.2.9.	La direction Logistique.....	74
1.4.2.10.	La direction des Silos.....	74
1.4.2.11.	La direction des boisson.....	74
1.4.2.12.	La direction Corps Gras .....	75
1.4.2.13.	La direction Pôle Sucre .....	75
1.4.2.14.	La direction QHSE.....	75
1.4.2.15.	La direction Energie et Utilités.....	75
1.4.2.16.	La direction Maintenance et travaux neufs .....	76
1.5.	Les mission et Objectif de l'entreprise CEVITAL.....	76
1.5.1.	Les missions .....	76
1.5.2.	Les objectifs .....	76
	<b>Section 02 : Etude de l'équilibre financier du bilan fonctionnel .....</b>	<b>77</b>
2.1.	Présentation du bilan fonctionnel pour les période (2017, 2018) .....	78
2.2.	Calcul des indicateurs de l'équilibre financier .....	80
2.2.1.	Le fond de roulement net global .....	81
2.2.1.1.	FRNG à partir du haut du bilan .....	81
2.2.1.1.	FRNG à partir du bas du bilan .....	81
2.2.2.	Le besoin de fond de roulements.....	83
2.2.2.1.	Le BFR à partir du bilan.....	83
2.2.2.2.	Le BFR A Le BFR à partir de ces composition (BFRE et BFRHE).....	83
2.2.3.	La trésorerie nette.....	84
	<b>Section 03 : L'analyse par les ratios et par les flux .....</b>	<b>86</b>
3.1.	Analyse par les ratios.....	86
3.1.1.	Ratio de liquidité .....	86
3.1.2.	Ratio d'autonomie financière .....	87

3.1.3. Ratio d'indépendance financière.....	88
3.1.4. Ratio de solvabilité générale.....	88
3.2. Analyse par les flux .....	89
Conclusion .....	91
Conclusion générale .....	93
La Bibliographie .....	94

## Résumé

La gestion de la trésorerie est un indicateur essentiel de la santé financière de l'entreprise et un domaine très sensible qu'il est nécessaire de gérer de manière quotidienne. Dans ce présent Travail, nous nous sommes intéressés à la gestion de trésorerie de l'entreprise CEVITAL. Les Premiers résultats démontrent que cette entreprise possède un équilibre financier malgré une Trésorerie nette négative car elle a un bon niveau de solvabilité et d'autonomie ainsi ses ratios Qui sont positifs indiquent une bonne capacité de l'entreprise.

**Mot clé :** la trésorerie, le budget de trésorerie, la gestion prévisionnelle, les flux de trésorerie, plan de financement, solvabilité, liquidité, ratios,

## Summary

**Cash flow management is an essential indicator of the financial health of the company and a very sensitive area that must be managed on a daily basis. In this present work, we were interested in the cash management of the company CEVITAL. The first results demonstrate that this company has a financial balance despite a negative net cash flow because it has a good level of solvency and autonomy as well as its ratios. which are positive indicate good capacity of the company.**