

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



Mémoire de fin de cycle

Faculté des sciences économiques, commerciale et des sciences de gestions
Département des Sciences Financières et Comptabilité

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

Option : Finance d'entreprise

Thème :

Analyse de la gestion de trésorerie :

*Cas de l'entreprise TDA SPA COMPLEXE
ALFADITEX*

Réalisé par :

🇩🇿 Yaya chanez

Encadré par :

Dr. Kerai Hocine

Membres de jury

Président : Mr. Bouaissaoui

Examineur : Mr. Amalou

Rapporteur : Dr. Kerai

Année Universitaire : **2023/2024**

Remerciements

Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donné la force et le courage de finir ce modeste travail, qui est le fruit de mes années de quête et de savoir.

Mes remerciements et reconnaissances à mon encadrant Dr. keria Hocine pour ses précieux conseils, sa disponibilité, et sa patience.

Je tiens également à remercier le personnel de l'entreprise ALFADITEX pour leur accueil.

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

Dédicace

A mes chers parents,

Aucune dédicace ne serait témoin de mon profond amour, mon immense gratitude et mon plus grand respect pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices. Puis dieu, le très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie.

A mes chères sœurs et frères,

Que votre présence dans ma vie soit une source constante de joie, de force et de soutien. Ensemble, nous formons une unité indéfectible, liée par le sang et l'amour. Vous êtes mes piliers, mes confidents, mes complices. Je suis reconnaissante pour votre soutien et vos conseils.

A mes chères petit neveu et nièces « Aris, Lyli et Thanina » que dieu les guide à suivre mon parcours.

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, pour leur soutien moral ou matériel, et sans oublier bien sûr mes chères copines « Yasmine et Katia ».

Liste des abréviations

AC : Actif circulant

BFR : Besoin en fond de roulement

BFRE : Besoin en fond de roulement d'exploitation

BFRHE : Besoin en fond de roulement hors exploitation

CAR : Charge constatés d'avance

CAF : capacité d'autofinancement

CCD : Les contrats ont duré déterminée

CNR : Caisse national des retraites

CP : Capitaux permanents

D : Dividendes

DAFIC : Disponible après financement interne de la croissance

DCT : Dettes à court terme

DLMT : Dettes à long et moyen terme

EBE : Excédent brut d'exploitation

ECP : Ecart de convention actif

EENE : Ecart e convention passif

FF : Frais financiers

FR : Fond de roulement

FRNG : Fond de roulement net global

ICEN : Charge à répartir sur plusieurs exercices

IS : Impôt des sociétés

JC : Les jours de calendrier

JO : Les jours ouvrés

PCA : Produit constatés d'avance

PS : Participations

SIG : les soldes intermédiaires de gestion

TA : Trésorerie actif

TCR : Tableau de compte résultat

TF : Tableau de financement

TN : Trésorerie net

TP : Trésorerie passif

TFT : Tableau des flux de trésorerie

TPFF : Tableau pluriannuel des flux de trésorerie

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

VD : Valeurs disponible

VE : Valeur d'exploitation

VI : Valeurs immobilisées

VMP : Valeurs mobiliers de placement

VR : Valeurs réalisable

Liste des tableaux

Listes des tableaux	Page
Tableau N°01 : Bilan fonctionnel	31
Tableau N02° : Tableau des emplois des ressources	39
Tableau N° 03: Tableau de variation de BFR	39
Tableau N°04 : Tableau des flux de trésorerie	42
Tableau N°05: Flux de trésorerie méthode direct	44
Tableau N° 06: Flux d trésorerie méthode indirect	46
Tableau N°07 : Tableau pluriannuel des flux de trésorerie	48
Tableau N° 08: Plan de financement	52
Tableau N°09 : Budget de trésorerie	53
Tableau N° 10: Budget d'encaissements	55
Tableau N°11 : Budget décaissements	56
Tableau N°12 : Budget de TVA	57
Tableau N° 13: la fiche en valeur	60
Tableau N° 14: Bilan financier de l'actif	66
Tableau N°15 : Bilan financier de passif	67
Tableau N°16 : l'actif financier en grand masse	67
Tableau N°17 : Passif financier en grand masse	68
Tableau N° 18: Calcul de FR par le haut de bilan	70
Tableau N°19 :Calcul de FR par le bas de bilan	71
Tableau N° 20: Calcul de BFR	72
Tableau N° 21: Calcul de trésorerie net à partir du FR et BFR	74
Tableau N° 22: Calcul de trésorerie net à partir du bilan	74
Tableau N° 23: Les ratios de liquidité	76
Tableau N°24 : Les ratios d'autonomie financière	77
Tableau N°25: Les ration de solvabilité générale	77
Tableau N°26 : Tableau des flux de trésorerie	78
Tableau N°27 : le compte résultat	79
Tableau N°28 : la CAF par la méthode soustractive	80
Tableau N°29 : la CAF par la méthode additive	81

Liste de figures et schémas

Liste de figures	
Figure N°01 : La trésorerie au situation des crises	17
Figure N°02 : La trésorerie au situation de mauvaise gestion de BFR	18
Figure N°03 : La trésorerie au situation de réduction conjoncturelle de l'activité	19
Figure N°04 : La trésorerie au situation de l'erreur financement	20
Figure N°05 : La trésorerie au situation de la perte de profitabilité	20
Figure N°06 : Représentation schématique de FRNG par le haut de bilan	33
Figure N°07 : Représentation schématique de FRNG par le bas de bilan	34
Figure N°08 : Synthèse de la construction du budget de trésorerie	58
Figure N°09 : représentation de la direction du complexe	59

Liste de schémas	
Schéma N° 01 : la place de la trésorerie dans les petite et moyenne entreprise	11
Schéma N° 02 : la place de la trésorerie dans les grandes entreprise	11

Liste des Graphiques

Liste des Graphiques	
Graphique N°01 : L'actif des bilans financier en grande masse	68
Graphique N°02 : Passif des bilans financier en grande masse	69
Graphique N°03 : Présentation de FR par le haut de bilan	72
Graphique N°04 : Présentation de FR par le bas de bilan	72
Graphique N°05 : Présentation de BFR	73
Graphique N°06 : Présentation de la trésorerie à partir de FR et BFR	74
Graphique N°07 : Présentation de la trésorerie à partir de bilan	75
Graphique N°08 : présentation de la CAF	81

Sommaire	
Remerciements	
Dédicaces	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre I	
Les bases théoriques de la trésorerie et la gestion de trésorerie	
Section 01 : notions sur la gestion de la trésorerie	4
Section 2 : gestion des différentes variations de trésorerie.....	12
Section 03 : la gestion de trésorerie au quotidienne.....	25
Chapitre II	
Eléments d'analyse de la trésorerie	
Section 01 : analyse de la trésorerie par le bilan	30
Section 02 : analyse de la trésorerie par les flux.....	37
Section 3 : Les prévisions de la trésorerie	49
Chapitre III	
Etude de cas de l'entreprise « ALFADITEX »	
Section 01 : Présentation de l'entreprise L'EPE TDA ALFADITEX.....	63
Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise « ALFADITEX »	66
Section 03 : analyse de la trésorerie par les flux (TFT)	82
Conclusion générale	87
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale

La gestion de trésorerie a connu une évolution significative au fil du temps, reflétant les besoins changeants des entreprises et les progrès dans les moyens de paiement. Initialement, dans les années 1960, la fonction trésorerie était plutôt discrète, avec peu de services spécifiquement dédiés. Au fil des décennies suivantes, la fonction trésorerie a évolué pour mieux s'adapter aux changements dans les moyens de paiement et aux besoins des entreprises. Aujourd'hui, la trésorerie d'une entreprise englobe toutes les ressources financières immédiatement mobilisables en banque à un moment donné. Elle représente essentiellement la capacité de l'entreprise à couvrir ses besoins de paiement immédiats, tels que les salaires, les charges fixes et les paiements aux fournisseurs.

La trésorerie d'une entreprise constitue un élément vital de sa santé financière, reflétant sa capacité à honorer ses obligations financières à court terme. Cette fonction clé de gestion financière implique la surveillance et la gestion des liquidités disponibles, la prévision des flux de trésorerie, ainsi que la mise en place de stratégies pour optimiser l'utilisation des fonds. Une gestion efficace de la trésorerie permet d'assurer la stabilité financière de l'entreprise, de garantir le bon fonctionnement au quotidien et de prendre des décisions éclairées pour favoriser la croissance et la pérennité dans un environnement économique dynamique.

Ainsi, La trésorerie est une fonction transversale qui collabore avec différents services de l'entreprise, tels que la comptabilité, les ventes, les achats et la production. Elle joue un rôle clé dans la communication financière de l'entreprise et est souvent amenée à travailler avec des partenaires externes, tels que les banques, les investisseurs et les agences de notation.

La gestion de trésorerie dans une entreprise joue un rôle essentiel dans sa santé financière. C'est le processus de surveillance, d'analyse et de contrôle des flux de trésorerie entrants et sortants pour assurer une liquidité suffisante. Cette pratique vise à optimiser l'utilisation des liquidités disponibles, à réduire les risques de découverts, et à garantir que l'entreprise dispose des fonds nécessaires pour ses opérations et investissements. Une gestion efficace de la trésorerie implique la mise en place de politiques et de stratégies adaptées pour maximiser les rendements, minimiser les coûts de financement et maintenir des niveaux de liquidité appropriés.

L'objectif de notre travail consiste à étudier les méthodes d'analyse de la gestion de trésorerie Au sein de l'entreprise ALFADITEX, plus précisément, nous tenterons à répondre à une question principale :

La gestion de trésorerie influence-elle la situation financière de l'entreprise ?

En basant sur cette question principale, nous pouvons poser les trois-questions suivantes :

- Qu'est-ce que la trésorerie ?
- Quel est le rôle de la gestion de trésorerie

- L'entreprise ALFADITEX réalise-t-elle ses équilibres financiers à travers la

Gestion de sa trésorerie ?

Pour répondre à cette problématique, les hypothèses suivantes ont été formulées :

Hypothèse 01 : L'efficacité des prévisions de trésorerie influence directement la capacité de l'entreprise à gérer ses liquidités.

Hypothèse 02 : Une politique de gestion des risques de trésorerie bien définie peut contribuer à réduire l'exposition aux fluctuations du marché et assurer une gestion financière plus stable.

Nous avons suivi une méthodologie basée sur :

Une recherche bibliographique afin de définir et de cerner les concepts et les notions de base de la gestion de la trésorerie et des mouvements de la trésorerie.

Une étude empirique basée sur l'analyse des méthodes de la gestion de trésorerie de l'organisme d'accueil. Il s'agit du cas de ALFADITEX, qui va nous permettre d'explorer la pratique de la gestion de trésorerie en Algérie.

Afin de répondre à l'objectif de notre travail, nous avons jugé utile de subdiviser ce travail en trois chapitres, dont le premier on traite des différentes notions liées à la gestion de trésorerie ; le deuxième chapitre traite des différentes approches utilisées pour la détermination de la trésorerie à savoir l'approche statique par le bilan et l'approche dynamique par les flux, ainsi les multiples outils de la gestion de trésorerie et sa gestion au jour le jour. Le troisième chapitre a pour objectif d'illustrer les développements des deux chapitres théoriques par un cas pratique d'une entreprise algérienne (ALFADITEX).

En fin en termine notre travail avec une petite conclusion

Chapitre I

Les bases théoriques de la trésorerie et la gestion de
trésorerie

La gestion de trésorerie compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus d'évolutions durant les dernières années. Des transformations majeures de l'environnement du trésorier ont eu lieu, de l'apparition de logiciels professionnels et de la connexion bancaire jusqu'à l'éclosion des marchés et l'apparition d'instruments particulièrement complexes destinés à la couverture des risques de change et de taux d'intérêt. Ces évolutions concernent tout autant les grands groupes industriels et commerciaux que les petites et moyennes entreprises. Dans ce chapitre nous allons voir certains aspects liés à la gestion de trésorerie à savoir :

- Notions générales sur la trésorerie
- Gestion des différentes variations de la trésorerie
- Gestion de trésorerie au quotidien

Section 01 : notions sur la gestion de la trésorerie

Pour une meilleure compréhension de la détermination de la trésorerie, il est essentiel d'aborder certains concepts fondamentaux associés à ce sujet.

1. Définition de la trésorerie

La trésorerie peut être définie de plusieurs façons selon le contexte :

Selon MARTINET et SILEM : « *La trésorerie comme étant l'ensemble des moyens de Financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ces Dépenses de tous nature : encaisse, crédit bancaires à court terme obtenus par mobilisation des Créances ou par découvert, avance (facilité de caisse).* »¹

Selon GAUGAIN.M et SAUVEE-CRAMBERT.R² : « *La trésorerie résulte de la Différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours Bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité Sont immédiate. D'une façon générale, La trésorerie peut être définie comme étant l'ensemble des liquidités détenues par une entreprise à un moment donné, comprenant les disponibilités en caisse, les soldes bancaires, ainsi que les placements financiers à court terme. Cette définition est généralement acceptée dans le domaine de la finance et de la gestion d'entreprise.* »

Trésorerie d'une entreprise à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

2. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont déterminés par le budget financier, La Trésorerie est généralement constituée des éléments suivants³ :

¹ PHILIPPE (R) ET VERDIE (J-F), Gestion de trésorerie, édition DUNOD, Paris, 2011, p9

² MARC (G) ET ROSELYNE (S-C), Gestion de la trésorerie, 6ème édition Economica, Paris, 2007, p24

³ ROUSSELOT Philipe et VERDIE (J-F), gestion de trésorerie, édition Dunod, paris, 1999, P 147

2.1. La caisse

La gestion de la caisse revêt une importance cruciale en matière de trésorerie, car elle renferme l'ensemble des liquidités immédiatement disponibles pour l'entreprise, sans nécessiter de déplacement. Elle est alimentée par les rentrées et les sorties d'argent de l'entreprise. Chaque jour, le solde de la caisse est établi en se basant sur les transactions enregistrées. Il peut parfois subsister de légères variations dues à des écarts de pointage lors de la manipulation de la monnaie.

- **Les recettes**

Les recettes Les recettes les plus importantes sont :

Les recettes de l'activité principale de l'entreprise : La recette désigne simplement l'argent entrant dans la caisse de l'entreprise, qu'elle soit encaissée par la trésorerie ou des caisses régionales, via des modes de paiement tels que espèces, chèques ou virements périodiques. Pour maintenir l'unité de trésorerie, les caisses transfèrent leurs fonds disponibles à la trésorerie, centralisés dans des comptes gérés par celle-ci, avec des transferts effectués au niveau des banques ou à la poste.

Les recettes « hors activité principale » : Il s'agit de ventes d'anciens matériaux, de locations diverses, etc. Une difficulté spécifique réside dans le fait que le débiteur choisit comment régler ces recettes, rendant leur reconnaissance parfois complexe. Pour résoudre cela, on peut utiliser des comptes spéciaux appelés "avis de recettes" tenus au niveau des clients et de la trésorerie. Ces comptes aident à identifier la nature des recettes.

Les produits financiers : les produits financiers sont les gains provenant des investissements faits avec l'argent supplémentaire d'une entreprise pendant sa période comptable. Les investisseurs gèrent ces investissements en achetant des actions, des obligations négociables et d'autres titres.

Les subventions de l'Etat : Ces paiements proviennent de l'état ou d'une organisation pour soutenir une activité publique et couvrir les coûts des prêts et des dépenses de mise en place.

- **Les dépenses**

Les dépenses sont classées comme suite :

Les salaires et les pensions des retraités : La gestion des pensions et des allocations de retraite est assurée par la caisse nationale des retraites (CNR) via des virements postaux, des virements bancaires ou par la caisse centrale.

L'alimentation des caisses : La trésorerie envoie des fonds à la banque où le bénéficiaire est enregistré, afin de fournir les fonds nécessaires à l'agent accrédité. Ceci est principalement utilisé pour couvrir les dépenses du personnel, telles que les déplacements et les réceptions, sans facturation directe.

Les règlements en relation directe avec l'activité principale : Il s'agit des avances financières, des compensations (allouées pour réparer un préjudice tel qu'une expropriation) et des remboursements (pour des frais non utilisés).

Les impôts et taxes : Les entreprises 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 diverse.

2.2. Les banques

Agissant comme des intermédiaires financiers entre ceux qui déposent de l'argent et ceux qui en demandent, les banques cherchent à réaliser des profits, notamment sous forme d'intérêts. Pour garantir une meilleure transparence concernant les comptes bancaires au sein des entreprises, les comptables doivent suivre deux éléments clés :

- **Le rapprochement bancaire**

Le rapprochement bancaire est un processus de vérification périodique où les entreprises comparent les soldes de leurs comptes bancaires avec les relevés fournis par la banque. En pratique, ces soldes ne correspondent généralement pas exactement en raison des opérations enregistrées à différents moments. Ainsi, le but du rapprochement bancaire est de garantir que les soldes enregistrés par l'entreprise concordent avec les relevés bancaires officiels malgré ces différences.

- **Les comptes banquent**

Lorsque l'entreprise sollicite un prêt auprès d'une banque, celle-ci demande l'ouverture d'un compte afin de garantir un montant spécifique de mouvements confiés.

La gestion de plusieurs comptes bancaires permet de gérer les opérations financières et d'avoir un contrôle beaucoup plus élevé sur les finances d'entreprise (les recettes et les dépenses sont attribuées à chaque compte). De plus, cette multiplication des comptes bancaires favorise une compétition intense entre les banques. Il est essentiel de surveiller la trésorerie en prenant en considération tous les actifs sur les divers comptes de l'entreprise.

3. Le rôle de la trésorerie et son évolution dans l'entreprise

3.1. Le rôle

Il est important de situer les développements concernant l'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers de la firme dans un cadre plus général précisant le rôle et la place de la fonction trésorerie, comme du trésorier, dans l'organisation. ⁴

⁴Madame Meklat, Cour module « finance d'entreprise », Master 1, Université de Bejaïa, promotion 2022/2023

Gérer la trésorerie implique des opérations d'évaluation des fonds de roulement afin de couvrir les différentes charges de l'entreprise, ce qui consiste à :

- Effectuer un suivi quotidien des entrées et sorties ou « flux financiers »
- Établir et à mettre à jour le budget (prévisionnel et réel) ;
- Étudier les écarts de flux anticipés et avérés ;
- Suivre et contrôler les opérations bancaires ;
- Gérer et optimiser les coûts ;
- Anticiper et gérer les risques financiers ;
- Placer les excédents de trésorerie (s'il y en a).
- Honorer toutes les échéances de sorties de trésorerie de façon quotidienne et régulière.
- Réduire la charge de bénéfice non perçus sur des liquidités improductives,
- Satisfaire aux prévisions minimales requises et à l'ensemble des normes réglementaires concernant les liquidités,
- Eviter des coûts supplémentaires liées aux emprunts d'urgence et à la liquidation forcée des actifs.
- L'assurance de la rentabilité et la solvabilité à court terme.

À ces rôles, ajoutez-on deux autres si nécessaire :

-la gestion des liquidités : Le trésorier doit gérer deux contraintes essentielles : la liquidité, garantissant le paiement des obligations immédiates de l'entreprise, et la solvabilité, assurant le règlement futur des engagements. Le non-respect de ces contraintes peut entraîner des besoins de liquidités supplémentaires, des frais financiers et même des conséquences juridiques.

-La maîtrise des risques : chacune des décisions prises par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qu'il faut évidemment maîtriser. La gestion efficace des risques financiers influence grandement la gestion de trésorerie d'une entreprise, en lui permettant d'anticiper les variations financières, d'assurer sa liquidité et d'optimiser sa gestion financière grâce à des stratégies de couverture, des instruments financiers adaptés et une surveillance des risques. Cette intégration renforce la résilience des entreprises face aux défis économiques et à la volatilité des marchés⁵.

3.2. L'évolution de la trésorerie dans l'entreprise

Il est difficile de sous-estimer le rôle crucial de la fonction trésorerie au sein des entreprises, étant donné leur diversité en taille et en complexité. Les grandes organisations se

⁵ Pierre (p), « gestion de trésorerie », 1^{ème} édition, paris 2004, Page 52

distinguent des petites et moyennes entreprises qui souvent ne possèdent pas de trésorier ou de directeur financier dédié⁶.

Cependant, même en l'absence de ces postes, la fonction trésorerie est souvent assumée par un dirigeant ou un cadre supérieur de l'entreprise pour garantir sa bonne gestion.

Les grandes sociétés, notamment les firmes internationales cotées en bourse, ont vu l'évolution de la fonction trésorerie se dérouler en plusieurs phases. Au départ, jusqu'aux années soixante, la gestion de trésorerie était souvent considérée comme une activité secondaire, liée à la comptabilité. Ensuite, la fonction trésorerie a été établie de façon indépendante, souvent placée sous la supervision du directeur financier, mais restait principalement un centre de coûts.

Au cours des années quatre-vingt, de nombreuses entreprises ont laissé leur trésorerie se développer de manière incontrôlée en raison de la volatilité croissante des taux, de la déréglementation des marchés, de la globalisation, de la désintermédiation financière, de la sophistication des instruments financiers, et des taux réels monétaires plus élevés que la rentabilité des actifs industriels. La trésorerie est passée d'un centre de coûts à un centre de profit, permettant à certaines entreprises de se diversifier avec succès dans les services financiers.

Depuis les crises boursières de 1987, de nombreuses organisations ont progressivement renforcé l'intégration des responsabilités et le respect des équilibres financiers, privilégiant une approche préventive. Elles ont évité les positions spéculatives et les couvertures inutiles, misant sur la qualité de service et l'optimisation interne de la gestion de trésorerie. L'évolution des outils informatiques a également conduit à une meilleure intégration des activités de trésorerie, allant des applications autonomes aux solutions intégrées dans des progiciels ERP.

Ainsi, il est crucial de placer la fonction trésorerie au cœur du système d'information de l'entreprise pour centraliser les données et les partager efficacement avec d'autres logiciels, permettant une gestion plus cohérente des flux financiers.

L'évolution de la fonction trésorerie se caractérise par un rôle de plus en plus opérationnel, notamment dans la gestion des risques de change, des taux d'intérêt et l'ajustement financier. Bien que la trésorerie puisse générer des revenus financiers et réduire les coûts, elle est peu susceptible de devenir un centre de profit indépendant en raison de sa nature de gestion de liquidité, qui ne permet pas de contrôler pleinement les facteurs de coûts et de revenus. Cependant, la gestion des risques de change et des taux d'intérêt pourrait être dissociée de la gestion de liquidités, étant mesurable et potentiellement profitable. L'évolution future de la fonction trésorerie devrait se concentrer sur son autonomie et son développement stratégique et politique au sein des organisations.

⁶ Philippe (D) et Evelyne (p), « « gestion de trésorerie, 2^{ème} édition », paris 2015, p22

4. Le Trésorier

4.1. Définition du trésorier : Le trésorier est d'abord un comptable qui suit au jour et en date de valeur la position des comptes bancaires de l'entreprise. Il confronte l'information comptable interne avec l'information externe transmis par les banques⁷.

Au sein de l'entreprise, le trésorier est dépendant des services comptables d'où il tire toute l'information dont il a besoin. La philosophie générale qui guide son action est simple : « gardien de liquidité de l'entreprise ». Il doit s'assurer de l'existence d'une encaisse positive suffisante pour pouvoir faire face aux aléas. Il doit dans ce but prévoir la mise en place de lignes de crédits de trésorerie suffisantes pour faire face aux besoins qui se présenteraient. Un moment important de son activité était alors la négociation des plafonds d'escompte avec ses partenaires bancaires.

4.2. Les missions du trésorier

Le trésorier est pour mission de ⁸:

- Assurer la liquidité de l'entreprise : Le terme « liquidité » désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques...

Le trésorier est la personne là mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause.

- Contrôle les risques financiers pour protéger l'entreprise contre les fluctuations des taux de change, des intérêts et des risques de contrepartie.
- Lors de la négociation des termes bancaires : il est essentiel de viser les conditions les plus avantageuses.
- Réduction des dépenses bancaires et utilisant les modes de paiement appropriés et en surveillant l'application correcte des accords négociés.
- Utilisation d'outils pour optimiser les couts financiers et augmenter les revenus.
- Etablissement de procédures pour garantir la sécurité des paiements.
- Veille technologique pour rester au courant des développements techniques, informatique et financiers.

⁷ Hubert de la brulerie. Catherine(E), « trésorerie de l'entreprise », 4ème édition DUNOD, paris 2017, p4

⁸ Annie bellerie(D), Sarun (K), Gestion de trésorerie, Ed, Economica, Paris, 2000, page16

4.3. Les qualités requises

Afin de mener à bien ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences⁹.

Organisateur

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.

Technicien

La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématique financière, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux...

Savoir anticiper

La gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle. La plupart des décisions sont prises à partir de flux financiers ou de positions de comptes prévisionnels. Le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ses anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois.

Communicateur

Le trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour « alimenter » ses prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

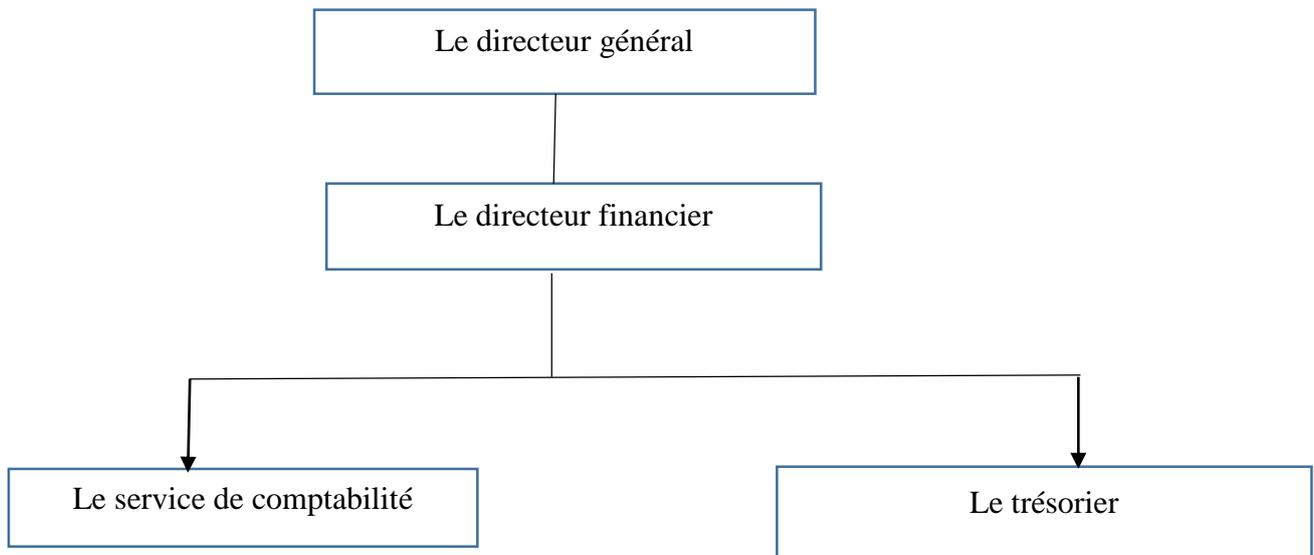
4.4. La place de trésorier

Au fil des trente dernières années, le rôle du trésorier a beaucoup évolué dans les entreprises. Autrefois centré sur la gestion de l'argent liquide, ce professionnel est désormais responsable de la gestion des risques. Les changements sur les marchés financiers, la globalisation des échanges et les progrès technologiques ont amplifié l'importance de la fonction de trésorerie et ont aidé à améliorer la gestion financière des entreprises¹⁰.

⁹ Michel (S), « gérer la trésorerie et le relation bancaire », 2ème édition, paris 2001, p36

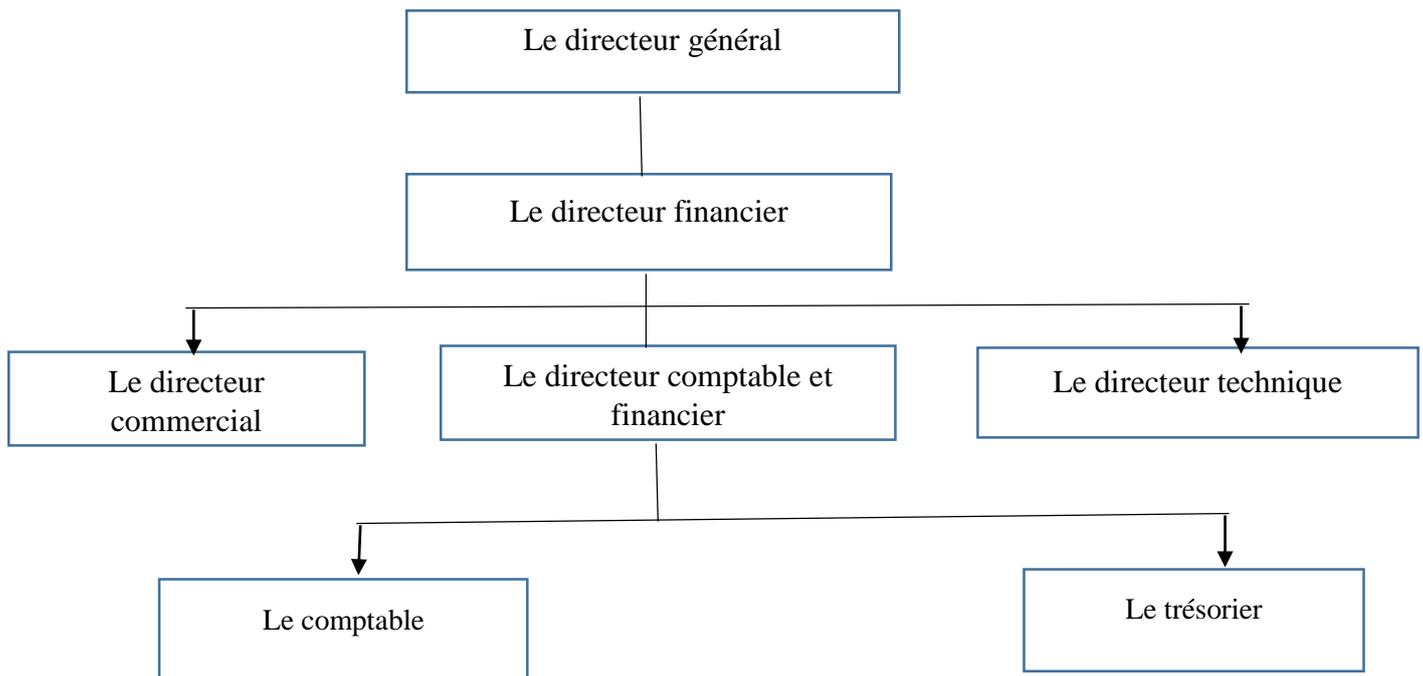
¹⁰ Delliene(S), « gestion de trésorerie », édition economica, paris2000, p20

Schéma N°01 : La place du trésorier dans la petite et la moyenne entreprise



Source : Annie Bellier Délienne, Sarun Khath, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000.

Schéma N°02 : la place du trésorier dans la grande entreprise



Source : Annie Bellier Delienne et Sarun Khath, gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, p23

Section 2 : gestion des différentes variations de trésorerie

La gestion de trésorerie doit être conçue pour aider une entreprise à réaliser tous ses objectifs dans les délais impartis. Cela implique l'utilisation d'outils de gestion prédictive afin de répondre de manière précise aux besoins actuels et futurs en financement de l'entreprise.

Le but de toute entreprise est de gagner de l'argent, et par conséquent d'éviter au mieux les problèmes financiers. Du coup, une bonne gestion de trésorerie offre une meilleure visibilité sur le futur comme elle assure la solvabilité de l'entreprise et elle permet d'éviter le risque de cession de paiement.

Dans cette section nous essaierons de parler sur la nécessité de prévoir la gestion de trésorerie, les enjeux de la trésorerie, les différents risques et l'origine de problèmes de la trésorerie.

1. Définition de la gestion de trésorerie

Selon GAUGAIN. M et SAUVEE-CRAMBERT. R,¹¹ « *La gestion de la trésorerie résulte des principaux axes stratégiques établis par la direction générale, qui sont représentés par le plan de financement, un document de synthèse qui regroupe toutes les décisions d'investissement et de financement qui génèrent des flux et reflète les conséquences financières des décisions à long terme* ».

Et selon BANGALA A,¹² « *La gestion de trésorerie revêt une importance capitale pour toute entreprise, car la maîtrise des flux a un impact direct sur ses résultats. La gestion de la trésorerie repose sur l'analyse prévisionnelle de la liquidité, ce qui permet de se prémunir contre les éventuels déséquilibres causés par un excédent ou un manque de liquidité et de prévoir les risques financiers* ».

2. Nécessité de prévoir la trésorerie pour mieux la gérer

2.1. Plan de financement prévisionnel : l'horizon pluriannuel

Le plan de financement prévisionnel est un document essentiel pour une entreprise, couvrant généralement une période de trois à cinq ans, conforme à la loi. Il concrétise les objectifs financiers et les moyens nécessaires pour les atteindre. Le modèle proposé identifie quatre postes clés (investissements, fonds de roulement, autofinancement, financements externes) avec d'autres postes secondaires. Ce plan est similaire au tableau de financement rétrospectif, mais nécessite une analyse approfondie, incluant la prise en compte des investissements, du crédit-bail, et des méthodes de calcul du besoin en fonds de roulement¹³.

¹¹ M. GAUGAIN, R. SAUVEE-CRAMBERT, Op. Cit, 2007, p 186-188

¹² BANGALA (A), les fondements de la gestion financière, ED l'université de Liège. Belgique, 2007, P 46

¹³ Philippe Rousselot et(J-F) Verdie, « gestion de trésorerie », 2ème édition DUNOD, paris2017, p66-71

2.1.1. Plan ou budget de trésorerie : l'horizon pluri mensuel

Le budget du plan d'investissement et de financement est de prévoir pour chaque année (sur un horizon de trois à cinq ans) les moyens financiers nécessaires au financement des investissements planifiés par l'entreprise. Cette prévision permet en fait d'assurer l'équilibre à Long terme de l'entreprise.

2.1.2. Encaissement du budget de trésorerie

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

- Des règlements à échéance des créances détenues sur les clients,
- Des effets de commerce encaissés ou négociés lors des remises à l'escompte,
- Des ventes ou des recettes encaissées au comptant en espèces, par chèque, par virement, ...
- Des concours bancaires éventuels,
- Des emprunts obtenus auprès d'organismes financiers.

2.2. Décaissement du budget de trésorerie

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

- Des achats de biens et services payés au comptant,
- Des règlements des dettes aux fournisseurs à l'échéance,
- Des effets de commerce domiciliés réglés par banque au bénéficiaire,
- Des salaires nets, des impôts, des frais divers,
- Des remboursements d'emprunts et du paiement des intérêts.

3. L'enjeu financier

L'enjeu financier d'une trésorerie zéro est la réduction à leur minimum des frais financiers de l'entreprise (et /ou l'accroissement des produits financiers). Sous contrainte d'assurer les paiements quotidiens. Les sources d'erreurs possibles, venant réduire les chances d'atteindre cet optimum, doivent être identifiées traditionnellement, trois types d'erreur de gestion sont distingués¹⁴ :

- L'erreur de sur-mobilisation
- L'erreur de sous-mobilisation

¹⁴ Hubert de la bruslerie et Catherine Eliez, « trésorerie de l'entreprise », 4^{ème} édition DUNOD, paris 2017, p120-121

- L'erreur d'arbitrage

3.1. L'erreur de sur-mobilisation

L'erreur de sur-mobilisation est généralement liée à un recours excessif au crédit bancaire ou bien à une occasion de placement réalisée. Cette situation engendre alors des soldes créditeurs non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise.

On considère, dès ce moment, qu'il y a déperdition maximale de produits financiers dans la mesure où l'entreprise aurait pu placer les montants créditeurs à un taux de rémunération égal au coût des emprunts excessifs ou au taux de rémunération des produits financiers potentiel perdus. L'erreur de sur-mobilisation est déterminée par la valorisation des soldes créditeurs au taux moyen de financement ou au taux de placement, en fonction de la situation de l'entreprise, emprunteuse ou prêteuse. Il s'agit d'un coût d'opportunité qui est implicite. Il n'a donc pas de traduction comptable.

3.2. L'erreur de sous-mobilisation

L'erreur de sous-mobilisation se définit comme une erreur d'arbitrage entre le choix d'un financement par découvert plutôt qu'un financement par crédit. Dans ce cas, l'entreprise utilise le découvert, source de financement plus onéreuse, à la place d'un crédit dont le taux d'intérêt est moins élevé.

Par ailleurs, la valorisation peut se faire avec le taux du meilleur crédit au lieu d'utiliser le taux moyen de financement, afin d'évaluer la perte maximale de frais financiers. D'une manière générale les enjeux de la sous-mobilisation mesurent le gain potentiel réalisable dans l'hypothèse où les nombres débiteurs auraient pu être financés à un meilleur taux.

3.3. L'erreur d'équilibrage ou de contre phase

L'erreur d'équilibrage ou de contre phase se matérialise par l'existence simultanée de soldes débiteurs dans une banque et de soldes créditeurs dans une autre. Ainsi que par le mauvais alignement du plus fort découvert du mois cette erreur engendre à la fois des débits soumis à des intérêts débiteurs et des excédents non rémunérés par intérêts créditeurs.

L'impact de l'erreur d'équilibrage, en terme de frais financiers, est identique à celui de l'erreur de sur-mobilisation, puisque la valorisation s'effectue sur des soldes créditeurs excessifs non rémunérés.

Plus généralement, les enjeux de l'erreur d'équilibrage mesurent le gain qui résulterait d'un parfait alignement de l'ensemble des soldes bancaires de l'entreprise. De la même manière que précédemment, cette erreur ne doit pas être négligée dans la mesure où elle agit la fois sur l'évaluation du rendement réel d'un placement et sur l'évaluation du coût réel d'un financement.

4. Les risques et origines de problèmes de la gestion de trésorerie

4.1. Les risques de la trésorerie

La gestion de ces risques consiste à apprécier les pertes susceptibles d'affecter le patrimoine ou les revenus de l'entreprise, puis à déterminer le mode et l'importance de la couverture, en accord avec la direction générale de l'entreprise.

Le risque d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est l'incidence de la variation non anticipée des taux d'intérêt sur la valeur d'un actif. Nous l'identifierons en distinguant les emprunts ou placements existants des opérations futures puis présenterons les mesures du risque de taux et, enfin, les techniques de couverture¹⁵.

Le risque de liquidité

La liquidité se définit comme la faculté à acheter ou vendre un actif sans délai et sans perte de valeur importante. L'évaluation du risque de liquidité est un préalable à toute décision. La liquidité des actifs (notamment les actifs financiers sur lesquels les trésoriers effectuent habituellement des transactions) est fonction de la profondeur de leur marché secondaire (volumes échangés importants impliquant une probabilité plus élevée de trouver une contrepartie) ou de l'existence d'intermédiaires financiers se chargeant de les remplacer rapidement et sans « dommage ». Les caractéristiques intrinsèques des titres (rentabilité du titre, choix multiple de l'échéance, possibilité de revendre avant l'échéance ...) influenceront leur degré de liquidité, de même que les règles organisationnelles prévalant sur leur marché. Généralement, un marché organisé offre un degré de liquidité plus élevé qu'un marché de gré à gré¹⁶.

Dans le cadre des prêts interentreprises ou des prêts bancaires, le risque de liquidité est souvent limité à l'aide de clauses de remboursement anticipé dans les conventions de crédit. Le degré de liquidité d'une ressource (obtenir facilement un emprunt) dépend de la signature de l'entreprise et implicitement de son équilibre financier.

Le risque de change

Le risque de change provient des fluctuations quotidiennes des taux de change sur le marché.

Cette donnée s'impose à l'entreprise. Toutefois le marché des changes n'est pas seulement une source de dangers ; c'est aussi un lieu d'intervention où le trésorier peut effectuer diverses opérations d'achat ou de vente. Il s'agit d'un outil offrant de nombreuses possibilités d'action dans la gestion¹⁷.

¹⁵ <https://swiver.io> consulté le 01/04/2024

¹⁶ Philippe (D) et Evelyne (P), « gestion de trésorerie », édition Management, Paris 1999, p65

¹⁷ PHILIPPE (R), JEAN – FRANÇOIS (V), op.cit., p46

4.2. Origine des problèmes de trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan ou le bas de bilan, voire, dans certains cas les deux¹⁸.

Problèmes structurels de trésorerie

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

- Un trop fort montant d'investissement réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisation corporelles et incorporelles.
- Des investissements financiers trop importants (prise de contrôle de sociétés, achats de titres de participation, etc.).
- Une insuffisance des capitaux permanence due notamment :
 - _ a la faiblesse du capital social de la société.
 - _ au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise.
 - _ à la faiblesse des bénéfices mis en réserve.

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

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

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuation à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes et de dépenses.

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

¹⁸ PHILIPPE (R), JEAN – FRANÇOIS (V), op.cit., p20

_les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agro-alimentaires, de l'industrie du jouet, de l'industrie des matériels de ski, etc. ;

_le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes,

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

_ le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;

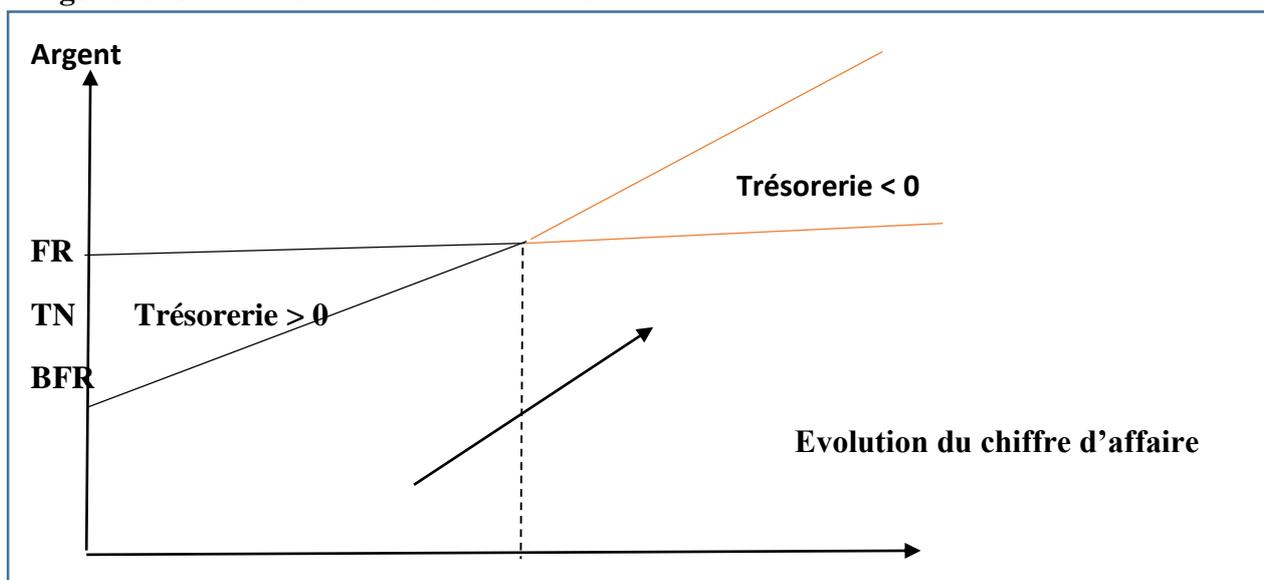
Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou l'assurance-crédit.

5. Les causes de la dégradation de la trésorerie

Crise de croissance

En général, une augmentation significative des ventes entraîne une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Par conséquent, une augmentation de 30% des ventes entraîne une augmentation de 30% du BFR exprimé en montant, même si les délais d'écoulement des stocks, des clients et des fournisseurs restent inchangés. Pour réduire les déséquilibres d'une croissance non maîtrisée et surtout non profitable, les banquiers ne modifient pas systématiquement les lignes de crédit CT à la hausse. Il est possible que l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires pour financer son activité et se retrouve en situation de cessation des paiements. Une croissance non maîtrisée est souvent responsable de difficultés et de défaillance d'entreprises récentes, en particulier de celles ayant un dirigeant dynamique sans compétence financière¹⁹ !

Figure N° 01 : la trésorerie en situation des crises



¹⁹ MICHEL (S), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 5^{ème} édition Dunod, Paris, 2011, p16-23

Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5ème édition Dunod, Paris, 2011, p16

Solution

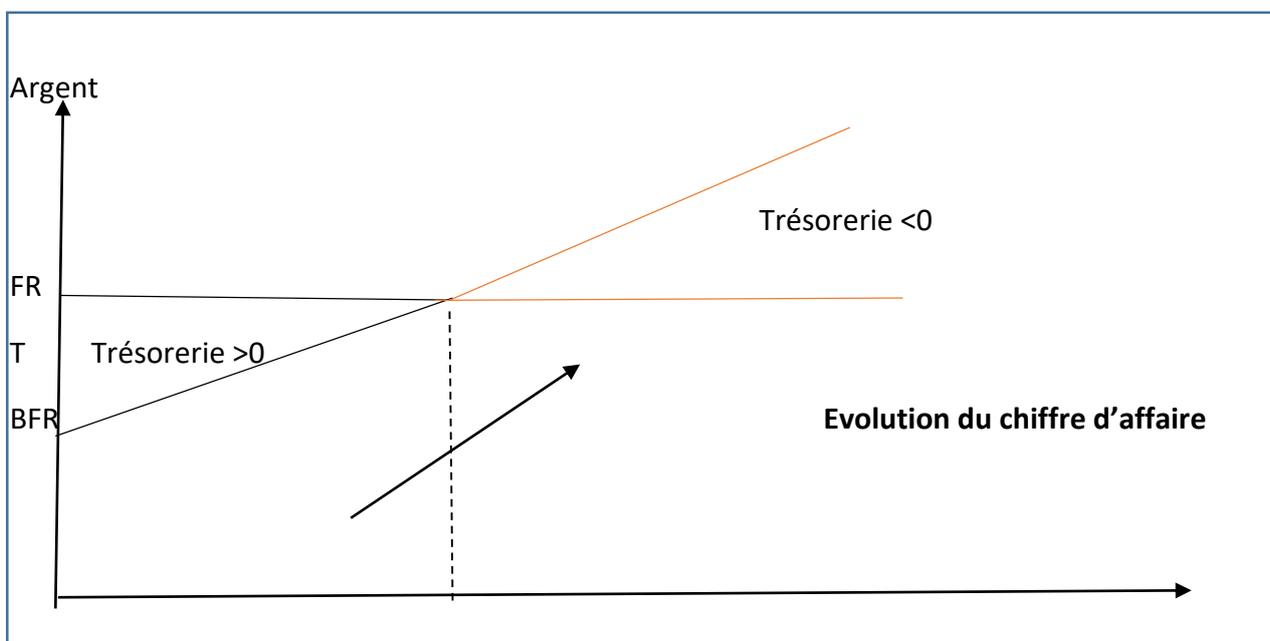
Pour améliorer la couverture du BFR et réduire le recours excessif au crédits de trésorerie, il est important de renforcer le fonds de roulement. Cela permettra d'assurer une meilleure gestion de la trésorerie.

Modérer la croissance : augmenter la part de marché peut nécessiter des remises et des contrats à marge réduite tandis que privilégier la marge peut modérer la croissance. Cependant, cela peut contribuer à améliorer la trésorerie en renfonçant le FR et en contrôlant l'augmentation du BFR.

5.1. Mauvaise gestion du BFR

Le délai d'écoulement des stocks et le crédit client sont laissés à l'abandon par l'entreprise. Cette fois-ci, le BFR se développe plus rapidement que les ventes.

Figure N°02 : la trésorerie en situation de la mauvaise gestion du BFR



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5ème édition Dunod, Paris, 2011, p18

Solution

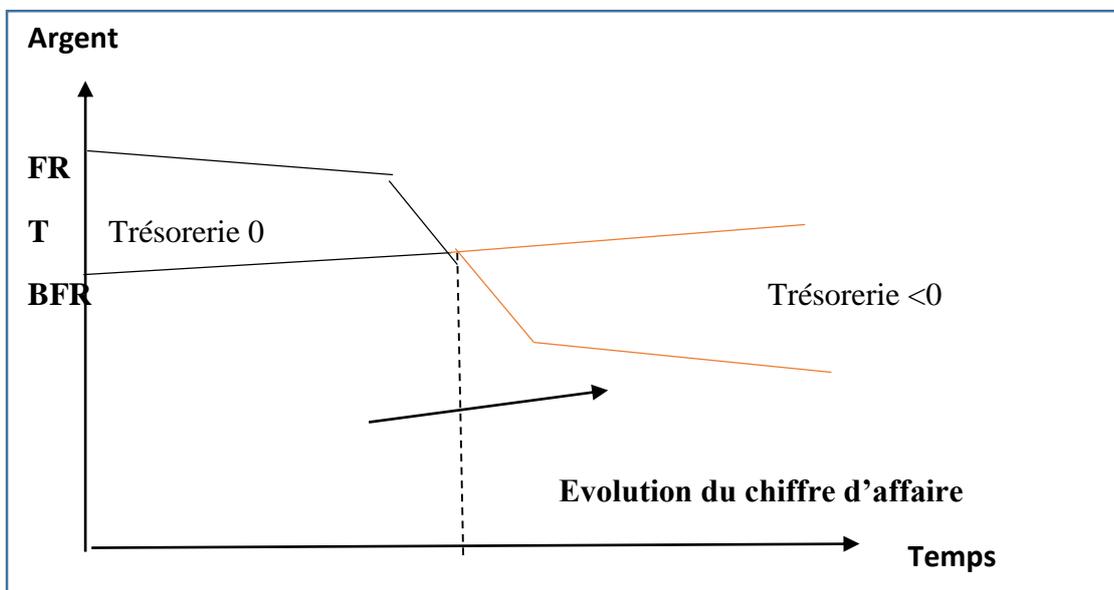
Afin d'assurer une gestion efficace du BFR, il est essentiel de gérer efficacement les écarts entre les entrées et les sorties.

5.2. Réduction conjoncturelle de l'activité

Ce facteur de détérioration est plus imprévisible que les précédents. Devant une diminution de ses ventes, la société ne diminue pas assez ses achats ou son programme de production. Ce manque d'anticipation provoque une hausse des stocks. Il est possible de s'attendre à ce que l'entreprise diminue sa production au bout de plusieurs semaines, à moins que les ventes ne

redémarrent véritablement. De plus, la diminution de l'activité est souvent accompagnée de prélèvements, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber l'ensemble des charges de structure.

Figure N°03 : la trésorerie au situation de réduction conjoncturelle de l'activité



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5ème édition Dunod, Paris, 2011, p20

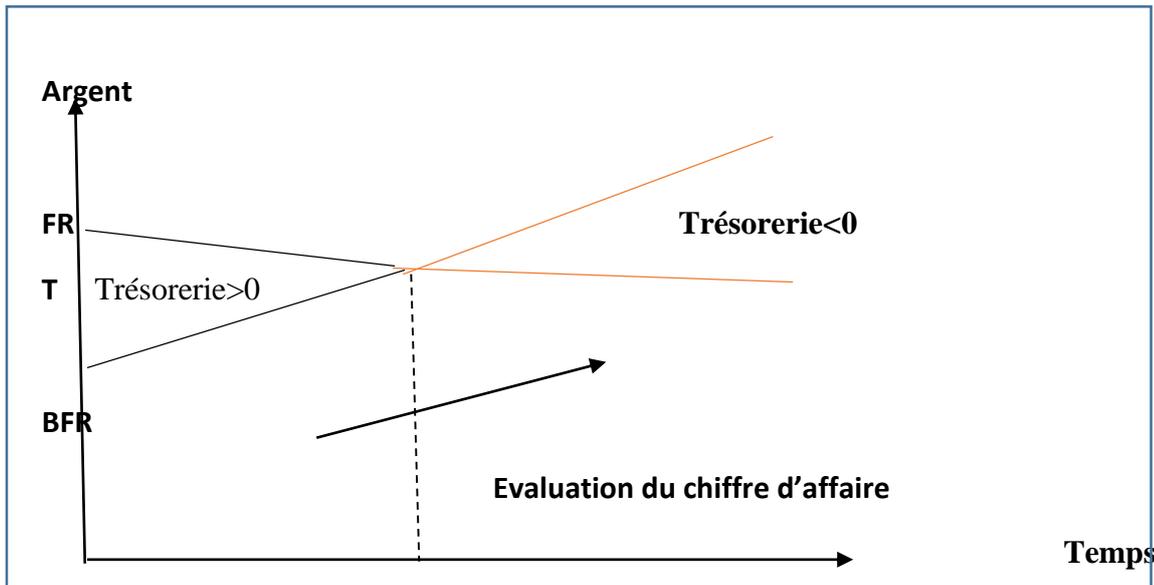
Solution :

Pour éviter d'avoir trop de stocks, il faut adapter ses achats ou sa production en fonction de l'activité réelle. Il peut être utile d'appliquer une politique de remises plus agressive pour écouler les stocks.

5-4 Erreur de financement

Cela représente un autofinancement « excessif ». L'entreprise investit dans des actifs sans disposer de fonds stables (emprunt LMT, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Le responsable financier est tributaire de la capacité d'autofinancement (CAF) de la période pour gérer les dépenses liées à la trésorerie de l'entreprise. Quand la CAF ne peut pas financer cet investissement, le FR se dégrade. Il en va de même lorsque la société s'engage dans un prêt à MT sur une période trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. En raison de la surcharge des remboursements en capital par rapport à la CAF produite, la rentabilité et la trésorerie se détériorent.

Figure N°04 : la trésorerie au situation de l'erreur de financement



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5ème édition Dunod, Paris, 2011, p21

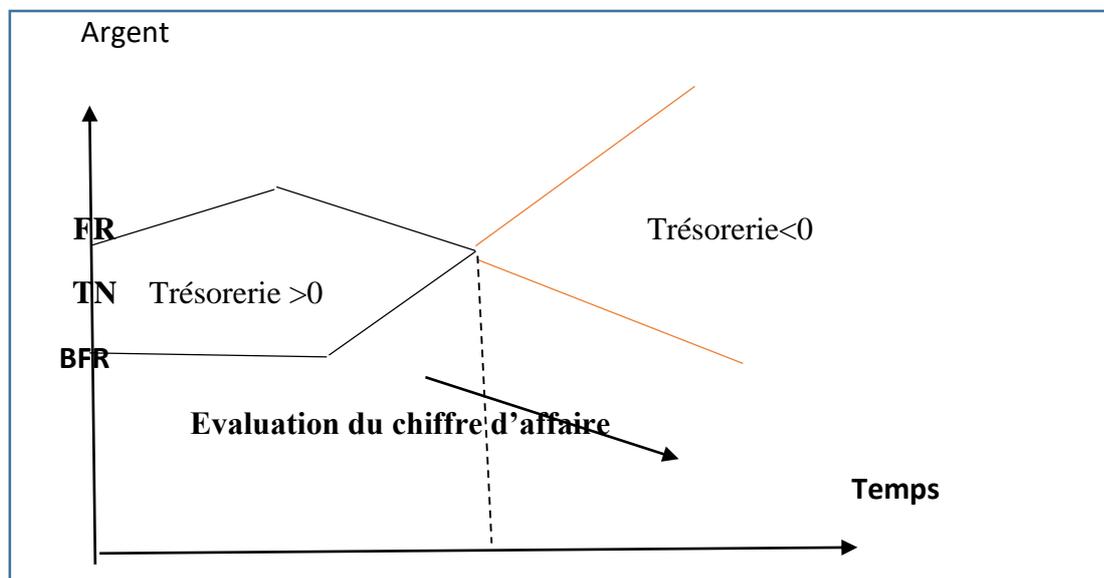
Solution :

Pour éviter de mettre l'entreprise en danger, il est important de trouver un financement à moyen terme pour rééquilibrer les finances. Cela peut se faire en consolidant les crédits de trésorerie en un prêt remboursable sur 3 à 5 ans.

5.3. Perte de profitabilité

Les pertes réduisent les fonds propres et entraînent une détérioration du fonds de roulement. Les pertes affectent la trésorerie, les dépenses d'exploitation étant plus importantes que les revenus d'exploitation. On ne cherche pas ici à analyser l'origine des pertes, car elles sont nombreuses et se repèrent dans le compte de résultat, mais plutôt à évaluer leur impact sur la trésorerie.

Figure N°05 : la trésorerie au situation de la perte de profitabilité



Source : MICHEL (S), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 5ème édition DUNOD Paris, 2011, p23

Solution :

Après plusieurs années de pertes, il est probable que l'entreprise doive reconstituer ses capitaux propres en sollicitant à nouveau les actionnaires. Pour qu'ils acceptent de recapitaliser, il est essentiel qu'ils aient confiance dans l'entreprise. L'entreprise devra donc les convaincre d'un retour à la rentabilité.

6. Le processus de gestion de trésorerie

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer ou à garantir la solvabilité de l'entreprise à court terme et faire face aux risques qui menacent la trésorerie de l'entreprise. Donc la mise en œuvre de la gestion de la trésorerie suppose de suivre certaines étapes ou procédures à savoir : les prévisions, les ajustements nécessaires, et le contrôle de la trésorerie²⁰.

La prévision

La prévision de trésorerie est le processus qui consiste à prévoir les flux de trésorerie futurs, à la fois les entrées et les sorties, sur la base des conditions actuelles de l'entreprise et des performances passées. C'est un composant crucial d'une gestion efficace de la trésorerie et de la liquidité, car il permet aux organisations d'anticiper les changements dans leur liquidité et de planifier en conséquence.

La prévision de trésorerie projette les excédents et les besoins en trésorerie de jours/semaines/mois dans le futur. Les données de prévision sont recueillies à partir de sources internes et externes avec la possibilité de modéliser simultanément plusieurs prévisions en parallèle et de les tester dans différents scénarios commerciaux.

Il existe essentiellement deux méthodes de prévision de trésorerie ; directe et indirecte.

- **Méthode directe** : estime les flux de trésorerie futurs en se basant sur les entrées et sorties de trésorerie réelles, fournissant des informations détaillées sur les flux de trésorerie opérationnels.

Cette méthode est souvent utilisée pour des prévisions à court terme car elle requiert un haut niveau de détail sur les transactions spécifiques. Elle implique généralement une analyse des recettes en provenance des clients et des paiements aux fournisseurs et employés. La méthode directe nécessite une grande quantité de données, mais elle tend à être plus précise à court terme.

- **Méthode indirecte** : commence par le résultat net, puis ajoute ou soustrait des postes pour ajuster les transactions non monétaires et les changements dans les actifs et passifs d'exploitation. La méthode indirecte est souvent utilisée pour des prévisions à plus long terme car elle est moins orientée vers les détails et repose davantage sur l'analyse des tendances que sur les données de transactions spécifiques. Elle est souvent plus facile et plus rapide à compiler qu'une prévision directe mais pourrait être moins précise à court terme.

²⁰ : <https://www.cyriba.com/Fr/ressource/what-is-cash-forecasting> consulté le 15/05/2024

L'arbitrage

L'arbitrage est une combinaison de plusieurs opérations permettant de réaliser un bénéfice sans risque en tirant parti des seules imperfections susceptibles d'apparaître entre différents marchés. L'arbitrage permet d'assurer l'égalité des prix à un même moment. Il assure la fluidité entre les différents marchés et contribue à leur liquidité. C'est l'opération de base qui permet de garantir l'efficacité des marchés.

Le contrôle

Dans cette dernière étape, il s'agit d'analyser les différences découlant de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires en utilisant des documents comptables tels que l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt. La vérification de la trésorerie implique de comparer les soldes théoriques avec les soldes réels des divers comptes de trésorerie²¹.

7. Les différents moyens de financement de trésorerie

La trésorerie est le nerf de la guerre pour toute entreprise. Il existe pourtant plusieurs moyens pour obtenir le financement de ses besoins en trésorerie. Voici une description des différents moyens de financement de trésorerie²² :

Les financements bancaires

Le crédit de trésorerie

C'est un moyen de financement de trésorerie classique : ici, la banque prête une certaine somme d'argent à l'entreprise pour qu'elle puisse couvrir ses décalages de trésorerie. Cette option à court terme engage le gérant à rembourser l'argent, le tout majoré d'intérêts.

Le découvert autorisé

La trésorerie est le nerf de la guerre pour toute entreprise. Il existe pourtant plusieurs moyens pour obtenir le financement de ses besoins en trésorerie.

Le découvert bancaire professionnel est une forme de financement qui permet à une entreprise de continuer à vivre en cas de solde de trésorerie négatif.

Pour faire simple, votre banque va vous fournir une autorisation de découvert sur une période comprise entre 1 et 12 mois. Le montant maximum sera fixé au préalable au même titre que les intérêts (également appelés agios). Votre compte pourra donc fonctionner en négatif. En contrepartie, vous verserez des intérêts (agios) à la banque, qui dépendront de la durée et du montant du découvert.

Les crédits court terme : Les crédits à court terme correspondent à des prêts bancaires de très courte durée (environ 90 jours). Ils sont généralement garantis par d'importantes factures à

²¹ j. FORGET, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, Paris, 2001, P27.

²² <http://tubopilot.info/moyens-financement> consulté le 28/04/2024

venir et ont l'avantage de pouvoir se cumuler et se succéder. Ils prennent souvent la forme de billets financiers.

Le crédit de campagne

Le crédit de campagne est un financement spécifique destiné aux entreprises qui ont une activité saisonnière et dont le besoin de financement de court terme est important pendant quelques semaines. On pourra citer par exemple certains commerces (chocolaterie, marché de Noël, ...) ou les secteurs du tourisme ou de l'apiculture. Le crédit de campagne fait l'objet d'une contractualisation au même titre que les autres outils de financement professionnels.

L'affacturage

L'affacturage est un moyen de financement et de recouvrement de créances pouvant être utilisée par une entreprise et qui consiste à confier à un organisme tiers (un établissement de crédit spécialisé) la gestion de ses créances afin d'en obtenir, entre autres avantages, un remboursement anticipé.

Concrètement, une entreprise qui choisit d'opter pour l'affacturage décide alors de confier toute la gestion administrative des créances à un affactureur et s'évite ainsi toutes les démarches nécessaires pour obtenir le remboursement des créances effectuées auprès d'autres entreprises (l'affacturage ne peut être utilisé pour des créances de particuliers). Autrefois, le recours à l'affacturage était synonyme de mauvaise santé financière pour une entreprise, traduisant la recherche impérieuse de nouvelles liquidités. Aujourd'hui, cette méthode se présente davantage comme une solution d'externalisation des tâches administratives.

L'escompte

L'escompte consiste à faire financer un effet de commerce à une banque et avant son échéance afin d'obtenir un paiement anticipé. Pour être valable, l'effet de commerce nécessite un accord signé du client ce qui rassure l'établissement bancaire et facilite l'utilisation de l'escompte. Lorsque l'escompte est accepté, la banque avance le montant de l'effet de commerce en déduisant le montant des intérêts et de la commission.

8. Organisations de gestion de trésorerie²³

La gestion de la trésorerie fait partie des incontournables pour toutes les entreprises. Bien gérer sa trésorerie, c'est suivre les entrées et sorties d'argent, mais également suivre de nombreux indicateurs pour savoir quelle stratégie adopter (emprunts, investissements...)

8.1. Organisation matérielle

Nous avons déjà parlé de l'importance de l'organisation matérielle pour une gestion de trésorerie efficace, y compris de la nécessité d'avoir une solution informatique pour gérer les dates de valeur. Il est essentiel d'avoir un système qui permet de suivre et de gérer les flux financiers de manière précise et en tenant compte des dates de valeur. Cela permet de mieux planifier les entrées et sorties d'argent et d'optimiser la gestion des liquidités.

²³ PHILLIPE (R) et JEAN (F-U), « gestion de trésorerie », paris 2017, p238

Exactement ! Le choix du logiciel est crucial pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Une fois le logiciel sélectionné, il est nécessaire de déterminer l'équipement informatique adéquat pour le mettre en œuvre. Le logiciel et le matériel informatique doivent être compatibles et fonctionner de manière optimale ensemble. C'est pourquoi il est important de choisir soigneusement à la fois le logiciel et le matériel pour assurer une bonne performance du système.

Lorsqu'il s'agit de choisir une solution informatique de gestion, on se retrouve souvent confronté à deux options : développer une solution spécifique en interne ou opter pour une solution standard paramétrable. Dans la plupart des cas, les spécificités d'un logiciel ne nécessitent pas un développement sur mesure pour l'entreprise. Ainsi, il est souvent préférable d'opter pour une solution standard qui offre un bon rapport qualité-prix et qui peut être adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise grâce à la paramétrable du logiciel. Cela permet de bénéficier des fonctionnalités nécessaires tout en optimisant les coûts.

Le choix de la meilleure solution revient aux décideurs tels que les dirigeants, les directeurs financiers et les responsables comptables. Ils peuvent trouver la solution adaptée aux besoins spécifiques de leur entreprise, soit par eux-mêmes, soit avec l'aide de consultants spécialisés. Il est important de s'assurer que la solution choisie permet une connexion télématique avec toutes les banques et de vérifier la compétence de l'éditeur et du distributeur en se référant à leur base installée de solutions déjà mises en place. Cela garantit une mise en œuvre réussie de la solution choisie.

Les principaux éditeurs que nous avons mentionnés sont généralement en mesure de fournir des solutions et d'assurer la maintenance sur l'ensemble du territoire français. Ils sont également prêts à faire face aux difficultés éventuelles ou aux mises à jour nécessaires en raison des évolutions de l'environnement bancaire, technique ou réglementaire. Cela garantit une continuité et une adaptation aux besoins changeants de l'entreprise.

8.2. Organisation structurelle

La taille de l'entreprise est un facteur clé dans la mise en place de la structure organisationnelle. Dans le cas d'un service de gestion de trésorerie, on peut identifier trois grands métiers.

8.2.1. Le front-office

Quant à lui, a pour responsabilité de réaliser des opérations sur les marchés financiers en établissant des fiches de transaction en temps réel. Cette fonction est plus courante dans les grandes entreprises, tandis que les entreprises de taille plus petite ont tendance à la sous-traiter à leurs partenaires financiers spécialisés.

8.2.2. Le back-office

Quant à lui, est le métier le plus essentiel. Initialement développé dans le secteur bancaire et des entreprises d'investissement, il est désormais présent dans de nombreuses entreprises qui ont mis en place un système de gestion de trésorerie basé sur la date de valeur. Le back-office est responsable du traitement administratif, parfois même « précomptable », de la génération et du contrôle des documents ainsi que des opérations réalisées sur les marchés financiers à partir

des fiches de transaction établies par le frontoffice. Tout cela est effectué dans le cadre du système de traitement de l'information mis en place par la société.

8.2.3. Le middle-office

De son côté, est responsable du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de trésorerie à long terme. Cela inclut la sélection des opérateurs, des produits et des marchés. Son rôle principal est de contrôler l'ensemble de l'organisation du front-office et du back-office. Il est important de souligner que le back-office joue un rôle central dans la gestion de trésorerie en date de valeur. Il ne se limite pas à des tâches administratives, mais nécessite une maîtrise complète de l'organisation générale et détaillée du système de gestion de trésorerie de l'entreprise. Le trésorier, qu'il travaille seul ou en équipe, doit prendre en compte toutes les tâches et contraintes liées au back-office pour assurer le bon fonctionnement de la gestion de trésorerie de l'entreprise.

Section 03 : la gestion de trésorerie au quotidienne

La gestion de trésorerie au quotidien est un processus essentiel pour la survie et le développement de toute entreprise. Elle nécessite une attention quotidienne pour assurer la stabilité financière de l'entreprise.

1. La gestion quotidienne

2. Les soldes bancaires fluctuent chaque jour en fonction des encaissements et des décaissements. Ce n'est que grâce à une gestion quotidienne que le trésorier peut maintenir en permanence ses soldes bancaires le plus proche possible de zéro. La gestion en date de valeur consiste en un enchaînement de tâches quotidiennes²⁴

- Appel des banques et rapatriement des mouvements de la veille ;
- Intégration de ces mouvements sur la fiche en valeur ;
- Inscription sur la fiche en valeur des mouvements en provenance de l'entreprise ;
- Reconstitutions des soldes et prise de décision : équilibrages, emprunt ou placement ;
- Appel des banques afin de leur communiquer les décisions.

Les opérations en devise soumises à un délai de 2 jours ouvrés sont souvent réalisées en dehors de cette démarche. Le trésorier ne peut être efficacement gérée qu'en date de valeur.

C'est en effet à partir des soldes en valeur que la banque calcule les agios sur découvert.

2.1. Etablir la position réelle par banque

Gérer la trésorerie en date de valeur suppose d'inscrire tous les mouvements connus ou prévus sur la fiche en valeur. La fiche en valeur constitue l'outil de base de la gestion quotidienne.

²⁴ MICHEL (S), « « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2ème édition Dunod, Paris, 2001, P174.

C'est le document vers lequel convergent tous les flux actuels ou prévus. Elle peut être construite sur tableur, sur logiciel de trésorerie ou simplement sur une feuille de papier.

2.2. La fiche de valeur intègre

- Des mouvements provenant de la banque. La plupart de ces opérations se substituent à des prévisions préalablement inscrites sur la fiche de valeur ;
- Des mouvements initiés par l'entreprise, à date de valeur certaine mais pas encore reconnus dans le relevé de compte bancaire ;
- Des mouvements à date de valeur incertaine, principalement les chèques émis et les virements en attente de réception ;
- Des opérations que l'entreprise prévoit de recevoir ou d'initier dans quelques jours.

2.3. Pratiquer les virements d'équilibrage quotidiens

Les virements d'équilibrage interbancaires consistent à pouvoir transférer les fonds d'une banque à l'autre, sans décalage de jour de valeur ni commission facturée. La gestion de trésorerie est basée sur des équilibrage quotidiens. Ils procurent au trésorier toute la souplesse nécessaire à une gestion efficace. Grâce à cette souplesse, le trésorier positionne les encaissements et les décaissements sur des banques différentes sans se soucier de couvrir les uns par des autres.

2.4. Maitrise les mouvements à date de valeur incertaine

La plupart des mouvements ont une date de valeur certaine. Le trésorier est en mesure de les inscrire avec certitude un ou plusieurs jours avant la date de débit ou de crédit en valeur. À l'inverse, quelques mouvements aléatoires ne sont connus avec certitude qu'un ou plusieurs jours après leur date de valeur. Ces mouvements rendent la tâche difficile au trésorier, en l'empêchant d'avoir des soldes bancaires à zéro.

- **Les chèques émis** : la dernière date connue du trésorier est la date d'envoi au courrier. Ensuite, le délai postal ainsi que le délai de remise en banque sont aléatoires et variables selon les bénéficiaires. La date de débit se détermine par rapport à la date de compensation, que le trésorier ne peut connaître à l'avance. Le trésorier ne sera informé du débit que le lendemain de la compensation et donc après la date de valeur effective.
- **Les virements reçus** : l'entreprise a souvent connaissance des virements reçus un ou deux jours après la date de crédit en valeur. Un virement non prévu est donc susceptible de provoquer un solde créditeur. Cet aléa concerne les virements émis de France et les virements émis de l'étranger et reçus via le système SWIFT.
- **Les effets à payer** : les effets à payer sont pas tous débités à la date prévue car certaines bénéficiaires les remettent tardivement à l'encaissement. Les effets à payer ne sont cependant par réellement un mouvement aléatoire. La banque communique en effet

Plusieurs jours avant le débit le bordereau des effets qui se présentent au paiement. La date de valeur prévue figure habituellement sur ce bordereau.

2.5. Spécialiser les banques par type de flux

Après avoir créé une banque pivot, le trésorier peut envisager de spécialiser les banques par type de mouvement. Telle banque recevra tous les chèques à l'encaissement, telle autre émettra tous les virements fournisseur, etc. cette spécialisation présente de nombreux avantages, non seulement pour le trésorier mais également pour le service comptable et les banques.

Elle procure un gain de temps et une efficacité accrue dans la gestion quotidienne. Le trésorier commence par positionner automatiquement les mouvements de la journée sans se préoccuper des soldes bancaires. Il tire ensuite les soldes et procède aux virements d'équilibrage. Cette démarche se résume ainsi en deux phases : positionnement automatique des flux puis équilibrage.

2.6. Créer un circuit d'information

Il est indispensable que le trésorier soit informé de tous les paiements émis et remis à l'encaissement afin d'éviter un découvert ou un solde créditeur. Il est souvent préférable que les paiements transitent par le service trésorerie avant d'être remis en banque. Le trésorier maîtrise ainsi la date de l'opération et veille au respect des heures de caisse. Il doit également veiller à être informé immédiatement de tous les mouvements décentralisés.

2.7. Négocier la fusion des échelles d'intérêt

Fréquemment, une entreprise a plusieurs comptes auprès de la même banque, dans la même agence au répartis géographiques. La fusion des échelles dispense de gérer au quotidienne chaque compte individuellement. Le trésorier se contente de gérer un solde fusionné ; il gère ainsi plusieurs comptes comme s'il y en avait qu'un seul.

2.8. Les procédures de remontée automatique

Ces techniques se substituent à la fusion des échelles d'intérêt. Elles permettent la remontée automatique des mouvements ou des soldes des comptes décentralisé vers un compte centralisateur. Différents modes de fonctionnement sont proposés selon les banques : remontée du détail des écritures ou seulement des soldes quotidiennes.

2.9. L'apport d'internet dans la gestion quotidienne

L'irruption d'internet accélère la circulation de l'information et a des répercussions sur la gestion de trésorerie à trois niveaux :

La mise en place d'application internes à un groupe d'entreprises facilite la centralisation auprès du trésorier des prévisions nécessaires aux décisions de financement ou placement. Il permet aux trésoriers de filiale de communiquer au groupe leur besoin ou excédent pour le jour même ainsi que leurs prévisions pour les jours à venir. Il permet également le suivi des postes du BFR d'entités décentralisées pour détecter des dérapages éventuels.

A la fin de chapitre, nous constatons que la trésorerie s'impose comme un pilier central de l'entreprise, influençant son existence même et l'ensemble de ses décisions. Elle représente la concrétisation financière des choix stratégiques opérés.

La gestion de trésorerie s'affirme ainsi comme une fonction essentielle, garante de la pérennité de l'entreprise. Son objectif principal consiste à assurer la continuité des activités et à maintenir une solvabilité adéquate, permettant à l'entreprise d'honorer ses engagements financiers à moindre coût.

Examiner de près la gestion de trésorerie nous offre un aperçu essentiel de la manière dont une entreprise maintient l'équilibre financier. Dans notre prochaine étape, nous examinerons différentes méthodes pour analyser la trésorerie et anticiper sa gestion future

Chapitre II

Éléments d'analyse de la trésorerie

Chaque entreprise, indépendamment de sa taille ou de sa structure financière, rencontre de nombreux problèmes, dont ceux qui impactent directement sa trésorerie. C'est pourquoi elle utilise l'analyse financière pour évaluer ses capacités de financement afin de répondre à ses besoins en mettant en place des ressources propres.

L'étude de la situation financière joue un rôle crucial dans la mesure de l'équilibre financier de l'entreprise. Il est essentiel de surveiller attentivement ses besoins et ses disponibilités à court terme. Elle se concentrera principalement sur la mesure de la liquidité et de la solvabilité de l'entreprise, en se basant sur l'analyse du bilan et des ratios, ainsi que sur l'analyse des flux.

Dans ce chapitre, nous allons examiner l'analyse de la trésorerie. Nous aborderons d'abord l'analyse statique à travers le bilan, puis nous examinerons l'analyse dynamique en ce qui concerne les flux et en dernier développer la gestion prévisionnelle.

Section 01 : analyse de la trésorerie par le bilan

1. Le bilan fonctionnel

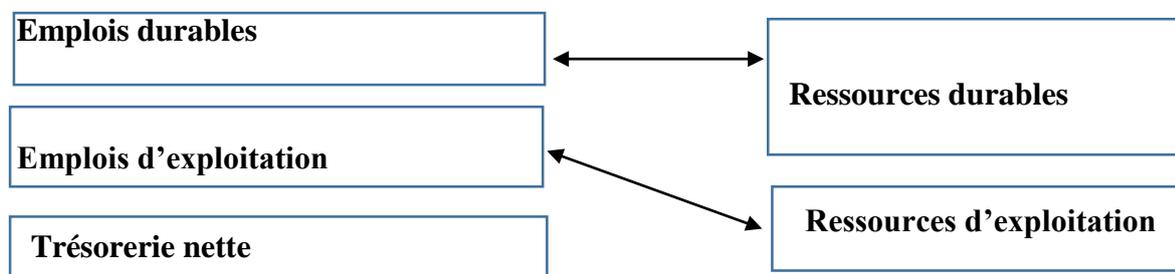
1.1. Définition du bilan fonctionnel

Selon DOV (O), « *Le bilan fonctionnel fournit des renseignements sur le financement de l'actif stable et du cycle d'exploitation, afin de mettre en lumière l'équilibre financier de l'entreprise. Il est étudié selon la règle fondamentale de l'analyse financière*

Il est perçu comme un acte comptable permettant de définir l'origine des ressources et l'emploi des employés de l'immeuble. Le bilan fonctionnel permet d'examiner la provenance de l'argent et son utilisation. Les opérations peuvent être classées par fonction (exploitation, financement ou investissement)²⁵.

Pour H.de la bruselerie : *l'analyse fonctionnel considère que le bilan recense les ressources et les emplois de l'entreprise en fonction de leur participation aux différents cycles économiques. A un instant donnée, la trésorerie de l'entreprise est le solde des emplois et des ressources cumulés²⁶.*

1.2. Présentation du bilan fonctionnel :



²⁵ Dov (O), Gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2008, p40

²⁶ Hubert de la bruslerie, « analyse financière et risque de crédit », DUNOD, paris,1999, p84

Source : Hubert de la bruslerie, « analyse financière et risque de crédit », DUNOD, paris,1999, p84

En comptabilité, le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation²⁷.

❖ Le cycle de financement

Lorsque l'on parle de cycle de financement dans le bilan fonctionnel, cela fait intervenir la notion de ressource stable. Les ressources stables de l'entreprise sont celles à long terme. On y retrouve :

- Les capitaux propres
- Les amortissements et dépréciations de l'actif (correspondent à des ressources puisqu'il s'agit de capitaux qui concourent au réinvestissement de l'actif)
- Les dettes long terme (emprunt bancaire...)

❖ Le cycle d'investissement

Le cycle d'investissement dans le bilan fonctionnel, fait intervenir la notion d'emploi stable. Les emplois stables de l'entreprise sont ceux à long terme. On y retrouve les immobilisations (leur valeur d'achat). Les ressources stables doivent a priori financer ses emplois stables.

❖ Le cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation dans le bilan fonctionnel, fait intervenir les notions d'actif et de passif circulant. L'actif et le passif circulant concerne le stockage, les créances_clients et les dettes fournisseurs. Ces opérations interviennent dans un cycle court car les stocks sont voués à être vendus, les créances et les dettes à être réglées.

1.3. La construction du bilan fonctionnel :

Tableau N°01 : bilan fonctionnel :

Actif	Passif
Cycle investissement Emplois stable : Actif immobilisé brut + Charges à répartir sur plusieurs exercices _ intérêt courus non échus + écart de convention actif _ écart de convention passif	Cycle de financement Ressources stables : Ressources propres : Capitaux propre _ capital souscrit-non appelé + provision pour risque et charges + amortissements et dépréciations sur actif + avances conditionnées et prêts participatifs assimilés à des capitaux propres + comptes courants associés bloqué assimilés à des capitaux propres

²⁷ <https://www.l-expert-comptable.com/a/52291-le-bilan-fonctionnel.html>, consulté le 13/05/2024 à 09 :39

	Dettes financières : Emprunt obligataires + emprunts auprès des établissements de crédit + emprunts et dettes financières divers + avances conditionnées et prêts participatifs assimilés à des dettes + comptes courants d'associés bloqués assimilés à des dettes _ prime de remboursement des obligations _ ICNE sur emprunts _ découverts bancaires _ ECA sur emprunts (1) _ ECP sur emprunts (2)
Cycle d'exploitation Actif circulant d'exploitation : Stocks bruts + avances et acomptes versés + autres créances d'exploitation + Créances clients bruts + ECA sur créances clients (1) _ ECP sur créances clients (2) + CCA d'exploitation + EENE (2)	Cycle d'exploitation Passif circulant d'exploitation Avances et acomptes reçu + dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales + autres dettes d'exploitation _ ECA sur dettes fournisseurs + ECP sur dettes fournisseurs + PCA d'exploitation
Cycle hors exploitation Actif circulant hors exploitation : Autres créances hors exploitation + créances sur immobilisations + créances IS + capital souscrit-appelé, non versé +VPM brutes CCA hors exploitation + ICNE sur immobilisations financières + ECA sur créances hors exploitation _ ECP sur créances hors exploitation	Cycle hors exploitation Passif circulant hors exploitation : Dettes sur immobilisations +autres dettes hors exploitation +Dettes IS +PCA hors exploitation +ICNE sur emprunts _ ECA sur dettes hors exploitation +ECP sur dettes hors exploitation
Trésorerie active : Disponibilités + VPM brutes facilement négociables	Trésorerie passive : Découverts bancaires +ENNE

Source : pascale (R), « Finance d'entreprise », 6^{ème} édition, Gaulino, Lextenso, 2021, p 48

ECP : écarts de conversion actif

EENE : écarts de conversion passif

CCA : effets escomptés non échus

CAR : charge constatée d'avance

ICEN : charge à répartir sur plusieurs exercices

PCA : produits constatés d'avance

VMP : valeurs mobilières de placement

2. Indicateur de l'équilibre financier

Les principaux indicateurs comptables qui servent à l'analyse de l'équilibre de l'équilibre financier sont le fond de roulement (FR), le besoin au fond de roulement (BFR),

2.1. Le fond de roulement(FR)

2.1.1. Définition de FR

Pour Elie COHEN « *le fond de roulement correspond aux ressources durables qui contribuent au financement de l'actif en cours de circulation. Ainsi, il permet d'évaluer si l'entreprise a réussi à faire face à ses décisions stratégiques en matière d'investissements de politique de dividendes, d'endettement... et à préserver une partie de son budget d'exploitation* »²⁸.

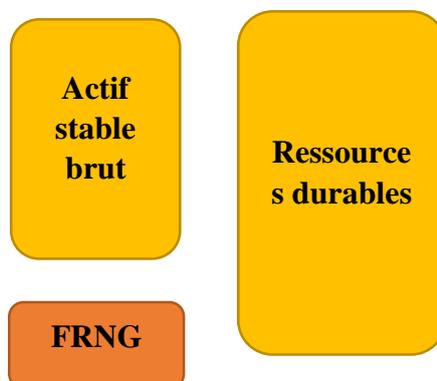
2.1.2. Calcul du fond de roulement

Le fond de roulement peut être calculé en deux méthodes différents :

- **Par le haut de bilan** : il se calcule à travers de la différence entre les ressources stables et la valeur brute des immobilisations

$$\text{Fonds de roulement net (FR)} = \text{Capitaux permanents (CP)} - \text{Actifs net}$$

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



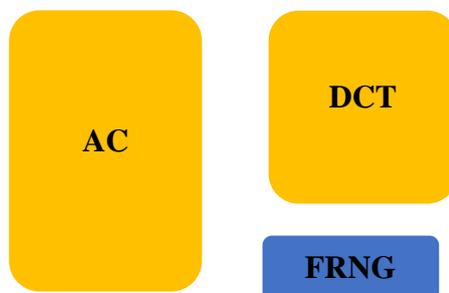
Source : Sion, gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3^{ème} édition, France : DUNOD,2003, p7

²⁸ Elie COHEN, Gestion financier et développement de l'entreprise, Edition EDICEF,1991, p 126.

➤ **Par le bas de bilan :**

$$\text{Fonds de roulement net (FR)} = \text{Actif circulant (AC)} - \text{dettes à court terme (DCT)}$$

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



Source : Sion, gérer la trésorerie et la relation bancaire, 3^{ème} édition, France : DUNOD, 2003, p7

2.1.3. Interprétation du fonds de roulement²⁹

L'interprétation de fonds de roulement se présente comme suit :

- **Le fonds de roulement positif :** un FR positif implique que le fonds permanent dépassent l'actif immobilisé, ce qui signifie que les fonds permanents ne satisfont pas les besoins à long terme. Ainsi, l'équilibre financier est maintenu et l'entreprise bénéficie d'un excédent de ressources grâce au fonds de roulement, ce qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme.
- **Le fonds de roulement négatif :** lorsque les capitaux permanents d'une entreprise sont inférieurs à l'actif immobilisé, cela signifie que l'entreprise doit utiliser des ressources à court terme pour financer ses besoins à long terme. Cela peut être risqué car l'entreprise peut avoir du mal à générer suffisamment de liquidités pour couvrir ses dépenses courantes. Un fonds de roulement négatif peut indiquer des difficultés financières et un niveau de risque élevé pour l'entreprise. Il est donc important de trouver des solutions pour rééquilibrer la structure financière de l'entreprise à moyen terme.
- **Le fonds de roulement nul :** cela signifie que les capitaux permanents de l'entreprise sont équivalents à l'actif immobilisé, ce qui semble indiquer un équilibre financier. Cependant, l'entreprise ne dispose pas d'un excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation, ce qui rend son équilibre financier précaire.

2-Le besoin en fonds de roulement :

Le **besoin en fonds de roulement (BFR)** représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des **décalages des flux de trésorerie** correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité³⁰.

²⁹ Coheinne, E : « analyse financière », édition Economica, 5^{ème} édition, Paris, 2004, p263

³⁰ <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/> consulté le 12 /05/2024

Mode de calcul³¹

Le besoin au fonds de roulement se calcule en deux méthodes :

- **Première méthode** : Il est calculé en comparant les actifs circulants d'exploitation aux dettes d'exploitation, sans prendre en compte la trésorerie.

$$\text{BFR} = \text{Emplois cycliques hors trésorerie} - \text{Ressources cycliques hors trésorerie} = \text{Actif circulant hors trésorerie} - \text{Passif circulant hors}$$

- **Les emplois hors trésorerie** : comprennent les stocks, les avances et acomptes versés, les créances sur vente, les créances diverses, les charges préalablement constatées, les valeurs mobilières de placement.
- **Les ressources hors trésorerie** : comprennent les avances et acomptes reçus, les dettes fournisseurs, les dettes fiscales et sociales, les dettes diverses, les produits préalablement constatés.
- **Deuxième méthode** : Le calcul peut être effectué en séparant les éléments strictement liés à l'exploitation des éléments strictement hors-exploitation. Le BFR est divisé en deux parties³² :
 - **Les besoins en FR d'exploitation (BFRE)** : Appelé aussi besoin nets d'exploitation ils correspondent à la partie des ressources d'exploitation dont le financement n'est pas assuré par des ressources nées du cycle d'exploitation.

$$\text{BFRE} = \text{besoin cyclique} - \text{ressource cyclique}$$

Les besoins cycliques représentés par les postes : Des valeurs d'exploitation - les créances s/clients et compte rattachés - autres créances liés au cycle d'exploitation - les comptes de régularisation d'actif - les effets escomptés non échus (hors bilan) - les avances et acomptes versés.

Les ressources cycliques regroupent les postes : fournisseurs et comptes rattachés - avances et acompte reçus - dette fiscales et sociales - les comptes de régularisation du passif.

- **Les BFR hors exploitation (BFRHE)** : Appelé aussi besoin net hors exploitation ils représentent la différence entre les besoins et les ressources hors exploitation c'est-à-dire non liées directement à l'exploitation ils sont généralement peu élevés par rapport aux besoins d'exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{Besoin hors exploitation} - \text{ressources hors exploitation}$$

³¹ Michels (S), op.cit., P7

³² Kalumbu (S). Pour mener une analyse financière, il faut connaître les règles et normes de gestion financière auxquelles l'analyste devra se référer pour comprendre les problèmes financiers de l'entreprise

On parle des besoins nets hors exploitation ou BFRHE si les besoins hors exploitation sont supérieurs aux ressources hors exploitation dans le cas contraire, certains auteurs préfèrent l'expression ressources nettes hors exploitation.

Donc le BFR égale à :

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

Interprétation du besoin au fonds de roulement BFR est supérieur à 0 : les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financières à court terme.³³

BFR est égal à 0 : les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

BFR est inférieur à 0 : les emplois sont inférieurs aux ressources. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité et l'excédent de ressources dégagé va permettre d'alimenter la trésorerie nette de l'entreprise.

3. L'analyse de la trésorerie par les ratios

4. Ratios de solvabilité³⁴

On distingue :

➤ **La ratio d'autonomie financière**

L'autonomie financière de l'entreprise est évaluée en fonction de son indépendance financière par rapport à ses prêteurs.

$$\mathbf{\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}}$$

➤ **Ratio de solvabilité générale :**

Le ratio de solvabilité générale reflète la capacité de l'actif réel net à rembourser l'intégralité de ses dettes. Il faut qu'il soit plus de 1.

$$\mathbf{\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{total de l'actif réel net}}{\text{Total des dettes}}}$$

³³ <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/> consulté le 12 /05/2024

³⁴ Pascale (R), « Finance d'entreprise », 6^{ème} édition, Gaulino, lextenso, 2021, p257-258

4.1. Ratios de liquidité :

➤ Le ratio de liquidité générale :

La mesure de la liquidité générale évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme et à faire face à des conditions économiques difficiles. Les banques demandent que ce ratio soit supérieur à 1, ce qui signifie que le fonds de roulement financier est positif.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$$

➤ Le ratio de liquidité réduite

La valeur du ratio devrait dépasser 1, même s'il est normalement inférieur à 1, car elle dépend des crédits accordés et des crédits obtenus des fournisseurs.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes à CT}}$$

➤ Le ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate traduit la possibilité de régler les dettes à court terme sans attendre l'encaissement des créances. Il peut être très faible si l'objectif de l'entreprise est d'avoir une trésorerie zéro.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à CT}}$$

Section 02 : analyse de la trésorerie par les flux

Une fois que nous avons examiné l'approche statique de l'analyse par le bilan, il est nécessaire de compléter notre étude en effectuant une analyse des flux. Cette analyse se base sur l'analyse dynamique qui se concentre sur l'évolution de l'entreprise au cours d'une période, en utilisant différents outils structurés en tableaux, nous pourrions obtenir des résultats clairs et précise sur les flux de trésorerie³⁵.

Il existe un certain nombre de présentation des tableaux de trésorerie :

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

³⁵ George(L), « Finance d'entreprise », Edition DUNOD, Paris 2010, p90

1. Tableau de financement

1.1. Définition de tableau de financement (TF)

Le tableau de financement est un état de synthèse qui retrace la façon dont l'entreprise, au cours d'un exercice, a pu faire face à ses besoins par les ressources dont elle a disposé. Il permet une analyse dynamique de la situation et des équilibres financiers de l'entreprise, remédiant ainsi au caractère statique du bilan et complétant, par la même, le compte des produits et des charges et l'état des soldes de gestion qui permettent un diagnostic dynamique de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise³⁶.

Selon l'article 10 de la loi comptable, le tableau de financement est un document qui « met en évidence l'évolution financière de l'entreprise au cours de l'exercice en décrivant les ressources dont elle a disposé et les emplois qu'elle en a effectué ».

1.2. Les objectifs du tableau de financement

1.3. Le tableau de financement permet³⁷

- De représenter un état de passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture.
- D'analyser les variations affectant le patrimoine de l'entreprise.
- De définir l'influence des opérations de l'exercice sur la trésorerie.
- De mesurer la capacité de remboursement.

1.4. L'élaboration du tableau de financement

Le tableau de financement se décompose en deux parties principales³⁸:

La première partie : explique l'origine de la variation du fonds de roulement net global, obtenue par différence entre la variation des ressources stables et celle des emplois stables. Elle permet de savoir si la situation financière de l'entreprise s'est améliorée ou détériorée.

Cette première partie reprend les opérations relatives au résultat (caf, dividende), aux immobilisations (cessions, acquisitions), aux capitaux propres (augmentation ou réduction) et aux dettes financières (augmentation ou remboursement), soit quatre catégories d'opérations. Nous constatons une symétrie pour chaque catégorie, avec, pour chaque ressource, l'emploi correspondant. Cette première partie peut être formalisée sous la forme d'une matrice après simplification (non-prise en compte des charges à répartir). L'emploi est formalisé par un signe négatif tandis que la ressource est formalisée par un signe positif.

³⁶ Agdal, M. V. LE TABLEAU DE FINANCEMENT

³⁷ Audia(N), Hacini (N), « la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise », Mémoire de master. /option : finance/, UMMo,2022, p50

³⁸ Chambost. N.Praquin « histoire de la fabrication de l'un de ses objectifs, tableau de financement »,comptable-contrôle-audit,2021-coin.info

1.5. La présentation du tableau de financement :

Tableau N°02 : Structure du tableau (les tableaux des emplois et des ressources)

Emplois	N	N-1	Ressources	N	N-1
Distributions mises en paiement - au cours de l'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés :			Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :		
Immobilisation incorporelles			Immobilisations incorporelles		
Immobilisation corporelles			Immobilisations corporelles		
Immobilisations financières			Immobilisations financières		
Charges à répartir sur plusieurs exercices			Augmentation des capitaux propres :		
Réduction des capitaux propres			Capital au apports autres capitaux propres		
Remboursements des dettes financières			Subventions d'investissement		
			Dettes financières		
Total des emplois			Total des ressources		
Variation du FRNG(ressource nette)			Variation du FRNG(emplois)		
Total général			Total général		

Source : OGIEN, (D) : « Gestion financière de l'entreprise », 4eme édition, DUNOD, 2018, P51

La deuxième partie : permet de retrouver la variation du fonds de roulement net global, composée de trois indicateurs : le besoin en fonds de roulement (BFR) d'exploitation, le BFR hors exploitation et la trésorerie. Le tableau permet d'expliquer l'origine des variations du BFR et de la trésorerie. Ceci permet de comprendre comment est utilisée la variation du fonds de roulement net global. Les différents postes du tableau de la deuxième partie s'analysent en matière de besoin (hausse de l'actif ou baisse du passif) ou de dégagement (baisse de l'actif ou hausse du passif).

Cette seconde partie comprend donc trois catégories d'opérations (qu'il est possible de représenter sous la forme d'une matrice simplifiée ci-après) : les opérations d'exploitation (créances et dettes), hors exploitation (créances et dettes) et de trésorerie (active et passive).

Tableau N°03 : Structure du tableau de financement (le tableau de variation du FR)

Variation du fonds de roulement net global	Exercice N			Exercice N-1
	Besoin 1	Dégagements 2	Solde1-2	Solde
Variation « exploitation »				
Variation des actifs d'exploitation :				
- Stocks rn cours				

- Avances et acomptes versée sur commande d'exploitation - Créances clients, compte rattachés et autres créances d'exploitation Variation nette d'exploitation : - Avances et acompte reçus sur commande d'exploitation - Dettes fournisseurs, comptes rattaché et autres d'exploitation				
Totaux				
A. Variation nette d'exploitation				
Variation « hors exploitation » Variation des autres débiteurs Variation des autres créditeurs				
Totaux				
B. Variation nette hors exploitation				
Variation total du BFR (A)+(B)				
Variation « trésorerie » Variation des disponibilités Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques				
Totaux				
C. Variation nette de « trésorerie »				
Variation du FR net globale (A)+(B)+(C)				

Source : OGIEN, (D) : « Gestion financière de l'entreprise », 4eme édition, DUNOD, 2018, P51

2. Le tableau des flux de trésorerie (TFT)

2.1. Définition de tableau flux de trésorerie

2.2. Un tableau de flux de trésorerie est un outil financier qui permet de suivre et d'analyser les mouvements de trésorerie d'une entreprise sur une période donnée. Il présente les entrées et sorties d'argent de l'entreprise, en mettant en évidence les flux provenant des activités d'exploitation, d'investissement et de financement³⁹

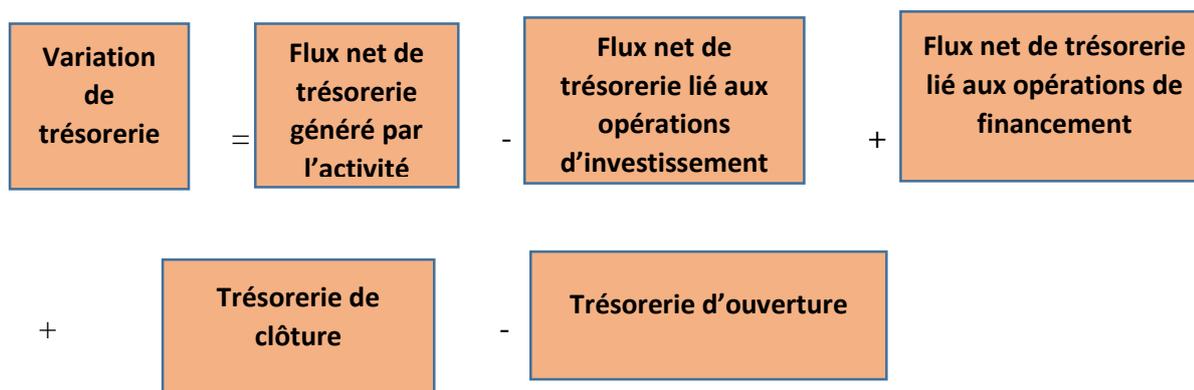
Le tableau de flux de trésorerie permet de comprendre comment une entreprise gère ses liquidités et utilise ses fonds pour financer ses activités. Il permet également de calculer le solde des liquidités de l'entreprise à un moment donné. Son utilité réside dans sa capacité à aider l'entreprise à surveiller et à gérer efficacement ses liquidités, en identifiant les périodes où elle

³⁹ <https://karpeo.ch/tableau-flux-tresorerie/.com> consulté le 05/05/2024

a besoin de plus de liquidités et en prenant des décisions en conséquence, comme emprunter de l'argent ou émettre des actions. Pour obtenir des fonds supplémentaires.

Le flux lié à l'activité sera égal à une « CAF d'activité » minoré d'un « BFR 'activité ». L'activité est une notion plus large que l'exploitation et comprendra tous le flux encaissables et décaissable sauf ceux liés à l'investissement et au financement. Les flux liés aux investissements comprendront les décaissements nets sur acquisitions d'immobilisations et les encaissements nets sur cessions d'immobilisations. Les flux liés aux opérations de financement seront constitués des flux nets sur emprunts et sur capital.

La variation de la trésorerie est appréhendée selon le schéma suivant :



- **Intérêt de tableau des flux de trésorerie** De déterminer la variation de trésorerie générée par les opérations de l'entreprise ;

2.3. De diagnostiquer la santé financière de l'entreprise ;⁴⁰

- De comprendre comment l'entreprise génère de 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.

2.4. La structure du tableau des flux de trésorerie

En complément de l'analyse des bilans, une analyse des flux de trésorerie pendant l'exercice et de leur évolution sur plusieurs exercices est effectuée. La structure du tableau de flux est présentée précédemment⁴¹.

⁴⁰ www.compta-online.com consulté le 5/05/2024

⁴¹ F Aaychi-asjp.cerist.dz « tableau du flux trésorerie. Outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises.

2.4.1. Présentation de tableau des flux de trésorerie

Tableau N°04 : Structure du tableau des flux de trésorerie

Eléments	Somme
Flux de trésorerie liés à l'activité	
Résultat net	
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :	
<ul style="list-style-type: none"> • Amortissements et provisions • Plus-values des cession nettes d'impôts • Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat marge brute d'autofinancement 	
Moins : variation du besoin en fonds de roulement liée à l'activité	
Stocks	
Créance d'exploitation	
Dettes d'exploitation	
Autres dettes liées à l'activité	
Autres créance liées à l'activité	
Flux net généré par l'activité (A)	
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	
Acquisition d'immobilisations	
Cessions d'immobilisations nette d'impôts	
Réduction d'immobilisation financières	
Variation des créances et dettes sur immobilisations	
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	
Dividendes versés	
Incidence des variations de capital	
Emission d'emprunts	
Remboursement d'emprunts	
Subventions d'investissements reçues	
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)	
Variation de trésorerie (A+B+C)	
Trésorerie d'ouverture (D)	
Trésorerie d'ouverture (A+B+C+D)	

Source : George (L), « finance d'entreprise », édition DUNOD ,2018, p214

2.4.2. Activités d'exploitation (opérationnelles) :

- Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (opérationnelles)

Sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entité. En conséquence, ils résultent en général des transactions et autres événements qui entrent dans la détermination du résultat net. Parmi ces flux on peut citer :

- a) les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services ;
- b) les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- c) les sorties de trésorerie destinées à des fournisseurs de biens et services ;
- d) les sorties de trésorerie destinées aux membres du personnel ou pour leur compte ;
- e) les entrées et sorties de trésorerie d'une entité d'assurance relatives aux primes et aux sinistres, aux annuités et autres prestations liées aux polices d'assurance ;
- f) les sorties de trésorerie ou remboursements d'impôts sur le résultat à moins qu'ils puissent être spécifiquement associés aux activités de financement et d'investissement ;
- g) les entrées et sorties de trésorerie liées à des contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction.

- **Activités d'investissement**

La présentation séparée des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement indique comment des dépenses ont été effectuées pour l'accroissement de ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs. Seules les dépenses qui donnent lieu à un actif comptabilisé dans l'état de la situation financière peuvent faire l'objet d'un classement en tant qu'activité d'investissement. Exemples de flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :

- a) sorties de trésorerie, effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entité pour elle-même ;
- b) entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- c) sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités et de participations dans des coentreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- d) entrées de trésorerie relatives à la vente d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités, et de participations dans des coentreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- e) avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- f) entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties (autres que ceux consentis par une institution financière) ;

- **Activités de financement**

La présentation séparée des flux de trésorerie liés aux activités de financement est importante, car elle est utile à la prévision des flux de trésorerie futurs de l'entité auxquels les apporteurs de capitaux auront droit. Exemples de flux de trésorerie liés aux activités de financement :

- a) produits de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- b) sorties de trésorerie destinées aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;
- c) produits de l'émission d'emprunts obligataires, ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunt hypothécaire et autres emprunts à court terme ou à long terme ;

2.5. Présentation des méthodes de conception du TFT

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte.

1) La Méthode Directe

La méthode directe consiste à présenter les principales catégories d'entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles à partir des enregistrements comptables ou en retraçant les charges et produits des variations de besoin en fonds de roulement, des transactions sans effet sur la trésorerie (charges d'amortissement, par exemple) ou liées aux flux d'investissement et financement. Recommandée cette méthode consiste :

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

Tableau N°05 : flux de trésorerie (méthode directe)

Désignations	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			

Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financière			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part des résultats reçus			
FLUX de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

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

La méthode indirecte

Dans la méthode indirecte, les flux de trésorerie opérationnels sont déterminés à partir du résultat net global corrigé des retraitements précités :

Variation de besoin en fonds de roulement, éléments sans effet sur la trésorerie (exemple : dotations et reprises d'amortissement et provisions sur actifs à long terme) et liés aux activités d'investissement et financement. La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, variations des stocks, variation fournisseurs).
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés).
- Des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de cession).

Tableau N°06 : flux de trésorerie (méthode direct)

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

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

3. Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

3.1. **Définition d'un tableau pluriannuel des flux de trésorerie** Le TPFF indique les entrées et sorties de fonds d'entreprise au cours d'une période donnée, appelée période comptable. Ce tableau regroupe les flux de trésorerie passés et permet d'établir des prévisions de trésorerie à venir. Il démontre la capacité d'une entreprise à fonctionner à court et long terme grâce à des liquidités suffisantes.⁴²

3.2. **Structure de TPFF** Le TPFF regroupe trois parties distinctes :

➤ **Première partie :**

3.3. La collecte des flux économiques associés aux opérations d'exploitation permet de générer un solde économique, également connu sous le nom de E ou DAFIC (Disponible après le financement interne de la croissance). Ce solde correspond à la différence entre l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) et les investissements productifs⁴³

$$\text{DAFIC} = \text{ETE} - \text{investissements}$$

Le DAFIC évalue la capacité de l'entreprise à financer ses investissements productifs de manière autonome. Le solde de trésorerie disponible après le financement des investissements par ETE est représenté par ce chiffre. Il évalue la capacité de l'entreprise à financer son développement interne en se basant sur la trésorerie générée lors des opérations d'exploitation.

• **L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) :**

La trésorerie d'exploitation excédentaire (ETE) constitue un indicateur pertinent. Il évalue la fluctuation de la trésorerie pendant l'exercice en fonction de l'activité d'exploitation de l'entreprise, ce qui évalue sa capacité à gérer ses liquidités et à financer ses activités. Il est possible de prévenir les risques de défaillance en étudiant son évolution, qui se calcule de la manière suivante :

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

EBE : Excédent brut d'exploitation découle de la disparité entre les revenus et les dépenses d'exploitation

ΔBFR : variation du besoin en fond de roulement

➤ **Deuxième partie :**

Un solde financier F est calculé en déduisant de la variation nette des dettes financières les contreparties d'endettement du solde financier.

⁴² <https://agicap.com/Fr> consulté le 13/05/2024

⁴³ PONCETPIER, « gestion de trésorerie », édition economica, paris2004, p122

$$\text{Solde financier} = \Delta \text{ de l'endettement} - \text{FF} - \text{IS} - \text{Ps} - \text{D}$$

FF : Frais Financiers sur emprunts

IS : Impôts sur bénéfices

Ps : Participation

D : Dividendes

➤ **Troisième partie :**

Le solde courant (G) est constitué de la somme des deux soldes financiers et économiques. Elle rassemble également tous les autres flux afin d'évaluer la fluctuation du stock disponible.

Solde courant (G) = DAFIC + Solde financier.

$$\text{Variation du disponible} = \text{Solde courant} +/- \text{autres flux}$$

Tableau N°07 : Tableau pluriannuel des flux financiers

Désignations	N-3	N-2	N-1
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire = Valeur ajouté - Impôts et taxes - Frais personnels = Excédent brut d'exploitation - Variation du BFR = Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) - Investissement dans l'exploitation = E = Solde économique ou DAFIC			
Variation de dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes = F = Solde financier			
Solde courant G = E + F + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières			

+ Autres produits et pertes exceptionnels			
+ Augmentation de capital			
+ Transfert de charges			
- Acquisition d'autres valeurs immobilisées			
- Variation de BFR hors exploitation			
= Variation du disponible			

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

Section 3 : Les prévisions de la trésorerie ⁴⁴

L'idée de l'erreur doit être acceptée par la trésorerie de l'entreprise, car la prévision est synonyme d'erreur. Outre les préoccupations du seul trésorier, celui qui est constamment chargé de la gestion efficace de toute entreprise, il y a également la préoccupation de son intégration, de son maintien et de son développement dans un environnement instable.

De cette manière, la démarche budgétaire de l'entreprise reflète la volonté de structurer la démarche d'anticipation de l'avenir, qui se traduira toujours par l'évolution du solde de trésorerie final de l'entreprise.

Les prévisions peuvent suivre trois démarches : une démarche annuelle qui aboutit à l'élaboration d'un plan de financement ; une démarche mensuelle qui se solde par un budget de trésorerie et une démarche journalière qui se focalise sur la trésorerie au jour le jour en se référant aux dates de valeur des différents modes de paiement.

Le plan de financement : qui présente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années,

Le budget de trésorerie : qui affine les prévisions précédentes, mois par mois généralement sur un an.

La trésorerie en date de valeur : qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.

1. Le plan de financement (la démarche annuelle)

1.1. Définition d'un plan de financement

Selon Dov ogien, « *Le plan de financement est un outil de ressource et d'emplois prévisionnels sur une période qui va de trois à cinq ans. Il est essentiel pour apprécier la cohérence financière de la stratégie de l'entreprise (financement des investissements). Il est aussi un outil de négociation des prêts que les banques exigent pour l'octroi des crédits. Enfin c'est un outil de prévention des difficultés de l'entreprise qui permet de juger de l'avenir de la société en fonction de l'évaluation et du contrôle de sa stratégie* »⁴⁵.

⁴⁴ Madame Meklat, Cour module « finance d'entreprise », Master 1, Université de Bejaïa, promotion 2022/2023

⁴⁵ Dov (O), « gestion financière de l'entreprise », 4 me édition DONUD paris2018, p86

Pour Mohamed (A) et Abdelbasset (S), « *Le plan de financement est un document prévisionnel de synthèse établi sur plusieurs années (une durée de 3 à 5 ans) en fonction des projets permettant de mesurer l'impact des décisions stratégiques sur la trésorerie* »⁴⁶.

1.2. Processus d'élaboration du plan de financement

1.3. L'élaboration du plan de financement consiste à ⁴⁷ :

- Identifier l'unité de temps qui servira à la présentation (généralement l'année) ;
- Quantifier les unités de temps faisant l'Object d'une présentation dans le plan ;
- Identifier la nature des flux auxquels l'entreprise aura à faire face et ceux sur lesquels elle pourra compter ;
- Apprécier l'importance de des flux ;
- Positionner ces flux dans le plan ;
- Revenir sur les hypothèses initiales dans les cas où celles-ci ne sont pas satisfaisantes ;

La présentation du plan de financement ne fait l'Object d'aucune véritable normalisation. Néanmoins, il existe un modèle traditionnel avec de nombreuses variantes toutes admissibles qui permettent de positionner d'une façon claire et synthétique les flux identifiés.

Définissons les ressources qui sont généralement prévues par l'entreprise :

Les ressources de financement internes

La capacité d'autofinancement

Il s'agit de la trésorerie potentielle générée par l'activité annuelle de l'entreprise (cycle d'exploitation, cycle financier et cycle exceptionnel)⁴⁸.

➤ Les cessions d'élément de l'actif

Il s'agit des immobilisations que l'entreprise prévoit de céder. On pensera notamment aux cessions :

- Des immobilisations faisant l'objet d'un remplacement ;
- Des immobilisations devenues inutiles ;
- Des immobilisations acquises dans le cadre d'un placement spéculatif.

➤ Les diminutions du BFR d'exploitation ou les augmentations d'EFR

Dans certains cas, l'entreprise observe une diminution de son besoin de fonds de roulement. Cette observation peut être retenue lorsque les investissements prévus modifient la structure des coûts et des conditions de production.

➤ Les apports en compte courant

C'est un mode de financement apprécié par les associés des petites entreprises. Les banques les assimilent souvent à des apports en capitaux propres.

⁴⁶ Mohamed (A) et Abdel basset (S), « la finance d'entreprise », 6ème édition, 2021, p252

⁴⁷ George (L). « Finance d'entreprise », 3ème édition DONUD, 2018 paris, p77-80

⁴⁸ GILLES (M). op.cit. p60

➤ **Les augmentations de capital**

Il s'agit des apports nouveaux réalisés par les associés de l'entreprise. Par contre, la capitalisation des résultats des exercices antérieurs ne constitue pas pour l'entreprise une source de financement puisqu'elle ne lui permet pas d'améliorer sa situation de trésorerie. La libération progressive du capital constitue au contraire un nouveau moyen de financement.

➤ **Les apports en nature**

On peut ne pas faire apparaître l'acquisition en emplois et l'apport en nature en ressources. Cette présentation est admissible lorsque l'on souhaite simplifier la présentation du plan de financement, l'impact sur la trésorerie étant nul.

Les ressources de financement externe

Les sources essentielles de financement seront :

➤ Les subventions et primes obtenues par l'entreprise.

Les entreprises peuvent recevoir des subventions directes ou primes de l'état, des organismes publics ou des collectivités locales.

Il existe également des subventions indirectes constituées par des mises à disposition gratuite de biens de production ou par des cessions de terrains ou de bâtiments pour un prix inférieur à leur valeur marchande.

➤ Les emprunts contractés par l'entreprise.

Certains peuvent avoir été négociés avant l'élaboration du plan et les mises à disposition de fonds peuvent être différées dans le temps.

Les emprunts nouveaux sont ceux que l'entreprise s'efforcera d'obtenir pour financer ses projets.

La nature des emplois sera :

➤ **Les investissements réalisés pendant les périodes d'étude :** on distinguera les investissements de renouvellement de l'outil de production qui doivent maintenir le potentiel de l'entreprise et les investissements de croissance qui généreront normalement une augmentation du besoin de fonds de roulement de l'entreprise.

➤ **Les remboursements des emprunts :** il faut à la fois prévoir le remboursement du capital des emprunts antérieurs et ceux que l'entreprise prévoit d'obtenir.

➤ **Les distributions de dividendes :** pour convaincre les associés d'accepter de couvrir les besoins financiers de l'entreprise. Celle-ci doit prévoir, même si ultérieurement elle ne la pratique pas, une distribution partielle ou totale de ses résultats.

Tableau N°08 : le plan de financement

Exercice	N	N+1	N+2
Ressource			
1.CAF			
2. Cession ou réduction d'actifs immobilisés			
3. augmentation de capital (normal et primes d'émission)			
4. Subvention d'investissement			
5. Apports des associés			
6. Nouvelles dettes financières			
7. Autres ressources			
Total des ressources (1)			
Emplois			
8. distribution de dividendes			
9. acquisition d'immobilisations			
10.augmentation du BFR			
11.Charges à répartir			
12.Remboursement de dettes financières			
Total des emplois (2)			
Variation annuelle de trésorerie (1)-(2)=(3)			
Trésorerie initiale (trésorerie d'ouverture) (4)			
Trésorerie finale (trésorerie de clôture) (4)+(3)=(5)			

Source : CHARBOST.I et CUYAMBER.T : gestion financière ; 4ème édition, Dunod, paris,2008

Les objectifs du plan de financement

Contrôler la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise : le plan est utilisé pour évaluer la cohérence financière des objectifs d'investissement en prenant en compte les moyens de les financer et les probabilités d'obtenir ces objectifs. ⁴⁹

- **Négocier des prêts :** à chaque demande de crédit à moyen et long terme auprès d'une banque, il est nécessaire de présenter un plan de financement requis pour le dossier. Ce plan offre à la banque la possibilité d'évaluer le risque de non remboursement et vérifier la nature des investissements réalisés.
- **Prévenir les difficultés des entreprises :** la loi sur la prévention des problèmes des entreprises la présentation d'un plan de financement est obligatoire pour les entreprises qui ont plus de 300 employés ou un chiffre d'affaire supérieur à 18 millions d'euros. Ses destinataires sont les commissaires aux comptes. A l'assemblée générale et à l'instance de supervision de l'entreprise ceux-ci auront donc la possibilité de donner un avis sur l'avenir de la société en se basant sur l'évaluation et le contrôle de son plan.

La construction du plan de financement :

⁴⁹ Dov Ogein, « gestion financière de l'entreprise », 4 me édition DONUD paris2018, p86

2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle)

2.1. Définition de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie peut être définie par plusieurs définitions :

Selon Philippe (D) et Evelyne (p), « *le budget de trésorerie implique de connaître les encaissements et décaissement mensuels ventilés par nature. Réalisé toutes banques confondues et réaménagé plusieurs fois dans l'année lorsque les prévisions s'avèrent inexactes*⁵⁰.

Hubert (B) et Catherine (E), « *le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume, mais aussi en termes de date de règlement et encaissement dans le cadre temporel ainsi proposé*⁵¹.

Dov Ogien « *Le budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement. Sa périodicité est Mensuelle et il peut couvrir une période qui va du trimestre jusqu'à l'année, Il détaille Dans un tableau pluri mensuel les ressources et les emplois de ce plan. Il s'étudie à Partir d'une situation réelle*⁵².

Le budget de trésorerie enregistre les flux de trésorerie existants : les recettes et les dépenses dont l'entreprise prévoient la perception ou l'engagement. Il peut s'agir de flux liés au processus d'investissement, d'exploitation ou de financement. Il permet d'avoir une prévision des excédents et des déficits de trésorerie⁵³.

Tableau N°09 : budget de trésorerie

Origine	Eléments	janvier	Février
Le solde du mois précédent (pour janvier : d'après le bilan d'ouverture)	Solde initial (01)			
Tableau des encaissements	Total des encaissements (02)			
Tableau des décaissements	Total des décaissements (03)			
Tableau de TVA	Règlement de la TVA (04)			
(01+02)-(03+04)	Solde à la fin de la période			

Source : Sophie Martinet, « comptabilité / finance d'entreprise ». ED.Bréal. France 2006

⁵⁰ Philippe (D)et Evelyne (P), « gestion de trésorerie », 2eme édition paris 2015, p 49,50

⁵¹ Hubert (B) et Catherine (E), « trésorerie d'entreprise », 4eme édition DUNOD, paris 2017 p24

⁵² Dov (O), « gestion financière de l'entreprise », 1me édition DONUD paris2008, p123

⁵³ Madame Meklat, Cour module « finance d'entreprise », Master 1, Université de Bejaïa, promotion 2022/2023

2.2. L'utilité du budget de trésorerie

Pour MICHEL SION les fonctions du budget de trésorerie sont⁵⁴

- Analyser la nécessité de financement afin de négocier les lignes de crédit CT indispensables au bon déroulement de l'activité de l'entreprise. La banque sera rassurée en présentant un budget afin de déterminer où les financements CT seront alloués. Elle examinera aussi la plausibilité des hypothèses qui le soutiennent. Elle commence à avoir l'impression que l'entreprise contrôle l'évolution de son besoin de liquidités. Le budget n'est donc pas aussi bénéfique pour une entreprise avec une trésorerie positive, sauf si c'est une filiale d'un groupe et que la maison mère souhaite évaluer le montant des excédents qui pourraient lui être « remontés ». Il est aussi bénéfique pour les sociétés ayant des dettes excessives qui investissent sur des périodes assez longues de plusieurs mois afin de déterminer les dates de renouvellement des placements.

-Évalué la capacité de la trésorerie à supporter les actions prévues : hausse du BFR, investissement en immobilisations, remboursement d'emprunt à LMT, distribution de dividendes... En l'absence de cela, il sera nécessaire de revoir certaines décisions : Si le fait de « financer soi-même » un investissement entraîne une détérioration significative de la trésorerie prévue, le trésorier demandera au directeur financier de fournir un financement à LMT.

- Effectuer le calcul des frais ou des produits financiers CT afin de terminer le compte de résultat prévisionnel. Le budget offre également la possibilité d'évaluer la résistance de l'entreprise face au risque de taux. Il représente donc le moyen de protéger l'entreprise contre les fluctuations défavorables des taux à court terme.

2.3. Élaboration du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie représente la synthèse particulière⁵⁵ :

- Le budget des encaissements ;
- Le budget des décaissements ;
- Le budget de TVA

2.3.1. Le budget des encaissements :

Il englobe les paiements associés à l'activité commerciale et les paiements non liés à l'exploitation. On enregistre les ventes en TTC.

2.3.1.1. Encaissements d'exploitation :

Les encaissements d'exploitation sont issus du budget des ventes auquel ils intègrent le délai de règlement des clients. Ils sont évalués toutes taxes comprise puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA.

Les encaissements d'exploitation comprennent aussi les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent.

⁵⁴ Michel (S),2015, O.P.C.it. p34

⁵⁵ <https://S3214a5612e5559992.jncontent.com.Pdf> consulté le 31.05.2024

2.3.1.2. Encaissements hors exploitation

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- Les ressources de financement stable (nouvel emprunt, apport de capital, subvention).
- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

Tableau N10° : budget d'encaissement

Origines	Éléments	Janvier	Février
	Encaissements d'exploitation			
Budget des ventes →	Ventes encaissées			
Données des mois précédents →	Règlement clients			
	Total encaissements d'exploitation			
	Encaissement hors exploitation			
Budget de financement des investissements →	Apports en capital			
	Emprunts à plus d'un an			
Budget des investissements et budget de financement d'investissements →	Autres encaissements (produits financiers, subventions...)			
	Total encaissements hors exploitation			
	Total des encaissements			

Source : Sophie Martinet, « comptabilité / finance d'entreprise ». ED. Bréal. France 2006

2.3.2. Le budget des décaissements

2.3.2.1. Décaissements d'exploitation

Les décaissements d'exploitation sont issus du budget des approvisionnements auquel ils intègrent le délai de règlement des fournisseurs. Ils sont évalués toutes taxes comprise puisque les décaissements des achats comprennent la TVA.

Les décaissements d'exploitation comprennent aussi les décaissements encore à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas encore réglés.

Ils comprennent aussi les décaissements des autres charges (salaires, charges de commercialisation, ... etc.).

Ils comprennent aussi les décaissements de la TVA due.

2.3.2.2. Décaissements hors exploitation

Les décaissements hors exploitation comprennent :

- Les acquisitions d'immobilisations (l'investissement).
- Les remboursements d'emprunts et les intérêts des emprunts (le financement).
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'affectation du résultat de l'exercice précédent.
- Les acomptes et le solde de l'impôt sur les bénéfices.

Tableau N°11 : budget des décaissements

Origine	Eléments	Janvier	Février
	Décaissements d'exploitation			
Budget des approvisionnements	→ Achats comptant			
Données des mois précédents	→ Paiement fournisseurs			
Budget de production ou de fonctionnement	→ Salaires et charges sociales			
Budget des autres charges	→ Autres décaissements (charges financières...)			
	Total décaissements d'exploitation			
	Décaissement hors exploitation			
Budget des investissements	→ Investissements			
Budget de financements	→ Remboursements d'emprunts			
Données du bilan	→ Autres décaissements			
	Total des décaissements hors exploitation			
	Total des décaissements			

Source : Sophie Martinet, « comptabilité / finance d'entreprise ». ED.Bréal. France 2006

2.3.3. Le budget de TV

La TVA à décaisser fait l'objet d'un budget séparé, elle se calcule comme suit :

$$\text{TVA à décaisser} = \text{TVA collectée} - \text{TVA déductible} - \text{Crédit de TVA.}$$

Avec :

TVA à décaisser : Le montant de la TVA à décaisser pour la période P.

TVA collectée : Le montant de la TVA collectée sur les ventes de la période P.

TVA déductible : le montant de la TVA déductible sur les achats de biens et services de la période P, et aussi déductible sur les achats d'immobilisations de la même période (TVA déductible = TVA déductible sur les achats de biens et services + TVA déductible sur les achats d'immobilisation).

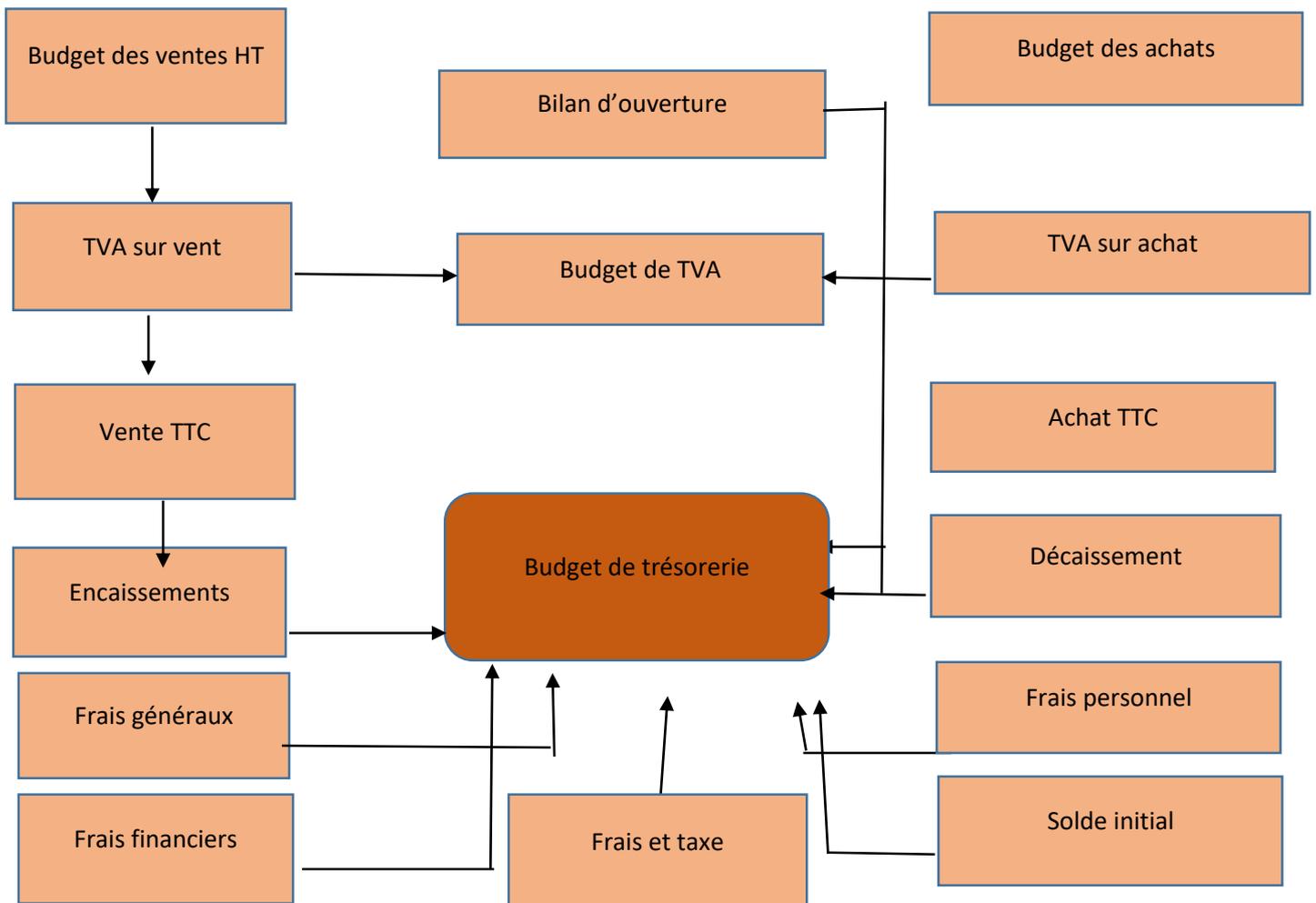
Crédit de TVA : il peut arriver que pour une période donnée, le montant de la TVA déductible soit à celui de la TVA collectée, l'entreprise bénéficie alors d'un crédit de TVA (crédit reportable et à déduire de supérieur la ou des déclarations suivantes)

Tableau N°12 : le budget de TVA

Origine	Eléments	Janvier	Février
Budget des ventes et de budget des encaissements	TVA collectée du mois			
Budget des investissements	TVA déductible sur immobilisation du mois			
Budget des approvisionnements et provisions des autres charges assujetties	TVA déductible sur autres biens et services du mois			
	Total de la TVA déductible de mois			
	TVA à décaisser du mois			
TVA à décaisser du mois précédent	Total à décaisser dans le mois			

Source : Sophie Martinet, « comptabilité / finance d'entreprise ». ED.Bréal. France 200

Figure N°08 : synthèse de la construction du budget de trésorerie



Source : DELIENNE et KATH, gestion de trésorerie, Edition ECONOMICA, Paris, 2003, P40

Ajustement de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie fait apparaître les soldes en fin de période qui témoignent :

- **Des insuffisances de trésorier (solde négatif) :** les insuffisances de trésorerie conduisent l'entreprise à chercher des moyens de financements à court terme (découvert bancaire)⁵⁶
- **Des excédents (solde positif) :** le trésorier doit chercher les placements les plus rentables est Présentant le moins risques pour l'entreprise. On ajuste les prévisions pour résorber ces soldes.

⁵⁶<https://S3214a5612e5559992.jncontent.com.Pdf> consulté le 15/05/2024

3. La fiche en valeur (la démarche journalière)

L'unique logique du plan de trésorerie de l'entreprise réside dans un document connu sous le nom de fiche en valeur. Le trésorier d'entreprise utilise cette fiche de suivi en date de valeur comme document de travail quotidien. La gestion quotidienne de la trésorerie se fait en suivant les principes adoptés par les banques. Les dates de valeur seront prises en compte lors de la prévision de trésorerie⁵⁷

Il est essentiel de maîtriser la pratique bancaire, car il est supposé que le trésorier soit familiarisé avec la terminologie des documents bancaires

3.1. Les dates de valeur

Elles sont définies comme les moments réels de débit ou de crédit lors d'une transaction bancaire. Il existe une distinction entre les dates de valeur et les dates des opérations. Un chèque remis le jour (J) est généralement crédité sur le compte en J+2, c'est-à-dire deux jours plus tard.⁵⁸

Dans un premier temps, l'utilisation des dates de valeur était motivée par les délais requis pour le traitement des opérations dans le circuit bancaire. Cependant, les dates de valeurs ne sont plus justifiées par la dématérialisation des documents, la modernisation des traitements, l'information et les moyens de communication actuels. Cependant, leur mise en œuvre très répandue demeure toujours pertinentes, et à l'avantage du banquier, qui y voit un moyen supplémentaire d'obtenir une rémunération des fonds mis à sa disposition.

- Les opérations d'encaissement (remises de chèques d'espèces, virements, etc.) sont créditées en valeur après leurs dates d'opération (J+ X jours) ;
- Les opérations de décaissement (paiement de chèques, retrait d'espèces, etc.) sont débitées en valeur avant leurs dates d'opération (J- X jour). Ce décalage en jours peut être exprimé soit en jours calendriers, soit en jours ouvrés.

3.2. Les jours de calendrier (JC)

Les jours de calendrier (JC) sont les jours réels de la semaine, du (dimanche au samedi), soit 7 jours par semaine, 365 jours par année civile (366 jours pour une année bissextile).

3.3. Les jours ouvrés (JO)

Les jours de fonctionnement habituel de la banque sont du dimanche au jeudi, soit 5 jours par semaine.

3.4. Les heures de caisse

C'est l'heure à laquelle l'opération sera prise en compte tout au long de la journée. En dehors de cette période, l'opération sera considérée pour la journée suivante ; ces horaires ont évidemment un impact direct sur la détermination de la date de valeur d'une opération.

⁵⁷ JC. Oille Roger.A., politique de financement. Gestion de la trésorerie, le risque de change, 2014, p3

⁵⁸ Desrieres (p) et POINCELOT (P), op.cit. p53

C'est Le temps écoulé entre la date de valeur de l'opération et la date de prise en compte est appelé délai. Dans le cas d'une opération de crédit, il s'agit du nombre de jours pendant lesquels les fonds sont disponibles à la banque plutôt que de crédits sur le compte de l'entreprise. Dans le cas d'une opération de débit, il s'agit de la différence entre la date de valeur du débit et le jour du paiement effectif.

Tableau °13 : la fiche en valeur

Désignation	dimanche	Lundi	Mardi	mercredi	jeudi
Solde initial					
Mouvement créditeurs					
Remise chèque sur place					
Remise chèque hors place remise d'espèces					
Effets à l'encaissement					
Effets à l'escompte virement reçue					
Autre					
Total recette					
Mouvement débiteurs					
Chèque émis					
Effets domiciliés					
Virement émis impayés Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décision :					
Escompte					
Placement					
Agios					
Virement					
Virement banque à banque					
Recettes					
Charge recettes					
Virement banque à banque					
Dépenses					
Charge dépenses					
solde après décisions					

Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « Gestion de trésorerie » : 2ème édition,EMS, 2015, P55.

L'analyse de la trésorerie, sous ses différentes formes, constitue un pilier de la gestion financière saine, permettant aux dirigeants d'une entreprise de prendre des décisions éclairées pour optimiser l'utilisation des ressources financières, garantir la solvabilité et assurer la croissance durable. Cette analyse est cruciale pour évaluer la situation financière d'une entreprise en combinant une analyse statique du bilan fonctionnel et une analyse dynamique pour étudier l'évolution dans le temps. Observer des indicateurs clés comme le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette permet de rétablir l'équilibre financier et évaluer la performance de l'entreprise, offrant ainsi une vision complète pour des décisions éclairées.

Ensuite, la gestion prévisionnelle de la trésorerie est un outil essentiel pour toutes les entreprises qui souhaitent maintenir une situation financière saine et prendre des décisions financières éclairées. En anticipant leurs flux de trésorerie futurs, les entreprises peuvent éviter les problèmes de liquidités, optimiser l'utilisation de leurs ressources et prendre des décisions qui contribuent à leur succès à long terme.

Chapitre III

Etude de cas de l'entreprise ALFADITEX

Section 01 : Présentation de l'entreprise L'EPE TDA ALFADITEX :

ALFADITEX est une entreprise par action (SPA) à caractère industriel et commercial spécialisé dans le traitement des déchets et la fabrication des textiles industriel tel que : les tissus cardes, les arraches, le tapis moquette, les divers feutres et les ouates, on nom complet est (TDA SPA complexe industriel ALFADITEX).

Sa direction générale est située à Alger (textile divers Algérie), son objectif depuis sa création étant de satisfaire la demande nationale en produit textiles et leurs dérivés.

1. Historique de l'entreprise ALFADITEX :

Elle se situe sur la nationale RN26 reliant Béjaïa-alger, son siège situe à Remila localisé à la daïra El-kseur, wilaya de Bejaïa. L'entreprise est passés par plusieurs mutation économique nationale. Elle est issue de la société mère SONITEX qui fut créé en 1966 par ordonnance numéro 66-218, le complexe a été mis en production en 1982, puis avec la restructuration de SONITEX en 1983, le complexe devient une inditexcrée par le décret numéro 82-398 du 04 décembre 1982 dont le siège était situé à msila.

Le complexe passe à l'autonomie en janvier 1998 et devient ALFADITEX (Algérie fabrication divers textile) dans le cadre dès sa filiale avec l'unité de transit de Bejaia qui est lui rattaché, filiales de groupe industriel TEXMACO (textile manufacturing company).

Elle est inscrite ou registre de commerce sous le numéro 182279B98, avec un capital social de 5.000.000.000 DA, elle s'étend sur une superficie totale de 22 hectares dont 18h couverts, elle emploie 852 salaire.

Localisation : L'EPE (TEXTILES DIVERS ALGÉRIE SPA complexe industriel ALFADITEX) est sise sur la RN26 Remila com6de fénaia, Dans la wilaya, y compris son siège. Il est implanté sur une parcelle de terrain d'une superficie de (189m²). Les terrains sont excédentaires et permettent des extensions.

L'entreprise dispose deux autres parcelles de terrain, la première étant l'extension de l'usine sur laquelle sont implantés des logements de fonction (la base de Vie de l'entreprise), cette parcelle a une superficie e (33 336m²). La seconde sur laquelle est implantée une station de pompage de l'eau d'un forage dans le lit d'Oued Soummam, cette parcelle a une superficie de (505m²).

Les frontières de l'entreprise : L'usine est délimitée au :

- Nord par une piste carrossable et des terres agricoles (olivier)
- Sud par la route nationale N°26
- A l'est par une piste carrossable et des agricoles (olivier)
- A l'ouest par oued Remila

Accessibilité de terrain

- Accessibilité aux poids lourds plus de 15 tonnes moins de 30 tonnes

- En bordure de la route nationale N°26 allant de la route nationale N°5 vers Bejaïa et Jijel
- A 35 km de l'aéroport de Bejaïa
- A 35 km du port maritime et commercial de Bejaïa

Effectifs

En terme de contrat

L'usine possède un effectif total estimé à 332 repartir dans les références catégories :

- Permanent : 306
- Les contrats ont duré déterminée (CCD) :26

En terme des grades

- Cadre :45
- Maîtrise :38
- Exécution :249

Produits fabriqués

L'EPE TEXTILES DIVERS ALGÉRIE DPA Complexe industriel ALFADITEX possède plusieurs types de produits :

- Tapis-moquette aiguilletés
- Ouates de diverses masses surfaciques
- Molletons et serpillière
- Feutres-en diverses masses surfaciques
- Coton nappé
- Tissus d'ameublement
- Tissus d'habillement
- Tissus pour couverture
- Tissus peluche.

Capacité de stockage :

Capacité de stockage	ML
Matières première	L200ml
Matière consommable	18.000ml
Produit finis	242320ml

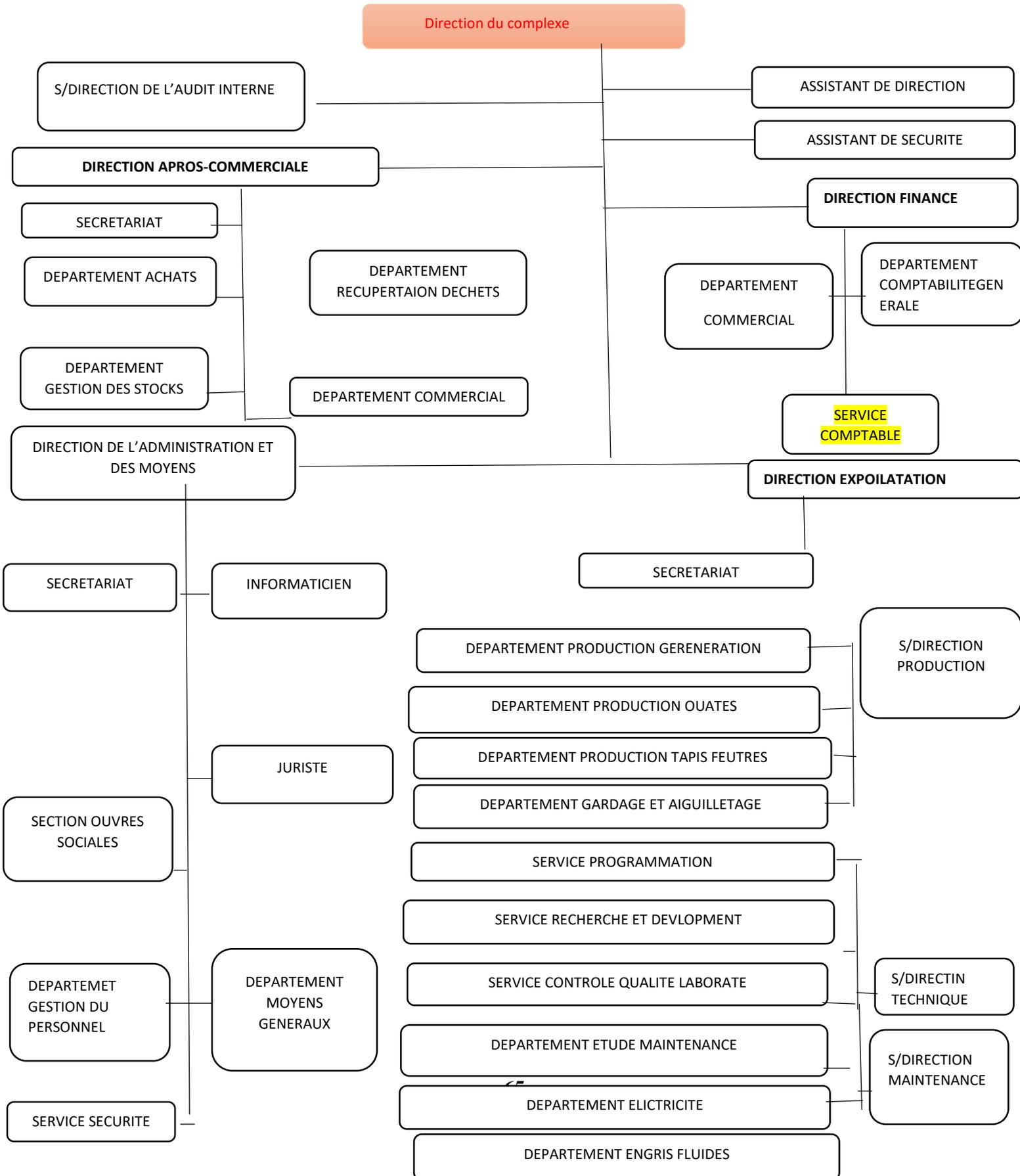
Objectifs de TDA :

L'objectif essentiel de l'unité depuis sa création de satisfaire à la demande nationale en textile et leurs dérivés. Mais actuellement « le but complexe est d'arriver à exister le marché », surtout avec la libération des produits textiles en 1995, elle cherche aussi à dégager une meilleure

rentabilité et déterminer les produits à fabriquer avec un rendement économique certain et en fin assurer la réalisation des profits.

2. Organigramme : direction du complexe

Figure N°09 : représentation de la direction du complexe



Source : document interne de l'entreprise ALFADITEX

Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise « ALFADITEX » :-

La trésorerie est très importante pour une entreprise car elle montre si elle est équilibrée financièrement. Donc, il est crucial d'analyser la situation financière de la l'entreprise ALFADITEX. On va examiner la gestion de la trésorerie en utilisant des méthodes et des outils pour évaluer sa performance financière, en prenant en compte la sécurité, la rentabilité et la solvabilité. On va se baser sur le bilan financier des années 2018, 2019 et 2020, les ratios liés à la trésorerie, le compte de résultat, et le tableau de flux de trésorerie. On a commencé par analyser les bilans financiers pour évaluer la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise ALFADITEX. Ensuite, on a examiné la performance de l'entreprise en analysant la trésorerie de différentes manières. Enfin, on a étudié les flux de trésorerie pour avoir une vision dynamique de la situation.

1. L'élaboration des bilans financiers et des bilans en grandes masses à partir des bilans comptables pour les années 2018, 2019, et 2020.

1.1. Les bilans financiers des années 2018 à 2020 :

Tableau N°14 : bilan financier de l'actif en dinar algérien

Actif	2018	2019	2020
Valeur immobilisée	1 420 253 419.88	13 472 202 397 .17	13 430 792 994.37
Immobilisation corporelles	1 416 805 965.10	13 468 494 609.34	13 426 339 248.5
Immobilisation incorporelles	38 1800.00	62 2133 .04	1 334 906.43
Immobilisation financière	00	00	00
Impôt différés	3 065 654.79	3 065 654.79	3 118 839.44
Actif circulant	393 419 332.89	384 025 876.67	392 501 176 .04
Valeur d'exploitation	259 321 092.97	263 778 705.00	276 572 005.22
-Stocks et en cours	259 321 092.97	263 778 705.00	276 572 005.22
Valeur réalisable	102 262 707.55	114 122 896.53	114 854 131.44
-Clients	95 839 411.20	111 015 224.04	106 558 648.06
-Autres débiteurs	5 689 593,45	1 823 913,00	2 212 670,02
-Impôt	733 702,9	1 283 759,49	6 082 813,86
Valeur disponible	32 003 238,37	6 124 275,14	10 754 038,88
Trésorerie actif	32 003 238, 37	6 124 275 ,14	10 754 038,88
Total actif	1 813 672 752.78	13 856 228 273.84	13 832 973 170.41

Source : Elaboré par moi-même à partir des bilans comptables 2018, 2019 et 2020

Tableau n°15 : Bilan financier de passif en dinar algérien

Passif	2018	2019	2020
Capitaux permanents	111 210 7121.65	13 092 597 596.15	12 311 487 876.06
Capitaux propre	843 120 597.74	12 818 034 049.41	12 016 155390.93
-Ecart de réévaluation	00	12 091 912 025.00	12 091 912 025
-autres capitaux propres	00	00	-28 786 751,51
-Compte de liaison			
Résultat nette	1334 454.35	721 079 967,7	-46 970 882.56
D L M T	268 986 523.91	274 563 546.74	295 332 485.13
-Emprunts et dettes	00	00	00
Financières			
-provision et produits	111 946 056,02	117 254 070,85	136 581 624,25
comptabilisés d'avance			
- impôt différés	157 040 467.98	157 309 475.89	158 750 860.88
D CT	701 565 631,13	763 630 677,69	870 028 969,16
-Fournisseurs et comptes	78 112 711,18	120 845 133,8	170 753 808.57
rattachés			
-Impôts	101 936 149,84	122 211 824,13	135 939 512,86
-autres dettes	521 516 770,11	520 573 719,76	563 335 647,73
-Trésorerie passif	00	00	00
Total passif	1 813 672 752.78	13 856 228 273.84	13 832 973 170.41

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans comptables

Les bilans financières 2018, 2019 et 2020 en grand masse

Tableau N°16 : L'actif des bilans financière en grande masse pour les années de 2018 à 2020 :

Actif	2018	%	2019	%	2020	%
Valeur immobilisé	1 420 253 419.88	78.30	13 472 202 397.17	97,22	13430792994.37	97.04
Valeur d'exploitation	259 321 092 .97	14.3	263 778 705	1.90	276 572 005.22	1.99
Valeur réalisable	102 262 707.55	5.64	114122896.53	0.82	114 854 131.94	0.83
Valeur disponible	32 003 238.37	1.75	6 124 275,14	0,04	10 754 038.88	0,07
Total actif	181 367 2752.78	100%	13 856 228 273.84	100%	13 832 973 169.41	100%

Source : élaboré par nos soins à partir du bilan comptable

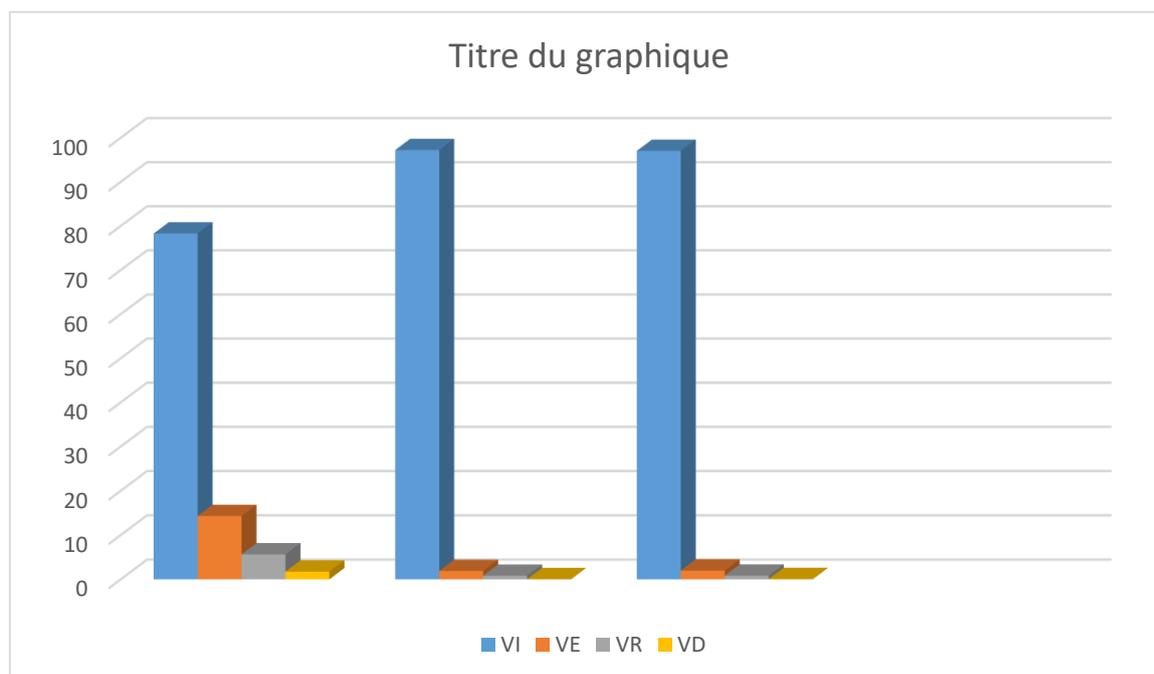
Tableau N°17 : Passif des bilans financière e grande masse de 2018 à 2020 :

Actif	2018	%	2019	%	2020	%
Capitaux propre	843 120 597.74	46.48	12 818 034 049.41	93.60	12 667 611 716.12	91,57
D.L.M.T	268 986 523.91	14.83	274 563 546.74	0,85	295 332 485 .13	2.13
D.C.T	701 565 631,13	38.68	763 630 677,69	5,57	870 028 969.16	6.28
Total passif	1 813 672 752.78	100%	13 693 876 741.24	100%	13 832 973 169.41	100%

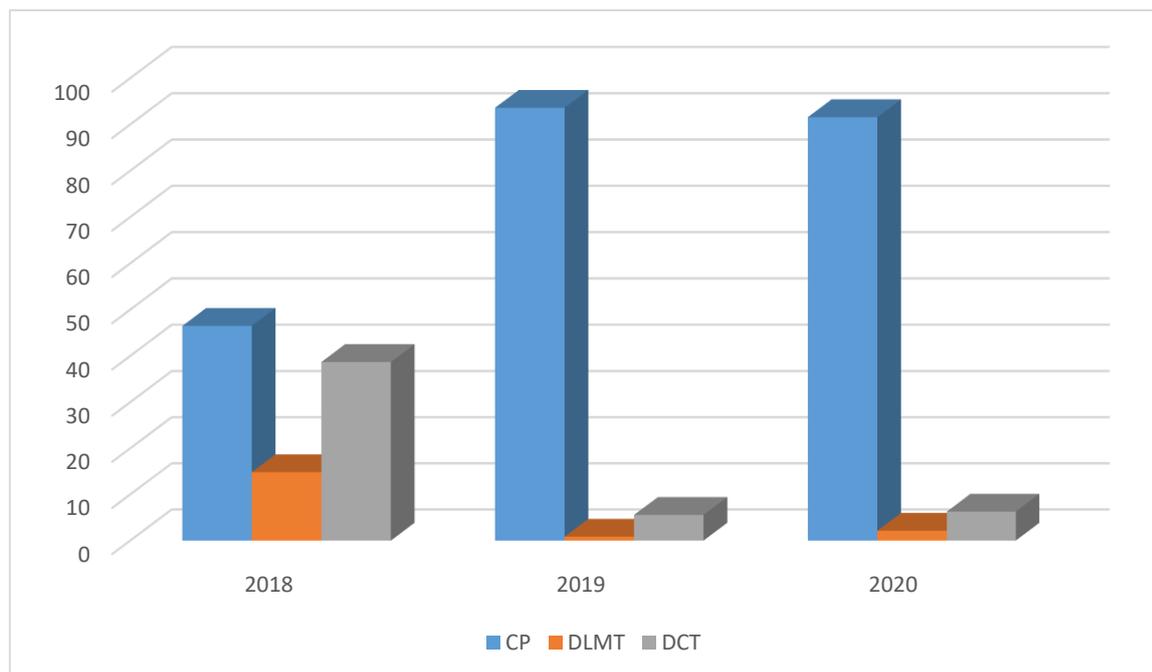
Source : élaboré par nous sois à partir de bilan comptable

1.2. La présentation graphique des bilans financiers en grande masse

Graphique N°01 : l'actif des bilans financiers 2018,2019 et 2020 en grand mass



Source : élabore par nos soins à partir des bilans financiers

Graphique N°02 : Passif des bilans financiers 2018, 2019 et 2020 en grande masse

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans financiers

1.3. L'interprétation des résultats obtenus à partir des bilans en grande masse :

Pour les actifs :

- L'actif immobilisé représente plus de 75% de l'actif total, que ce soit 78.30% pour l'année 2018, 97,22% en 2019 et 97.04% en 2020. Un pourcentage élevé d'actif immobilisé témoigne de la capacité solide de l'entreprise à investir dans des biens durables et des actifs à long terme.
- Les valeurs d'exploitation représentent soit 14.3% pour l'année 2018, 1.9% en 2019 et 1.99% en 2020. La diminution de la valeur d'exploitation malgré une augmentation des ventes indique une amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, cela peut être un signe positif de la gestion globale de l'entreprise ALFADITEX.
- Les VR représentent 5.64% en 2018, 0.82% en 2019 et 0.83% en 2020. La diminution de la valeur entre ces années s'explique par la diminution des créances clients.
- Les VD représentent 1.75% EN 2018, 0.04% en 2019 et 0.07% en 2020. Cette diminution se réfère à la baisse du montant ou de la quantité de ressources financières ou d'actifs liquides disponibles. Généralement due à des dépenses, des investissements ou d'autres obligations financières. Cela peut affecter la capacité de l'entreprise ALFADITEX à répondre à ses besoins financiers ou à investir dans de nouvelles opportunités.

Pour les passifs :

- Les capitaux propres représentent 46.48% en 2018, 93.6% en 2019 et 91.57% en 2020 de total passif. Des CP peut indiquer une forte proportion de l'entreprise par rapport à ses dettes. Cela peut interpréter comme une bonne stabilité financière de ALFADITEX.

- Les dettes à long et moyen terme représente respectivement 14.83% en 2018, 0.85% en 2019, et 2.13% EN 2020. Une diminution de DLMT peut indiquer une amélioration de la santé financière de l'entreprise. Cela peut signifier que l'entreprise ALFADITEX rembourse ses dettes plus rapidement ou qu'elle réduit ses emprunts, ce qui peut être perçu comme un signe de gestion financière efficace.
- Les DCT représentent 38.68% en 2018, 5.57% en 2019 et 6.28%. la diminution des dettes à court terme peut indiquer une amélioration de la santé financière de l'entreprise cela peut signifier que l'entreprise peut rembourser une partie de ses dettes plus rapidement que prévu.

2. Analyse de la trésorerie par les équilibres financiers

L'analyse de la trésorerie par les indicateurs financiers est essentielle pour évaluer la santé financière d'une entreprise, sa liquidité et sa capacité à répondre à ses obligations financières. Les principaux indicateurs financiers utilisés incluent en fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, les ratios. Ces indicateurs aident les gestionnaires de trésorerie à prendre des décisions éclairées et à anticiper d'éventuels problèmes de trésorerie.

2.1. L'équilibre financier à long terme (FR) :

Le calcul du FR par le haut et le bas du bilan pour les années 2018,2019 et 2020.

❖ Par le haut du bilan :

$$\text{FR} = \text{capitaux permanent} - \text{actif immobilisé}$$

Tableau N°18 : calcul du FR par le haut des bilans financiers

Eléments	2018	2019	2020
Capitaux permanents	1 112 107 121.65	130 925 975 96.15	12 311 487 876.06
Actif immobilisé	1420253419.89	13 472 202 397.17	13 430 792 994.37
FR	-308 146 298.24	-379 604 801.02	-1119 305 118.31

Source : élaboré par moi-même à partir des bilans financiers

❖ Par le bas du bilan

$$\text{FR} = \text{L'actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

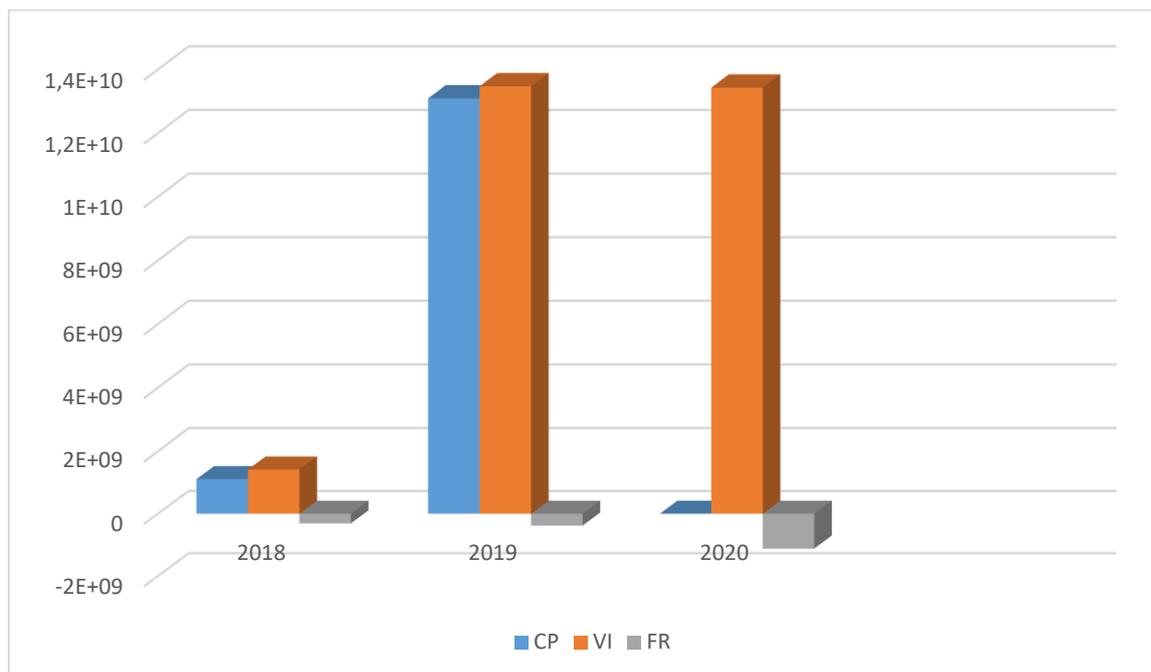
Tableau N°19 : calcul de FR par le bas du bilan

Eléments	2018	2019	2020
Actif circulant	39 3419 332.89	384025 876.67	392 501 176.04
D.C.T	701 565 631.13	763 630 677.69	870 028 969.16
FR	-308 146 298.24	-379 604 801.02	-477 527 793.12

Source : élaboré par moi-même à partir des bilans financiers

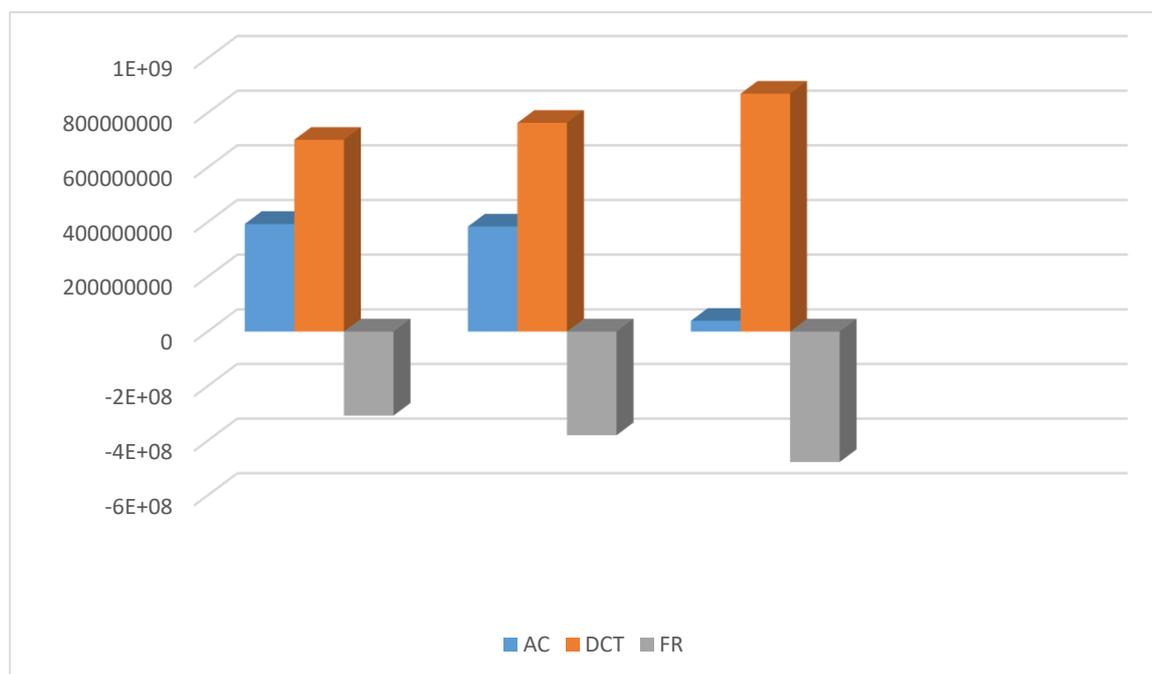
La présentation graphique du FR :

Graphique par N°03 : par le haut du bilan



Source : élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

Graphique N°04 : par le bas du bilan



Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents

L'interprétation du fonds de roulement net global (FR) :

Le fonds de roulement de l'entreprise ALFADITEX au cours de l'exercice 2018, 2019 et 2020 semble être négatif et en détérioration chaque année, indiquant potentiellement des difficultés de liquidité et de gestion des actifs à court terme. En d'autre terme l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources financière pour supporter l'intégralité de ses investissements.

2.1.1. Calcul de l'équilibre financier à court terme (BFR) pour les trois années 2018, 2019 et 2020

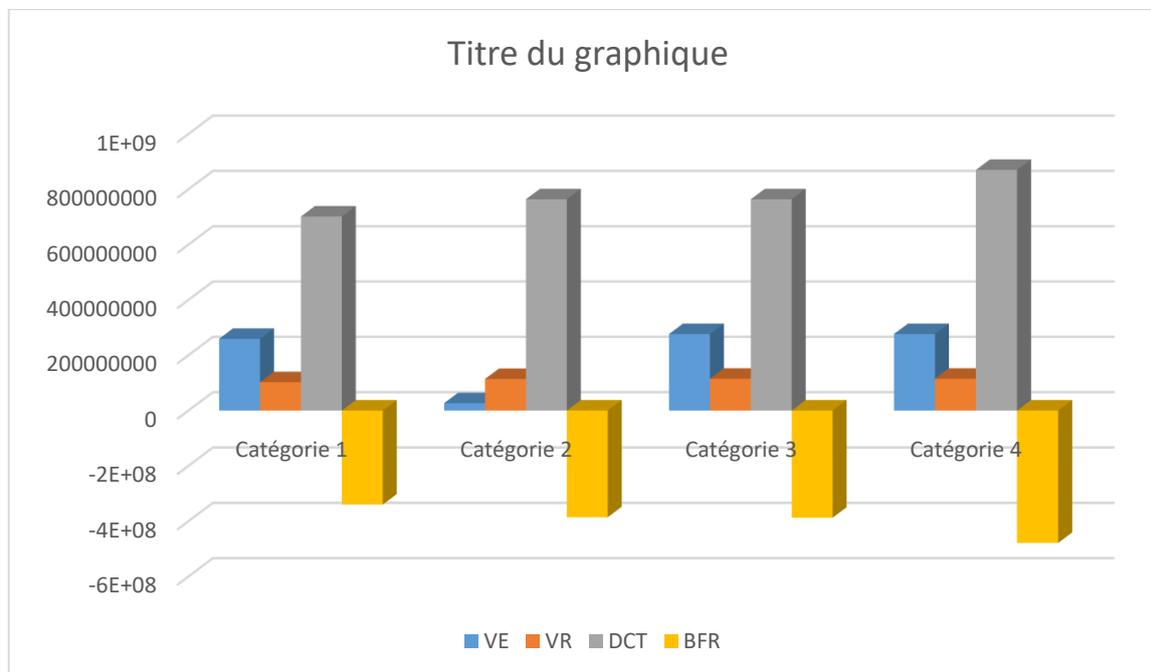
$$\text{BFR} = (\text{V. Exploitation} + \text{V. Réalisable}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{TP})$$

Tableau N°20 : calcul du BFR

Désignation	2018	2019	2020
Valeur d'exploitation	259 321 092.97	263 778 705	276 572 005.22
Valeur réalisable	102 262 707.55	114 122 896.53	114 854 131.94
D.C.T	701 565 631.13	763 630 677.69	870 028 969.16
Trésorerie passif	00	00	00
BFR	-339 981 830.61	-385 729 076.16	-478 602 832

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans financiers

Graphique N°05 : présentation de BFR



L'interprétation du BFR :

Nous remarquons que le BFR est négatif durant les trois années 2018, 2019 et 2020 ce qui signifie que l'entreprise ALFADITEX peut indiquer une gestion efficace de ces ressources financières, où les actifs circulants et les dettes à court terme sont bien gérés pour maximiser la trésorerie à réduire ces besoins de financement extérieure.

2.1.2. Calcul de la trésorerie nette

La trésorerie nette est un instrument de mesure de l'équilibre financier dans une entreprise. C'est le baromètre de la situation financière de l'entreprise comme elle correspond aux disponibilités à vue, c'est-à-dire les sommes d'argent mobilisable à court terme.

➤ La TN à partir du FR et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau N°21 : calcul des TN à partir du FR et BFR :

Désignation	2018	2019	2020
FR	-308146298.24	-379 604 801.02	-477 527 793 .12
BFR	-339 981 830.61	-385 729 076.2	-478 602 832
TN	31 835 532.57	6124 275.18	10 754 038.88

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents

➤ La TN à partir des bilans

TN= Trésorerie actif – trésorerie passif

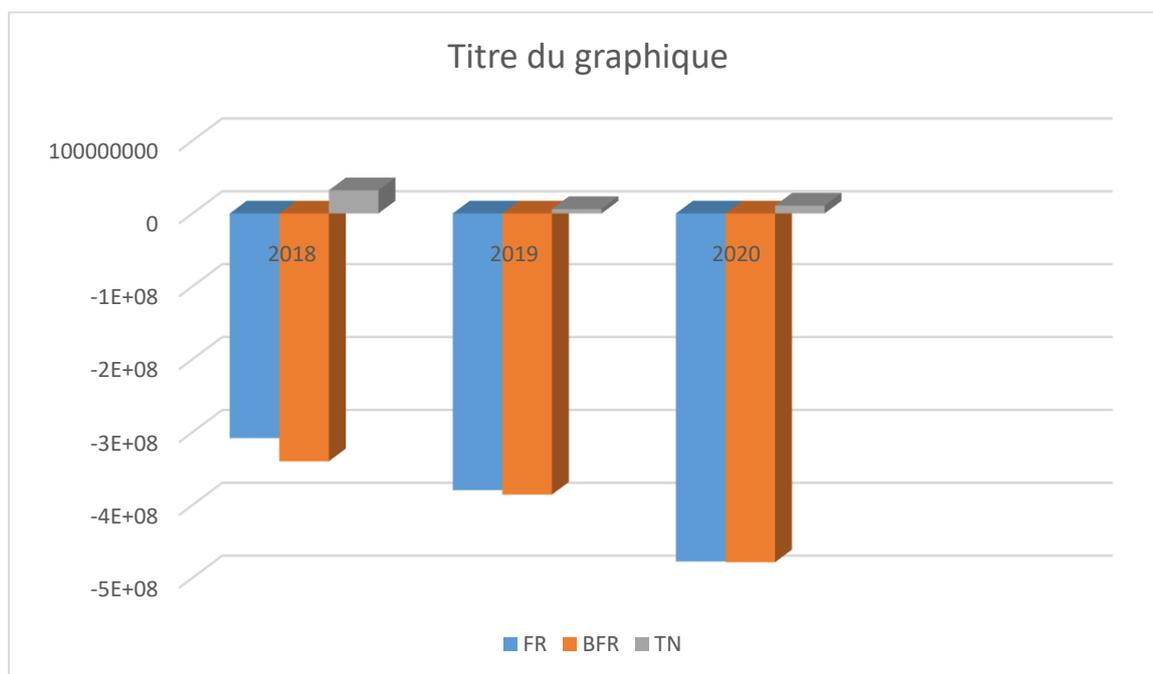
Tableau N°22 : calcule des TN à partir du bilan

Désignation	2018	2019	2020
Trésorerie actif	31 835 532.57	6 124 275.18	107 540 38.88
Trésorerie passif	00	00	00
TN	31 835 532.57	6 124 275.18	10 754 038.88

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans comptables de la ALFADETIX

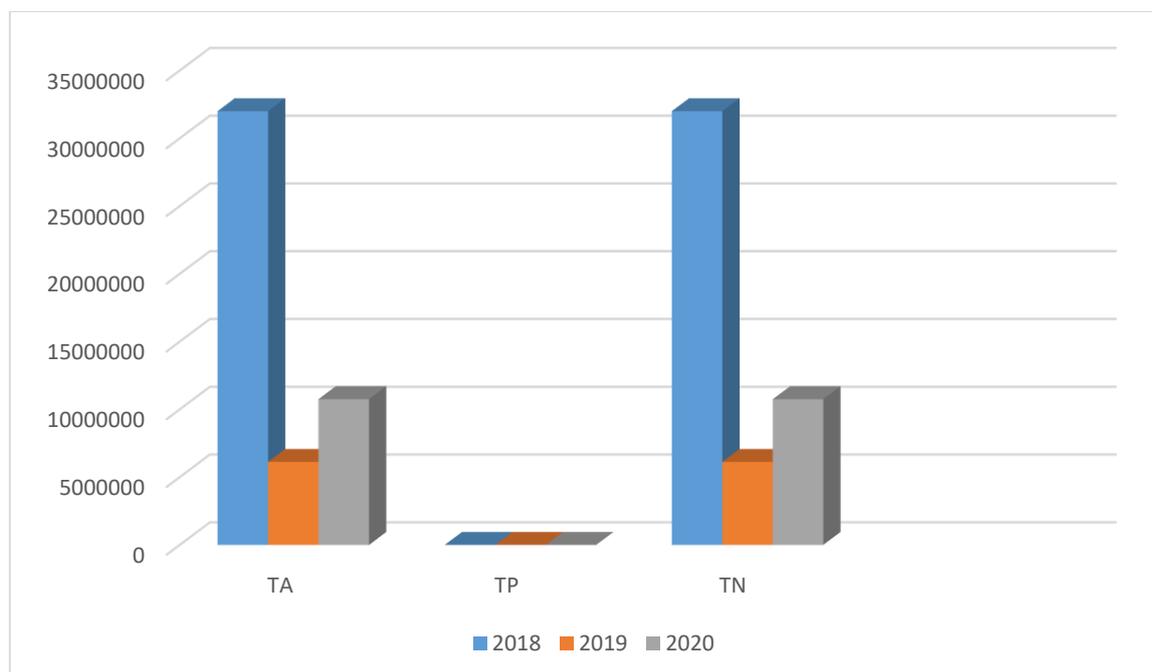
Présentation graphique de la TN :

Graphique N°06 : TN à partir du FR et BFR :



Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents

Graphique N °07 : TN à partir du bilan



Source : élaboré par nos soins partir des tableaux précédents

L'interprétation de la trésorerie nette :

La trésorerie nette de l'entreprise ALFADITEX est positive pour les trois années, 31 835 532.5 DA en 2018, 6 124 275.18 DA en 2019 et 10 754 38.88 DA en 2020. La trésorerie positive est généralement considérée comme un bon signe de bonne santé financière et de bonne gestion. Cela signifie que l'entreprise ALFADITEX dispose de ressources suffisantes pour couvrir ses besoins sans avoir recours à un financement externe, mais aussi permet de mobiliser ses ressources à court terme pour d'autres besoins.

3. Analyse de la trésorerie par les ratios

3.1. Les ratios de liquidité

Tableau N°23 : les ratios de liquidité

Désignation	Formule	2018	2019	2020
Ratio de liquidité générale	Actif circulant / DCT	384025 876 067 / 701 565 631.13	384025876.67 / 763 630 677.69	392501176.04 / 8 700 289 969.16
	Total	0.56	0.50	0.045

Ratio de liquidité immédiate	VR+VD / DCT	134 098 239.92 / 701 565 631.13	120 247 171.67 / 763 630 677.69	125 608 170.82 / 8700 289 969.16
Total	/	0.19	0.16	0.014
Ratio de liquidité réduit	VD / DCT	321835 532.37 / 701 565 631.13	6 124 275.14 / 763 630 677.69	10 754 038.88 / 8700 289 969.16
Total	/	0.05	0.008	0.001

Source : élaborer par nos soins à partir du bilan de l'entreprise

L'interprétation :

- **Ratio de liquidité générale** : le ratio de liquidité générale de l'entreprise ALFADITEX est inférieure à 1, ce qui signifie que l'entreprise trouve des difficultés pour répondre à ces obligations immédiates, au bien l'actif circulant ne permettent pas de financer la totalité des dettes à court terme.
- **Ratio de liquidité immédiate** : le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 durant les trois années, ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas payer ces dettes immédiates à court terme, autrement l'entreprise dispose de moins de liquidité immédiate disponible que des dettes à court terme remboursé.
- **Ratio de liquidité réduit** : le ratio de liquidité réduit et inférieure à 1 pour les trois années cela indique que l'entreprise dispose d'une quantité insuffisante d'actifs liquide pour couvrir ces dettes à court terme.

3.2. Le ratio d'autonomie financière :

Tableau N°24 : ratio d'autonomie financière/

Désignation	Formule	2018	2019	2020
Ratio d'autonomie financière	CP / Total passif	8 431 202 597.74 / 970 552 155.04	12818 034 049.41 / 10319254.123.54	12 667 611 716.12 / 13 832 973 170.41
Total	/	0.87	12.35	9.15

Source : établie par nos soins à partir du bilan de l'entreprise

L'interprétation : le ratio d'autonomie financière est inférieure à 1 durant la première années 2018 ce qui peut suggérer un risque financier élevé. Comme elle supérieur à 1 pour les deux années 2019 et 2020 cela indique une capacité significative à financer ses opérations avec ses propres ressources.

3.3. Ratio de solvabilité générale :

Tableau N°25 : ratio de solvabilité générale

Désignation	Formule	2018	20 19	2020
Ratio de solvabilité générale	Total actifs /	8113672752.78 /	138 562 228 273 /	13 832 973 170.41 /
	Total dettes	970552155.04	1038 194 224.4	3823 353 782.16
Total	/	1.87	13.35	3.61

Source : élaborer par nos soins à partir du bilan de l'entreprise

L'interprétation : ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les trois années, ce que signifie que l'entreprise est solvable, elle arrive à rembourser ces dettes à terme, et ces résultats sont principalement due à l'excédent des actifs par rapport au montant total des passifs.

4. Analyse de tableau de compte résultat (TCR)

Le compte de résultat est un document comptable qui permet d'évaluer la performance financière d'une entreprise sur une période donnée, généralement sur une année. Il regroupe l'ensemble des produits et des charges de l'entreprise, et permet de calculer le résultat net, qui peut être un bénéfice ou une perte.

Pour saisir pleinement l'activité financière d'une entreprise, il est crucial de ne pas se limiter à examiner seulement son bilan, mais aussi d'analyser son compte de résultat. Cette analyse permet de calculer les soldes intermédiaires de gestion (SIG), qui représentent un outil essentiel pour évaluer son activité. Ainsi on fait l'étude pour les états financiers de l'entreprise pour les années 2018, 2019 et 2020.

4-1 présentation du compte résultat pour les années 2018, 2019 et 2020 :

Tableau N°27 : le compte de résultat

Désignation	2018	2019	2020
vente et produits annexes	402 260 313,11	404 900 140,00	369 439 000,91
variation stocks produits finis et e cours	-4 649 594,22	28 557 736,76	3 689 179,19
CESSION PRODUITS INTER UNITES	1 197 173,44	2 184 709,82	3 519 732,00
production immobilisée	00	00	00
subventions d'exploitation	1 122 544,05	705 909,09	00
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	399 930 436 ,38	436 348 595,67	376 647 912,10

achats consommés	-144 594 789,19	-149 968 538,41	-136 499 640,93
CESSION CHARGES INTERN UNITES	-8 606 759,89	-3 702 627,96	-3 814 866,70
service extérieurs et autres consommations	-18 875 716,58	-23 302 904,04	-26 215 736,12
II- CONSOMATION DE L'EXERCICE	-172 077 265,66	-176 974 070,41	-166 530 243,75
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	227 853 170,72	259 374 525,26	210 117 668,35
charges de personnel	-176 339 152,47	-183 909 486,49	-197 548 944,44
impôts, taxes et versements assimilés	-4 783 083,28	-4 113 755,75	-3 642 944,52
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	46 730 934,97	71 351 283,02	8 925 779,39
autres produits opérationnels	21 529 653,32	974 702,99	10 142 097,84
autres charges opérationnelles	-22 263 855,20	-11 437 861,26	-20 750 364,27
dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	-55 558 052,78	-67 911 035,81	-75 296 443,14
reprise sur perte de valeur et prévisions	12 402 445,78	12 105 807,28	31 567 631,94
V- RESULTAT OPERATIONNEL	2 841 126,09	5 055 896,22	-45 411 298,24
produits financiers	00	1 253,50	1 420 098,90
charges financiers	-1 366 057,49	-1 240 731,80	-4 994 917,00
VI- RESULTAT FINANCIER	-1 366 057,49	-1 239 478,30	-3 574 818,10
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	1 475 068,60	3 816 417,92	-48 986 116,34
impôts exigibles sur résultats ordinaire	00	00	00
impôts différents sur résultat ordinaires	-140 614,25	00	00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE	433 862 535,48	449 403 359,44	419 777 740,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE	-432 528 081,13	-445 586 941,52	-468 763 857,12
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRE	1 334 454,35	3 816 417,92	-48 986 116,34
Eléments extraordinaire (produits),(à préciser)	00	1 225 638,79	2 015 233,78
éléments extraordinaire (charges),(à précise)	00	00	00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	00	1 225 638,79	2 015 233,78
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 334 454,35	5 042 056,71	-46 970 882,56

Interprétation du TCR :**❖ La production de l'exercice**

L'entreprise à enregistrer une augmentation de la production de l'exercice durant les deux années 2018 et 2019 de 399 930 436 ,38 à 436 348 595,67 cette augmentation est due à l'accroissance de la production vendue, comme elle a baissé en 2020 d'une valeur de 376 647 912,10 et cela est causé par la diminution de la production immobilisée dans cette année.

❖ Valeur ajoutée

L'entreprise a réalisé une augmentation pendant les années 2018, 2019 elle a augmenté de 31521354.54 cela explique par l'accroissance de la production de l'exercice contrairement pour l'année 2020 qui a baissé par rapport au d'autres années.

❖ EBE

L'EBE a connu une forte augmentation entre les deux premières années ceci est due par l'augmentation de la valeur ajoutée, comme elle a diminué un peu en 2020.

❖ Résultat d'exploitation

On constate une augmentation, entre les deux années 2018 et 2019 puis une diminution en 2020 cela signifie que la structure a subi des pertes.

❖ Résultat financier

On constate des résultats négatifs durant les trois années, -1 366 057,49 en 2018, -1 239478,30 en 2019 et -3 574 818,10 en 2020 cela indique des difficultés financières telles que les pertes. Une diminution des revenus ou une rentabilité insuffisante.

❖ Résultat net et de l'exercice

On remarque une augmentation de résultat entre l'année 2018 à 2019 contrairement à l'année 2020 qui à générer un résultat négatif cela signifie que l'entreprise à subit des pertes sur son activité cela indique une performance défavorable.

4-2 la capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement reflète les fonds internes engendrés par l'entreprise grâce à son activité. Elle représente une source stable de financement, évaluant ainsi son potentiel de croissance financière et sa capacité à supporter un endettement éventuel.

La CAF se calcule par deux méthodes :

- **La méthode soustractive :** La méthode soustractive décompose la génération de la capacité d'autofinancement en partant de l'excédent brut d'exploitation (ou du déficit),

qui se calcule en soustrayant les produits encaissables des charges encaissables liées à l'activité d'exploitation.

Tableau N°28 : calcul de la CAF par la méthode soustractive

Désignation	2018	2019	2020
Résultat net de l'exercice	1 334 454.35	5 042 056.71	2 015 233,78
+Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions	55 558 052.78	67 911 035.81	-75 296 443,1
-Reprise sur amortissement, dépréciations et provisions	12 402 445.78	12 105 807.28	31 567 631,9
+Valeur comptable des éléments d'actif cédés	0	0	0
-Produits de cession des éléments d'actif immobilisés	0	0	0
-Quottes parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	00	0	0
CAF	44 490 061.35	60 847 285.24	-104 848 841

SOURCE : élaborer par nous sois à partir de compte de résultat

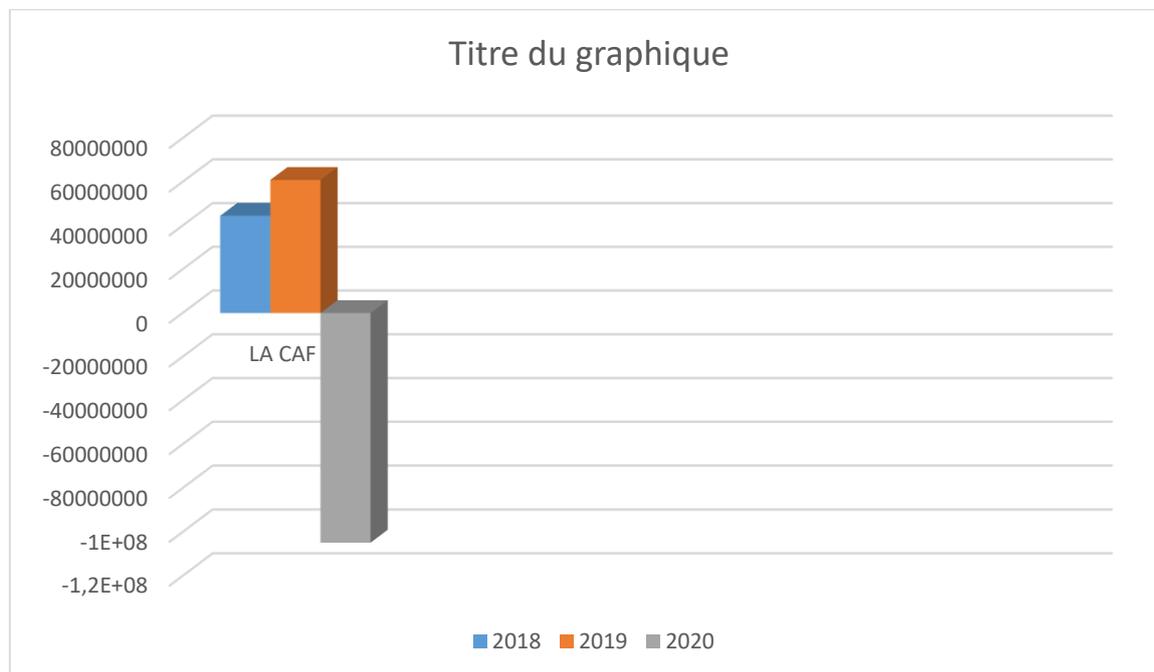
La méthode additive : En partant du résultat net comptable, il est nécessaire d'additionner toutes les charges calculées, puis de déduire les différentes reprises, les gains de cession et les parts des subventions d'investissement transférées au résultat de l'exercice.

Tableau N°29 : calcule de CAF par la méthode additive

Désignation	2018	2019	2020
EBE	46 730934.97	71 351 283.02	8 925 779,39
+transfert de charges	0	0	0
+Autre produit d'exploitation	21 529 653.32	947 702.99	10 142 097,9
-Autre charge d'exploitation	22 263 855.20	11 437 861.26	-20 750 364,3
+Quottes part de résultat	0	0	0
+Produit financier	0	1253.50	1 420 098,9
-Charge financier	1 366 057.49	1 240 731.80	-4 994 917
+Produits exceptionnels	0	1 225 638.79	2 015 233,78
-Charges exceptionnels	0	0	0
-participation des salariés	0	0	0
-Impôts sur le bénéfice	140 614.25	0	0
CAF	44 490 061.35	60 847 285.24	-104 848 841

Source : élaborer par nous sois à partir de compte de résultat

Graphique N°08 : représentation de la CAF



Source : élaboré par nous-même à partir de tableau de la CAF

Interprétation de la CAF

L'entreprise a réussi de réaliser une augmentation durant les deux années 2018 et 2019, cette hausse est due à la variation d'EBE et de résultat de l'exercice. Contrairement à l'année 2020 elle dégage un résultat négatif ce qu'indique que l'entreprise génère moins de flux monétaire que nécessaires pour financer ses activités courantes.

Section 03 : analyse de la trésorerie par les flux (TFT)

Après avoir effectué l'analyse statique, il est nécessaire de compléter le bilan par une analyse dynamique axée sur les flux de trésorerie. Dans ce titre, l'analyse dynamique consiste à étudier les évolutions et les changements d'un phénomène ou d'une situation au fil du temps, afin de mettre en évidence.

Le tableau de flux de trésorerie permet de vérifier la rentabilité d'un projet, d'évaluer les besoins en fonds de roulement et d'anticiper les nécessités en fonds propres. Il démontre la capacité de l'entreprise à opérer efficacement à court et à long terme, tout en assurant une trésorerie suffisante.

1. La présentation des tableaux des flux de trésorerie pour les années 2018,2019 et 2020 :

Tableau N°26 : Tableau des flux de trésorerie

Désignation	2018	2019	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	221 155 377,57	312 798 022,52	190465901,99
ENCAISSEMENT INTER UNITE	-60 223 201,04	-43 111 780,80	190465901,99
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-287 831 935,65	-320 111 352,36	190465901,99
DECAISSEMENT INTER UNITE	100 056 046,00	65 551 500,00	190465901,99
Intérêts et autres frais financiers payés	-120 438,90	-95 341,46	190465901,99
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-26 964 152,02	15 031 047,90	6 249 276,86
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	1 061 608,99	232 730,51	203 993,66
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-25 902 543,03	15 263 778,41	6 453 270,52
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-514 623,29	-3 301 304,60	-1 823 506,78
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-514 623,29	-3 301 304,60	-1 823 506,78
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions (74;131;132)	705 909,09	1 122 544,05	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	705 909,09	1 122 544,05	

Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-25 711 257,23	13 085 017,86	4 629 763,74
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	32 003 238,37	18 918 220,51	6 124 275,14
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	6 291 981,14	32 003 238,37	10 754 038,88
Variation de la trésorerie de la période	-25 711 257,23	13 085 017,86	4 629 763,74
Rapprochement avec le résultat comptable	-25 711 257,23	13 085 017,86	4 629 763,74

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux des flux de trésorerie 2018,2019 et 2020 de l'entreprise ALFADITEX.

2. Interprétation de tableau des flux de trésorerie 2018,2019 et 2020 :

- **La première rubrique représente les flux issus de l'activité opérationnelle :** Ce dernier est négative pour la première année 2018 d'un mentaux égale à (-25 902 543.03) cela se traduirait par les décaissements. Contrairement au deux dernières années ont affecté positivement la trésorerie d'une valeur de 15 263 778.41 pour année 2019 et 6 453 270.52 pour année 2020. Cela dû aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.
- **La deuxième rubrique représente les flux issus de l'activité d'investissements :** ont affecté négativement la trésorerie d'une valeur de (-514 623,29) pour l'année 2018, une valeur de (-3 301 304,60) pour 2019 et (-1 823 506,78) en 2020. Cela indiquer par l'acquisition d'immobilisations (les décaissements > au encaissements).
- **La troisième rubrique représente les flux provenant des activités de financement :** ont affecté positivement la trésorerie durant les deux premières années d'une valeur de 705 909,09 pour l'année 2018 et 1 122 544,05 pour l'année 2019, cela suite à des aides financières (subventions).

L'étude que nous avons réalisée sur l'entreprise ALFADITEX met en évidence l'importance de la gestion de trésorerie dans la réussite ou la défaillance des entreprises. Nous avons effectué une analyse approfondie de la gestion de trésorerie de l'entreprise en élaborant des bilans financiers, en analysant l'équilibre financier (FR, BFR et TN), en utilisant différents ratios puis les soldes intermédiaires et en étudiant le tableau des flux de trésorerie.

Dans cette étude de cas, on a examiné le fonctionnement de la trésorerie de l'entreprise ALFADITEX au cours de trois années (2018,2019,2020). Les résultats obtenus confirment la solidité financière de l'entreprise, avec une trésorerie positive au cours de ces dernières années.

L'étude des ratios de liquidité nous a révélé que l'entreprise manque de ressources pour rembourser ses dettes à court et à long terme sans recourir à l'endettement, ce qui la rend insolvable. Cependant, pour ses dettes immédiates, elle dispose de liquidités pour rembourser ces dettes à court terme, ce qui signifie qu'elle est solvable.

Ainsi, l'analyse du tableau des flux de trésorerie de l'entreprise ALFADITEX révèle une variation de trésorerie déficitaire pour les exercices 2018,2019 et 2020, avec des décaissements supérieurs aux encaissements. Une analyse plus détaillée des différentes catégories de flux de trésorerie pourrait fournir des informations supplémentaires sur les raisons de cette variation déficitaire.

Malgré les dettes de cette entreprise entre l'année 2019 et 2020, les indicateurs de santé financière (FR, BFR, TN) sont positifs cela reflète qu'une seule explication que l'état intervient chaque année pour sauver cette entreprise et cela selon la déclaration de la direction.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, la trésorerie demeure l'élément le plus crucial et nécessite une gestion quotidienne assortie de stratégies efficaces. Une gestion de trésorerie appropriée favorise le développement de l'entreprise et conduit à des résultats positifs qui ont un impact direct sur sa rentabilité et sa santé financière.

L'objectif de notre étude est d'explorer l'impact de la gestion de trésorerie d'une entreprise sur sa rentabilité. Ainsi que le but principal de cette étude est de répondre à la problématique suivante : **La gestion de trésorerie influence-elle la situation financière de l'entreprise ?**

Pour avoir une réponse à cet objectif nous avons suivi une approche explicative composée de deux chapitres théoriques, le premier qui parle sur Les bases théoriques de la trésorerie et la gestion de trésorerie et le deuxième chapitre qui se base sur les éléments d'analyse de la trésorerie.

Nous avons conclu, à partir de l'analyse du bilan, que l'entreprise ALFADITEX maintient un équilibre financier à long terme, bénéficiant ainsi d'une marge de sécurité financière substantielle. Les ratios de liquidité indiquent également que l'entreprise est solvable, avec une liquidité suffisante pour soutenir ses opérations.

En complément de l'analyse bilancielle, nous avons examiné les flux de trésorerie qui sous-tendent ces équilibres. Cette seconde analyse nous a permis d'évaluer la position de trésorerie pour les trois exercices et d'anticiper les mouvements futurs.

La gestion de trésorerie offre aux divers intervenants un moyen d'évaluer la santé financière de l'entreprise. Par conséquent, nous pouvons affirmer que la santé financière de l'entreprise ALFADITEX est satisfaisante malgré les dettes accumulées au cours des deux dernières années, mais l'équilibre financier à court terme (BFR) est négative et à court terme (la trésorerie nette) est positive, et ça comme on déjà citer au paravent c'est le résultat de l'intervention de l'état pour régler ces dettes.

En utilisant des prévisions de trésorerie efficaces, les entreprises peuvent mieux organiser leurs investissements, leurs opérations et leurs besoins de financement, ce qui leur permet de saisir des opportunités de croissance tout en atténuant les risques financiers. De plus, des prévisions de trésorerie précises peuvent renforcer les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, telles que les investisseurs, les fournisseurs et les clients, car elles démontrent une gestion financière saine et responsable. Ainsi, notre première hypothèse est validée.

Une stratégie solide de gestion des risques de trésorerie est un pilier indispensable pour toutes les entreprises, quel que soit leur taille. Elle vise à réduire l'impact des événements défavorables sur la santé financière de l'entreprise, assurant ainsi une gestion plus stable et

efficace. En identifiant et en évaluant les risques potentiels, les entreprises peuvent élaborer des plans pour les atténuer. Ces plans peuvent comprendre l'utilisation d'instruments de couverture contre les fluctuations des taux d'intérêt ou des devises, ainsi que la diversification des sources de financement. De là, la seconde hypothèse est confirmée.

Au cours de notre recherche, nous avons identifié certaines limitations, notamment :

- ❖ Erreurs dans les données des bilans
- ❖ Manque d'organisation dans le travail collectif.

Pendant notre stage chez l'entreprise ALFADITEX nous avons observé un manque d'accent mis sur la gestion de trésorerie. Le rôle du trésorier est considérablement restreint, se limitant principalement à la supervision des flux de trésorerie, à savoir les entrées et les sorties d'argent.

Étant donné que la gestion de trésorerie joue un rôle important dans l'évaluation de la santé financière de l'entreprise, nous avons suggéré à l'entreprise de mettre en œuvre plusieurs mesures, parmi lesquelles les plus significatives sont :

- ❖ Surveillez les encaissements et décaissements quotidiennement ou hebdomadairement.
- ❖ Améliorer le recouvrement des créances clients
- ❖ Utiliser des outils de gestion de trésorerie (outils informatiques tels que des logiciels de gestion de trésorerie).
- ❖ Prenez des mesures correctives si nécessaire, par exemple réduisez les dépenses ou négociez des délais de paiement plus longs avec vos fournisseurs.
- ❖ Faire augmenter le capital pour financer les immobilisations afin de couvrir les dettes.
- ❖ Mettez en place une gestion efficace du fonds de roulement pour optimiser les coûts.

En fin, la rédaction de ce mémoire nous a donné plusieurs avantages importants. Elle nous a permis d'approfondir nos connaissances sur la gestion de trésorerie et son impact sur la rentabilité ce qui nous aide à nous préparer pour le monde professionnel. Ainsi que ce travail nous a apporté de nombreux enrichissements personnels que nous pourrions mettre à profit dans notre expertise en gestion de trésorerie.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- Annie (B) et Sarun (K), gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000
- Charbost. (I) et Cuyamber. (T) : gestion financière ; 4^{ème} édition, Dunod, paris,2008
- Cohein, (E) : « analyse financière », édition Economica, 5^{ème} édition, paris,2004
- Desrieres (p) et Poincelot (P), op.cit
- Delienne et Kath « gestion de trésorerie, Edition ECONOMICA, Paris, 2003
- Delienne(S) , « gestion de trésorerie », édition economica, paris2000
- Dov (O), Gestion financière de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2008
- Dov (O), « gestion financière de l'entreprise », 4^{ème} édition DONUD paris2018
- Elie (C)), Gestion financier et développement de l'entreprise, Edition EDICEF,1991
- George(L), « Finance d'entreprise », Edition DUNOD, Paris 2010
- George (L). « Finance d'entreprise », 3^{ème} édition DONUD,2018 paris
- Gilles (M). op.cit.
- Hubert de la brulerie., « trésorerie de l'entreprise », 4^{ème} édition DUNOD, paris 2017
- Hubert de la Bruslerie, « analyse financière et risque de crédit », DUNOD, paris,1999
- j. Forget, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, paris, 2001
- JC. Oille et Roger. A « politique de financement. Gestion de la trésorerie », le risque de change,2014
- Marc (G) ET Roselyne (S-C), Gestion de la trésorerie, 6^{ème} édition Economica, Paris, 2007
- M. Gaugaun, R. Sauvee-CRAMBERT, Op. Cit, 2007
- M. Gérard, Gestion financière, édition Bréal, paris, 2007
- Michel (S), « gérer la trésorerie et le relation bancaire », 2^{ème} édition, paris 2001
- Michel (S), « « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 5^{ème} édition Dunod, Paris, 2011
- Michels (S), op.cit.
- Mohamed (A) et Abdel basset (S), « la finance d'entreprise », 6^{ème} edition,2021
- Pascale (R), « Finance d'entreprise » ,6^{ème} édition,Gaulino,lextenso, 2021
- Pierre (P), « gestion de trésorerie », 1^{ème} édition, paris 2004
- Philippe (D) et Evelyne (P), « gestion de trésorerie », édition Management, paris 1999.
- Philippe (D) et Evelyne (p), « « gestion de trésorerie, 2^{ème} édition », paris 2015
- Philippe (R) ET VERDIE (J-F), Gestion de trésorerie, édition DUNOD, Paris, 2011
- Philippe Rousselot et(J-F) Verdie, « gestion de trésorerie », 2^{ème} édition DUNOD, paris2017
- Philippe (R), JEAN – FRANÇOIS (V), op.cit.
- Poncetrier, « gestion de trésorerie », édition economica, paris2004
- Rousselot (P) et Verdie (J-F), gestion de trésorerie, édition Dunod, paris, 1999 ;
- Sophie (M), « comptabilité / finance d'entreprise ». ED. Bréal. France 2006 ;

Mémoires :

- Bangala (A), les fondements de la gestion financière, ED l'université de Liégé. Belgique, 2007 ;
- Audia(N), Hacini (N), « la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise », Mémoire de master. /option : finance/, UMMo,2022 ;

Articles :

- Agdal, M. V. LE TABLEAU DE FINANCEMENT ;
- Kalumbu, S. Pour mener une analyse financière, il faut connaître les règles et normes de gestion financière auxquelles l'analyste devra se référer pour comprendre les problèmes financiers de l'entreprise ;
- Chambost. N.Praquin « histoire de la fabrication de l'un de ses objectifs, tableau de financement »,comptable-contrôle-audit,2021-coin.info ;
- F Aaychi-asjp.cerist.dz « tableau du flux trésorerie. Outil d'analyse stratégique et financière au service de la g George (L), « finance d'entreprise », édition DUNOD ,2018, gouvernance des entreprises ;

Cours :

- Madame Meklat, Cour module « finance d'entreprise », Master 1, Université de Bejaïa, promotion 2022/2023

Sites WEB :

- <https://agicap.com/Fr>
- www.compta-online.com
- <https://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/>
- <https://karpeo.ch/tableau-flux-tresorerie/.com>
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/52291-le-bilan-fonctionnel.html>,
- <https://S3214a5612e5559992.jncontent.com.Pdf>
- <https://swiver.io>
- <http://tubopilot.info/moyens-financement>

Table des matières

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre I

Les bases théoriques de la trésorerie et la gestion de trésorerie

Section 01 : notions sur la gestion de la trésorerie	4
1. Définition de la trésorerie :.....	4
2. les éléments constitutifs de la trésorerie :.....	4
2.1. la caisse :.....	5
2.2. les banques :.....	6
3. le rôle de la trésorerie et son évolution dans l'entreprise.....	6
3.1. le rôle	6
3.2. l'évolution de la trésorerie dans l'entreprise.....	7
4. Le Trésorier :.....	9
4.1. Définition du trésorier : Le trésorier est d'abord un comptable qui suit au jour et en date de valeur la position des comptes bancaires de l'entreprise. Il confronte l'information comptable interne avec l'information externe transmis par les banques.	9
4.2. Les missions du trésorier :	9
4.3. Les qualités requises :	10
4.4. La place de trésorier.....	10
Section 2 : gestion des différentes variations de trésorerie.....	12
1. Définition de la gestion de trésorerie :	12
2. Nécessité de prévoir la trésorerie pour mieux la gérer :.....	12
2.1. plan de financement prévisionnel : l'horizon pluriannuel	12
2.1.1. plan ou budget de trésorerie : l'horizon pluri mensuel.....	13
2.1.2. encaissement du budget de trésorerie :	13
2.2. Décaissement du budget de trésorerie :	13
3. L'enjeu financier :.....	13
3.1. L'erreur de sur-mobilisation :	14
3.2. L'erreur de sou-mobilisation :	14
3.3. L'erreur d'équilibrage ou de contre phase :	14
4. Les risques et origines de problèmes de la gestion de trésorerie :	15
4.1. les risques de la trésorerie :.....	15
4.2. Origine des problèmes de trésorerie :	16
5. les causes de la dégradation de la trésorerie :	17
5.1. Crise de croissance :.....	17
5.2. Mauvaise gestion du BFR :.....	18
5.3. Réduction conjoncturelle de l'activité	18
5.4. Perte de profitabilité :.....	20

6.	le processus de gestion de trésorerie	21
7.	Les différents moyens de financement de trésorerie	22
8.	Organisations de gestion de trésorerie :	23
8.1.	Organisation matérielle :	23
8.2.	Organisation structurelle :	24
8.2.1.	Le front-office :	24
8.2.2.	Le back-office :	24
8.2.3.	Le middle-office :	25
Section 03 : la gestion de trésorerie au quotidienne		25
1.	La gestion quotidienne	25
1.1.	Etablir la position réelle par banque	25
1.2.	La fiche de valeur intègre.....	26
1.3.	Pratiquer les virements d'équilibrage quotidiens.....	26
1.4.	Maitrise les mouvements à date de valeur incertaine	26
1.5.	Spécialiser les banques par type de flux :	27
1.6.	Créer un circuit d'information :	27
1.7.	Négocier la fusion des échelles d'intérêt :	27
1.8.	Les procédures de remontée automatique :	27
1.9.	L'apport d'internet dans la gestion quotidienne :	27

Chapitre II

Eléments d'analyse de la trésorerie

Section 01 : analyse de la trésorerie par le bilan		30
1.	Le bilan fonctionnel :	30
1.1.	Définition du bilan fonctionnel :	30
1.2.	Présentation du bilan fonctionnel :	30
□	Le cycle d'investissement	31
1.3.	La construction du bilan fonctionnel :	31
2.	Indicateur de l'équilibre financier :	33
2.1.	Le fond de roulement(FR) :	33
2.1.1.	définition de FR :	33
2.1.2.	Calcule du fond de roulement :	33
2.1.3.	Interprétation du fonds de roulement :	34
3.	L'analyse de la trésorerie par les ratios :	36
3.1.	Ratios de solvabilité :	36
3.2.	Ratios de liquidité :	37
Section 02 : analyse de la trésorerie par les flux.....		37
1.	Tableau de financement	38
1.1.	Définition de tableau de financement (TF)	38
1.2.	Les objectifs du tableau de financement	38
1.3.	L'élaboration du tableau de financement.....	38
1.4.	La présentation du tableau de financement :	39
2.	Le tableau des flux de trésorerie (TFT) :	40
2.1.	Définition de tableau flux de trésorerie.....	40

2.2.	Intérêt de tableau des flux de trésorerie	41
2.3.	La structure du tableau des flux de trésorerie	41
2.3.1.	Présentation de tableau des flux de trésorerie	42
2.3.2.	Activités d'exploitation (opérationnelles) :	42
2.4.	Présentation des méthodes de conception du TFT :	44
3.	Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)	47
3.1.	Définition d'un tableau pluriannuel des flux de trésorerie	47
3.2.	structure de TPFF.....	47
Section 3 : Les prévisions de la trésorerie		49
1.	Le plan de financement (la démarche annuelle) :	49
1.1.	Définition d'un plan de financement	49
1.2.	Processus d'élaboration du plan de financement :	50
2.	Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle) :	53
2.1.	définition de budget de trésorerie.....	53
2.2.	L'utilité du budget de trésorerie :	54
2.3.	Élaboration du budget de trésorerie :	54
2.3.1.	le budget des encaissements :	54
2.3.1.1.	Encaissements d'exploitation :	54
2.3.1.2.	Encaissements hors exploitation :	55
2.3.2.	Le budget des décaissements :	55
2.3.2.1.	Décaissements d'exploitation :	55
2.3.2.2.	Décaissements hors exploitation :	56
2.3.3.	le budget de TV :	57
3.	La fiche en valeur (la démarche journalière) :	59
3.1.	Les dates de valeur :	59
3.2.	les jours de calendrier (JC) :	59
3.3.	Les jours ouvrés (JO) :	59
3.4.	Les heurs de caisse :	59

Chapitre III

Etude de cas de l'entreprise « ALFADITEX »

Section 01 : Présentation de l'entreprise L'EPE TDA ALFADITEX	63
1. Historique de l'entreprise ALFADITEX :	63
2. Organigramme : direction du complexe.....	65
Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise « ALFADITEX »	66
1. L'élaboration des bilans financiers et des bilans en grandes masses à partir des bilans comptables pour les années 2018, 2019, et 2020.	66
1.1. Les bilans financiers des années 2018 à 2020 :	66
1.2. La présentation graphique des bilans financiers en grande masse.....	68
1.3. L'interprétation des résultats obtenus à partir des bilans en grande masse :	69
2. Analyse de la trésorerie par les équilibres financiers.....	70
2.1. L'équilibre financier à long terme (FR) :	70

2.1.1.	calcul de l'équilibre financier à court terme(BFR) pour les trois années 2018,2019 et 2020	72
2.1.2.	calcul de la trésorerie nette	73
3.	Analyse de la trésorerie par les ratios.....	75
3.1.	les ratios de liquidité	75
3.2.	le ratio d'autonomie financière :	76
3.3.	ratio de solvabilité générale :	77
Section 03 :	analyse de la trésorerie par les flux (TFT)	81
1.	<i>La présentation des tableaux des flux de trésorerie pour les années 2018,2019 et 2020 :</i>	<i>81</i>
2.	Interprétation de tableau des flux de trésorerie 2018,2019 et 2020 :	83
Conclusion générale	86

Résumé

L'étude de cas que nous avons effectué au sein de l'entreprise ALFADITEX qui a duré un mois de stage pratique nous a permis d'étudier la situation financière de l'entreprise ; où nous avons clarifié le rôle et l'importance de la gestion de trésorerie dans la solvabilité des entreprises.

Le travail se baser sur les équilibre financiers tel que le FR, BFR et la TN puis les soldes intermédiaires de gestion. Ainsi on a calculé les différents ratios et on a terminé par le calcul de tableau des flux de trésorerie.

L'étude de cas que nous avons réalisé nous a porté un jugement positive sur la situation financière de l'entreprise. Nous avons constaté une trésorerie positive au cours des années examinées, ce qui témoigne d'une gestion financière appropriée de l'entreprise.

Mots clés : la trésorerie, équilibre financières, la solvabilité, les flux de trésorerie, la rentabilité.

Abstract

The case study that we carried out within the company ALFADITEX which lasted a month of practical training allowed us to study the financial situation of the company; or we have clarified the role and importance of cash management in the solvency of companies.

The work is based on financial balances such as FR, BFR and TN then intermediate management balances. So we calculated the different ratios and finished with the calculation of the cash flow table.

The case study that we carried out gave us a positive judgment on the financial situation of the company. We observed positive cash flow during the years reviewed, which demonstrates appropriate financial management of the company.

Keywords: Cash, financial equilibrium, solvency, cash-flow, profitability

ملخص

دراسة الحالة التي قمنا بها داخل الشركة والتي استمرت لمدة شهر من التدريب العملي أتاحت لنا دراسة الوضع المالي للشركة، حيث أوضحنا دور وأهمية إدارة التدفق النقدي في ملاءة الشركة.

ويعتمد العمل على الأرصدة المالية مثل رأس المال العامل ومتطلبات رأس المال العامل وصافي التدفق النقدي ثم أرصدة الإدارة الوسيطة. لذلك قمنا بحساب النسب المختلفة وانتهينا بحساب جدول التدفق النقدي.

دراسة الحالة التي قمنا بها أعطتنا حكمًا إيجابيًا على الوضع المالي للشركة. لقد لاحظنا تدفقًا نقديًا إيجابيًا خلال السنوات التي تم فحصها. وهذا يدل على الإدارة النقدية المناسبة للشركة.

الكلمات المفتاحية: التدفق النقدي، الرصيد المالي، الملاءة المالية، التدفق النقدي، الربحية.