

Université de Abderrahmane mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion

DEPARTEMENT DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en finance d'entreprise

Option : finance d'entreprise

Thème du mémoire

La gestion de trésorerie dans une
entreprise

Cas de l'ERDIAD

Réalisé par :

BOUMESSEHEL Rafik

Encadré par :

Mr. IFOURAH Hocine

Année universitaire : 2016/2017

Liste des tableaux

Tableau n°1 : bilan fonctionnel en grande masse.....	18
Tableau n°2 : Estimation d'une situation de TN en fonction du FRNG et du BFR.....	21
Tableau n°3 : tableau pluriannuel des flux financiers.....	26
Tableau n°4 : structure du tableau des flux de trésorerie.....	31
Tableau n°5 : Structure simplifiée d'un tableau de financement.....	34
Tableau n°6 : plan de financement.....	41
Tableau n°7 : budget de trésorerie.....	45
Tableau n°8 : modèle de plan de trésorerie.....	48
Tableau n°9 : fiche en valeur.....	50
Tableau n°10 : état récapitulatif du budget d'investissement de l'unité Kherrata.....	58
Tableau n°11 : budget d'exploitation 2015-2016.....	58
Tableau n°12 : plan de financement d'investissement 2016.....	59
Tableau n°13 : plan de financement d'exploitation pour l'année 2016.....	60
Tableau n°14 : le bilan fonctionnel de l'exercice 2016.....	61
Tableau n°15 : bilan de grande masse.....	62

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie.....	03
Section 1 : Définitions et notions générales.....	03
Section 2 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation.....	08
Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière.....	19
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....	19
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux.....	26
Chapitre III : Elaboration d'une prévision en gestion de trésorerie.....	38
Section 1 : Prévision de trésorerie.....	38
Section 2 : La gestion des besoins et des excédents.....	52
Chapitre IV : Etude de cas de l'ERAD/ unité Kherrata.....	55
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	55
2. La gestion de trésorerie au niveau de l'unité Kherrata.....	57
Conclusion générale.....	67
Bibliographie.....	68
Annexes.....	70

Introduction générale

Introduction générale

Le principe de la rareté des ressources dans l'économie a donné naissance à la théorie de la rationalité des agents économiques (producteur, consommateur) bien que cette dernière est limitée dans le management des entreprises, ces agents économiques tentent toujours de s'y rapprocher, les consommateurs (ménages) en minimisant leurs dépenses par rapport au revenu et les producteurs (entreprises) en maximisant la production tout en minimisant son cout. Et pour cela (en ce qui concerne les entreprises) de différentes techniques sont mises en œuvre, de gestion des stocks, à la gestion ressources humaines, jusqu'à la gestion de la trésorerie, ce qui fera le thème de notre travail.

La gestion de trésorerie a été mise en place afin de faire des prévisions des flux financiers et monétaires dans le but de gérer d'une meilleure manière les disponibilités de l'entreprise.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité qui est définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance. La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit la gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût.

Pour gérer les flux de liquidités et prévenir les risques financiers, la gestion de trésorerie se rapporte aux flux financiers à court terme, autrement dit concerne les postes de bas de bilan en comptabilité financière.

La fonction de trésorerie a commencé à s'affirmer à travers le monde vers la fin des années 70¹. Cette dernière compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus d'évolutions durant les dernières années, cette fonction était assurée par les services comptables et par conséquent le profit réalisé par cette tâche se confondait avec celui du

¹ Mickael Page, Le guide des nouveaux métiers, sur le site michaelpage.fr

Introduction générale

financier, cela indique que la fonction de trésorerie devient de plus en plus indépendante au sein de la direction financière, elle permet de surveiller les risques d'insolvabilité.

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, ainsi que l'importance de sa mise en place dans cette dernière. Plus précisément, nous essayerons de mieux comprendre la manière dont la trésorerie est gérée, notamment dans sa relation avec d'autres services et fonctions de l'entreprise, pour y parvenir, nous tenterons de répondre à un certain nombre de questions à savoir :

- Comment peut-on gérer à bien la trésorerie et d'une manière adéquate dans l'entreprise SPA ERIAD/unité kherrata?

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

- qu'est-ce que la trésorerie ? Et quelle sont les outils utilisés afin d'aboutir à une meilleure gestion ?

Pour répondre à cette problématique nous avons proposé les hypothèses suivantes :

H1 : l'unité se sert d'une analyse bilancielle afin de parvenir aux prévisions de trésorerie nécessaires.

H2 : c'est en se basant sur le mouvement des flux que l'unité gère les risques liés à la trésorerie.

Afin d'essayer de répondre à ces questions et de vérifier ces hypothèses, nous avons procédé de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, nous allons présenter la trésorerie, sa définition et ses notions générales ;

Le deuxième chapitre, comporte une analyse financière de la trésorerie, et les méthodes de son calcul, ainsi que les ratios la concernant pour l'évaluer ;

Dans le troisième chapitre nous allons voir les méthodes de prévision de gestion de trésoreries, à très court terme, à court terme et à long et moyen terme.

Le quatrième chapitre portera sur une étude de cas, afin de voir la gestion de trésoreries au sein d'une entreprise, et d'apprécier son application sur le terrain.

Chapitre I : généralité sur la gestion de la trésorerie

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Introduction

Il est certainement indispensable de mettre en évidence les données analytiques, mais il est toutefois important de prendre en considération des données théoriques afin d'avoir une vision claire sur les principes du thème abordé.

Dans ce chapitre nous allons voir les généralités sur la trésorerie et la gestion de la trésorerie.

Section 1 : Définitions et notions générales

La trésorerie (d'une entreprise, d'une association, etc.) est constituée par les sommes d'argent disponible en caisse ou en banque. On peut la calculer en totalisant le solde de la caisse, des comptes chèques bancaires et postaux.

1.1. Définitions de la trésorerie et de la gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie doit permettre à l'entreprise de faire face à l'ensemble de ses échéances. Elle implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise.

La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie¹.

Selon FORGET (2005 :p11), la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation².

¹ Mickael Page, Le guide des nouveaux métiers, sur le site michaelpage.fr

² Jack Forget, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, 2005, p11.

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR)³. » (VERNIMMEN, 2000 :p962).

En d'autres termes selon GAUGAIN & al. (2007 :p24) 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 immédiates⁴.

Tandis que MARTINET et SILEM (2005 :p529) définissent la trésorerie comme étant « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse)⁵. »

Pour SALL (2008 :p38), lui, la trésorerie à un moment donné est égale à la différence entre les valeurs disponibles (à l'actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif)⁶.

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons réaffirmer que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

1.2. Enjeux et rôle de la trésorerie

La bonne gestion de trésorerie permet de :

-) contrôler les entrées et sorties de fonds ;
-) optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;

³ Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2000.

⁴ Marc Gaugain et autres, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, 2007.

⁵ Allain-charles MARTINET et Ahmed SILEM, Lexique de gestion et de management, édition DALLOZ, 2005.

⁶ Macky SALL, La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion (La RSG), 2008.

) s'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

De façon générale, la trésorerie s'assure de l'équilibre financier de l'entreprise.

Pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut d'abord savoir que la trésorerie est solidaire de toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie d'une entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement.

BRUSLERIE (2012 : 8) assigne cinq (5) rôles à la trésorerie :

) la gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux ;

) l'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînant des flux de trésorerie) ;

) l'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;

) l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût ;

) l'équilibre entre solvabilité et rentabilité⁷.

À ces cinq rôles, on ajoute cinq autres comme étant essentiels :

) assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques,...;

) réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise ;

) améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie ;

) gérer les risques financiers à court terme tels que les ceux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise ;

⁷ Hubert de La BRUSLERIE, Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, 2012.

) assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés⁸.

Ces affirmations nous permettent alors de dire que la trésorerie n'est donc pas que le solde des flux monétaires, mais elle est la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise et elle joue un rôle essentiel dans la vie des sociétés.

1.3. Caractéristiques de la gestion de trésorerie et rôle du trésorier

À l'origine, la gestion de trésorerie consistait à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. La fonction a accru son périmètre d'activité. Elle consiste également à couvrir les risques de taux d'intérêt et de change et à sécuriser les paiements.

On appelle celui qui s'occupe de cette tâche le trésorier ; Chargé de la gestion de la trésorerie et des risques y afférant, le trésorier (souvent au niveau d'un groupe de sociétés) peut, en fonction de l'exposition internationale de son groupe et de son degré de maturité, avoir des compétences dominantes en matière de placements, de négociation de financements ou d'opérations de couverture de risque.

Ses principales missions sont :

) la supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie du groupe et éventuellement des filiales (positions bancaires, exposition au risque de change, cash pooling...);

) l'établissement du prévisionnel de trésorerie, le rapprochement avec le réalisé enregistré par le service comptable, dont il peut superviser la partie recouvrement ;

) la participation active à l'élaboration des stratégies financières du groupe (financements à court, moyen ou long termes, levée de capitaux, optimisation du rendement du portefeuille...);

) le suivi et la veille du respect des grands ratios financiers du groupe : endettement, solvabilité, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, dégagement de cash-flow ;

⁸ Michel SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003.

) la participation au montage des opérations d'acquisition pour la partie financements, en collaboration avec les responsables des fusions/acquisitions si cette fonction existe ;

) la gestion de l'ensemble des relations du groupe avec ses partenaires bancaires en collaboration avec son directeur financier le cas échéant (négociation des conditions, choix des partenaires, intégration croissante des relations informatiques, veille...)⁹.

1.4. Utilité de la gestion de la trésorerie

On peut évoquer trois (03) raisons possibles permettant de disposer d'une trésorerie qui sont entre autres¹⁰ :

-) des raisons de transaction ;
-) des raisons de précaution ;
-) des raisons de spéculation.

1.4.1. Des raisons de transaction.

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

1.4.2. Des raisons de précaution

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

1.4.3. Des raisons de spéculation

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

⁹ www.mataf.net

¹⁰ Baltazar Loubandingar Ngargoto, « La gestion de trésorerie dans des institutions de microfinance », Mémoire de licence, Institut supérieur Polytechnique "la Francophonie" de Ndjamen/TCHAD, 2008, p33

1.5. Processus de la gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes, les plus importantes sont les suivants :

1.5.1. Première phase : la prévision

La gestion prévisionnelles est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sortie de fonds.

Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale murement réfléchie.

La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissement et de financement.

1.5.2. Deuxième phase : l'arbitrage

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

- Une situation de trésorerie (en valeur) à jour et fiable.
- Une situation prévisionnelle à très court terme.

1.5.3. Troisième phase : le contrôle

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, réalisations et contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt.

Section 2 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation

2.1. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont¹¹ :

2.1.1. La caisse

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

A. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont :

➤ **Les recettes de l'activité principale de l'entrepris**

Elles sont encaissées soit par des caisses régionales soit par la trésorerie. Les règlements en caisse se font : en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

Les recettes dites « hors activité principale ». Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc.....

Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur a l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile. Ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

➤ **Les produits financiers**

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces

¹¹ ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999.

produits on cite « les produits financiers hybrides », ils sont à base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

➤ **Les subventions de l'Etat (s'il y a lieu)**

Ces versements viennent en couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

B. Les dépenses

Elles peuvent être classées comme suit :

➤ **Les salaires et les pensions des retraités**

Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale.

➤ **L'alimentation des caisses**

La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.

➤ **Les règlements en relation directe avec l'activité principale**

Il s'agit des débours (argent avancé), des indemnités (somme alloué pour dédommager d'un préjudice. Exemple : expropriation...), et des remboursements (billets 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 diverses.

2.1.2. La banque

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

➤ **Le rapprochement bancaire**

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

➤ **Les comptes banques**

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

2.2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie

La trésorerie est un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise et comme cette dernière est le résultat de la différence entre le FR et le BFR donc toute variation de ces derniers a des répercussions immédiate sur elle.

Plusieurs causes peuvent en évidence provoquer une dégradation de la trésorerie, et on cite les suivantes¹² :

¹² www.lesechos.fr

2.2.1. Le surcroît de l'activité

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

) Solutions proposées

- Songer à des moyens de financement adaptés ;
- Augmenter les capitaux propres pour maintenir un ratio FR/BFR suffisant ;
- Freiner la progression des ventes en cas de d'indisponibilité des moyens de financement.

2.2.2. Le mauvais choix de financement

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

) Solutions proposées

Il faut prendre en considération les risques des écarts entre les valeurs prévisionnelles et les valeurs réelles, et évaluer l'impact de chaque risque sur la santé financière de l'entreprise.

2.2.3. La mauvaise gestion du BFR

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

) Solutions proposées

Une bonne gestion du BFR implique une bonne gestion des décalages entre les rentrées et les paiements.

2.2.4. La baisse de l'activité

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

) Solutions proposées

- La diversification des clients ou d'activités ;
- Régulation du système de gestion par rapport au niveau de l'activité.

Section 3 : Optimisation de la trésorerie**3.1. Motifs de détention de trésorerie**

D'après KEYNES (1936 : 92) toute entreprise doit conserver par devers elle un certain « stock de monnaie », pour faire face à tout instant aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser. Si l'on pouvait prévoir parfaitement l'avenir, et si les décaissements étaient synchronisés aux encaissements, il ne serait pas nécessaire de constituer une réserve de moyens d'échange¹³.

On distingue trois (3) motifs qui poussent les personnes physiques ou morales à détenir de la trésorerie selon KEYNES (1936 : 30) :

-) un motif de précaution,
-) un motif de transaction,
-) un motif de spéculation.

Motifs que nous allons développer ci-dessous.

3.1.1. Motif de précaution

Ce motif se justifie comme étant l'encaisse destinée à parer aux dépenses imprévisibles telles que celles résultant d'incendies, d'accidents, de procès, de baisse d'activité, de baisses imprévues du chiffre d'affaires ou de dépenses non anticipées.

3.1.2. Motif de transaction

Le motif de transaction répond aux besoins quotidiens de fonds, afin de faire face aux échéances professionnelles engendrées par le cycle d'exploitation (approvisionnement, charges de production et de commercialisation). Il est également là pour parer au paiement des charges financières, des impôts et des dividendes. Mais aussi peut concerner la nécessité de faire face aux exigences de caisse et d'actif liquide que demandent les banques pour octroyer des crédits à l'entreprise.

¹³ JOHN MAYNAR KEYNES, *théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*, 1936.

3.1.3. Motif de spéculation

Ce motif répond au souci de profiter d'un avantage momentané particulier (investissement avantageux, conditions du marché, information, etc.). La détention de liquidité permet aussi son placement auprès des agents à besoin de financement rapportant ainsi une rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entité.

Ces besoins d'encaisse seront d'autant moins importants que la prévision des flux sera moins incertaine. L'approche keynésienne de la préférence pour la liquidité est aujourd'hui largement adoptée par les financiers d'entreprises. Détenir un stock de monnaie permet de se garantir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie de fonds. Afin justement de mieux gérer ces flux, nous allons exposer dans le chapitre deux (2) qui suit, les outils et techniques d'optimisation de la trésorerie.

3.2. Techniques d'optimisation de la trésorerie

A cette vue, nous allons présenter quelques techniques d'optimisation de la trésorerie qui pourraient aider le trésorier d'entreprise à mieux assoir son contrôle des cash-flows :

-) l'équilibrage entre banques et arbitrage de trésorerie,
-) l'utilisation des crédits et des placements à court terme,
-) et le contrôle des conditions bancaires.

3.2.1. Equilibrage entre banques et arbitrage de trésorerie

Selon VERNIMMEN (2009 : 1083), l'équilibrage des comptes s'appuie sur les deux principes suivants ¹⁴:

-) éviter la présence simultanée de comptes débiteurs et de compte créditeurs en transférant les fonds des comptes excédentaires vers les comptes déficitaires ;
-) orienter les décaissements et les encaissements de manière à atteindre une position globale de trésorerie équilibrée.

L'équilibrage entre banques s'affirme comme une des techniques de création d'économie sur la gestion des comptes bancaires. Il intervient dans le contexte où l'entreprise possède plusieurs banques et vise à minimiser les intérêts débiteurs.

¹⁴ Pierre Vernimmen et autres, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2009.

3.2.2. Utilisation des crédits et des placements à court terme

L'optimisation de la trésorerie fait appel le plus souvent à faire un choix entre crédit et placement à court terme pour disposer de fonds. Le panel de choix est large mais nous tenterons d'en présenter les plus aisément utilisables en entreprise.

Comme crédit à court terme nous avons :

) le crédit fournisseur qui, est une source de financement à court terme par lequel l'entreprise accorde à ses clients un crédit au moment de la vente. Mais elle n'est profitable pour l'entreprise que dans le cas où la firme encaisse ses ventes plus rapidement qu'elle ne règle ses fournisseurs. Il faut aussi noter que le crédit fournisseur est généralement fictif, dans la mesure où l'entreprise « accorde » également des délais à ses clients,

) le crédit spot est défini par VERNIMMEN (2009 : 451) comme étant un crédit à court terme facilement utilisable par tirages successifs. L'entreprise émet un billet financier ou procède à un tirage auprès de sa banque qui lui avance les fonds correspondants sur la durée prévue entre les deux parties¹⁵,

) la facilité de caisse très proche du découvert dans son principe, elle est l'autorisation donnée à une entreprise par sa banque de présenter un solde de son compte courant négatif pendant une durée très courte (quelques jours). Les facilités de caisse, dont l'utilisation est très ponctuelle, sont utilisées pour les opérations consommatrices de trésorerie (paiement des salaires ou reversement de la TVA, par exemple).

) le découvert bancaire qui est destiné à faire face à une insuffisance temporaire de fonds de roulement,

) l'escompte d'effet commercial qui selon BRUSLERIE (2012 : 68) est en fait une opération qui correspond à la mobilisation immédiate d'un crédit de trésorerie bancaire dit « causer » par l'effet cédé. Il s'analyse financièrement comme un crédit sous forme d'un compte bancaire créditeur¹⁶.

) Les crédits à court terme sont indéniablement des éléments de la gestion de la trésorerie. Mais sachant que la gestion de la trésorerie s'effectue à court terme, les produits de placement à court terme sont tous aussi privilégiés. Pour faire un bon placement il faut savoir choisir le plus avantageux pour l'entreprise et d'après BERNET-ROLLANDE (2008 : 395) les critères de choix en matière de placement à court terme pour optimiser sa trésorerie sont

¹⁵ Idem. p14.

¹⁶ Op. cit. BRUSLERIE, p05.

au nombre de quatre : la rentabilité ou le rendement du placement, sa liquidité, sa sécurité ou son risque et enfin sa fiscalité qui est un critère très important¹⁷.

3.2.3. Contrôle des conditions bancaires

Selon GUEDJ (2000 : 337) « il est nécessaire de mettre en place un ensemble de procédures de contrôle de conditions, mais aussi des calculs relatifs aux différentes opérations bancaires. »

Il est donc absolument indispensable de bien « baliser » les voix d'exécution des opérations bancaires et d'effectuer régulièrement des audits de ces conditions négociées permettant de gérer la sécurisation des actions qui viennent d'être décrites plus haut.

Pour ce faire il faut réclamer les échelles d'intérêt et les tickets d'agios pour effectuer le contrôle des conditions bancaires appliquées car les banques ne les envoient pas systématiquement. Ce document constitue en fait le support de facturation des agios sur découvert, de la commission du plus fort découvert et celle de mouvement. L'échelle d'intérêt ne donne pas le détail des fluctuations, mais elle précise le cumul de variations quotidiennes débitrices et créditrices en valeur.

Le contrôle des échelles d'intérêts est un véritable révélateur de la qualité de la gestion de trésorerie. Les échelles d'intérêt permettent de contrôler les soldes en date de valeur ainsi que le montant des agios débiteurs, la commission de plus fort découvert (CPFD) et celle de mouvement.

Ces vérifications doivent être appliquées pour corroborer l'exactitude de la commission du plus fort découvert facturée.

Pour la commission de mouvement, il faut vérifier sa bonne application. Elle s'applique sur les mouvements de débits sauf principalement les virements d'équilibrage entre compte bancaire d'une même société. Et elle ne s'applique pas non plus sur les agios, les frais et commissions bancaires, les impayés, les tombés de crédit, de souscription d'achat de devise et les transferts à l'étranger. Tout ceci bien sûr, en ayant au préalable négocié toute ces exonérations.

¹⁷ Luc BERNET-ROLLANDE, Pratique de l'analyse financière, Edition DUNOD, 2008.

3.3. Conditions fondamentales d'optimisation de la trésorerie

La bonne circulation de l'information interne et externe, la maîtrise de celles-ci et la connaissance voire l'assimilation des conditions bancaires relatives aux opérations de trésorerie sont, en notre sens, les conditions fondamentales à toute tentative d'optimisation de trésorerie.

Ci-dessous, nous allons présenter ces conditions sous tous leurs aspects sans pour autant prétendre avoir fait une énumération exhaustive de toutes les conditions fondamentales d'optimisation de trésorerie.

3.3.1. Circulation de l'information interne et externe

Selon KEISER (1998 : 431), « meilleure sera l'information du trésorier, meilleure sera la gestion de la trésorerie, le suivi des comptes en sera largement facilité ».

Le trésorier ne peut pas travailler indépendamment des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des relations privilégiées avec les différents services de dues à des asymétries d'informations.

La circulation interne de l'information est donc primordiale pour une bonne optimisation de la trésorerie. Mais la circulation de l'information externe est tout aussi importante que celle interne.

Quant à l'information externe, elle concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, les fournisseurs, l'Etat, les organismes sociaux etc. Le trésorier travaille en étroite collaboration avec les banquiers en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des différents mouvements de ses comptes bancaires.

L'information externe provenant de ses différents collaborateurs constitue donc un élément essentiel pour le trésorier dans son processus d'optimisation de sa trésorerie. Ce qu'affirme KEISER (1998 : 432) en disant : « la bonne circulation de l'information est nécessaire pour la gestion de la trésorerie, mais la connaissance des mécanismes bancaires reste essentielle »¹⁸.

¹⁸ Bernard KEISER, revue d'économie financière, Edition le monde, 1998.

3.3.2. Conditions bancaires relatives aux opérations de trésorerie

S'il y a une chose importante qu'il faut garder à l'esprit c'est que le banquier est avant tout un fournisseur et aucun fournisseur n'a intérêt à perdre un client à moins qu'il ne soit un très mauvais payeur. Cette notion assimilée, il faut donc étroitement collaborer avec le banquier afin de négocier au mieux avec lui toutes les conditions qu'il nous propose dans l'objectif d'optimiser sa trésorerie car en banque tout, absolument tout, est négociable.

Selon CABANE (2006 : 133) les conditions de banque sur lesquelles il faut surtout insister sont entre autres celles citées ci-après¹⁹ :

) le taux de base bancaire : est un taux différent du taux de marché car il est affiché par la banque. Ce taux est fixé sur une période, contrairement aux taux de marché susceptibles de changer chaque jour. Il contient, en outre, une première marge bénéficiaire pour la banque. (SION, 2003 : 85)

) les jours de valeurs : c'est la date à laquelle le compte de l'entreprise est effectivement mouvementé c'est-à-dire débité ou crédité ;

) les commissions qui sont les sommes perçues par une banque en rémunération d'un service fourni à son client.

) les conditions bancaires sur les opérations internationales qui résument le prix des opérations effectuées pour le compte de l'entreprise et négociées par le trésorier pour limiter les coûts facturés et optimiser le rendement des opérations internationales.

Ces conditions bien négociées devraient conduire à une parfaite optimisation de la trésorerie en utilisant les outils et techniques prévus à cet effet.

Conclusion

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses dettes au moindre coût et d'assurer la continuité de ses activités ;

Dans le prochain chapitre nous allons faire une analyse financière de la trésorerie par deux méthodes, et voir la place qu'elle détient dans le bilan fonctionnel.

¹⁹ Pierre CABANE, L'essentiel de la finance, EYROLLES éditions d'organisation, 2006.

Chapitre II : la trésorerie dans l'analyse financière

CHAPITRE II : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

Introduction :

Afin d'évaluer ses capacité à faire face aux besoins financiers, l'entreprise se sert de l'analyse financière. Pour cela elle dispose de ressources propres qui lui permettent de satisfaire ces besoins même à long terme.

Occupant un poste très important dans cette analyse, la trésorerie doit être déterminée au préalable, pour son étude en premier lieu puis son optimisation.

Dans ce chapitre nous allons analyser la trésorerie selon deux approches différentes : l'approche statique et l'approche dynamique.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan

L'analyse par le bilan est une analyse statique, elle permet à l'entreprise de déterminer sa trésorerie à partir de bilans qui constituent la photographie de ses ressources et ses emplois.

1.1. Notion du bilan fonctionnel

Le bilan comptable est un tableau récapitulatif du patrimoine de l'entreprise, et il est devisé en deux parties :

) **L'actif** : C'est la partie gauche du bilan, elle classe par ordre de liquidité croissante ce que possède l'entreprise et ce que lui doivent ses clients.

) **Le passif** : C'est la partie droite du bilan, elle classe par ordre d'exigibilité croissante tout ce que l'entreprise doit et à qui elle le doit.

Pour porter jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel, ce dernier possède trois (03) sous-ensembles de l'actif et de passif : les éléments stables, les éléments circulant, et la trésorerie. Le tableau si dessous représente le bilan fonctionnel en grande masse.

Tableau n°1 : bilan fonctionnel en grande masse.

Actif	Passif
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive

Source : établis par nous-même.

Ce qui nous intéresse dans ce bilan est la trésorerie décomposée en deux parties comme suit :

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

1.1.1. Détermination de la trésorerie

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilières pour les financiers. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement (BFR/EFR) de l'entreprise⁴.

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

A. Par le bas du bilan : la trésorerie résulte de la défiance entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

B. Par le haut du bilan : dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR), et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

○ Le FRNG :

Le fonds de roulement net global constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important et plus l'équilibre financier semble assuré, les dettes à court terme étant susceptibles d'être honorées par la réalisation de l'actif circulant. Il peut être calculé selon deux méthodes ;

⁴ Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014.

FRNG= RESSOURCES STABLES - EMPLOIS STABLES

Ou bien :

FRNG= (ACE + ACHE + TA) – (DE + DHE + TP)

-ACE : actif circulant d'exploitations

-ACHE : actif circulant hors exploitations

-TA : trésorerie active

-TP : trésorerie passive

○ **Le BFR :**

Le Besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation (l'activité de la structure). Il résulte de décalages dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations.

L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement⁵.

Le calcul du BFR se fait comme suit :

BFR = actif circulant – ressources circulantes

Ou bien

BFR = BFR d'exploitation (BFRE) + BFR hors exploitation (BFRHE)

-BFRE = actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation

-BFRHE = actif circulant hors exploitation – dettes hors exploitation

Un BFR positif signale la nécessité de recourir à un certain nombre de mesures tels que :

- réduire le volume des stocks ;

- réduire la durée des créances clients ;

- renégocier les durées de paiement des dettes fournisseurs ;

- augmentation des fonds propres (pour améliorer le fonds de roulement de l'entreprise) ;

⁵ Ibid.

- recours aux ressources financières externes : crédits bancaires à court terme (facilités de caisse ; découverts ; etc.) ; dettes financières à moyen et long terme (auprès des banques et établissements de crédits ou des marchés financiers).

Et la relation entre ces trois agrégats détermine l'équilibre du bilan fonctionnel.

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Lorsque la trésorerie es positive ceci signifie que le FRNG couvre la totalité du BFR, et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible, et lorsqu'elle est négative ceci traduit que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, dans ce cas l'entreprise doit faire un emprunt à court terme afin de financer la partie du cycle d'exploitation qui n'est pas encore couverte par les ressources stables⁶.

Tableau n°2 : Estimation d'une situation de TN en fonction du FRNG et du BFR

	TN > 0	TN < 0
RNG > 0	<p>BFR > 0 : bonne situation BFR < 0 : bonne situation, avec probablement des imprudences concernant l'endettement à court terme</p>	<p>BFR > 0 : situation viable ; l'endettement à long terme devrait prendre le relais d'une trésorerie négative (au coût probablement plus élevé)</p>
RNG < 0	<p>BFR < 0 : léger risque d'insolvabilité, dépendant du niveau de trésorerie ; les dettes à court terme financent l'activité</p>	<p>BFR > 0 : situation dangereuse BFR < 0 : fort risque d'insolvabilité</p>

Source : Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014.

1.1.2. Les limites à la signification du fonds de roulement

Ni le volume, ni la composition, ni le sens de variation du fonds de roulement ne renseignent avec certitude sur la liquidité de l'entreprise⁷.

⁶ Ibid.

⁷ Jean-Claude Juhel, « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises », Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978, p48.

1.1.3. Les limites à la signification du fonds de roulement tirées de l'expérience

On cite :

A. Volume du fonds de roulement et de la trésorerie

Alors qu'une structure financière bien équilibrée, c'est-à-dire présentant un fonds de roulement positif, est généralement un indice de bonne gestion, une présomption de difficultés découle d'un bilan en déséquilibre dont l'actif immobilisé est supérieur aux ressources permanentes. En fait, le niveau du fonds de roulement dépend largement de la manière dont l'actif est géré. Très étoffé, il peut signifier que les immobilisations ne sont pas suffisamment renouvelées et que les actifs de roulement sont excessifs, ce qui traduit un sous-emploi des capitaux permanents. A l'inverse, l'étroitesse du fonds de roulement peut parfois s'expliquer par la nature très particulière de l'activité de certaines entreprises. Le montant du fonds de roulement est ainsi déterminé par les caractéristiques du cycle d'exploitation et de la gestion qui conditionnent fortement le niveau des besoins en fonds de roulement. En règle générale, plus la durée du cycle d'exploitation est longue, plus ces besoins sont élevés et plus le fonds roulement constaté au bilan doit être important.

Une entreprise ayant un fonds de roulement élevé n'a pas nécessairement une trésorerie aisée si ses besoins en fonds de roulement sont plus importants. A l'opposé, une entreprise ayant un fonds de roulement faible, voire négatif, n'a pas nécessairement une trésorerie serrée.

B. Composition du fonds de roulement et trésorerie

Le banquier se préoccupe de la proportion relative des fonds propres et des dettes à terme. La vulnérabilité d'une société croît, en effet, avec l'importance de son endettement. Plus une firme est endettée plus ses facultés d'endettement supplémentaire sont limitées, toutes choses égales par ailleurs. C'est pourquoi l'on calcule le fonds de roulement propre. Le fonds de roulement propre est égal à la différence entre les capitaux propres et les immobilisations nettes et indique le degré d'indépendance financière de la firme. Mais un fonds de roulement propre positif peut aussi sous-entendre que la firme ne parvient pas à financer son cycle d'exploitation au moyen de ses seules ressources empruntées, et, dispose

donc d'une marge de manœuvre d'autant plus restreinte pour financer son cycle d'investissement.

Pour financer ses investissements une entreprise ne peut et doit pas compter que sur elle-même. Ce serait alors juger favorablement les entreprises qui investissent peu et défavorablement les entreprises dynamiques. Cependant, si les banquiers conseillent le plus souvent le recours au financement à long et à moyen terme, ils recommandent afin de préserver la solvabilité de l'entreprise, un certain équilibre au sein du fonds de roulement. Une règle empirique unanimement admise spécifie que les capitaux étrangers à terme ne devraient pas dépasser au bilan les capitaux propres.

C. Variations du fonds de roulement et de trésorerie

On peut être tenté de juger favorablement une entreprise dont le fonds de roulement augmente et défavorablement celle dont il diminue. Or, le fonds de roulement d'une entreprise peut baisser sans que la situation de celle-ci ne se détériore. Cela peut tout simplement signifier que la société vient d'investir sans concours extérieur grâce à sa trésorerie pléthorique. Inversement, le gonflement du fonds de roulement peut traduire la formation d'une encaisse oisive. Il convient donc d'analyser les facteurs explicatifs de tels mouvements pour les interpréter judicieusement.

1.1.4. Les limites à la signification du fonds de roulement tirées de l'observation statistique

L'observation statistique confirme la portée réduite de la notion de fonds de roulement en tant que critère de solvabilité et plus généralement d'équilibre financier de la firme.

A. Le lien entre la valeur du fonds de roulement et le secteur d'activité se révèle assez lâche

Certes, le fonds de roulement apparaît différent en moyenne d'un secteur à l'autre, mais à l'intérieur d'une même industrie la dispersion des valeurs reste très forte (de 53 % à

187 %). On ne peut donc parler d'un fonds de roulement « normal » pour un secteur déterminé⁸.

B. Le fonds de roulement varie également avec la taille de l'entreprise, appréciée par le chiffre d'affaires

Cependant il est impossible de dégager un lien entre la croissance de la firme et le fonds de roulement. Dans aucun secteur on ne remarque quelle que soit la taille de l'entreprise, mesurée par le chiffre d'affaires, une croissance ou une décroissance continue du fonds de roulement.

1.2. Les ratios liés à la trésorerie

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir, grâce à un raisonnement dialectique, à des conclusions sur l'objet analysé. L'intérêt d'un ratio réside essentiellement dans le fait qu'il permet des comparaisons soit sur plusieurs exercices d'une entreprise, soit entre plusieurs entreprises.

Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants :

) **Ratio de liquidité générale** : ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.

Ratio de liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme.

Lorsqu'il est supérieur à 1, l'actif circulant permet de financer au moins le passif circulant. L'entreprise peut alors être considérée comme « solvable » à court terme.

) **Ratio de trésorerie** : ce ratio compare le montant de l'actif liquide avec le montant des dettes les plus exigibles, et l'entreprise doit veiller à garder le niveau de ce ratio supérieur à 1.

Ratio de trésorerie = valeurs réalisables et disponibles / dettes à court terme.

) **Ratio d'autonomie financière** : Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus une entreprise est indépendante des banques.

) Il existe deux modes de calcul utilisés par les analystes financiers pour déterminer l'autonomie financière d'une entreprise.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.

⁸ Idem. P 22

Ratio d'autonomie financière = capitaux permanents / total des dettes.

) **Ratio d'endettement total** : mesure la capacité du chiffre d'affaire à rembourser le total des dettes de l'entreprise en jour de chiffre d'affaire.

Ratio d'endettement total = dettes total de l'entreprise x 360 jours / chiffre d'affaire.

La somme des dettes à court terme et des dettes à long terme. Un ratio d'endettement de 0,50 est considéré comme acceptable. Cela signifie que l'entreprise possède deux fois plus d'actifs que de dettes.

) **Ratio de liquidité immédiate** : c'est un indicateur de la capacité de remboursement immédiate des DCT, il suit l'évolution des encaissements de l'entreprise. Ce ratio indique la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides (dont les stocks).

L'analyse par les ratios, et malgré son intérêt, présente certaines limites que l'analyste financier doit prendre en considération.

Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux

Un flux de trésorerie est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidités. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il secrète. En finance tout problème complexe se résout simplement quand on raisonne en termes de flux. L'ensemble des flux de trésorerie d'une entreprise peut par ailleurs être rattaché à l'un des trois cycles suivants : l'exploitation, l'investissement et le financement ;

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

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

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

2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel de des flux financiers sert à compléter utilement l'analyse financière, il est construit à partir de concept Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).

2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation :

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période, l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, et il représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit⁹ :

$$\text{ETE} = \text{EBE} + \text{BFRE}$$

ETE : excédent de trésorerie d'exploitation.

EBE : excédent brut d'exploitation.

BFRE : variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

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

$$\text{EBE} = \text{produits d'exploitation (encaissables)} - \text{charges d'exploitation (décaissable)}.$$

2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers :

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

⁹ PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004, p122.

Tableau n°3 : tableau pluriannuel des flux financiers.

Désignation	n-2	n-1	n
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 ^(a)			
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 ^(b) - variation de BFR hors exploitation = variation du disponible			

Source : PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004.

(a) DAFIC = disponible après financement interne de la croissance.

(b) Y compris les charges à répartir.

Interprétation :

ETE : l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation représente la trésorerie dégagée grâce à l'exploitation.

L'ETE doit normalement être supérieur à zéro.

) **DAFIC** : il permet de savoir si l'ETE est suffisant pour assurer le financement des investissements d'exploitation.

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

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

) **Le solde financier** : montre quelle a été la politique financière de l'entreprise.

Il devrait être en moyenne légèrement supérieur à zéro.

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

Si > 0 : l'entreprise a fait appel à un financement externe.

) **Le solde de gestion (courant)** :

- un solde de gestion > 0 peut refléter la bonne situation financière de l'entreprise. Il faut toutefois vérifier qu'elle n'ait pas sous-investi ce qui pourrait lui être préjudiciable. Bien sûr, il faudra vérifier à quoi ce solde a été utilisé (suite du tableau),

- un solde de gestion < 0 reflète la non-rentabilité des investissements d'exploitation. Il faudra donc veiller à l'amélioration de cette situation sur les exercices à venir.

Le total des autres éléments : ce solde, indépendant des précédents, regroupe tous les éléments du tableau de financement dont il n'a pas été tenu compte ci-dessus.

La variation du disponible ... on retrouve ce solde :

- dans le bilan fonctionnel (même signe),
- dans le tableau de flux (signe inverse).

En conclusion le tableau pluriannuel des flux financiers comporte plusieurs soldes :

- Le premier solde représente l'excédent brut d'exploitation, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation.
- Le deuxième solde est le solde économique ou encore « disponible après financement interne de la croissance », il est obtenu à partir de l'EBE auquel on retire l'investissement, il permet de calculer le besoin de financement qui résulte de des opérations d'exploitation de l'entreprise, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.
- Le troisième solde est le solde financier, il est calculé obtenu par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation et dividendes de la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif.
- Le quatrième solde est le solde courant, il représente la somme du solde économique et le solde financier, il doit être proche de zéro (0) ; après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « la variation du disponible ».

2.2. Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT)

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions¹⁰.

2.2.1. Les composants du TFT

Ce tableau est d'inspiration fortement américaine, il est en fait souvent le seul présenté dans les rapports annuels des grands groupes industriels avec comptes consolidés ; il est en effet explicitement adapté aux consolidations. Il est très axé sur les flux de liquidités.

¹⁰ Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013, p24.

Sa logique est la suivante ; elle articule trois soldes fondamentaux selon sa présentation traditionnelle anglo-saxonne ou de l'OECCA.

A. Les flux de trésorerie d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation mesurent les flux de liquidités nés de l'exploitation mais aussi des produits et charges financières. La traduction française de "Cash Flows From Operating Activities" est en fait incorrecte : flux de trésorerie opérationnels ou d'activité serait plus correct. Et encore, le terme "Operating" reste impropre : le Résultat Opérationnel, le RO (en anglais "Operating Income") ne concerne que le résultat d'exploitation au sens strict, hors résultat financier.

Les flux de trésorerie d'exploitation sont :

- la Capacité d'autofinancement.
- corrigée des variations du Besoin en Fonds de Roulement, le BFR (variation des stocks, des créances clients et divers, moins variation des crédits fournisseurs et divers).

B. Les flux de trésorerie d'investissement

Les flux de trésorerie d'investissement ("Cash Flows From Investing Activities") indiquent le niveau des investissements nets des cessions.

C. Les flux de trésorerie de financement (externe)

Les flux de trésorerie de financement (externe), ou "Cash Flows From Financing Activities", correspondent aux apports en capitaux propres, nets des dividendes versés, et aux emprunt net des remboursements dont les crédits de trésorerie dans l'analyse la plus courante qui boucle sur la variation des liquidités. Ces flux couvrent ou non le premier solde ; il en découle le second solde (après incidence des variations de taux de change) : la variation des liquidités, c'est-à-dire les disponibilités et dépôts à court terme ("Cash and Cash equivalents").

2.2.2. Les principales étapes de construction du TFT

La constatations d'un TFT se fait en trois étapes

A. le calcul du bilan différentiel

Cette étape consiste à calculer les variations des postes du bilan d'une année sur celle qui la précède, toutes ces variations sont regroupées dans l'équation suivante :

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

Et comme le bilan est composé de deux parties (ressources et emplois), donc les variations sont classées en emplois et ressources.

B. La reconstitution des flux réels de la trésorerie

La variation d'un poste du bilan résulte le plus souvent par deux flux en sens inverse : une augmentation et une diminution, à l'aide des annexes comptables on va déterminer les flux réels de la trésorerie, après on calculera les variations pour chaque deux flux en sens opposé.

C. La suppression des pseudo-flux

Certaines variations de postes du bilan traduisent des mouvements non monétaires, dans ce cas on doit les supprimer à cause de leur inutilité.

2.2.3. La structure du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie se présente comme suit :

Tableau n°4 : structure du tableau des flux de trésorerie

Désignation		-1
<p>Flux de trésorerie liés à l'activité Résultat de l'exercice *élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation + amortissement et provision + valeur comptable des éléments d'actif cédés - Produit de cession d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir = marge brut d'autofinancement - Variation de BFR lié à l'activité = flux net de trésorerie lié à l'activité(A)</p>		
<p>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement + cessions d'immobilisations incorporelles + cessions d'immobilisations corporelles + cessions ou réductions d'immobilisations financières - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières *incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement + variation des dettes sur immobilisations = flux net lié aux opérations d'investissement (B)</p>		
<p>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement + augmentation du capital - Réduction du capital - Dividendes versés + augmentation des dettes financière - Remboursement des dettes financières +subventions d'investissement reçues *incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé - Variation de capital souscrit appelé, non versé = flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</p>		
Variation de trésorerie (A + B + C)		
Trésorerie à l'ouverture (D)		
Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)		

Source : Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales », février 2013, p26.

2.2.4. Interprétation du tableau :

Le TFT est fondée sur une analyse par fonction et comprend trois parties correspondant aux flux de trésorerie liés à l'activité, à l'investissement et au financement.

A. Les flux de trésorerie lié à l'activité

Ces flux correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations de l'investissement et de financement, mais à ceux concernant directement l'activité de l'entreprise et son exploitation.

B. Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Concernant l'acquisition et la cession des immobilisations, ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité.

C. Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Ils sont constitués de sources de financement et des rémunérations et remboursements réalisés, en tenant compte de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variation de capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé.

D. La trésorerie

Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité, d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilité :

-) Compte de caisse et compte courant ;
-) Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
-) Valeurs mobilières de placement ;
-) Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT de faire une analyse de la rentabilité de l'entreprise, à partir de ses différentes fonctions.

2.3. Le tableau de financement

Seul un raisonnement en termes de flux permet d'appréhender la dynamique des flux financiers à l'intérieur d'une période. Le tableau de financement répond à cet objectif en analysant la variation des emplois et des ressources et en permettant de rapprocher les besoins de financement des ressources financières mises en œuvre pour y répondre.

2.3.1. Définition

Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un, ou plusieurs, exercices comptables passés. Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie¹¹.

Le tableau de financement explique les variations d'emplois et de ressources survenues pendant un exercice. Il permet de suivre l'évolution du patrimoine, et de faire une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise, par l'étude des flux monétaires au cours de l'exercice.

2.3.2. Les enjeux et les caractéristiques du tableau de financement

Le bilan et le compte de résultat perdent une partie des informations saisies par la comptabilité ; le premier parce qu'il ne mesure que des stocks de valeur à un instant, oubliant les flux dont ils sont l'aboutissement ; le second parce qu'il note seulement les soldes des flux de valeur qui ont une action sur le patrimoine, donc sur le résultat. Le tableau de financement apporte un supplément d'information, parce qu'il recense de manière exhaustive tous les flux (variations), ressources et emplois, pendant l'exercice et montre comment les ressources ont financé les emplois. Ce tableau est constitué de quatre parties incluses dans la trésorerie de financement.

2.3.3. Structure simplifiée du tableau de financement

La structure générale du tableau de financement se présente comme suit :

¹¹ op. cit. pierre CABANE, p31.

Tableau n°5 : Structure simplifiée d'un tableau de financement

Emplois	Ressources
<ul style="list-style-type: none">) Dividendes) Investissements) Remboursement des emprunts à moyen et long terme 	<ul style="list-style-type: none">) Autofinancement) Augmentation de capital) Nouveaux emprunts) Cessions d'immobilisations
Solde = variation du fonds de roulement	
<ul style="list-style-type: none">) Augmentation des créances clients) Augmentation des stocks) Augmentation autres postes d'actif exploitation) Diminution postes passif exploitation 	<ul style="list-style-type: none">) Augmentation des créances fournisseurs) Augmentation autres postes passif exploitation) Diminution postes actif exploitation
Solde = variation du besoin en fonds de roulement	
<ul style="list-style-type: none">) Augmentation des liquidités) Diminution des concours bancaires à moins d'1 an 	<ul style="list-style-type: none">) Diminution des liquidités) Augmentation des concours bancaires à moins d'1 an
Solde = variation de la trésorerie	

Sources : Pierre CABANE, L'essentiel de la finance, EYROLLES éditions d'organisation, 2006, p32.

2.3.4. Interprétation du tableau

-) Ce modèle met en évidence les trois niveaux de flux financiers :
-) la variation du fonds de roulement traduit la variation des flux long terme ; c'est le solde entre les nouvelles ressources permanentes et les nouveaux emplois supérieurs à un an. Si ce solde est positif il constitue une ressource nette disponible pour financer le cycle d'exploitation ou la trésorerie de l'entreprise ;

-) la variation du besoin en fonds de roulement traduit les variations du financement du cycle d'exploitation ;

-) la variation de la trésorerie traduit les flux monétaires.

Comme le bilan, le tableau de financement est toujours équilibré (Ressources = emplois).

Conclusion :

Si l'analyse de la trésorerie devient de plus en plus pertinente et opérationnel au sein de l'entreprise, c'est grâce au fait que cette dernière soit un élément fondamental dans une entreprise.

En vue de son importance, aujourd'hui, la trésorerie est gérée par un service ne concernant qu'elle, et maîtrisant parfaitement le mécanisme de sa gestion.

Chapitre III : élaboration d'une prévision en gestion de trésorerie

CHAPITRE 3 : ELABORATION D'UNE PREVISION EN GESTION DE TRESORERIE

Introduction

Afin de pouvoir faire des décisions, et permettre d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise, cette dernière doit s'engager à faire les prévisions nécessaires, et cela se fait par trois outils complémentaires s'établissant sur différents horizons que nous allons voir dans ce chapitre en détail qui sont :

- le plan de financement (sur plusieurs années) ;
- le budget de trésorerie (sur un an à un pas mensuel) ;
- et la fiche en valeur (sur un mois à un pas journalier).

Section 1 : Prévision de trésorerie

1.1. Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau de prévision de trésorerie qui s'entend sur plusieurs années, la durée idéale pour ce dernier n'existe pas car sa durée est liée aux faits prévus de l'entreprise.

1.1.1. Définition du plan de financement

« Le plan de financement ou le tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre⁹ ».

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

- Les ressources stables dont disposera l'entreprise pour chacune des années futures d'un projet.
- Les emplois stables auxquels elle devra faire face pendant ces mêmes années.

L'expérience a montré que certains projets pouvaient être intéressants sur le plan de la rentabilité, mais pouvaient connaître des difficultés au niveau du montage financier. Donc, le plan de financement permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant, d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et, d'autre part, les ressources apportées.

⁹ ROUSSELOT.P et VERDIE.JF « Gestion de trésorerie », Ed Dunod, Paris, 1999.

Le plan de financement vise à mettre en adéquation les emplois (dépenses) et les ressources (recettes) pour chaque projet. Il permet de savoir à l'avance si le projet pourra être financé d'une manière rationnelle.

1.1.2. Enjeux du plan de financement

Le défi majeur de toute entreprise est d'aboutir à un équilibre entre les dépenses et les recettes. En d'autres termes, il faut que les ressources financières diverses, qu'elles proviennent des apports, des subventions, des crédits fournisseurs ou des prêts bancaires, puissent couvrir toutes les charges prévues comme le coût des ressources humaines, des brevets, des équipements des bureaux et des locaux, sans oublier bien sûr les dépenses relatives au cycle d'exploitation (stocks, clients, besoin de trésorerie...).

Cependant, et à défaut de parvenir à l'équilibre voulu, il faut essayer de trouver une ou plusieurs solutions aux capitaux manquant. Ainsi, si le problème persiste l'entreprise est dans l'obligation de redimensionner le projet, en modifiant des détails pour réduire les besoins.

De ce fait, elle peut sous-traiter quelques étapes du cycle d'exploitation en focalisant ses ressources sur le projet ou en minimisant l'aspect général de ce projet pour qu'il soit accessible à ses moyens.

Sinon, si l'écart est trop grand entre besoin et ressources, il serait préférable de renoncer à ce projet dès le début.

Pour parvenir à faire une prévision générale de l'entreprises et des ces projets en question, le plan de financement offre une vision sur plusieurs années, afin de laisser les dirigeants prendre les décisions nécessaires plutôt que tard.

Les besoins de financement sont constitués par toutes les sommes « décaissées » par l'entreprise et notamment par les immobilisations, les remboursements d'emprunt, les remboursements de comptes courants d'associés et la variation du besoin en fonds de roulement.

Afin de financer les besoins identifiés dans la première partie, le porteur de projet va identifier des ressources adéquates : déblocage d'emprunts, apports en comptes courants, apports en capital et capacité d'autofinancement.

Il est demandé par les banques pour l'octroi des prêts et par les responsables publics pour l'établissement des dossiers de demande de subventions d'investissement.

Son montage financier permet de savoir également si le porteur de projet est disposé à assurer les dépenses de fonctionnement en attendant la vente du produit, faute de quoi, ce

dernier risque de financer ses dépenses en prélevant sur ses besoins personnels ou sur d'autres activités, ce qui risque de l'appauvrir.

En somme, Le plan de trésorerie prévisionnelle ou plan de financement : C'est le résultat de la trésorerie nette que dégagera le projet sur une période donnée, présentés dans un tableau pluriannuel.

1.1.3. Structure du plan de financement

Le plan de financement met en évidence les prévisions pour les éléments suivant¹⁰ :

➤ **les emplois**

- dividendes à payer ;
- programme d'investissement ;
- besoin supplémentaire en BFR ;
- reconstitution du fonds de roulement ;
- remboursement du capital des anciens emprunts ;
- autres besoins de financement ;

➤ **les ressources**

- la capacité d'autofinancement ;
- prix de cession des éléments d'actif ;
- augmentation du capital ;
- subvention d'investissement ;
- apports d'associés en comptes courants ;
- nouveaux emprunts souscrits ;
- prélèvement sur le fonds de roulement ;
- autres ressources ;

- La construction du plan de financement nécessite certaines procédures et commentaires spécifiques ;

) les immobilisations acquises en crédit-bail sont comprises avec les investissements nouveaux.

) Le calcul du BFR se fait par la méthode proportionnelle ans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le chiffre d'affaire.

) La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calcule à partir du résultat prévisionnel de la manière suivante :

) CAF prévisionnelle = résultat net + dotation aux amortissements et provisions

¹⁰ Idem. P 38.

- reprise sur amortissement et provision – résultat sur cession des éléments d'actif
- quote-part de subvention d'investissements.

1.1.4. Construction d'un plan de financement

L'élaboration du plan de financement passe au minimum par deux étapes¹¹ :

) l'établissement d'un plan sans les financements externes (endettement, augmentation de capital.....) pour mettre en évidence les besoins à couvrir en fonction des insuffisances constatées en fin de chaque période ;

) l'établissement d'un plan de financement équilibré, avec une trésorerie finale positive où nulle. le total des ressources doit être identique à celui des besoins pour obtenir l'équilibre.

Pour le construire, il suffit de suivre la méthode suivante :

Répertorier une liste exhaustive des besoins nécessaires à l'entreprise pour réaliser son projet d'investissement, et les rassembler par catégorie :

- Frais d'établissement ;
- Frais de constitution de la société ;
- Frais de rédaction des statuts juridique de la société ;
- étude commerciale prévisionnelle d'activité ;
- Frais de réalisation du Business plan ;
- Achat de matériel ;
- Achat de machine ;
- Acquisition de véhicule ;
- Acquisition d'un fonds de commerce ;
- Droit au bail ;
- Acquisition de parts sociales ;
- Réalisation d'un site internet ;
- Publicité au démarrage ;
- Protection intellectuelle ;
- Prototypes ;
- Besoin en fonds de roulement ou trésorerie au démarrage ;
- Agencement ;
- Travaux ;

¹¹ Jean Pierre DEBOURSE, Roger P. DECLERCK, l'Harmattan, Principes d'analyse financière de projets d'investissement, Stratégies et projets, 2012.

- Stock ;
- TVA ;

Une fois cette opération est achevée, une liste des ressources de l'entreprise qui permettront de faire face aux besoins identifiés doit être élaborée :

En voici une liste non exhaustive, à adapter en fonction de l'entreprise et de son secteur d'activité :

- Apport personnel (dans le cas d'une entreprise individuelle ou en TPE) ;
- Apport en capital social (dans le cas d'une société) ;
- Apport en compte courant d'associé (dans le cas d'une société) ;
- Apport immatériel (brevet, etc.) ;
- Apport en matériel (véhicule, matériel, machine, installation, etc.) ;
- Subvention ;
- Financement bancaire moyen/long terme ;
- Financement bancaire court terme (découvert, escompte, etc.) ;
- Crédit fournisseur ;

Tableau n°6 : plan de financement

	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressource :				
- la capacité d'autofinancement				
- prix de cession des éléments d'actif				
- augmentation du capital				
- subvention d'investissement				
- apports d'associés en comptes courants				
- nouveaux emprunts souscrits				
- prélèvement sur le fonds de roulement				
- autres ressources				
= Total ressources (1)				
Emplois :				
- dividendes à payer				
- programme d'investissement				
- besoin supplémentaire en BFR				
- reconstitution du fonds de roulement				
- remboursement du capital des anciens emprunts				
- autres besoins de financement				
= total des emplois (2)				
= solde annuel (1) – (2)				
= solde cumulé sur la période				

Source : ROUSSELOT.P et VERDIE.JF « Gestion de trésorerie », Ed Dunod, Paris, 1999, p61.

Analyse du contenu du tableau :

) CAF = Résultat Net + Dotations aux amortissements

) Cession d'immobilisations : Montant HT des produits de cession en cas de liquidation de l'entreprise ou du projet.

) Augmentation de capital : Seule l'augmentation de capital par apport en numéraire et à concurrence des seules sommes libérées, constitue une ressource réelle susceptible de financer des emplois.

) Subventions : L'année où elle est perçue par l'entreprise, la subvention constitue une ressource pour son montant réel.

) Dettes financières : il s'agit des dettes supérieures à 1 an. Si des frais sont supportés, ils peuvent être déduits du montant emprunté soit portés en emplois dans une rubrique « charges à répartir ».

-) Acquisition s'immobilisations : Montant est inscrit HT.
-) Distributions de dividendes : soit les porter d'emblée en emplois (si l'entreprise a déjà défini les montants prévisionnelles et qu'elle à l'assurance de pouvoir y faire faces) soit les ignorer dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan, selon les soldes obtenus.
-) Variations du BFRE : Augmentation en emplois et diminutions en ressources (où emplois négatifs).

Le plan de financement est le seul moyen qu'une entreprise possède afin de vérifier à priori que sa politique d'investissement et de financement est cohérente, ce plan permet de s'assurer qu'il n'existe au cours du temps aucun écart important entre les emplois et les ressources et que l'équilibre financier est ainsi garanti.

Mais il n'y a pas que le plan de financement qui est d'une aussi grande importance pour le trésorier, car la connaissance du budget de trésorerie et la fiche de suivi de valeur est aussi indispensable.

Pour réaliser le plan de financement :

-) Il faut personnaliser le plan de financement en fonction des besoins réels de l'entreprise, qui diffèrent d'un secteur l'autre et d'une activité à l'autre.
-) Les besoins stables doivent être totalement couverts par des ressources stables.
-) Si le total des apports, reste inférieur à la somme des besoins permanents, il faudra combler cette différence par un financement externe où réduire les besoins stables.
-) Il faut redimensionner le projet si les intérêts de l'emprunt sont importants compte tenu de capacité de remboursement.

1.2. Le budget de trésorerie

On a vu que le plan de financement s'étale sur plusieurs années, mais le budget de trésorerie lui, il est plus court terme, ne s'étalant que sur une seule année mais en calculant ses éléments mois par mois.

1.2.1. Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est le reflet de l'ensemble des budgets de l'entreprise (budget d'exploitation, budget d'investissement et le budget de financement) traduit en termes

d'encaissement et de décaissements, il permet de transformer des flux comptables (charges et produits de compte de résultat) en flux de trésorerie (décaissements et encaissements).

Le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense, les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois)¹².

BRUSLERIE (2012 : 22) va dans le même sens en affirmant que le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume, mais aussi en termes de dates de règlement et encaissement dans le cadre temporel ainsi proposé. Le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaissement de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie¹³.

Nous pouvons dire donc que le budget de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au court de l'année suivante et que c'est un outil de planification financière à court terme.

1.2.2. Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie se fait d'abord par la détermination des recettes mensuelles (encaissements) et les dépenses mensuelles (décaissements), puis en construisant un tableau qui va les regrouper nommé le budget de trésorerie.

A. Détermination des encaissements

Les encaissements sont composés d'exploitation et hors exploitation.

➤ Les encaissements d'exploitation

Les encaissements sont issus du budget des ventes, car les ventes représentent la partie la plus importante des rentrées de fonds au sein de l'entreprise, il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.

➤ Les encaissements hors exploitation

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- Les ressources de financement stables tel que les nouveaux emprunts, les apports en capital, et les subventions de l'Etat ;

¹² Jean-Claude Juhel, « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises », Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978, p44.

¹³ Op. Cit. Hubert de La BRUSLERIE.

- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession de l'élément d'actif) ;
- Toute autre opération qui implique une entrée de fonds pour l'entreprise.

B. Détermination des décaissements :

Tout comme les encaissements, les décaissements aussi sont composés d'exploitation et d'hors exploitation.

➤ les décaissements d'exploitation

Les décaissements d'exploitation sont issus du budget des approvisionnements avec le délai de règlement des fournisseurs intégré, toutes les dépenses y figurent en TTC puisque les paiements comprennent la TVA.

➤ les décaissements hors exploitation

Les décaissements hors exploitation concernent :

- l'acquisition d'immobilisations ;
- le remboursement des emprunts ;
- les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent ;
- les acomptes et soldes de l'impôt sur le bénéfice.

La structure du budget de trésorerie peut être présentée comme suit :

Tableau n°7 : budget de trésorerie

	Jan.	Fév.	déc.
- Encaissements sur ventes (TTC)				
- Produits financiers à encaisser				
- Autres recettes à encaisser (TTC)				
= Total des recettes d'exploitation (1)				
- Décaissements sur les achats (TTC)				
- Paiement des charges de personnel				
- Impôts et taxes d'exploitation				
- TVA à payer				
- Charges financières à déboursier				
- Autres charges d'exploitation à payer				
= Total des dépenses d'exploitation				
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) - (2)				
- Cession des immobilisations (TTC)				
- Nouveaux emprunts contractés				
= Total des recettes hors exploitation (4)				
- Investissements (TTC)				
- Echéance de remboursement d'emprunts				
- Impôt sur les bénéfices				
- TVA à payer				
= Total des dépenses hors exploitation (5)				
= solde hors exploitation (6) = (4) - (5)				
Solde globale mensuel (7) = (3) + (6)				
(+ou -) décision de trésorerie (financement ou placement)				
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)				

Source : Jean-Claude Juhel, « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises », Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978, p47.

Interprétation :

- Dans le cas où la trésorerie est positive, ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie, donc l'entreprise doit songer à des placements rémunérateurs afin d'éviter de gaspiller de la valeur monétaire ;

- Si la trésorerie est négative, ceci est traduit par une insuffisance de trésorerie, donc l'entreprise doit trouver un moyen de financer sa trésorerie à court terme, cela peut se faire par des escomptes, des découverts bancaires ou des concours bancaire, mais ces derniers sont couteux en matière d'agios.

Selon CONSO & al, (2003 : 335), le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et il est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

1.3. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est la version du budget de trésorerie obtenue après intervention des opérations d'escompte et de placement qui peuvent être déduites du budget de trésorerie première version, l'objectif étant d'avoir une trésorerie (disponibilité) très voisine de 0.

Le plan de trésorerie donne une idée « globale » des problèmes éventuels qui seront à résoudre et permet de prendre des dispositions en temps opportun¹⁴.

Le plan de trésorerie n'est pas un document rigoureux, il est simplement destiné à vérifier de surface, l'entreprise n'aura pas de graves problèmes de trésorerie ou d'informer sur l'importance, la nature et la date de ces problèmes.

Selon LOCHARD (1997 : 40), le plan de trésorerie comprend quatre niveaux d'entrées et quatre niveau de sorties ; c'est tout au moins une approche possible¹⁵ :

) le premier niveau peut consister à écrire mois par mois ce qui est certain ou très probable. Autrement dit, à découper dans le temps, d'une part, la situation des dettes à court terme et d'autre part, la situation des créances à court terme inscrites dans le bas du bilan d'ouverture en tenant compte des disponibilités,

) au deuxième niveau, on a, pour les entrées, les emprunts ou les augmentations de capitaux en numéraire, ainsi que les conséquences de certaines opérations exceptionnelles. Et nous y avons aussi, pour les sorties, les investissements, les remboursements d'emprunts, de même qu'aussi les conséquences de certaines opérations exceptionnelles. A ce stade, il faut noter aussi que la trésorerie résultant des opérations hors exploitation n'est pas toujours possible à prévoir. Etant donné les difficultés de prévisions s'attachant par principe aux opérations exceptionnelles,

) le troisième niveau consiste à étudier l'élongation ou l'étirement des entrées de trésorerie correspondant à des commandes à venir en fonction des prévisions de vente. Et l'élongation ou le temps mis des sorties de trésorerie relatives aux commandes à passer aux

¹⁴ www.petite-entreprise.net

¹⁵ Jean LOCHARD, les bases de l'analyse financière, Edition d'organisation, 1997, p40.

fournisseurs en fonction des prévisions d'approvisionnements. Il s'agit à ce niveau des mouvements de trésorerie se rapportant à des ventes ou à des achats qui ne seront enregistrés en exploitation que dans plus d'un an mais qui pourront faire l'objet d'avance reçue des clients ou d'avance consentie aux fournisseurs d'exploitation,

) enfin, le quatrième niveau consiste à étudier les entrées et les sorties correspondant à l'exploitation du prochain exercice en tenant compte des décalages habituels entre les charges et les décaissements d'une part. Et d'autre part entre les produits et les encaissements en éliminant ce qui a déjà été compté en rentrées ou en sorties au titre des avances et acomptes tant fournisseurs que clients.

Le plan de trésorerie se présente comme l'est illustré dans la page suivante :

Tableau n°8 : modèle de plan de trésorerie

PLAN DE TRESORERIE	JANV.	FEV.	...	DEC.
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS				
A. Encaissements				
A1. D'exploitation				
- ventes encaissées				
- règlements clients				
A2. Hors exploitation				
- apport en capital				
- apport en compte courant				
- emprunts LMT contractés				
- cession d'immobilisations				
2. TOTAL				
B. Décaissements				
B1. d'exploitation				
- paiement marchandises,				
- approvisionnement,				
- matières premières,				
- fournitures, eau, énergie...				
- autres charges externes				
- impôts, taxes et versements assimilés				
- charges de personnel				
- impôt sur les bénéfices,				
- TVA versée...				
- charges financières				
B2. Hors exploitation				
- remboursement emprunts (principal)				
- investissement en immobilisation				
3. TOTAL				
4. Solde du mois = 2 - 3				
5. Solde de fin de mois = 1 + 4				
6. Cumul (mois X + mois X-1)				

Source : www.petite-entreprise.net

1.4. La fiche en valeur

Si le plan de financement s'étale sur plusieurs années et que le budget de trésorerie sur une année à pas mensuel, la fiche en valeur elle, s'étale sur un mois à pas journalier.

1.4.1. Définition de la fiche en valeur

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie¹⁶.

1.4.2. Structure et caractéristiques de la fiche en valeur

Parmi les différentes caractéristiques de la fiche en valeur on trouve :

- Les flux financiers de l'entreprise sont présentés sur un horizon quotidien ;
- La fiche en valeur est de nature extracomptable, les opérations de recettes et dépenses sont positionnées en date de valeur et non en date comptable ;
- Le solde après décision doit être nul ;
- La fiche en valeur fait apparaître le cumul des opérations du jour avec les opérations de la veille ;
- La fiche en valeur montre les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier.

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

¹⁶ www.compta-facile.com

Tableau n°9 : fiche en valeur

	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
Recettes							
petit chèque							
chèque SP							
chèque HP							
Effet à l'encaissement							
Avis de prélèvement							
Virements reçus							
autres							
Total recettes							
Dépenses							
Gros chèques							
Petit chèques							
Virement émis							
Prélèvement							
Domiciliation							
Autres							
Total des dépenses							
Solde avant décision							
Décision							
Escompte							
Moyen terme							
Crédit trésorerie							
Solde après décisions							

Source : www.compta-facile.com

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

Section 2 : La gestion des besoins et des excédents

Il est clair que l'objectif de faire une prévision de trésorerie, est d'opter pour des décisions spécifiques dans le but d'une meilleure gestion de la trésorerie elle-même, pour cela on va présenter certaines décisions en cas de besoin ou d'excédent de trésorerie.

Mais le choix d'un moyen de financement en cas de besoin ou d'un placement en cas d'excédent dépend de plusieurs paramètres.

2.1. Financement en cas de besoins

On cite :

A. Concours bancaires

Un concours bancaire fait référence à des facilités de crédit à court terme proposés par les banques aux entreprises, pour leur permettre de financer leurs besoins de trésorerie à court terme, parmi lesquelles se retrouvent notamment les facilités de caisse et les découverts bancaires.

B. La facilité de caisse

Cette technique de financement offre à l'entreprise, sous acceptation de la banque, la possibilité d'être à découvert durant quelques jours (15 jours en général) afin de couvrir ses décalages de trésorerie.

La facilité de caisse permet de faire face à des besoins ponctuels tels que les dettes fournisseurs, le versement des salaires de l'entreprise ou la restitution de la TVA sur les ventes.

Les conditions de crédit, en particulier le montant autorisé, sont stipulées dans le contrat de facilité de caisse.

C. Le découvert

Il fonctionne sur le même principe que la facilité de caisse, à la différence près que la durée d'utilisation peut excéder quinze jours.

D. L'affacturage

De plus en plus répandu dans le monde industriel, l'affacturage est une technique par laquelle un « factor » (la société d'affacturage) achète et prend en charge les comptes clients d'une entreprise (y compris le règlement des créances). Cela permet ainsi à un fournisseur de financer ses créances clients. Sur chaque créance achetée, le factor prélève des commissions d'affacturage (pour les frais relatifs au traitement administratif des créances comme le suivi, les encaissements, les prorogations, etc.) et de financement (appliquée sur l'avance de fonds accordée à l'entrepreneur), ainsi qu'une retenue de garantie. Cette retenue de garantie sert à alimenter un fonds de garantie dans lequel pourra "piocher" le factor en cas de factures impayées. Ce fonds sera restitué à l'entrepreneur en cas de rupture ou de non renouvellement du contrat avec sa société d'affacturage.

Indépendamment de ce fonds de garantie, l'entrepreneur peut garantir le risque de non recouvrement, soit en prenant directement à sa charge les impayés de ses clients, soit en souscrivant à une assurance-crédit auprès de la société d'affacturage.

Pour l'entreprise, l'avantage de l'affacturage est double : il lui procure un gain de trésorerie immédiat et une souplesse retrouvée, notamment lorsqu'il subit des délais de paiement longs... voire abusifs.

En revanche, les remontées des industriels indiquent que les commissions appliquées peuvent se révéler assez élevées. Le montant du fonds de garantie doit également être bien négocié, sous peine de faire perdre l'intérêt de ce type de financement.

E. Assurance – crédit

Ce n'est pas une forme de financement en soi, mais elle est associée à certains moyens, en particulier la prestation d'affacturage. L'assurance-crédit est une forme très particulière d'assurance, qui garantit les entreprises ou les banques contre les défauts de paiement d'emprunteurs survenus pour des motifs propres à ces débiteurs (insolvabilité).

Elle fait rentrer en jeu la notion de scoring (sectoriel, de l'entreprise sur laquelle porte l'assurance, etc...).

F. L'escompte

A la différence de l'affacturage, l'escompte est un financement à court terme qui s'appuie sur les effets de commerce, qui sont des titres qui notifient l'obligation pour un débiteur (le tiré) de rembourser son créancier (le tireur) à une date déterminée.

En clair, l'escompte consiste pour l'entreprise, à remettre ses effets de commerce à sa banque qui lui versera le montant correspondant. Cette technique donne lieu à la signature d'un contrat d'escompte où sont précisés les frais, les commissions et les taux d'intérêts.

G. La cession de créance

Lorsqu'une entreprise, de par sa situation de trésorerie négative, ne peut couvrir la totalité de ses besoins en fond de roulement, elle doit solliciter un concours bancaire. Lorsque les besoins de l'entreprise sont à la fois de courte durée et de faible ampleur ils seront en général couverts par une facilité de caisse ou une autorisation de découvert. En revanche, lorsque les besoins de l'entreprise deviennent permanents ou sont de forte ampleur, le banquier cherche généralement à couvrir son risque par une garantie.

Dans une trésorerie dynamique, la technique de la cession de créances est régulièrement utilisée, ce qui permet à l'entreprise d'obtenir le crédit qui lui est nécessaire en

cédant à une société tierce ou à son banquier des créances qu'il détient. Par exemple, une société A, redevable de X da à une société B, peut céder pour paiement OU pour garantie dans le cadre d'un cautionnement, la créance que A détient sur son propre client C, qu'elle soit échue ou non, afin de régler B pour la créance due et dont le recouvrement est recherché.

La cession de créances permet d'optimiser la trésorerie des entreprises, car si A n'a pas la trésorerie pour payer B, elle peut régler B en cédant la créance qu'elle détient sur C ; ou garantir la créance de B en donnant une caution garantie par une cession de créances.

Ce mode est assez aisé à mettre en place, avec un coût limité (acte d'huissier) : si les sociétés sont en courant d'affaires, elles peuvent le prévoir dans leur contrat cadre, dans leurs CGV, ou dans un contrat spécifique.

2.2. Placement en cas d'excédent

Plusieurs paramètres relatifs au secteur d'activité et aux objectifs de la société vont permettre d'affiner le choix de placement. Pour ceux qui sont dans une optique de placer sur du court terme, voici les 3 placements les plus conseillés.

A. Les OPCVM (Organisme De Placement Collectif En Valeurs Immobilières)

Ces SICAV monétaires peuvent être achetées et vendues à tout moment en fonction notamment de la situation de la trésorerie. Elles assurent une augmentation en évolution de la valeur tout en respectant la constance du capital. Elles sont bien appropriées pour les placements des excédents transitoires de trésorerie ou de capitaux inutilisés. Ce placement à courte durée garantit un faible risque et une possibilité de récupération partielle ou totale de vos fonds placés. Cette opération est similaire à un placement à taux fixe avec un rendement stable et la disponibilité des capitaux en prime. Il existe des OPCMV classiques (titres n'excédant pas 3 mois en durée de vie) et les OPCMV dynamiques (produits financiers à durée de vie plus longue et une part de risque accrue).

B. Les comptes à terme

Ils constituent une épargne sûre et établie à l'avance. Aussi bien la durée de placement que le taux d'intérêt pratiqué sont définis à l'avance. Le risque étant nul, on est en mesure de récupérer sa mise majorée des intérêts à la date prédéterminée. Les contrats incluant parfois une clause de reconduction d'échéance, il est important de le signaler si vous ne souhaitez pas reconduire votre placement. Il existe aussi des formules de comptes à terme

avec des périodes de placement plus longues et des taux d'intérêts progressifs. Le taux étant calculé en fonction du montant investi, vous avez tout intérêt à regrouper vos dépôts en un seul compte.

C. Les certificats de dépôt

Le certificat de dépôt peut être souscrit pour une période de 1 jour minimum à une année maximum. Le placement sous cette forme peut dépasser la période d'un an et ce jusqu'à sept ans et est alors soumis à la dénomination de bon à moyen terme négociable (BMTN). Ce placement émis en n'importe quelle devise est régi par le taux du marché monétaire diminué de la marge perçue par la banque. Les intérêts ainsi générés sont soumis aux impôts sur les sociétés.

Conclusion

En conclusion, l'objectif de faire une prévision de trésorerie est de pouvoir, gérer au mieux cette dernière, et de mettre en place des systèmes de régulation en cas d'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé.

Le prochain chapitre va comprendre le cas pratique de la gestion de trésorerie dans la SPA ERIAD, une entreprise agroalimentaire spécialisée dans la production des semoules.

Chapitre IV : étude de cas de l'ERIAD/ unité Kherrata

CHAPITRE IV : ETUDE DE CAS DE L'ERAD/ UNITE KHERRATA

Introduction

Afin de faire face aux risques de trésorerie, chaque entreprise doit se servir des outils d'aide à la décision, parmi ces outils la prévision prend une place plus qu'importante.

Pour voir l'application de ces outils, nous avons pris l'entreprise SPA ERAD/unité Kherrata comme cas d'étude, mais avant cela nous devons d'abord présenter cet établissement.

Section 1 : Présentation de la société ERAD-Sétif -Les Moulins de la Soummam/ SPA

Les Moulins de la Soummam est une société par action, dénommée **ERAD-Sétif** « Les Moulins de la Soummam /SPA» SIDI-AICH. Une des filiales du groupe ERAD-Sétif crée lors de la filialisation des unités de production le 01 octobre 1997. Son siège social est implanté à la daïra de SIDI-AICH à une distance de 45kms au nord-ouest de la wilaya de Bejaia, elle est constituée de deux sites abritant deux unités à caractère industriel et commercial : l'unité de Sidi-AICH (moulin semoulerie d'une capacité de trituration de 4 400 Qx/j et un moulin mixte semoule et farine d'une capacité de trituration de 3 000 Qx/j) et l'unité de KHERRATA (semoulerie d'une capacité de trituration de 1 000 Qx/j).

1.1. Historique de l'unité de Kherrata

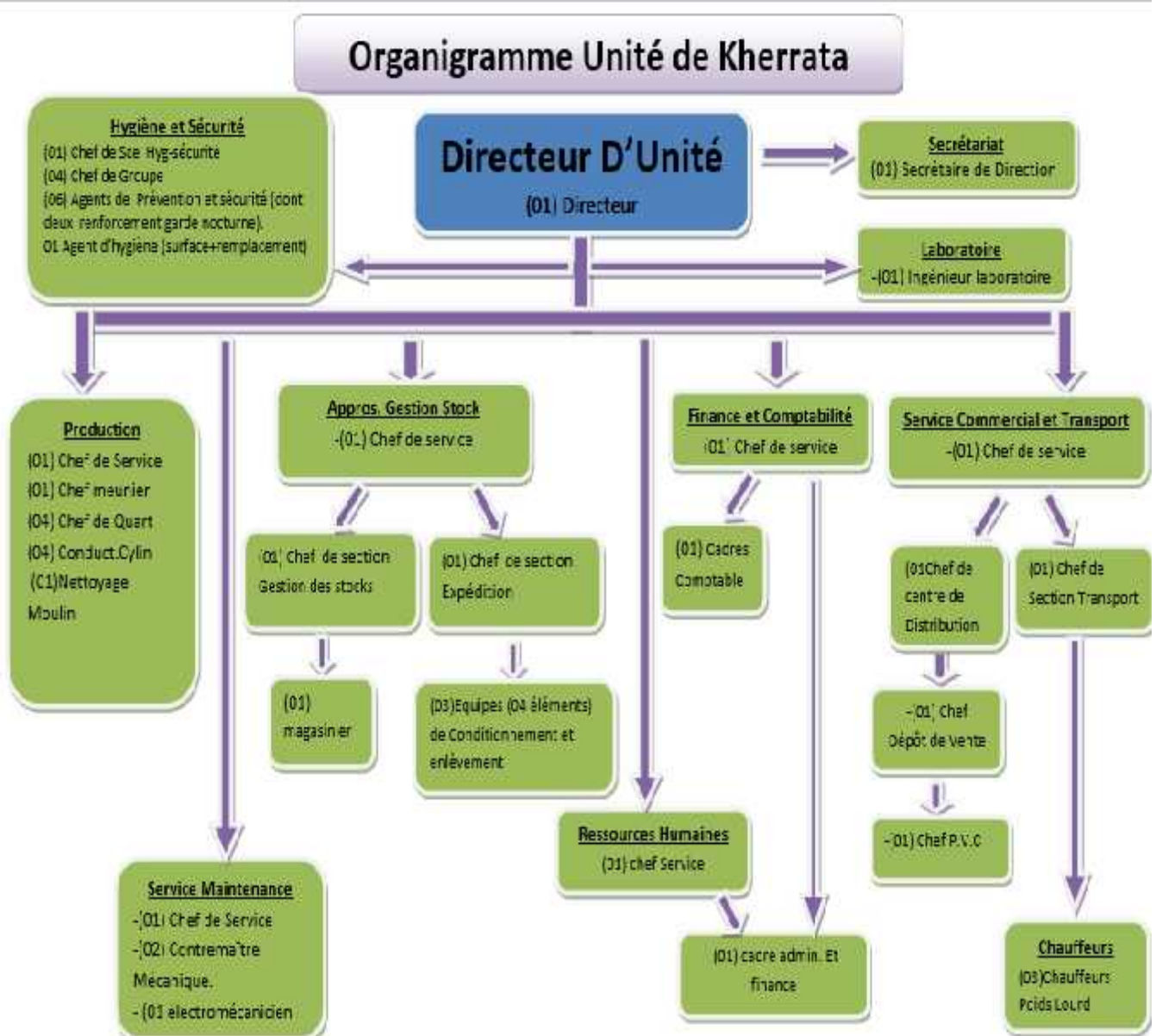
L'unité de **KHERRATA** est une semoulerie parmi les plus anciennes semouleries de l'Algérie, malgré tous les temps et les événements et les générations qui se sont succédé, la semoulerie de Kherrata garde toujours sa spécificité de produire la semoule sans recourir à l'investissement dans d'autres créneaux, malgré la disponibilité du terrain.

L'unité de **KHERRATA** est L'héritage de la période coloniale, elle a été mise en service par le colon **HUGENE DUSSAIX** en 1890, elle a été l'objet de quelques modifications techniques en 1927 par le colon. A l'indépendance elle a été déclarée comme un bien de l'Etat et intégrée au sein de la **SN-SENPAAC** le 25 mars 1965 (**Société Nationale des Semoules, des Pâtes et du Couscous**), elle a bénéficié d'une rénovation par un changement radical de ses équipements de production de Marque « **MOLINO** » fournisseur d'origine turque, travaux débutés en 1991, l'unité est réceptionnée en 1995 (le bâtiment de production est resté le même depuis sa construction initiale).

L'unité a pour tâche la trituration de blé dur pour en extraire de la semoule. Cette unité est implantée dans la partie nord de la ville de KHERRTA, en contre bas de la route nationale n° 9 reliant Bejaia à Sétif. Elle est à quelques mètres par rapport au barrage de KHERRTA, à 59 kms de Bejaia et à 52 kms de Sétif. Le site est verdoyant et l'eau est abondante, il est caractérisé par un climat chaud en période estivale, froid et humide en période hivernale, sa superficie est de 15000m².

Cette unité a bénéficié d'une construction d'un hangar de stockage de produits finis dans le cadre de la rénovation de l'unité réalisée entre 1991 et 1995.

1.2. Organigramme de la SPA ERAD/ unité Kherrata



Section 2 : la gestion de trésorerie au niveau de l'unité Kherrata**2.1. Élaboration de prévisions pour l'année 2016**

Pour faire une prévision générale, il faut d'abord élaborer les budgets d'investissement et d'exploitation, puis mettre en place un plan de financement d'investissement et d'exploitation.

2.1.1. Élaboration du budget

Le budget de trésorerie est certainement fait au niveau de l'unité, mais suite à la confidentialité de certains documents administratifs nous n'avons pu avoir que les documents concernant l'investissement et l'exploitation.

L'élaboration d'un budget se fait dans trois étapes ; le lancement, la préparation et la consolidation.

Le département Budget et Contrôle Budgétaire au niveau du siège de la DG à Sétif adresse pour chaque région des listes des natures de tous les produits, services, frais et amortissements qui peuvent être utilisés par les divisions, dans le but de généraliser la codification des charges et pour mieux organiser l'opération de budgétisation à travers toutes les unités.

A. Élaboration du budget d'investissement

Pour le budget d'investissement, chaque projet est codifié par un compte analytique et a une fiche de projet d'investissement qui contient toutes les informations historiques et prévisionnelles (intitulé, planning prévisionnel, état de réalisation physique et financière...).

Le budget d'investissement est pluriannuel. Toutefois l'autorisation budgétaire est donnée pour l'exercice en cours, bien que l'accord de principe soit donné pour tout le projet.

Avant l'élaboration du budget de trésorerie, chaque unité doit se mettre à la collecte des fiches d'investissement et d'exploitation des divisions, chaque service regroupera les charges de l'unité le concernant, qui peut être accepté en totalité, ou modifié suite à une diminution ou augmentation des charges d'exploitation.

Dans notre travail nous allons prendre la réalisation de l'année 2014 et les prévisions pour les prochaines années, afin d'expliquer la procédure de l'élaboration du budget de trésorerie au niveau de l'ERAD/ unité Kherrata.

Le logiciel « BigFinance » s'occupant de la combinaison de ces charges et prévisions nous a permis de faire le tableau suivant :

Tableau n°10 : état récapitulatif du budget d'investissement de l'unité Kherrata

désignation	cout global	réalisation fin 2014	initial 2015	révisé 2015	initial 2016	2017	2018	2019	2020
activité industrielle	10097454	1548757	1244812	1244812	1050215	1352428	1282800	945414	1428216
activité commerciale	3121956	356480	640268	556821	164464	146858	132454	942258	182353
total	18113010	1905237	1885080	1801633	2694579	2820686	2607554	1887672	2510569

Source : document interne de l'ERAD

Ce tableau représente le budget d'investissement récapitulatif de l'unité Kherrata, il démontre les couts globaux des projets concernant les deux activités pétrole et gaz, ainsi que la réalisation de l'année 2014 et les prévisions pour les prochaines années.

B. Elaboration du budget d'exploitation

Afin d'établir un budget d'exploitation le service de finance et comptabilité dresse un tableau récapitulatif des réalisations et des prévisions d'exploitation ;

Ce qui permettra de présenter le budget d'exploitation pour l'année 2016 comme suit :

Tableau n°11 : budget d'exploitation 2015-2016

En DA

Compte	Désignation	Réalisation 2014	prévision	
			Clôture 2015	Initial 2016
60	Achats consommé	120145	114258	124112
61	Services extérieurs	1112581	1204325	1140204
62	Autres services extérieurs	240125	294582	306542
63	Charges de personnel	848436	870452	852149
64	Impôts, taxes et versement	21205	25522	22205
65	Autres charges opérationnel			
66	Charges financières			
	Sous-total charges	2342492	2509139	2445212
68	Amortissement et installation	382128	385265	382512
68	Amortissement développement	2485548	1568144	1555875
	Sous-total amortissement	2867676	1953409	1938387
	total	5210168	4462548	4383599

Source : document interne de l'ERAD

On remarque dans le tableau précédent que le budget d'exploitation comporte les prévisions de clôture de l'année 2015 et l'initial de 2016, tout en mentionnant les réalisations de 2014.

2.1.2. Élaboration du plan de financement

Après que le budget d'investissement et le budget d'exploitation soient élaborés par le service comptabilité et contrôle budgétaire, le service de trésorerie va s'en servir afin de dresser un plan de financement, qui comprend deux autres plan : le plan de financement d'investissement et le plan de financement d'exploitation.

A. plan de financement d'investissements :

Établi à partir des budgets d'investissement par le service trésorerie, le plan de financement d'investissements est un tableau pluriannuel qui retrace les opérations d'investissement prévisionnelles sur plusieurs années.

Tableau n°12 : plan de financement d'investissement

En DA

	autofinancement	Crédit interne	Crédit externe
Cout global actuel	10078769	0	0
Réalisation 2014	1525164	0	0
Clôture 2015	1289462	0	0
Prévision 2016	1865234	0	0
Prévision 2017	2125456	0	0
Prévision 2018	2017325	0	0
Prévision 2019	1256128	0	0

Source : document interne de l'ERAD

Ce plan de financement d'investissement comprend :

- réalisation à la fin de 2014 : elle retrace la consommation des projets d'investissement jusqu'à 2014.
- Clôture 2015 : on y inscrit les couts des opérations effectuées jusqu'à la fin Aout 2015 et qu'on a prévu jusqu'à la fin de l'année.
- Prévision 2016, 2017, 2018, 2019 : représente les montants qu'on a prévu de réaliser pour ces années.

Ces prévisions se font tout en précisant la nature de financement de chaque année par montant comme suit :

- Autofinancement : pour la part réglé par l'unité, la région ou l'entreprise elle-même ;
- Crédit interne : pour la part du financement réglée par crédit inter-unités, dans notre cas elle nulle
- Crédit externe : pour la part réglée par un crédit bancaire.

B. plan de financement d'exploitation

Le plan de financement d'exploitation est un tableau récapitulatif qui retrace les montants totaux des dépenses d'exploitation pour l'année 2016, dans le but d'avoir une vision globale sur les dépenses d'exploitation de l'unité.

Le tableau suivant représente le plan de financement d'exploitation pour 2016.

Tableau n°13 : plan de financement d'exploitation pour l'année 2016 en DA

Désignation	Prévision de clôture 2015	Prévisions 2016
Approvisionnement	150145	146820
Services extérieurs	121533	128256
Autres services extérieurs	512256	505128
Charges de personnel	664442	652128
Impôts, taxes et versements assimilés	18654	12755
Autres charges opérationnelles	0	0
Dépenses financières	0	0
Eléments extraordinaires	0	0
Impôts sur les résultats et assimilés	0	0
Dépenses de la période	1467030	1445087

Source : document interne de l'ERAD

On peut voir que le tableau regroupe l'ensemble des charges d'exploitation que l'unité avait prévu de financer pour la clôture de l'année 2015 et initial de 2016, et en ce qui concerne l'année 2016 il est prévu de dépenser un montant de **1 445 087 000 da**

2.2. Étude de l'équilibre financier

Afin de pouvoir faire une étude de l'équilibre financier, il est indispensable d'établir un bilan.

2.2.1. Élaboration du bilan pour l'année 2016

Le bilan est un document interne et indispensable de chaque l'entreprise, il est élaboré par le service comptabilité selon le système comptable financier (SCF)

Tableau n°14 : le bilan fonctionnel de l'exercice 2016

Actif		passif	
Libellé	Montant	Libellé	montant
actif non courant		Capitaux propres	
- immobilisations incorp	51 625,58	- report à nouveau	-9 930 550,09
- immobilisations corp	229 927 549,82	- résultat de l'exercice	1 269 970,02
- immobilisation finan	726 132,16	- compte de liaison	29 751 017,97
		- amortissement	148 904 662,22
total actif non courant	235 298 095,68	total capitaux propres	169 995 100,12
actif courant		passif non courant	
- stocks et encours	16 229 888,71	- emprunts et dettes financières	
- créances et emplois assimilés	14 921 583,04	- impôts différés passif	95 052,37
- disponibilités	15 518 770,85	- autres dettes non courante	
total actif courant	46 670 242,60	- provisions et autres produits comptabilisés d'avance	21 290 834,18
		total passif non courant	21 385 886,55
		passif courant	
		- fournisseurs et compte rattachés	20 182 283,76
		- dettes intra-groupe	64 256 559,42
		- impôts	861 956,46
		- autres dettes	5 232 551,97
		total passif courant	90 587 351,61
Total actif	281 968 338,28	Total passif	281 968 338,28

Source : document interne de l'ERAD

D'après le bilan si dessus, ce qu'on peut directement remarquer est que l'entreprise ne fait pas recours aux dettes à long et moyens termes, on voit bien que le poste emprunt et dettes financières ainsi que le poste autres dettes non courantes sont nuls, donc l'entreprise ne finance son actif courant que par ses capitaux propre ce qui amplifie les risques financier à sa charge;

À partir de ce bilan, on peut établir un bilan de grande masse comme suit :

Tableau n°15 : bilan de grande masse

Actif		passif	
Libellé	Montant	Libellé	montant
actif non courant	235 298 095,68	passif non courant	191 380 186,67
actif courant	31 151 471,75	passif courant	90 587 351,61
trésorerie active	15 518 770,85	trésorerie passive	0
Total actif	281 968 338,28	Total passif	281 968 338,28

2.2.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier

Après avoir élaboré le bilan de grande masse on va calculer des différents indicateurs de l'équilibre financiers ;

) **fond de roulement net global**

FRNG = ressources stables – emplois stables

$$\text{FRNG} = 191\,380\,186,67 - 235\,298\,095,68$$

$$\text{FRNG} = -43\,917\,909,01$$

Interprétation : le FRNG est négatif, ceci est une situation critique pour l'entreprise surtout que cette dernière est à caractère industriel.

) **Besoin en fond de roulement**

BFR = (actif circulant – trésorerie active) – (ressources circulantes – trésorerie passive)

$$\text{BFR} = 31\,151\,471,75 - 90\,587\,351,61$$

$$\text{BFR} = -59\,435\,879,86$$

Interprétation : BFR négatif, cela est dû au financement du cycle d'exploitation et que la valeur des créances clients n'est pas très importante, cette situation est normale si elle ne s'étend pas sur plusieurs exercices.

) **Trésorerie nette**

TN = FRNG - BFR

$$\text{TN} = (-43\,917\,909,01) - (-59\,435\,879,86)$$

$$\text{TN} = 15\,518\,770,85$$

Interprétation : trésorerie nette positive, bien que le FRNG est négatif, cela est dû au fait que le BFR est aussi négatif.

2.2.3. Calcul des ratios

À partir du bilan de grande masse que nous avons élaboré, on peut calculer les différents ratios liés à la trésorerie.

) Ratio de liquidité générale

Ratio de liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme

Ratio de liquidité générale = 46 670 242,60 / 90 587 351,61

Ratio de liquidité générale = 51,51%

Commentaire :

L'entreprise ne couvre que la moitié de ces dettes à court terme par son actif circulant, cette situation est critique, et risquée, l'unité devrait penser à convertir ses dettes du court terme en long terme.

) Ratio de trésorerie

Ratio de trésorerie = valeurs réalisables et disponibles / dettes à court terme

Ratio de trésorerie = 30 440 353,89 / 90 587 351,61

Ratio de trésorerie = 33,6%

Commentaire :

L'entreprise ne couvre que le tiers de ses dettes à court terme ses valeurs réalisables et disponibilités, cette situation est normale dans une entreprise industrielle.

) Ratio de liquidité immédiate

Ratio de liquidité immédiate = valeurs disponibles / dettes à court terme

Ratio de liquidité immédiate = 15 518 770,85 / 90 587 351,61

Ratio de liquidité immédiate = 17,13%

Commentaire :

Les valeurs disponibles de l'entreprise ne couvrent presque pas un cinquième de ses dettes à court terme.

2.2.4. Étude de l'autofinancement et de la capacité de remboursement**) Calcul de la CAF :**

Afin de connaître la santé de l'entreprise vis-à-vis ces dettes nous allons calculer la capacité d'autofinancement.

CAF = résultat de l'exercice

- + Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions
- reprise sur amortissements, dépréciations et provisions
- + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés
- produit de cession des éléments d'actif
- quote-part de subvention d'investissement

$$\text{CAF} = 1\,269\,970,02 + (1\,684\,096,49 + 5\,744\,445,76) - 4\,968\,414,90 + 0 - 0 - 0$$

$$\text{CAF} = 3\,730\,097,37 \text{ da}$$

) **L'autofinancement :**

Autofinancement = capacité d'autofinancement – dividendes à payer

Les dividendes sont nuls donc :

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} = 3\,730\,097,37 \text{ da}$$

) **Capacité de remboursement :**

Capacité de remboursement = dettes financières / capacité d'autofinancement

$$\text{Capacité de remboursement} = 0 / 3\,730\,097,37 = 0 \text{ da}$$

L'entreprise ne fait pas recours à l'emprunt, donc elle n'as pas de dettes financières à rembourser.

Financer ses besoins par L'autofinancement est peut être signe d'autonomie, mais par ce mode, l'entreprise supporte seule la charge de l'impôt, et les risques financiers, donc recourir à des emprunts est souvent la meilleure décision en tenant compte des taux d'intérêt.

Conclusion :

En conclusion, ce travail en étude d'un cas pratique nous a permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise réelle ;

Les commentaires et les critiques qu'on peut donner à cette entreprise, est que le non recours au financement externe malgré le bon fonctionnement de l'entité l'oblige à supporter les risque et les charges d'impôts seule ;

Mais vu que cette dernière est une entreprise publique étatique, elle rencontre des difficultés avec les emprunts auprès des banques et des institutions financières.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le but de cette étude est de démontrer l'importance la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise et de voir le processus suivi afin d'aboutir à une gestion meilleure et plus adéquate.

En ce qui concerne la place que détient la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, elle n'a jamais été aussi importante auparavant, mais avec la levée de la concurrence internationale moderne, les risques financiers se multiplient ce qui a poussé les entreprises même les plus petites, à prendre des mesures précises dont la gestion de trésorerie fait partie.

Les méthodes et outils utilisé pour gérer à bien la trésorerie sont diverses et aussi bien efficaces les unes que les autres, donc c'est à l'entreprise de décider pour le meilleur outil auquel il lui convient de faire recours.

En d'autres termes, pour gérer la trésorerie d'une manière adéquate, il faut prendre les mesures qui sont le plus convenant à l'activité de l'entreprise, et de choisir les méthodes les plus adaptés à son exploitation.

Enfin, dans notre cas ici concernant la SPA ERIAD, nous pouvons facilement voir que l'entreprise ne donne pas de grande importance à la gestion de trésorerie, mis à part le fait qu'elle ne la détient que par motif de précaution et de transaction, pourtant si cette dernière songe aux placements rémunérateurs et à la spéculation, elle aurait annulé la nullité de son résultat financier, et par la augmenter son résultat final.

Bibliographie

Les ouvrages

- J Allain-charles MARTINET et Ahmed SILEM, Lexique de Gestion et de Management, Edition DALLOZ, 2005.
- J Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014.
- J Hubert de La BRUSLERIE, Trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD, 2012.
- J Jack Forget, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, 2005.
- J Jean LOCHARD, les bases de l'analyse financière, Edition d'organisation, 1997.
- J Jean Pierre Débourse, Roger P. Declerck, Principes d'analyse financière de projets d'investissement, Stratégies et projets, l'Harmattan, 2012.
- J JOHN MAYNAR KEYNES, théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie, 1936.
- J Luc BERNET-ROLLANDE, Pratique de l'analyse financière, Edition DUNOD, 2008.
- J Marc Gaugain et autres, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, 2007.
- J Michel SION, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003.
- J Philippe ROUSSELOT et VERDIE Jean-François, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999
- J Pier PONCET, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004.
- J Pierre CABANE, L'essentiel de la finance, EYROLLES éditions d'organisation, 2006.
- J Pierre Vernimmen et autres, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2009.
- J Pierre Vernimmen, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2000.

Les mémoires

- J Baltazar Loubandingar Ngargoto, « La gestion de trésorerie dans des institutions de microfinance », Mémoire de licence, Institut supérieur Polytechnique "la Francophonie" de Ndjamena/TCHAD, 2008

-) HADJAM Hassiba, « la gestion de la trésorerie dans une entreprise », mémoire de master, université de Bejaia, 2012
-) Jean-Claude Juhel, « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises », Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978.

Sites internet

-) Mickael Page, Le guide des nouveaux métiers, sur le site michaelpage.fr
-) www.compta-facile.com
-) www.edubourse.com
-) www.lesechos.fr
-) www.mataf.net
-) www.petite-entreprise.net

Articles et revues

-) Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013, p24.
-) Macky SALL, La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion (La RSG), 2008.

Autres documents

-) documents internes de l'ERAD

Annexes

Résumé

Résumé du mémoire

Le but de ce mémoire est de démontrer les meilleurs outils et méthodes utilisés par le trésorier afin d'aboutir à une gestion adéquate de la trésorerie, pour y parvenir ce travail comporte quatre chapitres suivant plusieurs étapes a été élaboré ;

Afin d'étudier l'importance de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, et de comprendre son objectif à court terme et son but à long terme, nous avons consacré tout un chapitre pour la présentation des notions générale de la trésorerie ;

Pour connaitre la place que détient la trésorerie dans la gestion financière, il fallait faire une analyse financière de cette dernière, ce que nous avons fait dans le second chapitre ;

La gestion de trésorerie se base sur la prévision, cette dernière se fait par plusieurs méthodes qui se diffèrent entre le très court terme, le court terme et le long et moyen terme, le troisième chapitre présente en détails ces méthodes ;

Enfin, pour voir l'application de la gestion de trésorerie sur le terrain, le quatrième chapitre présente une étude de cas sur le sujet au sein de la SPA ERIAD/unité Kherrata.

Summary

The purpose of this brief is to demonstrate the best tools and methods used by the treasurer in order to achieve an adequate management of the treasury, to do it, this work has four chapters following several stages has been elaborated;

In order to study the importance of cash management within the company and to understand its short-term objective and its long-term goal, we have devoted a whole chapter to the presentation of the general notions of treasury;

In order to know the place of treasury in financial management, it was necessary to make a financial analysis of it, which we did in the second chapter;

Treasury management is based on forecasting, which is done by several methods that differ between the very short term, the short term and the long and medium term; the third chapter gives details of these methods;

Finally, to see the application of cash management in the field, the fourth chapter presents a case study on the subject.

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie.....	03
Section 1 : Définitions et notions générales.....	03
1.1. Définitions de la trésorerie et de la gestion de la trésorerie...	03
1.2. Enjeux et rôle de la trésorerie.....	04
1.3. Caractéristiques de la gestion de trésorerie et rôle du trésorier.....	06
1.4. Utilité de la gestion de la trésorerie.....	07
1.5. Processus de la gestion de trésorerie.....	08
Section 2 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation.....	08
2.1. Les éléments constitutifs de la trésorerie.....	09
2.2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie.....	11
Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière.....	19
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....	19
1.1. Notion du bilan fonctionnel	20
1.2. Les ratios liés à la trésorerie.....	25
Section 2 : Analyse de la trésorerie par les flux.....	26
2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers.....	27
2.2. Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT).....	30
2.3. Le tableau de financement.....	34
Chapitre III : Elaboration d'une prévision en gestion de trésorerie.....	38
Section 1 : Prévision de trésorerie.....	38
1.1. Le plan de financement.....	38
1.2. Le budget de trésorerie.....	44
1.3. Le plan de trésorerie.....	48
1.4. La fiche en valeur.....	51

Sommaire

Section 2 : La gestion des besoins et des excédents.....	53
2.1. Financement en cas de besoins	53
2.2. Placement en cas d'excédent.....	55
Chapitre IV : Etude de cas de l'ERAD/ unité Kherrata.....	57
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	57
Section 2 : La gestion de trésorerie au niveau de l'unité Kherrata.....	59
Conclusion générale.....	68
Bibliographie.....	69
Annexes.....	70