

Université Abderrahmane-MIRA-DE-BEJAIA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, Et Des Sciences
de Gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Finance d'Entreprise

Le thème :

***L'analyse et la gestion
de trésorerie***

Présenté par :

- BOUCHETOUT FERIEL
- HOUARI LYDIA

Encadré par :

- Mr OUGHLISSI MOHAND AKLI

Soutenu devant le jury :

Présidente : MEKLAT Khoukha

Examineur : AMALOU Mourad

Rapporteur : OUGHLISSI MOHAND AKLI

Promotion 2020

Remerciement

Nous voudrions tout d'abord remercier le bon dieux, le plus généreux qui nous a éclairé notre chemin et nous a donné la force et la volonté qui nous ont permis de pouvoir réaliser ce modeste travail malgré la situation actuelle de cette épidémie du COVID-19.

Nous remercions infiniment Mr. OUGHLISSI Mohand Akli pour ses précieux conseils, qui nous a accordé l'assurance de suivre notre travail avec bienveillance, c'est donc avec reconnaissance qu'on lui présente nos remerciements les plus sincères.

Nos remerciements vont aussi à Mme MEKLAJ pour son orientation et ses conseils durant notre master et qui nous a facilité et aimé ce module, ce qui nous a incités à choisir ce thème.

Merci aux membres du jury, qui bien voulu assister à la soutenance de ce mémoire.

Et enfin tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la présentation de ce mémoire en nous offrant la possibilité de nous réaliser autour de ce projet personnel.

Merci.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

- ❖ *à ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.*
- ❖ *particulièrement à ma chère mère sabrina, qui a toujours été à mes cotés pendant toute mes années d'étude et qui n'as jamais cessais de me soutenir.*
- ❖ *à mon adorable père pour le gout à l'effort qu'il a suscité en moi de par sa réglure, et son encouragement.*
- ❖ *à ma chère petite sœur que j'adore : lamice.*
- ❖ *à mon cher frère humilie, tant qu'il a été le soutien de toute ma vie et que je chéri du plus profond de mon cœur : islam.*
- ❖ *à mon cher grand-père karim et grand-mère oum saad qui n'ont jamais perdus de vus mon mémoire.*
- ❖ *à mon fiancé bien-aimé et cher, ami et compagnon de ma vie et qui été toujours à mes cotés, nassim.*
- ❖ *à mes chères tantes et chers oncles.*
- ❖ *à mes meilleures copines yamanda, cherine, et à tous mes cousines lilya, assma, nesrine, souhila, romayssa, yousra, notamment ainsi que toute la section de promotion 2020.*
- ❖ *à mon binôme lydia.*
- ❖ *à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

BOUCHETOUT Ferial.

Dédicace

❖ *Je dédie ce travail*

A la mémoire de mon grand-père Mohand Arezki qui n'a jamais perdu de vue ma mémoire, ce que ce rapport soit le meilleur souvenir que je puisse t'offrir

A ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation digne, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui :

❖ *Particulièrement à ma chère mère, qui a toujours été à mes côtés pendant toutes mes années d'étude et qui as jamais sassa de me soutenir et me donner d'Amour*

❖ *A mon adorable père pour le gout à l'effort qu'il a suscité en moi, de par sa réglure, et son encouragement et que toutes les mots qui n'existe ne peuvent pas exprimer l'amour au le respect que j'ai envers lui*

❖ *A ma grand-mère Cherifa et mon grand-père Saïd qu'ils tiennent une grand place dans mon cœur*

❖ *A mes chères sœurs que j'adore, et qui sont une partie de moi : Lysa, Anias et Melissa*

❖ *A mes chères frères qui sont comme un deuxième père pour moi et qui m'ont jamais laissé tomber, non tant qu'ils ont été le soutien de toute ma vie et que je chéris du plus profond de mon cœur : Mustapha et Mounir*

❖ *A la personne la plus cher à mon cœur, mon chérie, mon ami et mon compagnon qui a été toujours à mes coutés pour me soutenir et me donner d'amour Mon marie Sofiane*

❖ *A mes chères tantes : Rachida, Samira, Sabah, Chafia, Lila et noria qui ont été toujours à mes coutés et que je respecte énormément*

❖ *A ma belle-sœur adorable Thanina que j'aime beaucoup, et j'apprécie de fond de moi*

❖ *A ma meilleure copine Lynda*

❖ *A mon binôme férial*

❖ *A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail*

HOUARI Lydia

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	----

Chapitre 1 : La gestion de la trésorerie.

Introduction du chapitre	03
---------------------------------------	----

Section 1 : Notions générales sur la trésorerie.	03
--	----

Section 2 : Origines des problèmes de trésorerie et les principales causes de la dégradation. 12

Section 3 : La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie.	16
--	----

Conclusion du chapitre	22
-------------------------------------	----

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière

Introduction du chapitre	23
---------------------------------------	----

Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel	23
---	----

Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie	29
---	----

Section 03 : Les méthodes des prévisions dans la gestion de trésorerie.....	37
--	----

Conclusion du chapitre	43
-------------------------------------	----

Conclusion générale	44
----------------------------------	----

LISTE DES ABREVIATION

ACE : Actif circulant d'exploitation

ACHE : Actif circulant hors exploitation

AT : *ACTIF DE TRESORERIE*

BFR : Besoin de fonds de roulement

BFRE : Besoin de fonds de roulement d'exploitation

BFRHE : Besoin de fond de roulement hors exploitation

CAF : Capacité auto financement

DAF : direction administratif financière fv

DAFIC : *DISPONIBILITES AORES FINANCEMENT INTERNE DE LA CROISANCE*

DE : Dettes d'exploitation

DHE : Dettes hors exploitation

EBE : Excédent brut d'exploitation

ES : Emplois stable

ETE : *EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION*

FR : fond de roulement

FRF : Fonds de roulement fonctionnel

FRNG : Fonds de roulement net global

JC : les jours calendaires

JO : les jours ouvrés

SC : *SOLDE COURANT*

TA : Trésorerie active

TF : TABLEAU DE FIANACEMENT

TFT : Tableau des flux de trésorerie

TN : Trésorerie nette

TP : Trésorerie passive

TTC : Toutes taxes compris

TVA : Taxe sur la valeur ajoute.

VMP : valeur mobilière de placement

VMP : Valeur mobilière de placement

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est une organisation, qui doit assurer une bonne performance. Le pilotage de ce dernier est devenu complexe dans un environnement de plus en plus incertain, et concurrentiel, de ce fait toute entreprise doit être soucieuse de son évolution en interne et externe, afin de préserver sa pérennité face à une concurrence accrue, et pour cela elle doit appliquer plusieurs méthodes, telles que l'analyse et la gestion de trésorerie, qu'elle a pour objet, d'assurer sa continuité et son efficacité.

La gestion de trésorerie est en effet un domaine des sciences de gestion qui est parmi les plus techniques. Un trésorier d'entreprise ne saurait ignorer les nouveaux instruments financiers qui lui permettront d'optimiser ses décisions de placement ou de financement.

L'analyse de la trésorerie, c'est un ensemble des décisions et des activités qui assure la régulation des flux financier de l'entreprise. Elle se distingue de la politique financière selon le choix qu'elle relève portant sur les structures financières

La fonction de la trésorerie devient par conséquent suffisamment complexe et appelle à la mise en place et à l'utilisation optimale d'outils performants qui sont à la hauteur des difficultés soulevées par les nouvelles exigences de l'environnement bancaire. La maîtrise de la trésorerie découle des outils utilisés pour sa gestion, il est donc important de chercher les moyens d'améliorer ces outils et comment les perfectionner pour réduire les risques. Cette étude nous permettra, en outre d'approfondir nos connaissances techniques en matière d'outils de management de la trésorerie dont l'activité est singulièrement basée sur la liquidité. Autrement dit la gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre cout.

L'analyse et la gestion de trésorerie qui constitue une pierre angulaire devient de nos jours, une préoccupation majeure au sein de toute organisation.

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, Plus précisément nous allons essayer de mieux comprendre la manière dont la trésorerie est gérée, Pour bien mener notre étude nous allons poser la question fondamentale comme suite :

Comment peut-t-on approcher la gestion de trésorerie sur l'activité de l'entreprise ?

De cette question principale il est important de souligner certains sous questions qui sont :

- Qu'est-ce que la trésorerie et la gestion de trésorerie ?

INTRODUCTION GENERALE

- Qu'elles sont les outils utilisés afin d'aboutir à une meilleure gestion ? Pour répondre à ses problématiques nous avons proposé les hypothèses suivantes :

➤ **Hypothèse 01** : La trésorerie est l'ensemble des sommes d'argent disponible en caisse ou placée sur des comptes bancaires, indispensable à toute gestion d'entreprise

La gestion de trésorerie est une méthode essentielle pour l'entreprise pour assurer la liquidité, améliorer le résultat financier et un indicateur de bonne santé de celle-ci.

Hypothèse 02 : C'est en se basant sur l'analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel et par les mouvements des flux que l'entreprise gère les risques liés à la trésorerie.

La réalisation de ce travail s'articule sur la recherche documentaire, c'est ainsi que cette dernière nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la gestion de trésorerie à travers la consultation des ouvrages, articles scientifiques y compris les sites internet.

Notre travail est structuré en (02) deux chapitres. Le premier constitue une généralité sur la trésorerie sur des notions de base de la gestion de trésorerie. Le second porte sur l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise qui est consacré à l'analyse des outils de gestion de la trésorerie.

CHAPITRE 01

La Gestion de trésorerie

Il est certainement indispensable de mettre en évidence les outils méthodologiques, Et il est toutefois important de prendre en considération les outils théoriques, afin avoir une vision claire sur les principes du thème abordé.

Dans ce chapitre nous allons passer par l'exposition des notions générales sur la trésorerie. Pour ce faire, nous allons en premier lieu définir sa fonction ainsi que ses différentes approches et nous terminons ce chapitre par exposition de ses typologie et importances.

Section 1 : Notion générale sur la trésorerie

L'argent est l'élément vital de n'importe qu'elle entreprise, bien le gérer est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la survie et la prospérité de toute entreprise.

La trésorerie, C'est le gilet de sauvetage des entreprises (au début, pendant et lors des phases de difficultés).¹

1.1. La trésorerie :

Selon FORGET « 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 ».

« La trésorerie d'une entreprise à une date déterminée, est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entrainés par cette activité³ ».

« 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)⁴».

Alors la trésorerie d'une entreprise peut être analysée ou définie comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a

¹ bellier delienne a., khath s., «gestion de trésorerie», ed economica, paris, 2000, p. 25.

² jack forget, gestion de trésorerie, édition d'organisation, 2005, p11.

³ haumier h, debarlot f et boulmer p., « la trésorerie des entreprises », ed dunod, p4.

⁴ pierre verni men, finance d'entreprise, édition dalloz, 2000.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

contractés, Cela permet à l'entreprise d'assurer ses exigences de liquidité, d'exigibilité et de solvabilité.

1.2. Les objectifs de la trésorerie :

La trésorerie regroupe le total des sommes disponibles dans une organisation. Elle permet de gérer les liquidités et de s'assurer d'avoir toujours suffisamment d'argent disponible. Donc la trésorerie doit :

- Atteindre l'objectif de liquidité (Permettre à l'entreprise de faire face, au jour le jour, à ses engagements) ;
- Gérer les risques liés aux taux de change ;
- Se rapprocher au maximum de la trésorerie zéro.

Une entreprise est liquide lorsqu'elle peut assumer le passif exigible avec l'actif mobilisable. Le risque d'illiquidité et le risque de ne pas faire face à ses engagements à leur échéance.

L'exigibilité qui est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire⁵.

La solvabilité compare le montant de l'endettement avec la valeur des actifs de l'entreprise. Le risque d'insolvabilité est celui correspondant à la situation d'une entreprise dont l'évaluation de l'ensemble des éléments constituant le portefeuille d'actif est inférieure aux dettes.

1.3. La gestion de la trésorerie :

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

La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. « A l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre La sécurité et l'efficacité ; La liquidité et la rentabilité ; La solvabilité et le risque »⁶.

⁵ rousselot p & verdierj-f ; «la gestion de trésorerie », édition dunod, paris, 1999, p18.

⁶ forget j, « gestion de trésorerie », ed d'organisation, france, 2005, p11.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

L'objectif de la gestion de trésorerie est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios. Cela avant d'atteindre ce point d'équilibre.

1.4. Le rôle et la mission du trésorier :

Le trésorier est le garant de la liquidité quotidienne de l'entreprise. Il gère, anticipe et sécurise les flux de trésorerie en veillant à assurer la couverture des besoins financiers⁷.

1.4.1. Le rôle du trésorier :

Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec les autres services de la société. Il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie, en particulier en matière de gestion des risques⁸. Pour bien détailler le rôle du trésorier on peut expliquer quelques points essentiels comme suite :

1.4.1.1. La prévision et la gestion des flux et des risques :

Les flux et les risques représentent à la fois la matière et la préoccupation majeure du trésorier. Les sources d'informations du trésorier sont nombreuses et incluent tous les services de l'entreprise, dans la mesure où des décisions stratégiques ou de gestion courante génèrent des flux financiers. Le trésorier appartient donc, en fonction des objectifs fixés, de prévoir l'ensemble des flux générés par les décisions financières et d'investissement.

Le trésorier doit avoir la connaissance pour en respecter les dates et en choisir les supports. Il lui faut collecter très précisément ces informations auprès de la direction financière avant de préparer son budget de trésorerie annuel.

Le trésorier doit pouvoir disposer des informations fiables en temps réel, contrainte que doivent respecter tous ses associés. Chacun d'eux doit être informé de l'incidence d'un transfert d'information erronée ou tardive en direction du service trésorerie.

La réception d'un chèque d'un grand montant doit être indiquée au trésorier. Il doit calculer l'incidence financière d'une erreur ou d'un retard de transmission d'information et de la communiquer à ces interlocuteurs.

⁷ <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/trésorerie-d'entreprise.html>.

⁸ marc gauguin, roselyne sauvee-c rambert « gestion de la trésorerie ».

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

1.4.1.2. Le quotidien du trésorier :

La journée du trésorier commence par l'analyse des informations reçues des banques après traitement de nuit des opérations, il peut ainsi contrôler les soldes bancaires, les effets remis à l'escompte, l'état des financements et des placements en les comparant à ceux déterminés en interne.

Après ce premier travail de contrôle, le trésorier reçoit, ou collecte selon l'organisation du système d'information de la société, les données relatives aux opérations nouvelles et aux flux qu'elles génèrent, il procède ensuite au positionnement de ces flux selon les critères, permettant d'optimiser la gestion des flux et de la trésorerie.

Après enregistrement de l'ensemble des opérations nouvelles du jour, le trésorier consulte les soldes prévisionnels calculés par le logiciel, le trésorier peut alors comparer les soldes des différents comptes bancaires, optimiser la situation de trésorerie globale en ordonnant des virements ou en mettant en place des financements ou des placements.

Son travail quotidien n'est pas pour autant terminé : être trésorier n'est pas une activité à temps partiel, sauf dans de petites entreprises où le poste englobe différentes tâches d'ordre administratif, comptable et financier.

Le trésorier consacre en effet une part variable de son temps à la gestion des relations avec des partenaires externes à la société : les banques, les clients et fournisseurs si nécessaire, il est amené à préparer des comptes rendus de situation ou d'activité à périodicité variable selon les interlocuteurs.

Le trésorier ne craint donc pas le désœuvrement et doit constamment exercer son talent dans un environnement évolutif qu'il doit maîtriser.

1.4.2. Les missions du trésorier :

Le trésorier d'une organisation (entreprise, association ou institution) est responsable de la constante liquidité de cette organisation, fonction qui peut être complétée par la gestion des relations avec les banques, ainsi que la gestion des placements et financements, voire des opérations de couverture de risques. Il fait son possible pour :

1.4.2.1. Assurer la liquidité de l'entreprise

C'est-à-dire son aptitude à faire face aux échéances ; le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : les paiements des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques.

1.4.2.2. Réduire le coût des services bancaires

C'est-à-dire minimiser le montant des frais financiers à court terme, le trésorier ne peut intervenir dans les frais financiers attachés aux emprunts à moyen et long terme résultant des programmes d'investissement pris par l'entreprise. Mais, par contre, il peut intervenir dans la minimisation des frais financiers à court terme (découvert, escompte commercial.....) par la connaissance du fonctionnement des comptes bancaires.

1.4.2.3. Optimiser les placements

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de la placer en tenant compte des intérêts et de la plus-value (ou moins-value) obtenue⁹.

1.4.2.4. Gérer les risques financiers à court terme

Il s'agit du risque de change et du risque de taux. L'objectif est d'éviter les pertes de change.

1.4.2.5. Relations avec les organismes financières

Il contrôle des écritures ainsi que le coût de la relation bancaire. L'objectif est à terme de mener les négociations avec les organismes financières. Pour mener à bien ces missions le trésorier doit être organisateur, technicien, anticipateur et communicateur¹⁰.

1.5. Les sources de financement de la trésorerie

Pour le fonctionnement de l'entreprise, elle doit disposer de ressources financières. Et pour obtenir ces ressources, elle doit avoir des sources de financement de sa trésorerie. Ce financement peut s'opérer, soit à partir des sources de financements internes, ou externes.

1.5.1. Le financement interne

Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. On distingue quatre (4) modalités de financement interne qui sont définies comme suite :

➤ La capacité d'autofinancement CAF

La capacité d'autofinancement, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Cela signifie, par

⁹ la **plus-value** correspond au profit réalisé à l'occasion de la vente d'un élément de l'actif immobilisé de l'entreprise. à l'inverse, une **moins-value** (perte) est constatée lorsque le prix de cession est inférieur à la valeur vénale de cette immobilisation, telle qu'elle est mentionnée au bilan de l'entreprise. 17/11/202017

¹⁰ marc gauguin, roselyne sauvee-c rambert « gestion de la trésorerie », 75001 paris.2004, p53.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens ¹¹:

- a) La rémunération des associés.
- b) Le renouvellement des investissements.
- c) L'acquisition des nouveaux investissements.
- d) Le remboursement des emprunts.
- e) La couverture des pertes probables et des risques.

➤ **L'autofinancement**

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice.

L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice.

➤ **Les ventes au comptant :**

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires et le reçu de versement remis par la caisse où l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client¹². Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

➤ **Les vente à terme :**

Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise. Pour bénéficier de la vente à terme, concernant les clients étrangers, l'entreprise devra exiger du client une lettre de crédit ou un crédit documentaire, communément appelé « CREDOC »¹³ qui est l'opération par laquelle la banque du client s'engage sur ordre et pour le compte de celui-ci à nous régler dans un délai.

¹¹ hebert de la bruslerie, analyse financiere information financiere, diagnostic et evaluation 4^{eme} edition dunod, paris, 2010.

¹² <https://www.petite-entreprise.net> 12/03/2020 a 14h30.

¹³ le **credit documentaire** est l'operation par laquelle une banque s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur a regler a un tiers exportateur dans un delai determine, via une banque intermediaire un montant determine contre la remise de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expedition des marchandises.

1.5.2. Le financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve ¹⁴:

➤ Les emprunts bancaires à long terme

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise.

L'entreprise emprunte ces sommes importantes auprès des banques avec lesquelles elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts.

➤ Les crédits bancaires à court terme

Encore appelés « crédits courants » ou « crédit d'exploitation » ou encore « crédits de fonctionnement » les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaires, frais de mission, etc.). Il existe plusieurs types de crédits bancaires sur lesquels l'entreprise compte le plus souvent :

a) L'escompte commercial.

C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie. L'escompte permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours.

b) Le financement par cession de créance à court terme

C'est un type de financement par mobilisation de créances professionnelles, son objectif est de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte. Le financement se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque. Il est possible de mobiliser toute créance professionnelle sur une personne du droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle. Contrairement à l'escompte, la cession peut être réalisée dès l'émission de la facture.

➤ L'affacturage (ou Factoring)

Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle

¹⁴ sion m : gerer la tresorerie et la relation bancaire, 2^{ème} edition dunod, paris, 2001, p101.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie.

➤ **Le découvert**

Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursé par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »¹⁵.

➤ **Crédit spot**

Le véritable crédit spot est un crédit à très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuelle et important d'où l'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement. La durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).

➤ **Les placements bancaires et les placements sur le marché**

On peut trouver de différentes sources de financement de la trésorerie de l'entreprise à partir des crédits bancaires à savoir les placements des fonds dans les banques et le marché.

a) Placements bancaires : Le placement bancaire se fait généralement à court terme. Ils permettent aux clients de courir très peu de risques, mais ne présentent aussi que peu de rémunérations¹⁶. On peut les citer comme suite :

Dépôt à terme

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

¹⁵ philippe rousselot/jean-françois verdie, la gestion de la trésorerie, édition dunod, paris, 1999, p138.

¹⁶ <https://www.savoie-patrimoine.com/epargne/placement-financier-placement-bancaire-difference/>

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

Bon de caisse

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

b) Placement sur le marché : Consiste à la valeur mobilière de placement (Action et Obligations)

Valeur mobilière de placement (VMP) :

Elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue :

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

Obligation : est un titre de créance émit par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent comprise entre 5 et 10 ans.

Section 2 : Origines des problèmes de trésorerie et les principales causes de la dégradation

2.1. Origines des problèmes de trésorerie :

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturel. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas, les deux.

D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise.

2.1.1 Problème structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement(FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie.

Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles¹⁷ ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - A la faiblesse du capital social de la société ;
 - Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
 - A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
 - A des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entrepris.

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

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

¹⁷ philipe roussetot, jean-françois verdie, la gestion de tresorerie, edition 2 dunod, paris 2017, p25

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

2.1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement

Les principales causes identifiables sont les suivants :

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

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

2.1.3 Problèmes d'ordre organisationnel

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financières de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes¹⁰:

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

2.2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie

La trésorerie est un indicateur synthétique de 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 non cite les suivantes¹⁸ :

¹⁸ 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.

2.3. Les risques de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et la gestion des quatre principaux risques qui sont :

2.3.1 Le risque de crédit

Un débiteur peut devenir insolvable, partialement ou totalement à la suite d'une mise en liquidation judiciaire par exemple. Dans certains cas, la créance pourra être récupérée mais les encaissements seront différés et le suivi de chaque dossier engendrera des coûts administratifs.

2.3.2 Le risque de change

Dès lors qu'elle exporte ou importe des produits ou des services, une entreprise est confrontée à des problèmes de change. Elle doit en particulier définir avec le client ou le fournisseur concerné la monnaie de la facturation, le délai et le mode de paiement, la monnaie de règlement. Le risque de change peut être favorable, nul ou défavorable.

2.3.3 Le risque de taux d'intérêt

Il résulte du risque de fluctuation au cours du temps des taux d'intérêt. Il peut avoir comme conséquences l'augmentation ou la diminution d'une dette, une rémunération plus importante ou moins importante d'un placement, une plus ou moins-value sur une créance ou un placement.

2.3.4 Le risque de défaillance des clients

C'est le risque d'impayé ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue. Au niveau de la trésorerie, cela se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui va grever le compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre du plan de trésorerie glissant qui va induire une modification dans le financement des emplois.

Section 03 : La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie

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

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

3.1. Les enjeux de la gestion de trésorerie :

Les trésoreries et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leurs sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires.

3.1.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur couteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le cout de trésorerie pléthorique et le cout de financement d'une insuffisance de liquidités¹⁹. La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sou-mobilisation, l'erreur d'équilibrage.

3.1.2. L'arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un cout d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financement couteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs.

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le cout de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte...) est un cout réel. Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le cout de détention d'une encaisse positive et le cout d'obtention des liquidités nécessaire au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du cout des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur les marchés et de la

¹⁹ philipe desbriere. evelyne poincelot, « la gestion de tresorerie », edition management. paris, 1999.p.18

prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ces caractéristiques économique et financières.

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

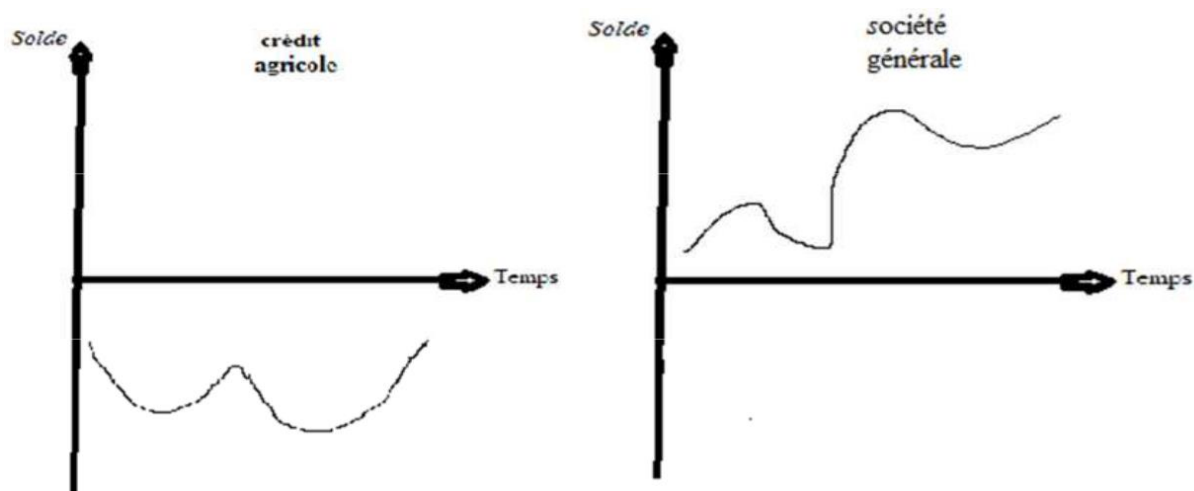
3.1.3 Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

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

3.1.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre –phase

L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation de contre phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où le compte débiteur génère des frais financiers et le compte créditeur n'est pas rémunéré.²⁰ L'erreur d'équilibrage peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque (appelés virements d'équilibrage).

Figure 01 :L'erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie » gestion de trésorerie, ed 2 dunod, 2017, P89.

²⁰ philipe desbriere. evelyne poincelot, « la gestion de tresorerie », edition management. paris, 1999.p.18

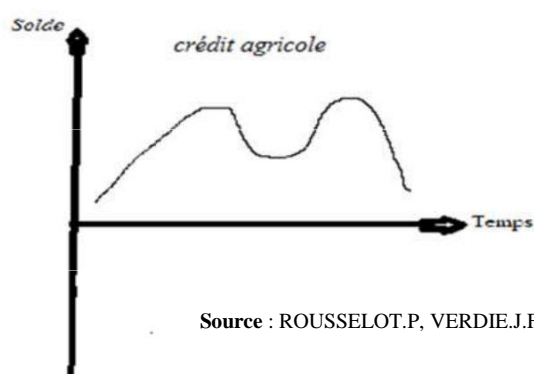
CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

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

3.1.3.2. L'erreur de sur –mobilisation

Une fois les contres- phases éliminées, l'existence de solde créditeur important traduit soit par un défaut de placement (ou défaut de blocage) soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme ; cette erreur revient donc à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues. La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise soit le cout moyen du financement à court terme.

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

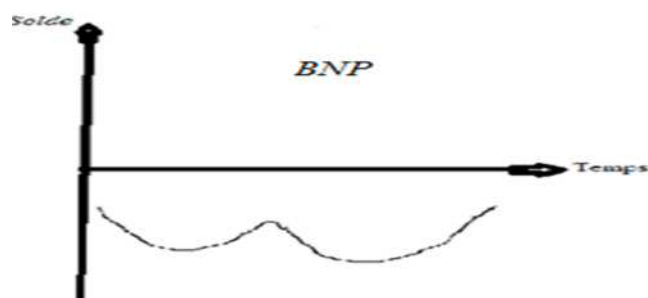


Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »ed 2 dunod, 2017, P. 90.

3.1.3.3 L'erreur de sous-mobilisation

L'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits, qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaire, à l'escompte ou aux autres sources de financement, cela veut dire que cette erreur provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins couteux. Cette erreur est considérée comme la moins couteuse des autres erreurs, dans la mesure où le découvert est effectivement plus élevé par rapport au financement à remplacer. L'entreprise paye, dans ce type d'erreur, la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisageait, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été due en cas de recours à un financement alternatifs.

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



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie »ed2 dunod, 2017, P. 91.

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

3.2. La prévision de la trésorerie

3.2.1. Principe :

Le trésorier agit dans le cadre du plan de développement de l'entreprise. Pour cela, il doit élaborer ses prévisions de trésorerie selon :

- Un plan de trésorerie ;
- prévision au jour le jour.

« La gestion prévisionnelle est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise »²¹. Le trésorier doit tenir compte des éléments suivant : l'horizon de la prévision et son pas.

²¹ chiha.k « finance d'entreprise », ed houma, alger, 2009, p.119

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

Tableau N° 01 : Résumé des prévisions de la trésorerie

Document	Horizon	Pas	Objectif
Plan de financement	3 à 5 ans	Annuel ou semestriel	Equilibrer entre les emplois et les ressources à LT
Prévision au jour le jour en date de valeur	Le mois	Le jour	-Encaisse 0 ; -Equilibrage des comptes bancaires en valeur ; -arbitrages journaliers en date de valeur.

Source: Etablie par nous-même.

3.2.2. Prévision de la TR au jour le jour : (en date de valeur)

En général, l'enregistrement Comptable se fait à la date historique de l'opération, alors que l'enregistrement bancaire se fait à la date de réalisation de l'opération. D'où un décalage qui joue au profit de la banque qu'on appelle date de valeur. Les opérations de remise de valeur ou de versement d'espèces sont enregistrées postérieurement ; les opérations de retrait ou de paiement sont enregistrées antérieurement au jour de l'opération.

Le décalage entre la date historique et la date effective de réalisation de l'opération est souvent dû au délai d'échange interbancaire des valeurs.

D'une manière générale, dans ce type de prévision, on tient compte des dates d'enregistrement retenues par la banque :

- Les dates de valeur ;
- Les jours calendaires ;
- Les jours ouvrés ;
- l'heure de caisse

3.2.2.1. Les dates de valeur

C'est la date à laquelle la banque enregistre effectivement en crédit ou en débit les opérations dans les comptes des entreprises. Ce sont donc des dates réelles de crédit et de débit retenues par le banquier pour calculer les agios. Ainsi, « on appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opération»²².

²² barreau j, delahaye j., « gestion financière », 13^{ème} ed dunod, paris, 1999.p455.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

Principe de base : les encaissements sont pris en compte le plus tard possible et les décaissements le plus tôt possible.

3.2.2.2. Les jours calendaires (JC) et les jours ouvrés(JO)

Les jours calendaires sont les jours du calendrier, ils font référence à tous les jours de la semaine du dimanche au samedi (7 jours) ; Les jours ouvrés sont les jours où la banque fonctionne normalement (5 jours) ; La différence entre les deux : un (01) jour ouvré correspond à 1,4 jours calendaires.

3.2.2.3. L'heure de caisse

C'est l'heure à partir de laquelle les opérations sont transformées au lendemain (c'est l'heure à partir aujourd'hui devient demain). L'heure de caisse est différente de l'heure de fermeture des guichets, généralement elle se situe entre 11 et 15 heures. Au-delà de cette heure, une nouvelle journée commence pour la banque.

3.3. Outils d'aide à la gestion de trésorerie

Dans le souci d'une gestion de trésorerie efficace, on utilise les outils de gestion pertinents qui permettent de suivre la trésorerie ainsi que ses éléments constitutifs afin qu'ils soient apurés. Ils sont les suivants :

3.3.1. Le bon de décaissement provisoire

C'est un document qui sert à effectuer des dépenses urgentes à l'intention des personnes se trouvant dans le besoin et nécessitant une régularisation à terme. Il permet de connaître les affectations auxquelles ont servi les différents frais des opérations dont le total récapitulé correspond à son montant.

Le bon de décaissement provisoire alors repris au niveau du journal de caisse à hauteur de la somme déboursée prend le caractère de bon de décaissement définitif.

3.3.2. Le carnet des entrées de caisse

Ce document servant de justificatif est constitué de plusieurs bons d'entrée de caisse dont l'unité représentée en quatre exemplaires avec une souche restant au niveau de la comptabilité, permet de constater les règlements quotidiens des différents clients de l'entreprise.

3.3.3. L'état hebdomadaire des recettes

C'est un document qui permet au comptable d'avoir une idée sur l'ensemble des encaissements qu'il a perçus au cours de la semaine avant de procéder aux dépôts des fonds dans ses différentes banques.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DE TRESORERIE

Ce document est soumis à la signature du contrôleur interne pour contrôle de l'efficacité des encaissements.

3.3.4. Le registre des clients

Le registre des clients est un document dans lequel sont répertoriés l'ensemble de ses clients ainsi que les mouvements entretenus en ce qui concerne le règlement des factures. Il permet de détecter non seulement les clients qui ne se sont pas exécutés de l'entièreté de leurs créances afin de procéder à des relances pour le solde des factures à honorer, mais aussi les clients insolvable en vue de les contraindre à honorer leurs règlements.

3.3.5. Le registre des fournisseurs

Ce document contient la liste des fournisseurs de l'entreprise et les mouvements qu'ils effectuent. Il permet de détecter les factures impayées de ses différents fournisseurs venues à échéance dans le but de procéder à leurs règlements dès disposition de liquidités. C'est à ce titre que toutes les factures fournisseurs sont réglées à hauteur de 70% à 80% chaque année selon les statistiques de la DAF.

Cependant, au titre des outils appropriés à la gestion de la trésorerie, des outils tels que le plan de trésorerie, le plan de règlement des fournisseurs ne sont pas établis au sein de l'entreprise²³.

Conclusion du chapitre

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité et faire face à ses dettes au moindre coût et d'assurer le financement de ses activités ; avec ces disponibilités, qu'elle dispose, soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses.

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

²³ sone c., «la pratique de la gestion de tresorerie», these, universite d'ouagadougou- d.u.t au bumiger, promotion 2006, 19 juin a 22h.

CHAPITRE 02

La trésorerie dans l'analyse financière

Introduction.

Afin d'évaluer ses capacités 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 ses 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 l'approche statique et l'approche dynamique.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel

L'analyse par le bilan est une analyse statique, la trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ces emplois et ces ressources à un moment donné.

1.1. Notion du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel sert à analyser d'où vient l'argent et comment il est utilisé. Cette présentation de bilan permet de classer les opérations par fonction (exploitation, financement ou encore investissement). Le bilan fonctionnel permet de déterminer comment est financé l'investissement et l'exploitation.)²⁴, et il est divisé en deux parties :

L'actif : C'est la partie gauche du bilan, elle regroupe les emplois stables et actifs circulants.

Le passif : C'est la partie droite du bilan, elle regroupe les ressources durables et les dettes circulantes.

1.2. Structure du bilan fonctionnel

Définition : Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masse homogène selon les trois fonctions (investissement, financement et exploitation).

²⁴ www.l-expert-comptable.com

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

Tableau N° 02 : Le bilan fonctionnel

ACTIF	PASSIF
<p><u>Emplois stables (ES)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Immobilisations brutes - Immobilisations incorporelles - Immobilisation corporelles - Immobilisation financières <p><u>Actif circulant d'exploitation brute (ACE)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stocks - Avance et acomptes versés - Créances clients - Charges constatées d'avance <p><u>Actif circulant hors exploitation (ACHE)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Créances diverses - Intérêts courus - Créances sur immobilisations <p>Actif de trésorerie (AT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilités 	<p><u>Ressources stables :</u> Capitaux propres Amortissement et provisions Dettes financières</p> <p><u>Passif circulant :</u> Dettes d'exploitations Dettes hors exploitation Trésorerie passive</p>

Source : BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod, 2003, P149.

1.3. L'utilité du bilan fonctionnel : le bilan fonctionnel permet,

- ✓ D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité²⁵ ;
- ✓ D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;
- ✓ De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classé par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- ✓ De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- ✓ De détecter le risque de défaillance.

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

²⁵ barreau j et delhaye j., gestion financière, ed dunod 2003.
hubert de la bruserie 'analyse financière 'édition ,2014.

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

- 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 à court terme.

1.4. Détermination de la trésorerie :

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

1.4.1. Par le bas du bilan : la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIVE – TRESORERIE PASSIVE

1.4.2. 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 :

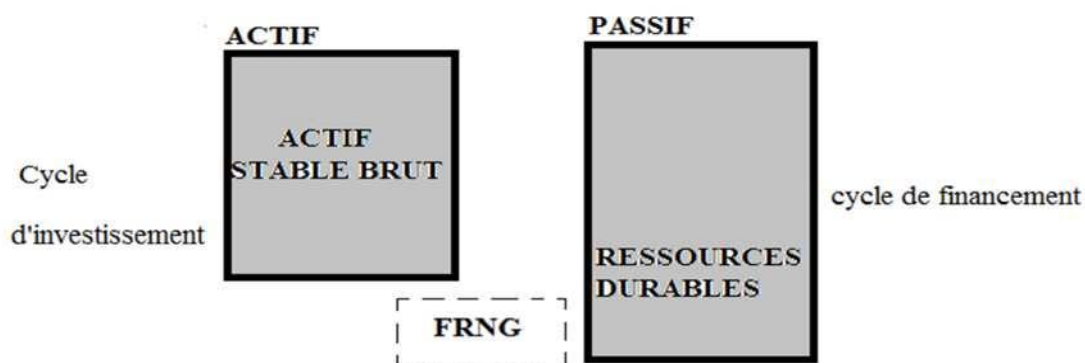
1.4.2.1. Le Fonds Roulement Net Global (FRNG): il représente l'excédent (s'il est positif) de ressources stables, d'origine interne et/ou externe, non nécessaires pour financer les emplois stables et qui peut ainsi servir à financer les besoins circulants de financement.

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

Par le haut du bilan :

FRNG = ressources stables – emplois stables

Figure n°04 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



➤ **Par le bas du bilan :**

FRNG = actifs circulants – passifs circulants²⁶

Ou bien :

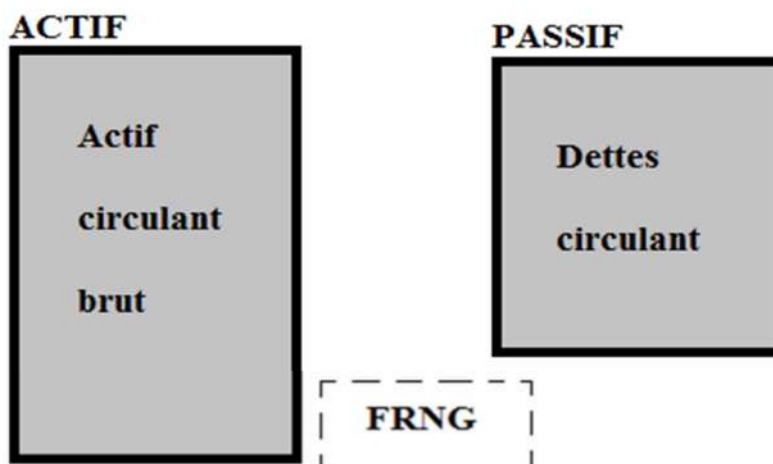
FRNG = (ACE + ACHE + TA) – (DE + DHE + TP)

isabelle chambost, gestion financiere, eddunod , pris 2006 ,p164

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

- ACE : actif circulant d'exploitations. -TA : trésorerie active.
- ACHE : actif circulant hors exploitations. -TP : trésorerie passive.

Figure n° 05 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



➤ **Interprétation du FRNG :**

❖ **Le fonds de roulement est positif $FRNG > 0$**

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

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

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

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

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

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

1.4.2.2. Le Besoin de Fond Roulement BFR : Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente²⁷.

Le besoin de fond de roulement (BFR) est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'a pas financé par les dettes liés au cycle d'exploitation.

Le BFR résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global. On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement :

Le BFR d'exploitation (BFRE) : besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise

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

Le BFR hors exploitation (BFRHE) : besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation de l'entreprise.

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

➤ **Interprétation économique du BFR :**²⁸

❖ **BFR égale à 0** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent ;

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

BFR inférieur à 0 : signifie que les ressources circulants sont supérieurs aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes.

1.5. Les ratios liés à la trésorerie

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, on utilise aussi plusieurs ratios liés à la trésorerie.

²⁷ philippe rousselot/jean-françois verdie, la gestion de la tresorerie, edition 2, 2017, p29.

²⁸ issabel chambost op. cite, p166

1.5.1. Définition d'un ratio

Le ratio est un rapport entre deux valeurs financières ou économique d'une entreprise établissent la comparaison entre une situation et une norme²⁹.

1.5.2. L'objectif d'une analyse par les ratios

Les ratios donnent une image de l'entreprise à un moment donné de sa vie (la fin de l'exercice comptable). De ce fait, il faut les interpréter avec prudence. Par ailleurs, leur principal intérêt est de favoriser des comparaisons dans l'espace afin de prendre les décisions adéquates.

Et en ce qui concerne l'analyse de la trésorerie, on utilise les ratios suivants³⁰ :

❖ **Ratio de liquidité générale** : Il montre l'importance des biens aux quels l'entreprise peut faire appeler pour faire face à ces engagements à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1.

Liquidité générale = actif circulant/dettes à court terme

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

Ratio de liquidité immédiate = valeur disponible / dettes à court terme

❖ **Ratio de liquidité réduite** : Ce ratio doit être proche de 1, il est également appelé ratio de solvabilités à l'échéance. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances a moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobiliers de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client. Ce ratio se calcul comme suit :

Ratio de liquidité réduite = valeur disponible + valeur réalisable / dettes à court terme

❖ **Ratio d'endettement total** : Ratio d'endettement est un indicateur qui permet d'analyser de façon précise la structure du capital permanent, grâce à la comparaison entre le montant des capitaux permanents et celui des capitaux empruntés. Ce ratio doit être inférieur à 0.5.

Ration d'endettement = total des dettes / total de l'actif

❖ **Ratio d'autonomie financière** : Le calcul de ce ratio est souvent utile pour l'entreprise car il montre si l'entreprise est capable de financer ces besoins le biais de ces capitaux propres ou bien. Elle aura besoin de faire appel aux dettes à long terme.

Ce ratio doit être supérieur ou égal à 0.5, c'est-à-dire les capitaux propres de l'entreprise doivent représenter au moins 50% de ces ressources totales.

Autonomie financière = capitaux propres / total passif

²⁹ rivet a gestion financiere. ellipses edition marketing .a. 2003. p 43.

³⁰ meunier pocher b. le diagnostic financier, 2edd'organisation, 2000, p, 170.

Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie

L'analyse par flux est une analyse dynamique, elle permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux d'encaissement et de décaissement. En finance d'entreprise, il existe plusieurs tableaux de flux servant à expliquer la variation de la trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux ayant traversé l'entreprise sur une période comptable, les principaux tableaux utilisés par les trésoriers sont:

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

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).³¹

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 suit :

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

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

$\text{EBE} = \text{Produits d'Exploitation (Encaissables)} - \text{Charges d'Exploitation (Décaissable)}$
--

³¹ poncet pier, « gestion de trésorerie », edition economica, paris 2004, p122

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

Tableau N° 03 : Tableau pluriannuel des flux financiers

DESIGNATION	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			
Variation de dettes financières	-	-	-
- Frais financiers sur emprunts			
- Impôt sur le bénéfice	-	-	-
- Participation			
- Dividendes	-	-	-
Solde courant SC =SE + SF			
+ 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.

2.1.3. Les soldes des flux financiers dans le tableau pluriannuel :

- 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 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 répondre.

2.2.1. Définition :

Le tableau de financement décrit la manière dont, au cours d'une période, les ressources dont a disposé l'entreprise ont permis de face à ses besoins. Il mesure l'importance des diverses natures d'emplois et des ressources et les classe selon leurs échéances³²

Le TF permet d'examiner l'équilibre entre les ressources et les emplois de fond, et suis l'évolution de la structure financière Il indique la nature des ressources utilisées, et les emplois bénéficiaires par le biais des variations d'un exercice à un autre.

³² sansri. b : «analyse financière », édition chihab, 1996, p24.

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un, ou plusieurs, exercices comptables passés.

Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie.

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.

2.2.2. Structure simplifiée du tableau de financement

La structure de la 1^{er} et 2^{eme} partie du tableau de financement se présente comme suit :

Tableau n°04 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (01^{er} partie)

EMPLOIS	RESSOURCES
Distribution de dividendes	CAF
Diminution du capital	Augmentation du capital
Augmentation des immobilisations	Diminution des immobilisations
	Augmentation DLMT
TOTAL EMPLOIS	TOTAL RESSOURCES
VARIATION FRNG (ressources nette)	VARIATION FRNG (emplois nette)

Source : tableau réalisée par nous même à partir de la recherche bibliographique.

La capacité d'autofinancement se calcule comme suite : $CAF = (\text{Résultat net de l'exercice} + \text{Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions} - \text{Les reprises sur amortissements} + \text{valeur net comptable des éléments actifs cédés} - \text{produits d'éléments d'actifs mobilisés})$.

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

Tableau n°05 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (02^{ème} partie)

	Besoins	Dégagement	Solde
<u>Exploitation</u>			
Variation des stocks			
V. Créances client, comptes rattaché	-	-	-
V. Avance et acomptes versé sur commandes			
V. Des dettes d'exploitation	-	-	-
V. Avance et acomptes reçus sur commande			
Total	-	-	-
Variation du BFRE (A)	-	-	-
<u>Hors Exploitation</u>			
V. Autre actif courant			
V. Autre dettes	-	-	-
Total	-	-	-
Variation du BFRHE (B)	-	-	-
<u>Trésorerie</u>			
V. Trésorerie			
V. V.M.P	-	-	-
TOTAL	-	-	-
Variation du Trésorerie (C)	-	-	-
VARIATION DE FRNG A+B+C	-	-	-

Source : Tableau réalisée par nous même à partir de la recherche bibliographique.

2.3. Tableau des flux de trésorerie (TFT):

2.3.1. Définition :

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions.³³

2.3.2. 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;

³³ eric tort, « les tableaux de flux de tresorerie en regles françaises et internationales : essai de synthese », revue française de comptabilite, no 462, fevrier 2013, p24.

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

il est en effet explicitement adapté aux consolidations. Il est très axé sur les flux de liquidités.

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

1) 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 Activités" 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).

2) Les flux de trésorerie d'investissement : Les flux de trésorerie d'investissement indiquent le niveau des investissements nets des cessions.

3) Les flux de trésorerie de financement (externe) : Les flux de trésorerie de financement (externe), correspondent aux apports en capitaux propres, nets des dividendes versés, et aux emprunts nets 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 équivalents").

2.3.3. Les principales étapes de construction du TFT : La constatation d'un TFT se fait en trois étapes³⁴ :

➤ **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 : **FRNG-ABFR=ATN**

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

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

³⁴ eric tort, op, cit, p25.

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

des annexes comptables on va déterminer les flux réels de la trésorerie, après on calculera les variations pour chaque deux flux en sens opposé.

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.

2.3.4. La structure du tableau des flux de trésorerie

Tableau n°06 : La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.

DESIGNATION	N	N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat de l'exercice	-	-
* Elimination 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)	-	-
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)	-	-
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)	-	-
Variation de trésorerie (A + B + C)	-	-
Trésorerie à l'ouverture (D)	-	-
Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)	-	-

Source : Eric RORT, 'Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales », février 2013, p26

2.3.5. 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.

- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **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 ces de faire une analyse de la rentabilité de l'entreprise, à partir de ses différentes fonctions.

Section 03 : Les méthodes des prévisions dans la gestion de trésorerie

Dans cette section on va citer les prévisions de la gestion de trésorerie comme le plan financement, le budget de trésorerie.

3.1. Le plan de financement

Le plan de financement est l'un des tableaux prévisionnel le plus important dans la vie de l'entreprise, la durée idéal de ce dernier n'existe pas car il s'agit essentiellement d'une question de fait, et la durée du plan eut ainsi s'étaler sur 3, 4, 5, ou bien 6 ans.

3.1.1. Définition

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.

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.³⁵

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre.³⁶

3.1.2. Objectif du plan de financement :

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise, il permet d'atteindre plusieurs objectifs dont on peut citer :

- Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Il montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté des ressources ;
- Etabli sur plusieurs années consécutives, le tableau de financement constitue pour le prêteur un document essentiel permettant d'explicitier l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) ;
- Le tableau de financement peut être utilisé comme un instrument prévisionnel, il permet alors au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de

³⁵ www.fsjes-agadir cours plan de financement

³⁶ roussetot.p, verdie.j.f, « la gestion de la trésorerie », édition dunod, paris 1999, p42.

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;

- La Vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

3.1.3. La structure du plan de financement

Le tableau fait apparaître les ressources durables et les emplois stables de l'exercice.

➤ Côté ressources :

- La capacité d'autofinancement (CAF) ;
- L'augmentation de capital en numéraire ;
- Les produits de cessions d'actif immobilisé ;
- Des emprunts bancaires ;
- Des subventions d'investissement.

➤ Côté emplois :

- Le besoin de financement généré par l'activité (capacité d'autofinancement lorsqu'elle est négative);
- Le paiement de dividendes ;
- Les dépenses d'investissement (nouvelles immobilisations) ;
- L'augmentation du besoin en fonds de roulement (augmentation des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation) ;
- les remboursements d'emprunts (et éventuellement, le rachat d'actions pour réduire le capital).

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

Tableau N° 07 : structure du plan de financement

Eléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources					
- Capacité d'autofinancement	-	-	-	-	-
- Augmentation de capital	-	-	-	-	-
- Prix de cession d'élément d'actif	-	-	-	-	-
- Subvention d'investissement	-	-	-	-	-
- Emprunt à long et moyen terme	-	-	-	-	-
Total de ressources (1)	-	-	-	-	-
Emplois					
- Dividendes	-	-	-	-	-
- Remboursement des emprunts	-	-	-	-	-
- Variation du BFR (augmentation)	-	-	-	-	-
- Investissements nouveau	-	-	-	-	-
Total des Emplois (2)	-	-	-	-	-
=solde annuel (1)-(2)	-	-	-	-	-
=solde cumulé de la période	-	-	-	-	-

Source : tableau réalisée par nous même à partir de module gestion et risque financière

Le total des ressources prévisionnelles doit être supérieur au total des besoins prévisionnels pour que l'entreprise puisse disposer d'une marge de sécurité en cas d'erreurs de prévisions ou de besoin de financement non prévus, le plan de financement que l'entreprise choisira sera celui qui ajustera au mieux le plan d'investissement à la structure financière de l'entité et à la rentabilité à venir.

3.2. Le budget de trésorerie

Nous avons 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.

3.2.1. Définition

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire

de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable³⁷.

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

3.2.2. L'utilité de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet³⁸.

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie a court terme ;
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaire, aux meilleurs conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise ;
- Le budget de trésorerie permet de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles (pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre) de manière a évité de trop grandes déséquilibres.

3.2.3. 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.

1) La détermination des encaissements

✓ Les encaissements d'exploitation

Les encaissements sont issu de budget des ventes, car les ventes représentent la partie ma plus importante des rentrées de fond dans l'entreprise et il faut tenir compte de la TVA et le délai de règlement accordé aux clients.

✓ Les encaissements hors exploitation

Les encaissements hors exploitation comprennent :

- La ressource de financement stable tel que les nouveaux emprunts, les apports de capital, et les subventions.
- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

Autres opérations qui impliquent une rentrée des fonds pour l'entreprise.

³⁷ bellier delienne.a, kath. s « la gestion de tresorerie », edition 2, economica, paris, 2005, p.40.

³⁸ bellier delienne.a, kath. s, op. cite, p.40.

CHAPITRE 02 : LA TRESORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIERE

2) La détermination des décaissements

✓ Les décaissements d'exploitation

Les décaissements d'exploitations sont issues de budget des approvisionnements, le délai de règlement des fournisseurs est intégré, les dépenses y figurent toute taxes comprises (TTC) puisque les paiements comprennent la TVA.

✓ Les décaissements hors exploitation concernent :

- L'acquisition des immobilisations ;
- Le remboursement des emprunts ;
- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'exercice précédent ;
- Les acomptes et solde de l'impôt sur la société.

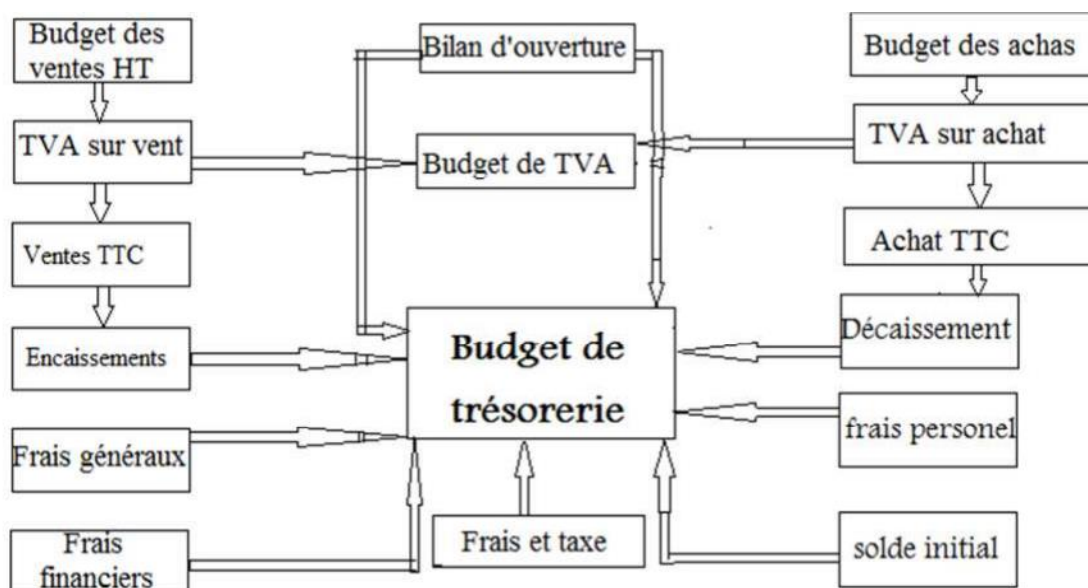
3.2.4. La structure du budget de trésorerie

Tableau n° 08 : budget de trésorerie

DESI	JANV.	FEV.	DEC.
1- Encaissements sur ventes (TTC)	-	-	-	-
2- Produits financiers à encaisser	-	-	-	-
= Total des recettes d'exploitation (1)	-	-	-	-
1- Décaissements sur les achats (TTC)	-	-	-	-
2- Paiement des charges de personnel	-	-	-	-
3- Impôts et taxes d'exploitation	-	-	-	-
4- TVA à payer	-	-	-	-
= Total des dépenses d'exploitation (2)	-	-	-	-
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)	-	-	-	-
1- Cession d'immobilisation (TTC)	-	-	-	-
2- Nouveaux emprunts contractés (principal)	-	-	-	-
= Total des recettes hors exploitation (4)	-	-	-	-
1- Immobilisations (TTC)	-	-	-	-
2- Echéances de remboursement d'emprunt (principal)	-	-	-	-
3- Impôts sur les bénéfices (acomptes et stocks)	-	-	-	-
4- TVA à payer	-	-	-	-
= Total des dépenses hors exploitation (5)	-	-	-	-
= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)	-	-	-	-
Solde global mensuel (7) = (3) + (6)	-	-	-	-
(+ou-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)	-	-	-	--
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)	-	-	-	-

Source : tableau réalisée par nous même à partir de la recherche bibliographique

Figure N°06 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie



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

3.2.5. Interprétation du budget de trésorerie

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.

Conclusion du chapitre

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.

Il est a constaté que la gestion de trésorerie est prévisionnel, Il s'agit de prévoir les besoins de financements, et choisir le mode de financement le plus adéquat, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleurs conditions possible, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'analyse et la gestion de trésorerie d'une manière générale la gestion de trésorerie est un domaine très sensible et complexe, dont l'activité consiste à placer les liquidités d'une entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque, elle permet de disposer d'outils de gestion prévisionnel afin d'évaluer le besoin de financement immédiat et à future de l'entreprise.

Le premier chapitre nous a permis de répondre à la première question qui est divisé en deux :

La trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'ils s'agissent du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. Plus précisément la trésorerie d'une entreprise est la différence entre ses emplois de trésorerie et son endettement bancaire à court terme.

La gestion de trésorerie est l'ensemble de procédures et de règles mis en place pour : suivre, contrôler, optimiser les mouvements des entrées et des sorties de fonds en vue de maintenir un équilibre entre recettes et les dépenses, elle permet à l'entreprise de prévenir les risques financiers. En générale la gestion de trésorerie est un arbitrage constant, entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque d'une entreprise, et pour cela on confirme la première hypothèse.

Les méthodes et outils utiliser pour gérer la trésorerie sont divers et bien efficace les unes que les autres, et c'est à l'entreprise de décider le meilleur outil au qu'elle il lui convient de faire recours, car lorsque celle-ci est bien maitrisée ce qui participe pleinement au développement de l'activité et à dégager de bons résultats qui permettront l'amélioration de la rentabilité et constituerait une nouvelle sources de financement, c'est pour cette raison, il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux de trésorerie.

Dans le second chapitre nous avons tiré que les outils et les méthodes utilisés dans la gestion de trésorerie permet de :

- Evaluer les besoins financiers et le type de ressources dont dispose l'entreprise.
- Observer le degré de couverture des emplois par les ressources.
- Détecter le risque de défaillance et calculer la marge de sécurité.
- Rapprocher les besoins de financement, et si les ressource que dispose l'entreprise permet de faire face à ses besoins.

Ce qui confirme la deuxième hypothèse.

Comme toute œuvre humaine, ce travail est loin d'être parfait et a donc des limites d'insuffisances d'informations (ouvrages, manque d'étude sur le terrain).

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrage

1. BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod 2003. BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod 2003.
2. BARREAU J, DELAHAYE J., « gestion financière », 13^{ème} Ed DUNOD, Paris, 1999
3. BELLIER DELIENNE A., KHATH S., «gestion de trésorerie», Ed ECONOMICA, Paris, 2000.
4. BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005.
5. CHIHA.K « Finance d'entreprise », ED HOUMA, Alger, 2009.
6. Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue
7. FORGET J, « Gestion de trésorerie », ED d'organisation, France, 2005.
8. Française de Comptabilité, no 462, février 2013
9. HAUMIER H, DEBARLOT F et BOULMER P., « La trésorerie des entreprises », Ed DUNOD.
10. Hebert de La Bruslerie, Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
11. Jack Forget, gestion de trésorerie, Edition d'organisation, 2005.
12. Marc Gauguin, Roselyne sauvée-C Rambert « Gestion de la trésorerie », 75001 Paris.2004
13. Philippe Desbrière. Evelyne pincelet, « la gestion de trésorerie », édition management. Paris, 1999
14. Philippe Rousselot, Jean-François Verdie, La gestion de trésorerie, édition 2 DUNOD, Paris 2017
15. Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, La Gestion de la trésorerie, édition DUNOD, Paris, 1999.
16. Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, La gestion de la trésorerie, Edition 2, 2017.
17. Pierre Verni men, Finance d'entreprise, édition DALLOZ, 2000.
18. PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004.

BIBLIOGRAPHIE

19. ROUSSELOT P & VERDIERJ-F ; «La gestion de trésorerie », Edition DUNOD, Paris, 1999.
20. ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, « La gestion de la trésorerie », Edition Dunod, paris 1999.
21. SANSRI. B : «Analyse financière », Edition chihab, 1996.
22. Sion M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2001.
23. SONE C., «la pratique de la gestion de trésorerie», thèse, université d'Ouagadougou-D.U.T au BUMIGER, Promotion 2006.

II. Site internet

- ❖ www.fsjes-agadir cours plan de financement
- ❖ www.l-expert-comptable.com
- ❖ [www. Lesechos.fr](http://www.Lesechos.fr)
- ❖ [https ://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/trésorerie-d'entreprise-html](https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/trésorerie-d'entreprise-html).
- ❖ <https://www.savoie-patrimoine.com/epargne/placement-financier-placement-bancaire-difference/>
- ❖ [Https://www.petite-entreprise.net](https://www.petite-entreprise.net)

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Résumé des prévisions de la trésorerie	20
Tableau N°02 : Le bilan fonctionnel.....	24
Tableau N°03 : tableau pluriannuel des flux financiers	30
Tableau n°04 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (01 ^{er} partie).....	32
Tableau n°05 : Structure simplifiée d'un tableau de financement (02 ^{eme} partie)	33
Tableau n°06 : La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.	35
Tableau N°07 : structure du plan de financement	39
Tableau n° 08 : budget de trésorerie	41

Liste des figures

Figure N°01 :L'erreur d'équilibrage	17
Figure N°02 :L'erreur d'équilibrage de sur –mobilisation.....	18
Figure N°03 :L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation	19
Figure N°04 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan.....	25
Figure n°05 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan.....	26
Figure N°06 : Synthèse détail sur la construction du budget de trésorerie	42

Table de matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 01

Chapitre 1 : La gestion de la trésorerie.

Introduction 03

Section 1 : Notions générales sur la trésorerie. 03

1.1. La trésorerie..... 04

1.2. Les objectifs de la trésorerie..... 04

1.3. La gestion de la trésorerie. 04

1.4. Le rôle et la mission du trésorier 05

1.4.1. Le rôle du trésorier. 05

1.4.1.1. La prévision et la gestion des flux et des risques. 05

1.4.1.2. Le quotidien du trésorier. 06

1.4.2. La mission du trésorier. 06

1.4.2.1. Assurer la liquidité de l'entreprise 07

1.4.2.2. Réduire le coût des services bancaires 07

1.4.2.3. Optimiser les placements 07

1.4.2.4. Gérer les risques financiers à court terme 07

1.4.2.5. Relations avec les organismes financières 07

1.5. Les sources de financements de la trésorerie 07

1.5.1. Le financement interne..... 07

1.5.2. Le financement externe. 09

Section 2 : Origines des problèmes de trésorerie et les principales causes de la dégradation. 12

2.1 Origines des problèmes de la trésorerie. 12

2.1.1 Problèmes structurels de la trésorerie..... 12

2.1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie..... 13

2.1.3. Problème d'ordre organisationnel 13

2.2 Les principales causes de la dégradation..... 13

2.2.1 Le surcroît de l'activité 14

2.2.2 Le mauvais choix de financement 14

2.2.3 La mauvaise gestion du BFR 14

2.2.4 La baisse de l'activité..... 14

2.3 Les risques de la gestion de trésorerie..... 15

Table des matières

2.3.1 Le risque de crédit	15
2.3.2 Le risque de change	15
2.3.3 Le risque de taux d'intérêt	15
2.3.4 Le risque de défaillance des clients	15
Section 3 : La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie.	16
3.1. Les enjeux de la gestion de trésorerie.	16
3.1.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers.....	16
3.1.2. L'arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières	16
3.1.3 Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie	17
3.1.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre –phase	17
3.1.3.2. L'erreur de sur –mobilisation	18
3.1.3.3 L'erreur de sous-mobilisation	18
3.2. Prévision de la trésorerie au jour le jour.	19
3.2.1. Principe.....	19
3.2.2. Prévision de la TR au jour le jour : (en date de valeur)	20
3.2.2.1. Les dates de valeur	20
3.2.2.2. Les jours calendaires (JC) et les jours ouvrés(JO)	21
3.2.2.3. L'heure de caisse	21
3.3. Outils d'aide à la gestion de trésorerie.	21
3.3.1. Le bon de décaissement provisoire	21
3.3.2. Le carnet des entrées de caisse	21
3.3.3. L'état hebdomadaire des recettes	21
3.3.4. Le registre des clients	22
3.3.5. Le registre des fournisseurs	22
Conclusion du chapitre.....	22

Chapitre II : La trésorerie dans l'analyse financière

Introduction.	23
Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel	23
1.1. Notion du bilan fonctionnel.....	23
1.2. Structure du bilan fonctionnel.....	23
1.3. L'utilité du bilan fonctionnel :	24
1.4. Détermination de la trésorerie :	25
1.4.1. Par le bas du bilan	25
1.4.2. Par le haut du bilan.....	25
1.4.2.1. Le Fonds Roulement Net Global (FRNG):	25

Table des matières

1.4.2.2. Le Besoin de Fond Roulement BFR	27
1.5. Les ratios liés à la trésorerie	27
1.5.1. Définition d'un ratio	27
1.5.2. L'objectif d'une analyse par les ratios	28
Section 02 : Analyse par les flux de la trésorerie	29
2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers:	29
2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation :	29
2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers	30
2.1.3. Les soldes des flux financiers dans le tableau pluriannuel :	31
2.2. Le tableau de financement :	31
2.2.1. Définition :	31
2.2.2. Structure simplifiée du tableau de financement	32
2.3. Tableau des flux de trésorerie (TFT):.....	33
2.3.1. Définition :	33
2.3.2. Les composants du TFT :	33
2.3.3. Les principales étapes de construction du TFT	34
2.3.4. La structure du tableau des flux de trésorerie.....	35
2.3.5. Interprétation du tableau.....	36
Section 03 : Les méthodes des prévisions dans la gestion de trésorerie	37
3.1. Le plan de financement	37
3.1.1. Définition	37
3.1.2. Objectif du plan de financement :	37
3.1.3. La structure du plan de financement	38
3.2. Le budget de trésorerie	39
3.2.1. Définition	39
3.2.2. L'utilité de budget de trésorerie	40
3.2.3. Elaboration du budget de trésorerie.....	40
3.2.4. La structure du budget de trésorerie	41
3.2.5. Interprétation du budget de trésorerie	42
Conclusion du chapitre.....	43
Conclusion générale	44
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Résumé	

Résumé

La trésorerie de l'entreprise est une traduction financière de la gestion de l'entreprise, elle est l'ensemble des liquidités disponibles à un moment donné. Elle est une assurance pour l'entreprise qui lui permettant de prolonger son existence et d'être solvable pour honorer sa signature.

L'analyse et la gestion de trésorerie est une fonction indispensable pour assurer la bonne marche de la société, et pour garantir une pérennité aussi long possible.

La bonne maitrise des outils d'analyse et de gestion de trésorerie permet d'optimiser le résultat financier de l'entreprise, et d'apprécier sa structure financière pour assurer sa continuité.