

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES, ET DES SCIENCES DE
GESTION

DEPARTEMENT 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

Intitulé :

LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE
CAS DE MOLINO GARNI

Réalisé par :

Mr : BACHA Zouina

BENE Berkane Fatima

Encadré par :

Mr : BELLOUCHE Ferhat

Année universitaire : 2019 /2020

DÉDICACES

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

Je dédie ce modeste travail à :

- Mes parents pour leurs sacrifices et leurs encouragements, conseils qui me font beaucoup de réussite.
- Mes frères : Yedris, Soufiane, Lyamine, Laziz et Yacine.
- Mes sœurs : Baya et Fouzia.
- Mes nièces Iman, yasmine et mes neveux Abdelhak et Aymane
- Mon mari : Hafid
- Mes amies Fatima, Naouel, Chadia, Lina, Hnifa, Sabrina.
- Mes tentes et mes cousines et cousins.
- Sans oublier toutes les personnes qui me sont et qui me seront toujours chères.

Zouina Bacha

DÉDICACES

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

Je dédie ce modeste travail à :

- Mes parents qui m'ont soutenu le long de mon parcours.
- Mes Frères : Antar, Ahmed, Abderrahman, Sliman, Abd Alrezak.
- Ma sœur Bouchera.
- Ma grande mère Thassadith.
- Mes tentes : Melkhir, Nadjat, Zahra, Nabila.
- Mes oncles : Abd Almadjid, Abd Alrrahim, Abd Alhak , Bessai et Mohamad.
- Mes cousines : Taoues, Samia, Zohra, Tounssia, Marriama, Yasmine et Kenza.
- Mes amies précisément mon amie d'enfance Sonia.
- Mes amies Chadia, Naouel, Sabrina, Dima, Lina, Hniffa.
- Mon binôme Zouina.
- Sans oublier toutes les personnes qui me sont chères et me seront toujours.

Fatima Benberkane

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie le Seigneur Dieu de m'avoir donnée la santé, le courage et la volonté pour achever ce modeste travail.

Je tien aussi à remercie :

- ❖ Mes parents pour leurs sacrifices et leurs encouragements, conseils qui me font beaucoup de réussite.
- ❖ Je tiens à exprimer mes vifs remerciements et mon sincère gratitude à mon promoteur **Mr. BELLOUCHE** Farhath.
- ❖ Je tiens également à remercier tout mes professeurs, et je suis très reconnaissant pour tout l'intérêt et le savoir qui m'a été transmit, durant tous le cursus universitaire, particulièrement cette année de fin de cycle.
- ❖ N'oublions pas de remercier également tout les membres de l'entreprise **MOLINO GARNI**.
- ❖ Enfin à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

MERCI.

BACHA ZOUINA

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie le Seigneur Dieu de m'avoir donnée la santé, le courage et la volonté pour achever ce modeste travail.

- ❖ Mes parents pour leurs sacrifices et leurs encouragements, conseils qui me font beaucoup de réussite.
- ❖ Monsieur BELLOUCHE Farhath de nous avoir accompagnés dans la réalisation de cette étude.
- ❖ Je tiens également à remercier tous mes professeurs, et je suis très reconnaissant pour tout l'intérêt et le savoir qui m'a été transmis, durant tout le cursus universitaire, particulièrement cette année de fin de cycle.
- ❖ Le personnel de l'entreprise MOLINO GARNI
- ❖ En fin, tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

MERCI !

BENBERKANE FATIMA

Liste des tableaux

Tableau n°1 : bilan fonctionnel.....	15
Tableau n°2 : tableau pluriannuel des flux financiers.....	21
Tableau n° 3 : structure du tableau des flux de trésorerie.....	25
Tableau n°4. Présentation de plan de financement.....	31
Tableau n°5 : Budget de trésorerie (plan de trésorerie prévisionnel).....	35
Tableau n°6 : Forme de fiche en valeur.....	38
Tableau n°7 : Forme de tableau d'échelle.....	41
Tableau n°8 : Forme de date de valeur.....	42
Tableau n°9 : le plan de financement dans MOLINO GARNI.....	47
Tableau n°10: La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements.....	49
Tableau n°11 : Le bilan actif de l'exercice 2017.....	50
Tableau n°12 : Le bilan passif de l'exercice 2017.....	51
Tableau n°13 : le bilan actif de l'exercice 2018.....	52
Tableau n°14 : Le bilan passif de l'exercice 2018.....	53
Tableau n°15 : Le bilan fonctionnel de l'exercice 2017 et 2018 « actif ».....	54
Tableau n°16 : Le bilan fonctionnel de l'exercice 2017 et 2018 « passif ».....	55
Tableau n°17 : Evolution du FRNG de MOLINO.....	56
Tableau n°18 : Evolution du FRNG de MOLINO.....	56
Tableau n°19 : Evolution du BFR de MOLINO.....	57
Tableau n°20 : Evolution du BFRE de MOLINO.....	57
Tableau n°21 : Evolution du BFRHE de MOLINO.....	57
Tableau n°22 : Evolution du BFR de MOLINO.....	57
Tableau n°23 : Evolution du TN de MOLINO.....	58
Tableau n°24 : Evolution de TN de.MOLINO.....	58
Tableau n°25 : Evolution du ratio de liquidité générale de MOLINO.....	59

Tableau n°26 : Evolution du ratio d'autonomie financière de MOLINO.....	59
Tableau n°27 : Evolution du ratio de solvabilité général de MOLINO.....	60
Tableau n°28 : Evolution du ratio de liquidité restreinte de MOLINO.....	60
Tableau n°29 : Evolution du ratio de liquidité immédiat de MOLINO.....	61
Tableau n°30 : Tableau des flux de trésorerie	62

Listes des figures

Figure n°1: procédure de réalisation d'une prévision.	28
Figure n°2 : les documents de la prévision de la trésorerie.....	29
Figure n°3 : L'organisation structurelle de l'unité	45

Liste des abréviations

FR : Fonds de roulement

BFR : Besoin de fonds de roulement

FRNG : Fonds de roulement net global

ACE : Actif circulant exploitation

ACHE : Actifs circulant hors exploitation

TA : Trésorerie active

DE : Dette d'exploitation

DHE : Dettes hors exploitation

TP : trésorerie passive

BFRE : Besoin de fonds de roulement d'exploitation

BFRHE : Besoin de fonds de roulement hors exploitation

VMP : Valeur mobilière de placement

CA : Chiffre d'affaire

DCT : Dettes à court terme

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

TFT : Tableau des flux de trésorerie

EBE : Excédent brut d'exploitation

ETE : Excédent de trésorerie d'exploitation

TTC : Tout taxes comprises.

IRG : Impôt sur le revenu global

HT : Hors taxe

SF : Solde financier

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale.....1

CHAPITRE 1 : GENERALISTES SUR LA GESTION DE

LA TRESORERIE

Introduction.....3

SECTION 1 : Notion Générale sur la trésorerie3

**SECTION 2 : Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise et les
ressources de financement.....7**

SECTION 3 : Origine des problèmes de trésorerie.....10

SECTION 4 : Organisation de la gestion de trésorerie.....11

CHAPIRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORORIE

Introduction.....14

SECTION I : Analyse de la trésorerie par le bilan.....14

SECTION 2 : Analyse de la trésorerie par les flux.....20

SECIION 3 : Les prévisions de la trésorerie.....27

SECIION 4 : La gestion prévisionnelle et permanente de la trésorerie.....39

CHAPIRE III : ETUDE DE CAS DR LENTREPRISE MOLINO GARNI

SECTION 1 : présentation de l'organisme d'accueil MOLINO GARNI.....45

**SECTION 2 : Les outils de gestion de trésorerie dans
l'entreprise MOLINO GARNI.....46**

SECTION 3 : Étude de l'équilibre financier.....	48
SECTION 4 : Analyse par les ratios et par les flux	59
SECTION 5 : Appréciation et recommandation.....	65
Conclusion Générale.....	66
Bibliographie	
Annexes	

INTRODUCTION GENERALE

Face à la concurrence croissante entre les institutions dans divers domaines, l'objectif principal des entreprises est devenu générer des profits pour assurer sa survie et sa continuité, ce qui oblige l'institution à planifier et à suivre ses différentes fonctions, principalement la fonction financière, qui reflète la situation financière de l'institution sur une période donnée et qui détermine la position concurrentielle de l'établissement et sa capacité à faire face aux risques qui l'entourent.

La gestion financière permet de contrôler les flux de trésorerie afin d'atteindre l'état de capacité de l'entreprise à s'acquitter de ses obligations et à lui fournir les liquidités nécessaires. Pour parvenir à une telle situation, il est nécessaire d'exercer une gestion efficace au sein de l'établissement en établissant les bases et techniques de gestion permettant de contrôler l'environnement interne d'un côté et l'adaptation à l'environnement extérieur de l'autre, puis pour faire face aux problèmes et aux obstacles pouvant être affrontés face à la concurrence et aux conflits économiques, ce qui est dû au degré de flexibilité de l'institution, on doit apprendre davantage sur le facteur qui contrôle cette flexibilité, qui est le trésor, et reflète l'aspect réel de toutes les transactions financières par l'institution et tient une place importante dans la prise des décisions nécessaires en matière de gestion financière dont la gestion de trésorerie fait intégrante, ce qui fera le thème de notre travail.

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

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de gestion de trésorerie au sein d'une entreprise, ainsi que sa mise en place dans cette dernière. Plus précisément, nous tenterons de répondre à un certain nombre de questions à savoir :

- Quelle est l'importance de la trésorerie et comment peut-on la gérer à bien et d'une manière adéquate dans l'entreprise MOLINO GARNI ?

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

- Qu'est-ce que la trésorerie ?
- Comment peut-on calculer la trésorerie ?
- Quelles sont les facteurs qui influencent sa gestion ?
- Quel est le rôle de la trésorerie dans l'organisation ?
- Quelles sont les outils utilisés afin de gérer la trésorerie d'une manière optimale ?

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

HYPOTHESE 01 : Savoir comment calculer le solde de trésorerie et comment faire de ce solde un outil nécessaire à la gestion, à l'estimation et aussi un moyen de juger la gestion financière de l'institution.

HYPOTHESE 02 : La trésorerie est au centre de la fonction financière de l'entreprise, elle est gérée de manière à atteindre la liquidité et la rentabilité au niveau de l'entreprise à travers la gestion des flux financiers de la trésorerie.

Afin de répondre à ces questions et de vérifier la validité de ces hypothèses, notre recherche a été divisée en 3 chapitres, nous avons procédé de la manière suivante :

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

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

Le troisième chapitre portera sur une étude sur le terrain qui a été basée sur la méthodologie de l'étude de cas, à fin de voir la gestion de trésorerie au sein de la SARL MOLINO GARNI.

CHAPITRE I

En raison des multiples aspects de la gestion de trésorerie, il est nécessaire de commencer par clarifier les concepts de bases liés à la trésorerie et ses composants qui seront abordés dans ce chapitre afin d'avoir une vision claire sur les principes du thème abordé.

Section 1 : Notions générales sur la trésorerie

Pour mieux comprendre comment peut-on déterminer la trésorerie, il est important de présenter quelques aspects conceptuels relatifs à cette dernière.

1.1 . La trésorerie

1.1.2. Définition

Il s'agit concrètement des liquidités disponibles en caisse et sur l'ensemble des comptes bancaires de l'entreprise «l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ces paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité »¹

Ces sommes d'argent permettent de régler les différentes factures liées à l'activité quotidienne.

Les décalages entre les entrées d'argent (délais de règlement des clients) et les sorties (délais de paiement des fournisseurs) nécessite de construire et de tenir un jour un plan précis de ces mouvements pour pouvoir faire face à ses échéances.

C'est un élément essentiel de la gestion des entreprises suivi de près par l'entrepreneur².

La trésorerie constitue l'élément le plus important du fonds de roulement. Il comprend les pièces de monnaie, les devises, les chèques détenus par l'entreprise et les soldes sur ses comptes bancaires. Des éléments proches de l'argent sont également parfois inclus. L'argent est l'input de base nécessaire au fonctionnement continu de l'entreprise.

Dans le même temps, il s'agit du produit final attendu de la vente de biens et de services. Une entreprise doit disposer d'espèces suffisantes, ni plus ni moins. Les liquidités excessives restent inutilisées, ce qui augmente simplement le coût sans rien contribuer à la rentabilité de l'entreprise et, dans le cas contraire, les opérations commerciales et / ou de fabrication seront perturbées.

En outre, il confirme en grande partie, dans certaines conditions, le nombre d'autres composants du fonds de roulement, à savoir les stocks et les débiteurs, qui peuvent être nécessaires pour une échelle et un type d'opérations donnés.

1.1.3. Les enjeux et le rôle de la gestion de trésorerie

➤ Enjeux

La gestion de la trésorerie permet de garantir que l'entreprise dispose d'un capital suffisant pour répondre à des besoins à court terme tels que l'achat de stocks. Un bon programme de

¹ HONORE I, « gestion financière », Groupe revue fiduciaire, Nathane, Paris 2000, page 33.

² www.manager-go.com

gestion de la trésorerie peut influencer considérablement sur l'efficacité des opérations, ce qui peut également réduire les coûts globaux. L'objectif de la plupart des systèmes de gestion de trésorerie est d'éliminer les surprises liées à la trésorerie en répondant aux besoins de trésorerie quotidiens au coût le plus bas possible. On peut les résumer :

- Contrôler les entrées et les sorties de fonds ;
 - Optimiser la gestion de trésorerie dans un sens de sécurité et de rentabilité
 - S'assurer de la bonne application des consignes bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.
- De façon générale, la trésorerie s'assure de l'équilibre financier de l'entreprise.

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

➤ Rôle

- La gestion de liquidité, la maîtrise et la couverture de risque de change et de taux ;
- L'organisation et le contrôle de département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédure entrain des flux de trésorerie) ;
- L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;
- L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme en moindre coût ;
- L'équilibre entre solvabilité et rentabilité :³
A ces cinq rôles, on ajoute 5 autres comme étant essentiels :⁴
- Assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face aux échéances de paiement des salaires, le respect des échéances fournisseur, celle vis-à-vis de l'état, les organismes sociaux, les banques, etc.
- Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise ;
- Améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins des frais ou plus de produit financier en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie ;
- Gérer les risques financiers à courts termes tels que ceux de change et parfois les fluctuations de taux pour garantir la marge commerciale de l'entreprise ;
- Assurer la sécurité de transaction en utilisant les moyens de paiement et circuit télépathique sécurisé.

1.2. Les processus de la gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par 03 étapes importantes, sont les suivantes :

1.2.1 La première phase : La prévision⁵

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

³Hubert de la BRUSLERIE, trésorerie de l'entreprise, édition DUNOD, 2012. P 122

⁴MICHEL SION, gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003, p224

⁵In : [http : www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

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

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

1.2.2. Deuxième phase : L'arbitrage

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

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

1.2.3. Troisième phase : Le contrôle

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

1.3. Les missions de trésorerie et les qualités requises

1.3.1. Les missions de trésorerie

Quelques soient la taille et l'activité des entreprises dans lesquelles ils exercent leurs fonctions, les trésoriers sont fondamentalement chargés des missions suivantes :

- La supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie du groupe et éventuellement des filiales (position bancaires, exposition au risque de change, cash pooling) ;
- L'établissement du prévisionnel de trésorerie, le rapprochement avec le réalisé enregistré par le service comptable, dont il peut superviser la partie recouvrement ;
- La participation active à l'élaboration des stratégies financières du groupe (financement à court, moyen ou long termes, levée de capitaux, optimisation du rendement du portefeuille) ;
- Le suivi et la veille du respect des grands ratios financiers du groupe : endettement, solvabilité, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, dégagement de cash-flow ;

1.3.2. Les qualités requises

Afin de mener à bien ces différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétence comme :

- **L'organisateur** : Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.

- **Technicien** : la gestion de trésorerie est un domaine technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quel que soit les éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.
- **Communicateur** : le trésorier est dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ces provisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.
- **Savoir anticiper** : la plupart des décisions sont prises à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnel, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelque jour, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ces anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois.

1.4. Utilité de la gestion de la trésorerie

Dans le souci de bien fonctionner, l'entreprise a besoin de disposer d'une trésorerie pour les motifs suivants⁶ :

Motif de transaction

L'entreprise, en effectuant des opérations d'achats ventes quotidiens dont la majeure partie est à crédit, et obligée de disposer de liquidité suffisante à échéance, tout en pouvant bénéficier de réductions commerciales si l'exécution était immédiate

Motif de précaution

La trésorerie, telle que présentée dans l'entreprise n'est pas une science tout à fait exacte. Les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut ne serait-ce qu'à cause des jours non ouvrés. Les précautions seront d'autant moins nécessaires avec la diligence de la banque et la rapidité des formalités.

Motif de spéculation

L'entreprise, dès lors qu'elle dispose de grandes quantités de fonds, peut placer une partie dans des conditions intéressantes, sur des produits financiers standards en particulier, auprès des institutions financières ou des banques.

⁶M. Camille SOME, « la pratique de la gestion de la trésorerie au MUMICUEB, mémoire I.B.AM/ Université de Ouagadougou-D.U. T option de finance-comptabilité. 2006

Section 02 : les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise et les ressources de financement

2.1. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principaux éléments constitutifs de la trésorerie sont ⁷:

2.1.1. La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toute les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un décaissement (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

A. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont :

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

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

Il existe un problème particulier à ces recettes : le débiteur à l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissés est souvent difficile, ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenu au berceau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de connaître la nature des recettes.

- Les produits financiers
Les produits financiers correspondant aux produits issus de l'endettement net et du placement de trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits on cite « les produits financiers hybrides »
Ils sont à la base d'option (bon, obligations convertibles) ou sans option (obligation remboursable en actions, certificats d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dettes.
- Les subventions de l'état (s'il y a lieu)
Ces versements viennent à la couverture de la part de l'organisme dans les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

B. Les dépenses

⁷ DJAMAA N ; MOULAOUI. Z : La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, p4

Elles peuvent être classées comme suit :

- Les salaires et les pensions de retraités
Réglés par virement postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale.
- L'alimentation des caisses
La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires.
- Les règlements en relation directe avec l'activité principale
Il s'agit des débours (argent avancé), des indemnités (sommes alloué pour dédommagé d'un préjudice. Exemple : expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).
- Les impôts et taxes
Les entreprise sont ajusté à plusieurs impôts dont :
 - Impôt précompté sur les salaires et la pension.
 - Impôt sur l'activité (exemple : transport...).
 - Les patentes et les taxes diverses.

2.1.2. La banque

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

➤ **Le rapprochement bancaire**

Le solde du compte banque à la date réel de l'inventaire est comparé au Solde de compte tenu par la banque, au moyen du relevée de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les somme portée en débit et au crédit. En générale, le solde de se compte ne concorde jamais avec le solde du compte tenu par la banque à la même date. Les déférences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « Etat de rapprochement bancaire ».

➤ **Les comptes banques**

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

2.2. Les principale cause de la dégradation de la trésorerie

La trésorerie est un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise comme cette dernières est le résultat de la déférence entre le FR et le BFR donc toute variation de ces dernier a des répercutions immédiate sur elle.

Plusieurs causes peuvent en évidence provoquer une dégradation de la trésorerie et on cite les suivantes⁸ :

2.2.1. Le surcroît de l'activité

Une augmentation importante des ventes provoque une augmentation proportionnelle de BFR, cause des déséquilibres d'un surcroît non maîtrisé, ce qui enduit a une insuffisance des ressources pour financer l'exploitation, puis a un risque de cessation de paiement.

- **Solution proposées**
 - songer à des moyens de financements adaptés ;
 - augmenter les capitaux propres pour maintenir un ratio FR /BFR Suffisants ;
 - freiner la progression des ventes en cas de l'indisponibilité des moyens de financements.

2.2.2. Le mauvais choix de financement

Ne pas recourir à un emprunt à long terme ou à une augmentation du 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 proposés**

Il faut prendre en considération les risques des écarts entre les valeurs prévisionnelles et les valeurs réelles, et avaleur 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 client se décalent avec les délais d'écoulement de stock 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 rentrés 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 leurs états initiale et n'est plus en mesure de garder le même niveau des ventes, par conséquent le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

- **Solution proposées**
 - la diversification des clients ou d'activités ;

⁸ www.lesechos.FR

- régulation du système de gestion par rapport au niveau de l'activité.

Section 03 : Origine des problèmes de trésorerie

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

3.1. Problème structurels de trésorerie ⁹

Ces problèmes structurels de la 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 incorporelles ;
- Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de société, achats de titres de participation, etc.) ;
 - Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
 - à la faiblesse du capital social de la société ;
 - au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
 - à la faiblesse des bénéfices mis en réserve ;
 - à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise ;

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

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement (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 ;

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de mettre en place des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Il s'agira notamment de mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs, ou bien encore en d'adopter une politique d'amélioration de la rotation des stocks.

⁹La gestion de trésorerie, PHILIPPE ROUSSELOT JEAN-FRANCOIS Verdie, Edition Dunod, Paris, 1999, p14

3.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par des problèmes conjoncturels, des problèmes touchant au court terme voire au très court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations « imprévisibles » ou peu prévisibles de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) plus erratiques.

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année (semaine, mois, années).
- 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.
- La baisse accidentelle des capitaux par suite d'une forte demande de la clientèle.

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de compagnie par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou de chercher une hausse d'activité.

Section 04 : Organisation de la gestion de trésorerie

4.1. Organisation matérielle ¹⁰

Nous avons à plusieurs reprises été amenés à aborder le problème de l'organisation matérielle à mettre en œuvre et notamment de la nécessité d'envisager la solution informatique incontournable pour gérer une gestion de trésorerie en date de valeur.

La solution informatique est donc essentiellement dictés par le choix de logiciel le plus adaptés aux besoins de l'entreprise. Du choix du logiciel retenu (software) dépendra celui de l'équipement informatique à mettre en œuvre (hardware)

Traditionnellement, s'agissant du choix d'une solution informatique de gestion, le problème se pose entre soit le recours à une solution spécifique développée par l'entreprise, soit le recours à une solution spécifique développée par l'entreprise, soit le recours à une solution standard paramétrable selon les besoins et les spécificités de l'entreprise.

Les spécificités d'un tel logiciel n'étant que rarement telles qu'elles nécessitent le développement d'une solution spécifique aux seuls besoins de l'entreprise. Il semble aujourd'hui incontournable de recourir à la solution présentant le meilleur rapport qualité/prix, à savoir la solution micro-informatique standard avec un logiciel paramétrable.

¹⁰ Philippe ROUSSELOT. Jean-François VERDIE, Dunod, 2017 2^{ème} éditions, p 224.

Le meilleur choix appartient donc aux décideurs : dirigeants, directeurs financiers, responsables comptables..... Susceptibles de trouver seuls ou grâce à l'aide de consultants spécialisés la meilleure solution adaptée aux impératifs et aux spécificités de leur entreprise.

Il convient cependant de bien s'assurer d'une part connexion télématique possible et surtout indispensable avec l'ensemble des banques et, d'autre part, de l'importance de la base installée de solutions déjà mises en œuvre afin de s'assurer de la compétence, non seulement de l'éditeur retenu, mais aussi parfois du distributeur chargé de mettre en place la solution choisie.

Dans la plupart des cas, les principaux éditeurs que nous avons cités sont capables de répondre aussi bien à des installations sur l'ensemble du territoire français mais, en plus, d'en assurer la maintenance indispensable en cas de difficultés ou de mises à jour éventuelles, dictée par les impératifs d'évolution de l'environnement bancaire, technique ou réglementaire.

4.2. Organisation structurelle

Là encore la taille de l'entreprise joue un rôle important quant à la mise en place de la structure retenue.

Ainsi, au niveau d'un service de gestion de la trésorerie, on trouvera trois grands métiers :

-Le Front Office : est chargé dans une banque, une entreprise d'investissement ou un service de gestion de la trésorerie d'une entreprise de nouer des opérations sur les différents compartiments des marchés financiers en établissant des fiches de transaction en temps réel. Cette fonction, plus répandue dans les grands groupes, est plutôt rare dans les entreprises qui la sous-traitent assez fréquemment à leurs partenaires financiers spécialisés.

- Le back-office : est le métier le plus incontournable. Né dans le secteur bancaire et des entreprises d'investissement, Il est désormais présent dans de nombreuses entreprises qui ont mise en place un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Le back-office est chargé du traitement administratif et parfois « pré comptable » (génération et contrôle des documents) des opérations nouées sur les marchés financiers à partir des fiches de transaction établie par le FrontOffice et celsa dans le cadre du système de traitement d'information mis en place par la société.

- Le middle-office : est pour sa part, chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme, notamment le choix des opérateurs retenus, des produits sélectionnés, des marchés autorisés ou non.....

Il a vocation de plus en plus à assurer le contrôle de l'ensemble de l'organisation du FrontOffice et du back-office.

La trésorerie est constituée des disponibilités, dont dispose l'entreprise, qu'elles soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses de l'entreprise. Elle correspond à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires qui lui ont été accordés.

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.

CHAPITRE II

La gestion de la trésorerie a pour but d'assurer la solvabilité à court terme de l'entreprise et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants dans le temps. Afin d'évaluer ses capacités à faire face aux besoins financiers, l'entreprise fait recours à l'analyse financière.

Ce chapitre sera consacré à l'étude des méthodes utilisées pour l'analyse de la trésorerie par le bilan, pour ensuite développer les outils de gestion prévisionnelle et la gestion au quotidien de la trésorerie.

Section 1 : Analyse de la trésorerie par le bilan

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

1.1. Notion du bilan fonctionnel¹

On réalise un bilan fonctionnel sur la base du bilan comptable (avant répartition du résultat), en réorganisant ses éléments pour en avoir une autre lecture.

En effet, il s'agit d'un bilan où l'on ne raisonne pas en actifs et passifs, mais en emplois et ressources, afin d'en connaître la fonction. Il retraité en masses homogène selon trois fonctions (investissement, financement et exploitation) et présenter en valeur brutes.

Le bilan fonctionnel permet :²

- de mieux comprendre l'origine des fonds dont l'Entreprise dispose ainsi que l'utilisation qui en est faite ;
- d'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans un optique de continuité d'activité ;
- 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.

Généralement le bilan fonctionnel a pour but d'analyser les performances économiques et financières de l'entreprise. Il permet d'apprécier l'équilibre financier d'une entreprise, son indépendance financière et sa rentabilité.

¹ Le petit finance : les notions indispensables, les petits experts, Fabrice Briot, Dunod, 2019, Page 15

² Site internet, www.debitoor.fr

1.2. La structure du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan présente les caractéristiques suivantes :

- Considérer l'entreprise dans son fonctionnement
- Mettre en évidence les cycles fonctionnels : emplois/ressources :
 - ✓ Cycle d'investissements stables et cycle de financements durables ;
 - ✓ Cycle d'exploitation : stocks, créances, dette ;
 - ✓ Cycle hors exploitation : créances et dettes diverses ;
 - ✓ Cycle de trésorerie : active et passive.

Un bilan fonctionnel peut se présenter de la façon suivante (condensé ou en grande masse) :
Grandes masses du bilan fonctionnel

Tableau n°1 : Bilan fonctionnel.

Actif (besoin de financement)	Passif (ressources de financement)
Emplois stables : Immobilisation brutes Actif circulant brutes : Actif circulant d'exploitation Actif circulant hors exploitation Trésorerie active	Ressources stable : Capitaux propres Amortissements et provisions Dettes financière Passif circulant : Dette d'exploitation Trésorerie passive

Source : livre des conférences d'analyse financière, Mr HADHBI Faysal, 2014-2015.

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

Trésorerie active : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital.

Trésorerie passive : comprend les dettes financière à court terme.

1.2.1 Détermination de la trésorerie :³

L'évolution, la comparaison et la combinaison des masses et des rubriques du bilan fonctionnel, permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise à un moment donné.

L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux, le fond de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, mis en

³ HATTABI.F : La gestion de trésorerie dans une entreprise, Cas de l'ETBH-TCE, mémoire de master en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaia 2017 Page 20.

relation. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fond de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement (BFR/EFR) de l'entreprise⁴

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

1.2.1.1. Par le bas du bilan

La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

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

1.2.1.2. Par le haut du bilan

Dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fond de roulement net global (FRNG) et le besoin en fond de roulement (BFR). Ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

➤ Le fond de roulement net global (FRNG)

Le fond de roulement net global (FRNG) représente l'excédent de ressources durables qui financent une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation.

Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Plus il est important et plus l'équilibre financier semble assuré

Le FRNG est calculé en général, par différence entre les ressources et les emplois.

$$\text{FRNG} = \text{ressources stable} - \text{actif stable brut}$$

Le FRNG peut être également évalué par le bs du bilan fonctionnel :

$$\text{FRNG} = \text{actif circulant brut} - \text{dettes circulantes}$$

➤ Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fond de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est 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 fond de roulement net global.

⁴ Hubert de la Bruslerie, « analyse financière », Edition Dunod, 2014, Page 162

Le BFR se calcule par différence entre les besoins et les ressources de financement du cycle d'exploitation hors trésorerie :

BFR= besoins de financement du cycle-ressources du financement du cycle

Qui se décompose en :

BFRE= ACE - DCE

- **BFRE** besoin en fond de roulement d'exploitation
- **ACE** actif circulant d'exploitation
- **DCE** dettes circulantes d'exploitation

BFRHE=ACHE - DCHE

- **BFRHE** besoin en fond de roulement hors exploitation
- **ACHE** actif circulant hors exploitation
- **DCHE** dettes circulantes hors exploitation

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

- réduire le volume des stocks ;
- réduire la durée des créances clients ;
- renégocier les durées de paiement des dettes fournisseurs ;
- augmentation des fonds propre (pour améliorer le fonds de roulement de l'entreprise) ;
- recours aux ressources financière externes : crédit bancaires à court terme (facilités de caisse ; découverts ; etc.) ; dette financières à moyen et long terme (auprès des banques et établissements de crédits ou des marchés financiers).

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

TRESORERIE NETTE= FRNG - BFR

Lorsque la trésorerie nette est positive ceci signifie que le FRNG couvre la totalité du BFR, et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible, c'est un signe positif d'une bonne gestion.

Et lorsque la trésorerie nette est négative ceci traduit que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, c'est un mauvais signe de gestion. Mais il faut surtout examiner les raisons de cette situation avant d'émettre un avis.

- Si la trésorerie est négative parce que le BFR (besoin en fond de roulement) est trop important, c'est une meilleure gestion du BFR qu'il faut appliquer.
- Si la trésorerie nette est négative parce que le FRNG (le fond de roulement) est insuffisant, c'est la politique d'investissement de l'entreprise qu'il faut revoir.

Dans tous les cas, c'est l'évolution de la trésorerie nette sur plusieurs années qu'il est intéressant d'étudier.

1.3. Les ratios liés à la trésorerie ⁵

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux valeurs caractéristiques du bilan qui exprime leur importance relative. L'étude des ratios permet de mettre en évidence l'évolution de la structure de l'entreprise, ainsi que celle de sa situation financière. On doit procéder à une double analyse :

- Analyse dans le temps comparaison des ratios sur plusieurs périodes,
- Analyse dans l'espace comparaison des ratios de l'entreprise avec ceux du même secteur.

➤ Les ratios de liquidité et de solvabilité

• Les ratios de liquidité

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide des actifs à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios :

1. Ratio de liquidité générale

Ce ratio permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif à court terme finance les engagements à court terme. Malgré un ratio supérieur à 1, l'entreprise peut connaître des difficultés de trésorerie si l'exigibilité des dettes est plus rapide que la liquidité des actifs. Il peut être calculé comme suit :

Ratio de liquidité générale = actif réel net à moins d'un an / passif à moins d'un an.

⁵ Site internet, www.compta-facile.com

2. Ratio de liquidité restreinte (limité)

Ce ratio doit être proche à 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an. Les disponibilités et les valeurs mobilières de placement. Il faut veiller également à ce que la durée du crédit fournisseur soit supérieure à celle du crédit client. Il peut être calculé comme suit :

$$\text{Ratio de liquidité restreinte} = \frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{disponibilité} + \text{VMP}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$$

3. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio présente peu d'intérêt et doit être interprété avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie, soit au contraire une gestion proche de zéro.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Disponibilité} + \text{valeurs mobilières de placement}}{\text{Passif réel à moins d'un an}}$$

- Les ratios de solvabilité

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. L'entreprise reste solvable lorsque l'actif réel net permet de couvrir l'ensemble des dettes.

Trois ratios sont utilisés pour vérifier la solvabilité de l'entreprise :

1. **Ratio de solvabilité générale :** Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Cependant l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidité, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité présentés précédemment.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \frac{\text{Actif réel net}}{\text{Total des dettes}}$$

2. **Ratio d'autonomie financière :** D'après la norme, les capitaux doivent couvrir au minimum un tiers des dettes. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande. Il peut être calculé comme suit :

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

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

$$\text{Ratio d'endettement total} = \frac{\text{dettes total de l'entreprise} \times 360}{\text{C.A}}$$

Section 2 : analyse de la trésorerie par les flux

Dans ce qui suit on présente quelques notions relatives aux flux de trésorerie et les prévisions de trésorerie.

2.1. Les flux de trésorerie ⁶

Le flux de trésorerie désigne une mesure de performance financière indiquant des montants d'argent liquide encaissés ou dépensés par une entreprise durant une période donnée. Le cash-flow permet ainsi d'évaluer l'état d'une société ou d'un projet et à identifier les problèmes de rentabilité. C'est donc en optimisant votre flux de trésorerie que vous optimiserez vos chances de réussite en affaire.

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 constituant les différentes natures de flux aillant traversés l'entreprise sur une période comptable, les principaux tableaux utilisés par le trésorier sont :

- tableau pluriannuelle des flux financier
- tableau des flux de trésorerie
- tableau de financement

2.1.1 Le tableau pluriannuel des flux financiers

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

2.1.2 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 suit⁷ :

$$ETE = EBE + \Delta BFRE$$

ETE : excédent de trésorerie d'exploitation

⁶ Marc GAUUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, gestion de la trésorerie préface de Pierre Poncet, Edition, Economica, 2004. Page 115.

⁷ PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, 2004.

EBE : excédent brut d'exploitation

ΔBFRE : variation du besoin en fond de roulement d'exploitation.

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

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

2.1.3 La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Tableau n° 2 : tableau pluriannuel des flux financiers

Désignation	n-2	n-1	n
Ventes de marchandise +Production de l'exercice -consommation intermédiaire = valeur ajouté -impôts et taxes -frais personnels = excédent brut d'exploitation -variation du BFR = excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) -investissement dans l'exploitation = E=solde économique ou DAFIC*			
Variation de dettes financières -frais financiers sur emprunts -impôt dur le bénéfice -participation -dividendes = F=solde financier			
Solde courant G=E+F +autre 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** 3 -variation de BFR hors exploitation = variation du disponible			

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

***DAFIC**= disponible après financement interne de la croissance.

****Y** compris les charges à répartir.

Interprétation

ETE : L'excédent de trésorerie d'exploitation représente la trésorerie grâce à l'exploitation.

L'ETE doit normalement être supérieur à zéro.

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

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

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

Le solde financier : il montre quelle a été la politique financière de l'entreprise. Il devrait être en moyenne légèrement supérieur à zéro.

- Si le solde est <0 : l'entreprise est peut être en phase de désendettement ou le DAFIC était suffisamment important,
- Si le solde est >0 : l'entreprise a fait appel à un financement externe.

Le solde de gestion (courant) :

- Un solde de gestion > 0 peut refléter la bonne situation financière de l'entreprise. Il faut toutefois vérifier qu'elle n'ait pas sous-investi ce qui pourrait lui être préjudiciable. Bien sur, il faudra vérifier à quoi ce solde a été utilisé (suite du tableau),
- Un solde de gestion < 0 reflète la non-rentabilité des investissements d'exploitation. Il faudra donc veiller à l'amélioration de cette situation sur les exercices à venir.

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

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

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

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

- Le premier solde représente l'excédent brut d'exploitation, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource 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.
- La 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 ».

2.1.4. Le tableau des flux nets de trésorerie ⁸

Le tableau des flux de trésorerie détaille l'ensemble des mouvements de trésorerie sur un exercice donné en distinguant les flux provenant des processus d'exploitation, d'investissement, et de financement

Le tableau des flux de trésorerie fait partie des états financiers de l'entreprise avec le compte de résultat, le bilan comptable et les annexes.

2.1.4.1. Les composant des du TFT

S'alignant sur la doctrine et la pratique internationales, l'Ordre des Experts Comptables (O.E.C). Le tableau des flux de trésorerie est destiné à expliquer la variation de trésorerie de l'exercice. Il retrace l'ensemble des origines et utilisations de trésorerie d'une période. Il retrace l'ensemble des flux de trésorerie, encaissements et décaissements, d'une période. Il explique comment l'on passe du bilan de l'année N-1 au bilan de l'année N. Pour cette raison, on dit qu'il procure une vision dynamique du bilan. Il articule trois soldes fondamentaux selon sa présentation de L'OECCA.

2.1.4.2. Les flux de trésorerie d'exploitation ⁹

Les flux de trésorerie d'exploitation mesurent les flux de liquidités nés de l'exploitation mais aussi des produits et charges financière. La traduction française de « cash-flow from operating activities » est en fait incorrecte : flux de trésorerie opérationnels ou d'activité serait plus correct. Et encore, le terme « operating » reste impropre : le résultat opérationnel, le RO

⁸ Site web www.Thebusinessplanshop.com

⁹ BOUMESSEHEL Rafik, La gestion de trésorerie dans une entreprise, Cas de l'ERAD, mémoire de master en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaia 2017 page 30.

(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'auto financement
- 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).

2.1.4.3. Les flux de trésorerie d'investissement

Les flux de trésorerie d'investissement (cash flows from investing activities)

Indique le niveau des investissements nets des cessions.

2.1.4.4. Les flux de trésorerie de financement (externe)

Les flux de trésorerie de financement (externe), ou « cash-flow from financing activities », correspondent aux apports en capitaux propres, nets des dividendes versés, et aux emprunts net des remboursements dont les crédits de trésorerie dans l'analyse la plus courante qui boucle sur la variation des liquidités, c'est-à-dire les disponibilités et dépôts à court terme « cash and cash équivalents ».

2.2. Les principales étapes de construction du TFT

La constatation d'un TFT se fait en trois étapes :

2.2.1. 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 :

$$\Delta FRNG - \Delta TN$$

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

2.2.2. La reconstitution des flux réels de la trésorerie

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

2.2.3. La suppression des pseudo-flux

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

2.2.4. La structure du tableau des flux de trésorerie : Le tableau des flux de trésorerie se présente comme suit :

Tableau n° 3 : structure du tableau des flux de trésorerie TFT (directe)

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE			
(Méthode directe)			
	Note	n-1	n
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts et taxes payées			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Encaissements d'éléments extraordinaires			
Décaissement d'éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant de l'activité opérationnelle (A)			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Intérêt encaissées sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçue			
Flux de trésorerie net			

<p>provenant des activités d'inversement(B) Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués Encaissements provenant d'emprunts Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées</p> <p>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement(C) Incidences des variations des taux de change sur liquidités Impôt différés (variations) sur résultat ordinaires</p> <p>Variation de trésorerie de la période (A+B+C) Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exerce Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</p> <p>Variation de trésorerie de la période Résultat</p> <p>Rapprochement avec le résultat comptable</p>			
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Source : Erie TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles française et internationales », février 2013, p26

2.3. 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 :

1. Compte de caisse et compte courant ;
2. Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
3. Valeurs mobilières de placement ;
4. Solde créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

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

Section 3 : Les prévisions de la trésorerie ¹⁰

Maintenant que nous comprenons mieux l'analyse passée de la structure financière de l'entreprise susceptible de révéler la situation structurelle de trésorerie de l'entreprise, nous allons introduire la première étape de la gestion optimisée de cette trésorerie. Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic économique et financière, c'est la prise en compte systématique de et obligatoire de la démarche prévisionnelle.

Au-delà du souci du seul trésorier, celui qui occupe en permanence toute bonne gestion d'une entreprise c'est le souci de son insertion, son maintien et son développement au sien d'un environnement nécessairement instable ; autrement dit, son aptitude à anticiper et à maîtriser son avenir en :

- Prévoyant l'événement au lieu de les subir ;
- Se dotant d'une ligne d'action au lieu de procéder au coup ;
- En passant d'u système de résultats constatés à un système de résultats programmés.

Ce souci permanent est largement sous-entendu dans le déroulement de la procédure de prévision (figure 1)

¹⁰ Gestion de trésorerie, philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, édition Dunod, 2017, Page 62

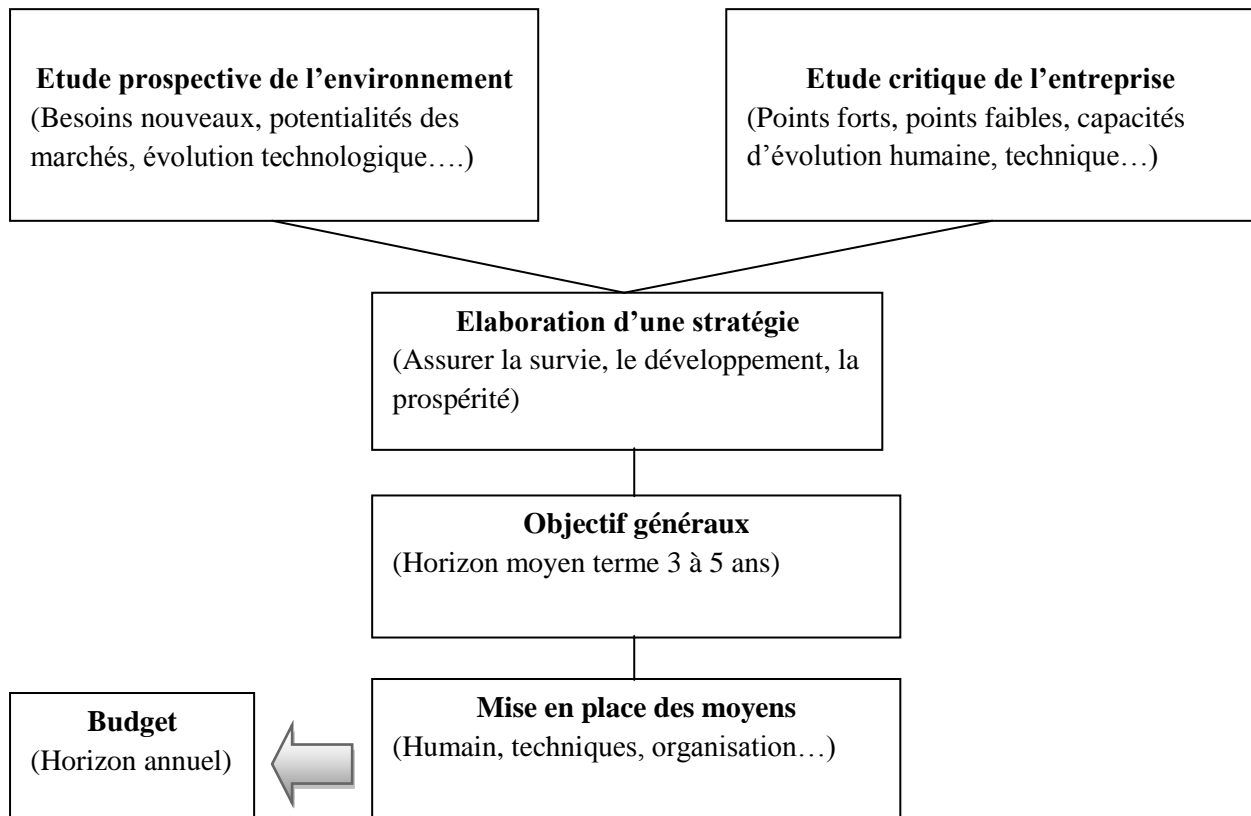


Figure n°1- procédure de réalisation d'une prévision.

Refuser la prévision, c'est se refuser la capacité à gérer son activité, ce qui conduit à subir son environnement. Pour anticiper son avenir l'entreprise doit utiliser de prévisions économiques et financières, et impérativement faire le lien entre divers documents dont nous préconisons l'utilisation dont sont les suivants :

- ✓ Le plan de financement dont l'élaboration relève de la direction financière.
- ✓ Le plan ou budget de trésorerie élaboré et géré essentiellement par le contrôle de gestion.
- ✓ La fiche en valeur élaborée et gérée par le trésorier.

La figure.2 ci-dessous précise notre approche.

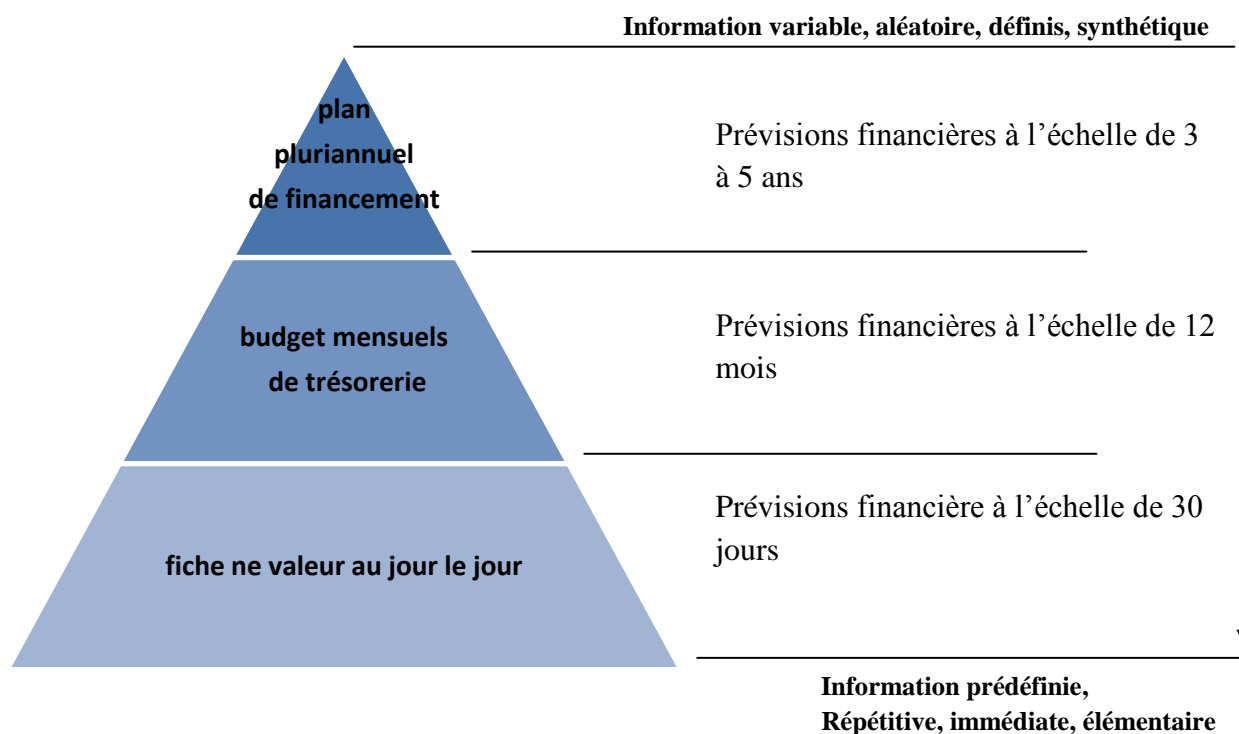


Figure n°2- les documents de la prévision de la trésorerie

3.1. Le plan de financement¹¹

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

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

L'expérience a montré que certains projet pouvaient être intéressants sur le plan de la rentabilité, mais pouvaient connaître des difficultés au niveau du montage financier.

Donc, le plan de financement permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant, d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et, d'autre part, les ressources à porter.

Le plan de finalement 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.

¹¹ Fsjes.usmba.ac.ma gestion financière plan de financement.

3.1.2. Les objectifs

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

Afin de financer les besoins identifiés dans la première partie, le porteur de projet va identifier des ressources adéquates : débloqués d'emprunts, apports en compte courants, apports en capital et capacité d'auto-financement.

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

Son montage financier permet de savoir également si le porteur de projet est disposé à assurer les dépenses de fonctionnement en attendant la vente des produits, faute de quoi, ce dernier risque de financer ces dépenses en prélevant sur ses besoins personnels ou sur d'autres activités, ce qui risque de l'appauvrir.

En somme, le plan de trésorerie prévisionnel ou plan de financement : c'est le résultat de la trésorerie nette que dégagera le projet sur une période donnée présentée dans un tableau pluriannuel.

3.1.3. Structure du plan de financement

L'élaboration du plan de financement passe au minimum par 2 étapes

- L'établissement d'un plan sans les financements externes (endettement, augmentation de capital...) pour mettre en évidence les besoins à couvrir en fonction des insuffisances constatées en fin de chaque période ;
- L'établissement d'un plan de financement équilibré, avec une trésorerie finale positive ou nulle. Le total des ressources doit être identique à celui des besoins pour obtenir l'équilibre.

Tableau n°4 : Présentation du plan de financement

LIBELLES	Clôture Exercice N	Prévisionnel N+1	Evolution (N+1/ N)
Solde début de période			
1-Emplois : _ Frais de constitution _ Acquisition immobilisation _ Investissement _ Construction _ Installation _ Augmentation BFRE _ Charges à répartir _ Remboursement des dettes financières _ Distribution de dividendes _ Autres emplois			
Total Emplois(1).....			
2 Ressources : - CAF - Cessions immobilisations - Augmentation de capital et subventions - Emprunt bancaire et renouvelles dettes financières _ Autres ressources			
Total ressources(2).....			
Ecart annuel(3)=2- 1			
Trésorerie initial(4)			
Trésorerie finale$5=4+3$			

Source : Tableaux réalisée par nos soins à partir des documents comptables de l'entreprise

Interprétation :

1. CAF= résultat Net + Dotations aux amortissements
2. Cession d'immobilisation : Montant HT des produits de cession + Eco. IS/Moins-values - IS/Plus-values, en cas de liquidation de l'entreprise ou du projet.
3. Augmentation de capital : seule augmentation de capital par apport en numéraire et à concurrence des seuls sommes libérées, constituer une ressource réelle susceptible de financer des emplois ;
4. Subvention : l'année ou elle est perçu par l'Ese, la subvention constitue une ressource pour son montant réel ;
5. Dettes financières : il s'agit des dettes supérieurs à un an ; si des frais sont supporté, ils peuvent être déduit du montant emprunté soit porter en emplois dans une rebique « charges à répartir »
6. Acquisition d'immobilisations : montant est inscrit hors taxes ;
7. Distribution des dividendes : soit les porter d'emblée en emplois (si l'entreprise a déjà définie les montants prévisionnels et qu'elle à l'assurance de pouvoir y faire faces) soit

les ignorée dans un premier temps, les possibilités de distribution étant étudiées après établissement du plan selon les soldes obtenus

8. Variation du BFRE : augmentation en emplois et diminution en ressources (ou emplois négatifs)

3.2. Le budget de trésorerie

3.2.1. Définition ¹²

On appelle le budget de trésorerie ou plan de trésorerie le document qui, dans l'entreprise, résume les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalle de temps régulier (le mois)

L'égalité fondamentale est la suivante :

Solde de trésorerie du mois n-1

(+) Encaissement du mois n

(-) décaissement du mois n

(=) solde de trésorerie du mois n

Le plan ou budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En effet, le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, investissement, personnels... etc.).

3.2.2. Elaboration de budget de trésorerie

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

3.2.2.1. Encaissements du budget de trésorerie

➤ Les ventes

Elle représente le plus souvent, la partie la plus importante de rentré de fonds dans l'entreprise. Il faut noter, et ceci vaut pour tous les éléments constitutifs de budget de trésorerie, que l'on doit raisonner au terme de flux monétaire réellement encaisser ou décaisser au cours de la période d'observation. Aussi doit-on prendre en compte dans le

¹² Philippe Rousselot Jean-François Verdié, gestion de trésorerie, Edition Dunod, Paris, 1999.

budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA et des délais de règlements accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir du résultat intérieur et de la croissance attendue du chiffre d'affaire.

➤ **Les autres recettes d'exploitation et hors exploitation**

D'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînés par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts préalablement concetés à des filiales, des nouveaux emprunts, des cessions d'immobilisation, des remboursements de crédit de TVA, avances en compte courant d'associé et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières... Il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté des documents, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors

3.2.2.2. Décaissements du budget de trésorerie

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

➤ **Les dépenses relatives aux achats**

Ces dépenses relatives aux achats de matières premières, autres approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achat sont fondées, généralement, sur le chiffre d'affaire prévisionnel de la période ainsi que sur les délais moyens de stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation.

➤ **Les autres dépenses d'exploitation**

Elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc.

Les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et révisées en fonction des hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité.

➤ **Les dépenses hors exploitation**

Ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc.

Notons cependant que toutes les dépenses et toutes les recettes assujetties à la TVA doivent être considérées pour leur montant TTC. Or, dans le cadre de cet impôt, l'entreprise agit pour le compte du trésor public. En effet, elle perçoit la TVA sur ses ventes (TVA collectée) pour la reverser ensuite à l'Etat, déduction faite de la tva quelle a supportée sur ses achat et investissement (TVA déductible). IL faut donc établir un budget prévisionnel des opérations de TVA de façon à intégrer dans les dépenses les sorties dues à la tva à payer

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget de trésorerie. Il existe plusieurs présentations possibles de ce budget de trésorerie. Nous avons retenu ici une présentation reposant sur la séparation des opérations d'exploitations et hors exploitation.

Tableau n° 5 : Budget de trésorerie (plan de trésorerie prévisionnel)

	Janvier	Février	Mars	Décembre
1) Encaissement sur ventes(TTC) 2) Produits financiers à encaisser 3) Autres recettes(TTC) à encaisser					
(=) Total des recettes d'exploitation(1)					
1) Décaissement sur les achats(TTC) 2) Paiement des charges de personnel 3) Impôts et taxes d'exploitation 4) TVA à payer 5) Charges financières à déboursier 6) Autres charges d'exploitation à payer					
(=) Total des dépenses d'exploitation(2)					
= Solde d'exploitation mensuel(3)=(1) -(2)					
1) Cessions d'immobilisation(TTC) 2) Nouveaux emprunts contractés (principal)					
(=) Total des recettes hors exploitation(4)					
1) Investissements 2) Echéances de remboursements d'emprunt (principal) 3) Impôts sur les bénéfices (acomptes et soldes) 4) TVA à payer					
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)					
= Solde hors exploitation mensuel(6)=(4) -(5)					
= Solde global mensuel(7)=(3) +(6)					
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financements)					
= Solde cumule mensuel (y compris solde initial début d'année)					

Source : tableau réalisée par nos soins à partir de la recherche bibliographique.

3.2.3. Interprétation du tableau

Ce tableau, qui est la synthèse, au terme de flux monétaires, de tous les budgets identifiés en amont, permet de mettre en évidence les actions à mener au niveau de la trésorerie. A partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont à retenir :

1. **Le solde mensuel est positif** : ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs de façon à ne laisser aucun capital inutilisé.
2. **Le solde mensuel est négatif** : ceci traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il convient, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement. Le crédit à utiliser est fonction de la nature du besoin à financer. Nous reviendrons plus loin sur le problème du choix du mode de financement.

Par définition, le budget de trésorerie est établie à partir de données prévisionnelles. Or, plus l'horizon de ces prévisions est lointain, plus le risque d'erreur est important.

Aussi, est-il indispensable :

- d'une part de comparer les montants prévus avec ceux effectivement réalisé de façon à mettre en évidences les écarts pour les analysés ;
- d'autre part, de travailler sur un horizon « glissant » en reprenant les prévisions initiales pour les remplacer par des prévisions plus récentes.

A titre d'exemple, pour un budget de trésorerie établie à l'année, à la fin du mois de janvier les résultats pour ce premier moi sont connus. On peut donc, dans le budget prévisionnel remplacer les prévisions par les chiffres réels et revoir les prévisions pour les mois à venir. On rajoutera également un mois supplémentaire à l'horizon de temps. Cette façon de travailler amène le trésorier d'entreprise à avoir en permanence 12 mois de prévision devant lui. En fin, dans cette approche de budget ou palan de trésorerie, nous avons travaillé à l'horizon d'une année. Le budget ainsi construit permet de mettre en évidence l'évolution globale de la trésorerie au cours de l'année. Or, à l'intérieure de découpage mensuel adopté dans le budget, les fluctuations des entrés et des sorties peuvent être très importantes.

Pour optimiser sa gestion, le trésorier d'entreprise doit effectuer un suivi au jour le jour de ces positions de trésorerie.

3.3. La gestion au quotidien : la fiche en valeur (Gestion au jour le jour)

Il existe une différence entre la date de la transaction et la date réelle du flux de trésorerie à la date de la transaction, la transaction de vente effectuée par chèque est enregistrée le jour de la réception du chèque, Pour le collecter, car selon les principes du système bancaire, ces montants ne sont pas déposés sur le compte bancaire Et il n'est pas retiré jusqu'à la date réelle du flux de trésorerie puisqu'il s'agit en réalité d'un créancier ou d'un débiteur

3.3.1. Définition

La suite logique de plan de trésorerie de l'entreprise est l'établissement de document de prévision et de suivis de la trésorerie quotidienne de l'entreprise ou de groupe, appelée fiche en valeur. Cette fiche de suivi en date de valeur constitue le document de travail quotidien de trésorier de l'entreprise.

3.3.2. Les caractéristiques de la fiche en valeur

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seul l'horizon change et le découpage de cet horizon en période élémentaire quotidiennes.

- La fiche de valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opération : réception ou émission de chèque, virements, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.

- Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour telles qu'elles « arrivent » de l'activité quotidienne de l'entreprise et sur lesquelles le trésorier n'a aucune incidence directe. Elles sont ensuite cumulées avec les soldes de la veille.

- les décisions prise par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décisions car elles créditent le compte de l'entreprise, soit de décisions de dépenses de placement ou blocage d'excédents de trésorerie car elle débitent le compte de l'entreprise.

- l'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro que nous analyserons dans la prochaine section.

3.3.3. Les tâches effectuées dans la gestion au jour le jour

La gestion basée sur les valeurs est basée sur l'ensemble de tâches quotidiennes suivantes¹³

- suivi quotidien des mouvements de comptes;
- enregistrer le mouvement de ces comptes dans le document de valeur;
- Restructurer les stocks et prendre une décision: équilibrer, mobiliser ou embaucher;
- Contacter les banques pour discuter de la décision.

¹³Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Paris, France, 2008, page 179

« Le Trésor ne fonctionne pas efficacement sauf sur la base de la valeur basée sur des soldes avec la valeur calculée par les banques ».

L'enregistrement du mouvement des comptes est indiqué dans la fiche de valeur, un document qui combine les flux de trésorerie courants Et les flux futures, cela peut être prévu dans le tableau de fiche en valeur ou dans le programme de trésorerie automatisé, où le trésorier enregistre toutes les opérations. Sans attendre que ces derniers apparaissent dans le relevé bancaire.¹⁴

En résumé, la gestion de trésorerie prévisionnelle en date de valeur sur un horizon glissant de 30 jours nécessite, on s'en doute, un système d'information performant et fiable sur les mouvements monétaires prévisibles et sur leur date de réalisation effective en date de valeur.

Tableau n °6 : Forme de fiche en valeur

Désignation	Lun	Mar	Mer	Jeu	V en	Sam	Dim	Lun	Mar
Recettes :									
Petit chèque									
Chèque SP									
Chèque HP									
Effets à l'encaissement									
Virements reçu									
Autres									
Total recettes									
Dépense :									
Gros chèques									
Petit chèque									
Virements émis									
Prélèvements									
Domiciliation									
Autres									
Total des dépenses									
Solde avant décision									
Décisions									
Escompte									
Moyen terme									
Crédits trésorerie									
Solde après décisions									

Source : tableau réalisée par nos soins à partir de la recherche bibliographique

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

¹⁴ Ibid. Page180

Section 4 : La gestion prévisionnelle et permanente 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.

4.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie¹⁵

« La gestion prévisionnelle de la trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise ». Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années, les prévisions de trésorerie s'emboîtent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux.

Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.

4.1.1. Utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

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

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

4.1.2. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

Le trésorier doit pouvoir à tout moment surveiller et prévoir l'évolution de la trésorerie de l'entreprise, pour bien remplir sa mission, il doit se servir des outils indispensables à l'obtention du résultat escompté. En principe, l'unité de temps requise pour établir des prévisions est l'année, le mois, voire la journée, on distingue ainsi, entre :

- Prévisions à long et moyen termes à travers le plan de financement ;
- Prévisions à court terme à travers le budget de trésorerie et le plan de trésorerie ;

¹⁵ KHARBACHE LAMIA : Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique, Cas de Bejaia emballage, mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, Université de Bejaia 2012, p19

- Prévisions à très court terme à travers la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.

4.2. Définition de la gestion permanente de la trésorerie¹⁶

La gestion permanente de la trésorerie se traduit par un suivi au jour le jour (au quotidien) de la trésorerie impliquant non seulement une évaluation fine et éléments constitutifs de la trésorerie, mais également une surveillance permanente des factures de leurs variations.

4.2.1. Utilité de la gestion permanente de la trésorerie

L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie (excédents ou déficit) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

4.2.2. Les outils de la gestion permanente de la trésorerie

La gestion permanente de la trésorerie concerne essentiellement la gestion des mouvements de la banque et de la caisse. Ces mouvements peuvent selon leur nature en augmentation ou en diminution des comptes respectifs, et cela à travers les outils suivants :

A-L 'échelle d'intérêt trimestrielle

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

« L'échelle d'intérêt constitue l'instrument de base pour la vérification du calcul des agios facturés par la banque à l'entreprise : c'est également un moyen de contrôle de la gestion de trésorerie »¹⁷. Cette technique peut également être reprise en entreprise pour l'évaluation de tous les comptes banque, permettant ainsi, un suivi en temps réel de la trésorerie, sous forme d'un tableau.

✓ Structure du tableau d'échelle d'intérêt trimestriel

Elle se présente sous la forme d'un tableau qui fait apparaître les positions des capitaux en compte débit ou crédit, les jours courus en date de valeur, les « nombre » correspondant, les intérêts débiteur et créditeur selon les cas, et les soldes effectifs des comptes. Les titre et effets négociables quant à eux, en dehors du fait qu'ils se répercutent généralement sur les comptes banque, font l'objet d'un contrôle permanent qui permet une lucidité quant aux échéances associées.

¹⁶ KHARBACHE Lamia : Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique. Cas de EPE Bejaia emballage, mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, université de Bejaia 2012, p29.

¹⁷ BARREAU.J, DELAHAYE.J, Op.cit page 458

✓ Présentation du tableau d'échelle d'intérêt trimestrielle

Tableau n°7 : forme du tableau d'échelle d'intérêt trimestrielle

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

Source : tableau réalisée par nos soins à partir de la recherche bibliographique.

Remarque

- ✓ Les intérêts débiteurs sont calculées à partir du nombre débiteurs ;
- ✓ Les nombres débiteurs sont obtenus en multipliant chaque solde débiteur (ou découvert) par le nombre de jours correspondant
- ✓ Les solde créditeurs (ou excédent sur compte) permettant de déterminer les nombres créditeurs. Toute fois ceci sont sans utilité, les banque ne rémunérant pas les soldes créditeurs ;
- ✓ La commission du plus fort découvert est calculer chaque mois à partir du plus fort découvert mensuel ;
- ✓ La commission de mouvement est calculer à partir du total des débits, et elle est soumise à la TVA

B- les dates de valeur :

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

- ✓ L'entreprise et la banque n'ont pas connaissance du flux à la même date : par exemple ; si l'entreprise émis un chèque, elle peut enregistrer immédiatement, alors que sa banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura porté à encaissement à sa propre banque et l'information transmise à la banque de l'entreprise.
- ✓ Les banques appliquent des jours de valeur aux différentes opérations : par exemple, entre la remise d'un chèque et sa prise en compte par la banque peu s'écouler de 1 à 5 jours.

Ainsi « on appelle date de valeur d'une opération la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débiter (ou créditer) du fait de cette opération »¹⁸

Structure d'un tableau de date de valeur

Tableau n°8 : forme de date de valeur

Opérations	Date de valeur
Retrait d'espèces	Date d'opération -1 jour calendaires
Virement émis	Date d'opération -1 jour calendaires
Effet domicilié	Veille de l'échéance
Virement d'espèce	Date d'opération + 1 jour calendaires
Virement reçu	Date d'opération +1 jour calendaires
Effet à l'escompte	Date de remise +1 jour calendaires
Effet à l'encaissement	Date d'échéance +4 jours calendaires
Chèque sur place	Dates de réception +2 jours ouvrés

Source : tableau réalisé par nos soins à partir de la recherche bibliographique

¹⁸ BARREAU.J, DELAHYAE.J, Op.cit. page 455

CHAPITRE III

Etude de cas de MOLINO GARNI

Avant de développer notre thème, il nous paraît primordial de présenter en premier lieu l'entreprise qui nous a accueillis et qui nous a permis de présenter ce travail de recherche. Et c'est dans cette optique que nous présenterons en première partie la Société MOLINO GRENI.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil MOLINO GARNI

Nous présenterons dans un premier temps, l'historique et la situation géographique et dans un second temps, une description des activités et de l'environnement de notre entreprise hôte,

1.1. Historique de l'entreprise

L'entreprise MOLINO GARNI est une SARL dont le capital social est composé de 14500 parts de 10000.00 da chaqu'une. Elle fut inaugurée le 04 /01 /2000 et s'est spécialisée dans l'agroalimentaire, plus précisément minoterie et semoulerie. Elle compte au jour d'aujourd'hui 80 employés à plein temps.

La SARL est sise à la zone d'activité TAHARACHT à environ 4km au nord de la ville d'Akbou et 63 km au sud de département de Bejaia

Sa situation géographique facilite son approvisionnement à la matière première.

Sa capacité de production est respectivement de 200 et 150 tonnes de farine et de semoules par jour

1.2. L'organisation structurelle de l'unité

Il se présente comme suit :

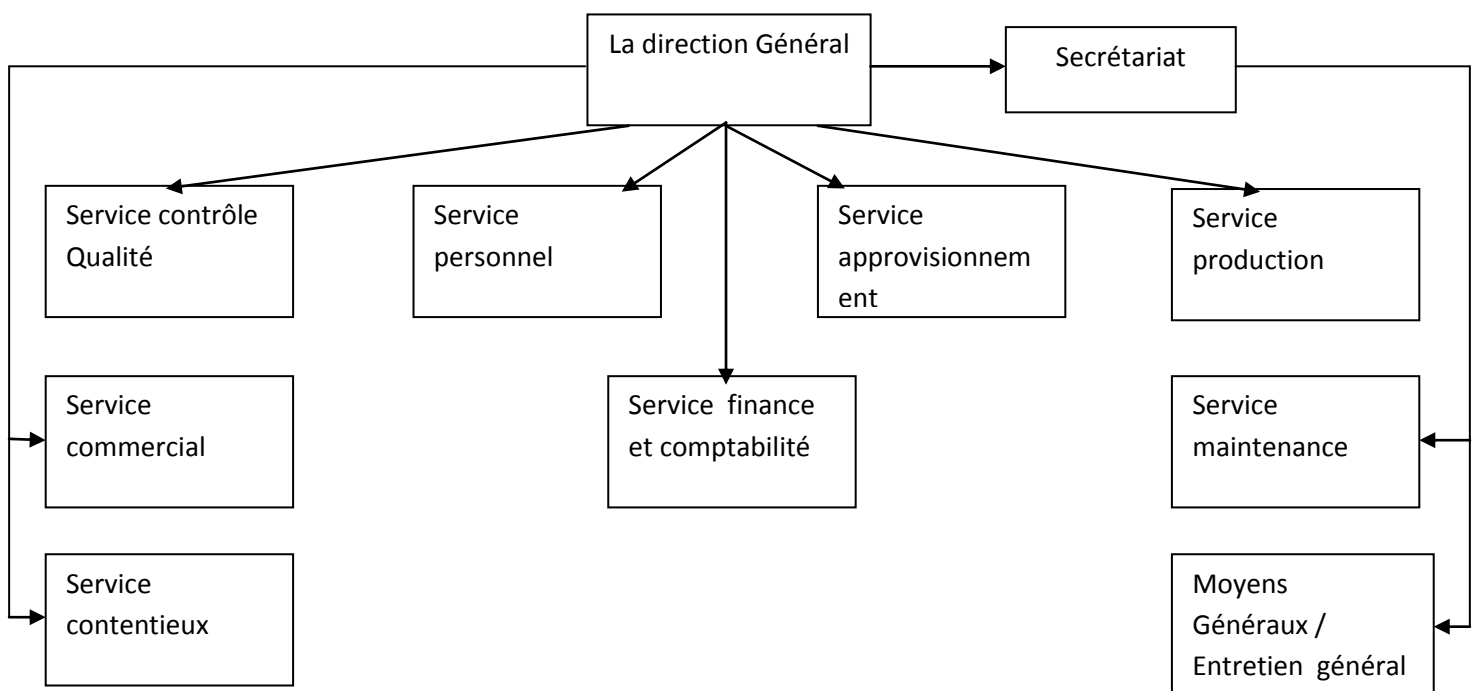


Figure n°3 : organigramme de MOLINO GARNI

Etude de cas de MOLINO GARNI

Le système organisationnel de l'entreprise se base sur plusieurs et essentiellement sur la direction générale et le service finance et comptabilité dont notre étude se déroulera.

1.2.1. La direction générale

La direction générale est précédée par le directeur général, qui est le premier responsable hiérarchique, son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise par la prise de décision et en donnant les ordres d'exécution, le directeur général est assisté par un organe intermédiaire entre lui et les autres services, dont le rôle est de s'occuper de la rédaction, la diffusion de l'information, et la réception de courrier...etc.

Les principes fonctions de la direction générale sont :

- Planifier, programmer, coordonner et contrôler les activités.
- Veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique et social de l'entreprise.

1.2.2. Service finance et comptabilité

- service comptabilité : ce service a plusieurs taches comme comptabilisation des salaires, comptabilisation des ventes, comptabilisations des consommations et des produits finis, établissement du contrôle des déclarations fiscales, calcul des revenus, amortissement, provision.

- service de finance : son rôle est de payer les employés et de comparer les états bancaires, les chèques.

1.3. Activités

Producteur, distributeur et prestataire de service farine et semoule de céréales.

Section 02 : Les outils de gestion de trésorerie dans l'entreprise MOLINO GARNI

Comme toute entreprise privé MOLINO GARNI dispose quelques outils qui lui permettent d'optimiser sa gestion de trésorerie.

2.1.1. Le plan de financement

L'élaboration du plan de financement au sein de l'entreprise MOLINO GARNI pour l'année 2019, se base sur des prévisions réalistes des ressources et des emplois engendrés lors de l'activité de 2018, tout en éliminant les contraintes qui ont influencé négativement cette activité. Le plan de financement élaboré par l'entreprise est présenté au-dessous et il est structuré pour la prévision d'une seule année.

✓ Structure du plan de financement de l'entreprise MOLINO GARNI

Le plan de financement établi par le comptable de l'entreprise pour les prévisions de l'année 2019, prend la forme suivante :

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°9 : le plan de financement dans MOLINO GARNI

Libellés	Clôture 2018	Prévisionnel 2019	Taux d'avancement en %
Encaissements			
Capitale émis			
Emprunt bancaire			
Subvention			
Recette d'exploitation	1 929 318 692	2 315 182 430	0.16
Total encaissement	1 929 318 692	2 315 182 430	0.16
Décaissements			
Approvisionnements	1 132 996 832	1 382 256 135	0.18
Services	210 331 345	256 604 241	0.18
Frais personnels	110 208 304	134 454 130	0.18
Impôt et taxes	57 821 369	70 542 070	0.18
Frais divers	22 477 890	27 423 026	0.18
Frais financiers	87 974 823	107 329 284	0.18
Investissement			
Remboursement emprunt	52 000 000	52 000 000	00
IBS	20 252 592	22 460 346	0.098
Dividendes			
Totale décaissements	1 694 063 155	2 053 069 232	0.17
Solde de trésorerie	235 255 537	262 113 198	0.10
Trésorerie cumulée	1 641 647 149	1 903 760 347	0.13

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

✓ Interprétation du tableau

Clôture 2018 :

- **Les encaissements :** Elles sont constituées des éléments suivants :
Recettes d'exploitation : il s'agit des encaissements sur ventes de travaux d'une valeur de 1 929 318 692 DA.
- **Les décaissements :** Elles sont constituées des éléments suivants :
Approvisionnement : il s'agit des achats des matières premières et autres approvisionnements d'une valeur de 1 132 996 832 DA.
Services : concernant les services fournis par l'entreprise à ces clients d'une valeur de 210 331 345 DA.
Frais personnels : il s'agit des salaires, les acomptes sa valeur est de 110 208 304 DA.
Impôts et taxes : c'est les impôts et taxes dont l'entreprise est redevable à l'Etat, comme IBS, TAP, IRG...etc. d'une valeur de 57 821 369 DA.
Frais divers : c'est les autres charges opérationnelles, sa valeur estimée est de 22 477 890 DA.
Charges financiers : il s'agit des amendes et des pénalités de retard d'une valeur de 87 974 823 DA.
Remboursement d'emprunt : il s'agit du montant de l'emprunt à rembourser chaque année d'une valeur de 52 000 000 DA.

Etude de cas de MOLINO GARNI

IBS : il s'agit de l'impôt sur le bénéfice à payer d'une valeur de 20 252 592.

Prévision 2019

Les prévisions ont été données avec des pourcentages fixés par l'entreprise suite à la constatation des variations des années précédentes (2016, 2015...etc) qui sont comme suit :

Recette d'exploitation avec un taux d'avancement de 16%

Les approvisionnements avec un taux d'avancement de 16%

Services ils ont fixés un taux d'avancement de 18%

Frais personnels ils ont fixés un taux d'avancement de 18%

Impôts et taxes ils ont fixés un taux d'avancement de 18%

Frais divers ils ont fixés un taux d'avancement de 18%

Frais financiers avec un taux d'avancement de 18%

IBS avec un taux d'avancement de 9.8%

Solde de trésorerie avec un taux d'avancement de 10%.

Section n°3 : Étude de l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier qui a pour fin d'apprécier la structure de financement à travers le calcul des différents indicateurs tels que le fonds de roulement net global (FRNG), besoin de fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR), d'une part et le calcul des différents ratios d'autre part, cette analyse permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour donner une vraie valeur pour l'entreprise.

Au long, de cette section, nous calculerons le bilan fonctionnel pour les deux années et les indicateurs de financier.

3.1. Élaboration du bilan fonctionnel à partir du bilan comptable

L'élaboration du bilan fonctionnel à partir du bilan comptable se fait comme suit :

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°10 : la présentation du bilan fonctionnel Après les retraitements.

Actif (besoin de financement)	Passif (ressources de financement)
<p>Emplois stable</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Actif immobilisé bruts</u> + Valeur d'origine des équipements financés par crédit-bail + Charges à répartir brut + Écart de conversion actif - Écart de conversion passif - intérêt courus sur prêts 	<p>Ressources stables</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Capitaux propres</u> + Amortissement et dépréciation + Amortissement de crédit-bail + provisions -Capital non appelé • <u>Dettes financières</u> + Valeur nette des équipements financés par crédit-bail - Primes de remboursement des obligations - intérêt courus sur emprunt + Écart de conversion passif - Écart de conversion actif - Concours bancaires et soldes créditeurs banques -
<p>Actif circulant bruts</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Exploitation</u> Stock + Avances et acomptes versé sur commande + Créances d'exploitation + Effets escomptés non échus + Charges constatées d'avance d'exploitation + Écart de conversion actif -Écart de conversion passif • <u>Hors exploitation</u> Créances hors exploitation + Charges constatées d'avances hors exploitation + Capital souscrits appelé non versé + Intérêt courus sur prêts • <u>Trésorerie active</u> Valeur mobilière de placement + Disponibilités 	<p>Passif circulant</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Exploitation</u> Avances et acomptes reçus sur commandes + Dettes d'exploitation + Produits constatés d'avances d'exploitation + Dettes sociales et fiscales d'exploitation + Écart de conversion passif -Écart de conversion actif • <u>Hors exploitation</u> Dettes hors exploitation + Dettes fiscales (impôt sur les sociétés) + Produits constatés d'avance hors exploitation + intérêt courus sur emprunt • <u>Trésorerie passive</u> Concours bancaires courants et soldes créditeurs banque + Effets escomptés non échus
Total actif	Total passif

Source : tableau réalisés par nos soins à partir des documents comptables de l'entreprise

Etude de cas de MOLINO GARNI

3.1.1. Présentation du bilan comptable de l'exercice 2017 et 2018

Tableau n°11 : le bilan comptable au 31/12/2017

Adresse :				
Activité :				
Article d'imposition :				
Identifiant fiscal :				
Bilan				
Exercice clos le : 31/12/2017				
Actif	Ex : 2017			Net : 2016
	Brut	Amort- Prov	Net	
Actif Non courant				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisation incorporelles	35 000,00	25 000,00	10 000,00	15 000,00
Immobilisation corporelles	119 000,00	74 000,00	45 000,00	56 000,00
Immobilisation encours				
Immobilisation financières				
Titres mis en équivalence- entreprises associées				
Autres participations et Créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	228 000,00		228 000,00	200 000,00
Impôt différés actif				
Total Actif Non courant	382 000,00	99 000,00	283 000,00	271 000,00
Actif courant				
Stocks et encours	443 000.00		443 000.00	460 000.00
Créances et emplois assimilés				
Clients	65 000.00	10 000.00	55 000.00	56 000.00
Autres débiteurs	180 000.00		180 000.00	175 000.00
Impôt	25 000.00		25 000.00	23 000.00
Autres actifs courants	234 000.00		234 000.00	233 000.00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie				
Total actif courant	95 000.00		95 000.00	96 000.00
	1 042 000.00	10 000.00	1 032 000.00	1 043 000.00
Total général actif	1 424 000.00	109 000.00	1 315 000.00	1 314 000.00

Source : tableau réalisée par logiciel de la comptabilité

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°12 : le bilan comptable 31/12/2017

Adresse : Activité : Article d'imposition : Identifiant fiscal :		
Bilan Exercice clos le : 31/12/2017		
Passif	Exercice 2017	Exercice 2016
Capitaux propres		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	1 115 000.00	1 115 000.00
Capital non appelé		
Primes et réserves-(réserves consolidées)		
Réserves légales	111 500.00	111 500.00
Réserves facultatives		
Écarts de réévaluation	17 820.00	11 820.00
Résultat Net		
Report.... Nouveau	11 820.00	18 680.00
Ajustements résultats des changements de méthode		
Total 1	1 256 140.00	1 257 000.00
Passif non courants		
Emprunts et dettes financières		
Impôt (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
Total passif non courants 2		
Passif courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	26 000.00	25 000.00
Impôt	16 500.00	16 000.00
Autres dettes	16 360.00	16 000.00
Trésorerie passif		
Total passif courants 3	58 860.00	57 000.00
Total général passif	1 315 000.00	1 314 000.00

Source : tableau réalisée par logiciel de la comptabilité

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°13 : le bilan au 31/12/2018

Adresse :				
Activité :				
Article d'imposition :				
Identifiant fiscal :				
Bilan				
Exercice clos le : 31/12/2018				
Actif	Ex : 2018			Net : 2017
	Brut	Amorti-Pro	Net	
Actif Non courant				
Écart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisation incorporelles	35 000.00	25 000.00	5 000.00	10 000.00
Immobilisation corporelles	120 000.00	90 000.00	30 000.00	45 000.00
Immobilisation encours				
Immobilisation financières				
Titres mis en équivalence- entreprises associées				
Autres participations et Créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	300 000.00		300 000.00	228 000.00
Impôt différés actif				
Total Actif Non courant	455 000.00	115 000.00	335 000.00	283 000.00
Actif courant				
Stocks et encours	450 000.00		450000.00	443 000.00
Créances et emplois assimilés				
Clients	100 000.00	15 000.00	90000.00	55 000.00
Autres débiteurs	210 000.00		210000.00	180 000.00
Impôt	15 000.00		15000.00	25 000.00
Autres actifs courants	200 000.00		200000.00	234 000.00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie				
Total actif courant	100 000.00	15 000.00	100000.00	95 000.00
	1 075 000.00	15 000.00	1 065 000.00	132 000.00
Total général actif	1 530 000.00	130 000.00	1 400 000.00	1 315 000.00

Source : tableau réalisée par logiciel de la comptabilité

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°14 : le bilan 31/12/2018

Adresse : Activité : Article d'imposition : Identifiant fiscal :		
Bilan Exercice clos le : 31/12/2018		
Passif	Exercice 2018	Exercice 2017
Capitaux propres		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	1 115 000.00	1 115 000.00
Capital non appelé		
Primes et réserves-(réserves consolidées)		
Réserves légales	111 500.00	111500.00
Réserves facultatives		
Écarts de réévaluation		
Résultat Net	21 060.00	17820.00
Report.... Nouveau	29 640.00	11820.00
Ajustements résultats des changements de méthode		
Total 1	1 277 200.00	1256140.00
Passif non courants		
Emprunts et dettes financières		
Impôt (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
Total passif non courants 2		
Passif courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 000.00	26 000.00
Impôt	5 800.00	16 500.00
Autres dettes	112 000.00	16 360.00
Trésorerie passif		
Total passif courants 3	122 800.00	58 860.00
Total général passif	1 400 000.00	1 315 000.00

Source : tableau réalisée par logiciel de la comptabilité

3.1.2. Présentation du bilan fonctionnel de l'exercice 2017 et 2018

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur le bilan comptable de l'année 2017 et 2018, nous avons pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°15 : le bilan fonctionnel de l'exercice 2017 et 2018

Actif Désignation	Exercice	
	2017	2018
<ul style="list-style-type: none"> • Emplois stables : <ul style="list-style-type: none"> --Immobilisations incorporelles -Immobilisation corporelles -Prêts 	35 000 119 000,00 228 000,00	35 000,00 120 000,00 300 000,00
Total emplois stables	382 000,00	455 000,00
<ul style="list-style-type: none"> • Actifs circulant d'exploitation (ACE) <ul style="list-style-type: none"> -Stocks et encours -Impôt -Autres débiteurs -Créances sur clients -Autres actifs courants 	443 000,00 25 000,00 180 000,00 65 000,00 234 000,00	450 000,00
Total ACE	947 000,00	975 000,00
<ul style="list-style-type: none"> • Actifs circulants hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> -Créances d'investissement 	//	//
Total ACHE	00	00
<ul style="list-style-type: none"> • Actifs trésorerie (TA) <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité 	95 000,00	100 000,00
Total TA	95 000,00	100 000,00
Total actif	1 424 000,00	1 530 000,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°16 : Le bilan fonctionnel de l'exercice 2017 et 2018

Passif	Exercice	
	2017	2018
Désignation		
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources durables : -capitaux propres -résultats net -report a nouveaux -réserve légale -amortissements -Provision 	<p>1 115 000,00</p> <p>17 820,00</p> <p>11 820,00</p> <p>111 500,00</p> <p>99 000,00</p> <p>10 000,00</p>	<p>1 115 000,00</p> <p>21 060,00</p> <p>29 640,00</p> <p>111 500,00</p> <p>115 000,00</p> <p>15 000,00</p>
Total ressources durables	1 365 140,00	1 407 200,00
<ul style="list-style-type: none"> • Passif circulant d'exploitation (PCE) : -dette de stock -autre dette -impôt 	<p>26 000,00</p> <p>16 360,00</p> <p>16 500,00</p>	<p>5 000,00</p> <p>112 000,00</p> <p>5 800,00</p>
Total PCE	58 860,00	122 800,00
<ul style="list-style-type: none"> • Passif circulant hors exploitation : -créances d'investissement 	//	//
Total PCHE	//	//
<ul style="list-style-type: none"> • Passif trésorerie (TR) 	//	//
Total TP	//	//
Total passif	1 424 000,00	1 530 000,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

3.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers de trésorerie

Cette analyse se fera calcul des différents agrégats : FRNG, BFR, TN de l'exercice 2017 et 2018.

3.2.1. Le fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global (FRNG) représente l'excédent de ressources durable qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation.

Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

Le FRNG se calcul par deux méthodes :

A. Le FRNG à partir du haut de bilan :

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

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°17 : Evolution du FRNG de MOLINO GARNI

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
FRNG= Ressources stables – Emplois stables	1 365 140 – 382 000	1 407 200 – 455 000
Total	983 140	952 200

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

B. Le FRNG à partir du bas de bilan :

Le FRNG = (Actif circulant d'exploitation + actif circulant hors exploitation + trésorerie active) – (dette d'exploitation + dette hors exploitation +trésorerie passif)

Tableau n°18 : Evolution du FRNG de MOLINO GARNI

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
FRNG = (ACE+ACHE+TA) – (DE+DHE+TP)	(947 000+95 000)- (58 860)	(975 000+100 000)- (122 800)
Total	983 140	952 200

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Commentaire : le FRNG est positif pour les deux exercices 2017 et 2018 est de : 983 140,00 et 952 200,00, car les ressources durables de l'entreprise sont supérieure à l'actif immobilisé, donc les ressources durable de l'entreprise couvre largement ses besoins.

On a remarqué que le FRNG de l'année 2018 à diminuer par rapport a l'année 2017 de

30 904 DA, cette diminution est due à la forte augmentation des dettes à l'année 2018 par rapport à l'année 2017.

3.2.2. Le besoin de fond de roulement

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

Le besoin de fond de roulement se calcul à de deux méthodes :

A. Le BFR à partir de bilan

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

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°19 : évolution du BFR de MOLINO

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
BFR= (ACE+ACHE)- (DE+DHE)	947 000 – 58 860	975 000 – 122 800
Total	888 140,00	852 200,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

B. le BFR à partir de décomposition du BFR

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

BFRE= actif circulant d'exploitation-dette d'exploitation

BFRHE=actif circulant hors exploitation- dettes hors exploitation

Tableau n°20 : évolution du BFRE de MOLINO GARNI

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
BFRE= actif circulant d'exploitation-dette d'exploitation	947 000 – 58 860	975 000 – 122 800
Total	888 140,00	852 200,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Tableau n° 21: évolution du BFRHE de MOLINO GARNI

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
BFRHE=actif circulant hors exploitation- dettes hors exploitation	0,00 – 0,00	0,00 – 0,00
Total	00,00	0,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Tableau n°22 : évolution du BFR de MOLINO GARNI

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
BFR= BFRE + BFRHE	888 140,00 + 0,00	852 200,00 + 0,00
Total	888 140,00	852 200,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Etude de cas de MOLINO GARNI

Commentaire : On a remarqué que le BFR est positif pour les deux exercices (2017 et 2018) est de : 888 140 et 852 200 respectivement car les actifs circulant sont supérieures aux ressources circulantes, donc l'entreprise à besoin d'exploitation à financé.

On a remarqué que le BFR de l'année 2018 est inférieur à celui de l'année 2017 soit une déférence de 35 940,00 est due à une augmentation des dettes d'exploitation.

3.2.3. La trésorerie nette

La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du FRNG et du BFR.

Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.

La trésorerie nette se calcul à partir de deux méthodes :

A. la trésorerie nette à partir du FRNG et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau n°23 : évolution du TN de MOLINO GARNI

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
TN=FRNG – BFR	983 140,00 – 888 140,00	952 200,00 – 852 200,00
Total	95 000,00	100 000,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

B. la trésorerie à partir du bilan fonctionnel

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

Tableau n°24 : évolution du TN de MOLINO GARNI

Désignation	Exercice 2017	Exercice 2018
TN= TA – TP	95 000,00 – 0,00	100 000,00 – 0,00
Total	95 000,00	100 000,00

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Commentaire : la TN est positive pour les deux exercices 2017 et 2018 car le FRNG est supérieure au BFR, cela indique que l'entreprise est en bonne état, aussi le FRNG couvre la totalité du BFR. Et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible. On a remarqué aussi que la TN de l'exercice 2017 est de 95 000 a diminué par apport à l'exercice 2018 qui est de 100 000, une déférence de 5 000 et cela signifie que les encaissements au cours de l'exercice 2018 sont supérieurs aux décaissements.

Section 4 : Analyse par les ratios et par les flux

4.1. Analyse par les ratios

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne se fait pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise, Il existe plusieurs ratios, parmi ses ratios on trouve les ratios de liquidités générales, ratios de liquidités immédiate, ratios d'autonomie financières, ratios de solvabilité général, ratios de liquidité restreinte.

4.1.1. Ratios de liquidité générale

Ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.

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

Tableau n°25 : Évolution du ratio de liquidité générale de MOLINO GARNI

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018
Ratio de liquidité générale	actif circulant / dettes à court terme	947 000,00+95 000,00/ 58 860,00	975 000,00+100 000,00/ 122 800,00
Total		17,7	8,75

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Commentaire : le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 pour les deux années 2017 et 2018, donc l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme.

4.1.2. Ratio d'autonomie financière

C'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres. Sa valeur doit être supérieure à 1

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

Tableau n°26 : Évolution du ratio d'autonomie financière de MOLINO GARNI

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018
Ratio d'autonomie financière	capitaux propres / total des dettes	1 115 000,00 / 58 860,00	1 115 000 / 122 800,00
Total		18,94	9,07

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Commentaire : le ratio de l'autonomie financière est supérieur à 1 pour les deux exercices 2017 et 2018, donc l'entreprise est indépendante financièrement et elle peut rembourser ses dettes par ses capitaux propres.

Etude de cas de MOLINO GARNI

4.1.3. Ratio de solvabilité général

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes cependant, l'entreprise solvable peut présenter des risques de liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité.

Ratio de solvabilité général = total actif/ total des dettes

Tableau n°27 : Évolution du Ratio de solvabilité général de MOLINO GARNI

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018
Ratio de solvabilité général	total actif/ total des dettes	1 424 000,00 / 58 860,00	1 530 000,00 / 122 800,00
Total		24,19	12,45

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MILONO GARNI

Commentaire : Ratio de solvabilité général de l'entreprise est supérieur à 1 pour les deux exercices 2017 et 2018, ce qui implique que l'entreprise est capable de payer ses dettes, donc l'entreprise est solvable.

4.1.4. Ratio de liquidité restreinte

Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et VMP.

Ratio de liquidité restreinte = Créances à moins d'un an + VMP + Disponibilité / Passif réel à moins d'un an.

Tableau n°28 : Évolution du Ratio de liquidité restreinte de MOLINO GARNI

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018
Ratio de liquidité restreinte	Créances à moins d'un an + VMP + Disponibilité / Passif réel à moins d'un an.	65 000 + 95 000 / 58 860	100 000 + 100 000 / 122 800
Total		2.61	1.62

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Commentaire :

Le ratio de liquidité restreinte de l'exercice 2017 est supérieur à 1 dans les deux années ce qui indique que l'entreprise peut payer ces dettes à court terme en utilisant ses créances et disponibilités.

Etude de cas de MOLINO GARNI

4.1.5. Ratio de liquidité immédiate

Ce ratio présente peut d'intérêt et doit être interpréter avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

Ratio de liquidité immédiate : disponibilité + VMP / Passif réel d'un an

Tableau n°29 : Évolution du ratio de liquidité immédiate de MOLINO GARNI

Désignation	Formule	Exercice 2017	Exercice 2018
Ratio de liquidité immédiate	disponibilité + VMP / Passif réel à moins d'un an	95 000,00/58 860,00	100 000,00/ 122 800,00
Total		1,61	0,81

Source : tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO GARNI

Commentaire : Pour l'exercice 2017 le ratio de liquidité immédiate est supérieur à 1 ce qui signifie que l'entreprise est capable de payer ces dettes à court terme. Pour 2018 le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 ce qui implique que l'entreprise ne peut pas payer ses dettes à court terme.

4.2. Analyse par les flux

Afin de permettre une analyse par des flux de l'entreprise MOLINO GARNI, il nous est utile de présenter le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice 2017 et 2018.

4.2.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie de MOLINO GARNI

Etude de cas de MOLINO GARNI

Tableau n°30 : tableau des flux de trésorerie

Adresse : la zone d'activité TAHARACHT			
Activité : Agroalimentaire, minoterie et semoulerie			
Article d'imposition :			
Identifiant fiscal :			
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE			
(Méthode directe)			
Période du : 01 /01 :2018 au : 31/12/2018			
	No	Exe: 2017	Exe: 2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		700 000	760 000
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-500 000	-400 000
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés		-110 000	-116 000
Autres impôts et taxes payées			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-45 000	-34 000
Encaissements d'éléments extraordinaires			
Décaissement d'éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant de l'activité opérationnelle (A)		45 000	210 000
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-12 000	-10 000

Etude de cas de MOLINO GARNI

Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		
Intérêt encaissées sur placements financiers		
Dividendes et quote-part de résultats reçue		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'inversement(B)	-12 000	-10 000
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués		
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement(C)		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités		
Impôt différés (variations) sur résultat ordinaires		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	33 000	200 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exerce	95 000	102 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	100 000	95 000
Variation de trésorerie de la période	5 000	7 000
Résultat	21 060	17 820
Rapprochement avec le résultat	11 940	182 180

Etude de cas de MOLINO GARNI

comptable			
------------------	--	--	--

Source : Tableau réalisée par nos soins à partir des documents de MOLINO

4.2.2. Interprétation des résultats du tableau de flux de trésorerie

Pour l'année 2017 :

-Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une augmentation d'une valeur de (210 000) dû principalement à la réalisation d'une forte valeur d'encaissement du montant important d'une valeur de (760 000). Malgré, la somme versée aux fournisseurs et au personnel de l'entreprise est négative d'une valeur (400 000).

-Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (10 000), suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (10 000).

-Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2017, une variation positive de trésorerie d'une valeur de (200 000).

Pour l'année 2018 :

Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une augmentation d'une valeur de (45 000) dû principalement à la réalisation d'une forte valeur d'encaissement du montant important d'une valeur de (700 000). Malgré, la somme versée aux fournisseurs et au personnel de l'entreprise est négative d'une valeur (500 000).

On remarque aussi que du montant des flux de trésorerie générés par l'activité à augmenter par rapport à celui de l'année 2017.

-Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (12 000), suite à de forts décaissements provoqués par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'une valeur de (12 000).

-Les trois types de flux ont engendrés à la fin de l'année 2017, une variation positive de trésorerie d'une valeur de (33 000).

Section 5 : Appréciation et recommandation

Au cours de notre stage, on a constaté que la gestion de trésorerie relève directement du service de finance, ce stage nous a permis de dévoiler les forces et les faiblesses de l'entreprise durant les deux exercices 2017 et 2018. On a relevé les points suivant :

- l'entreprise dispose d'une trésorerie positive occasionnée par un fond de roulement positif pour les deux exercices 2017 et 2018.
- D'après les résultats des ratios, l'entreprise possède assez de liquidité pour faire face à ces dettes à court terme.

Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, on a proposé à celle-ci de prendre un certain nombre de mesure dont les plus importantes sont :

- renforcer l'outil informatique chargé de la comptabilité
- mettre en place des logiciels performants spécialisés dans la gestion de trésorerie
- aussi pour la gestion des excédents de trésorerie, nous avons suggéré que MOLINO opte pour des dépôts à terme (D.A.T) à des achats d'obligation à la condition que l'entreprise se porte bien financièrement

En conclusion, ce travaille en étude de cas pratique nous a permis de mettre en pratique les connaissances théorique acquise et d'apporter notre modeste contribution quant aux acquises quant aux questions pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise.

CONCLUSION

GENERAL

Conclusion générale

Au terme de cette étude, nous avons pu former une idée et nous avons pu répondre à notre problématique basé sur l'importance de la gestion de la trésorerie dans une entreprise et comment peut-on la gérer afin d'aboutir à une gestion meilleur et plus adéquate.

En ce qui concerne la place que détient la gestion de trésorerie au sien de l'entreprise, on constate qu'elle participe pleinement au dégagement d'un résultat positif pour l'entrepris, en créant un équilibre entre deux facteurs principaux : la liquidité et la rentabilité, ce qui ne peut être atteint que par une gestion optimale des flux de trésorerie.

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

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

Dans notre cas ici concernant la SARL MOLINO GARNI, nous avons remarqué que l'entreprise ne donne pas de grande importance à la gestion de trésorerie.

Enfin, on peut dire que la gestion de la trésorerie est devenue nécessaire dans toutes les institutions, quelle que soit la taille ou la nature de son activité, du fait de son impact direct sur sa situation financière, et que la bonne gestion de trésorerie ne réside pas seulement dans les processus de collecte et de dépense, mais également dans l'ensemble des décisions et d'actions qui maintiennent l'équilibre financier de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie

Les ouvrages

¹ Lexique de gestion DALLOZ 5^{ème} édition 2000. ¹Hubert de la BRUSLERIE, trésorerie de l'entreprise, édition DUNOD, 2012. P 122

¹ MICHEL SION, gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition DUNOD, 2003, p224

¹ La gestion de trésorerie, PHILIPPE ROUSSELOT JEAN-FRANCOIS Verdie, Edition Dunod, Paris, 1999, p14

¹ Philippe ROUSSELOT. Jean-François VERDIE, Dunod, 2017 2^{ème}s éditions, p 224.

¹ Le petit finance : les notions indispensables, les petits experts, Fabrice Briot, Dunod,2019, Page 15

¹ Hubert de la Bruslerie, « analyse financière », Edition Dunod, 2014, Page 162

¹ Marc GAUUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, gestion de la trésorerie préface de Pierre Poncet, Edition, Economica, 2004. Page 115.

¹ PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, 2004.

¹ Gestion de trésorerie, philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, édition Dunod, 2017, Page 62

¹ Philippe Rousselot Jean-François Verdié, gestion de trésorerie, Edition Dunod, paris, 1999.

¹Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, DUNOD, Paris, France, 2008, page 179

Les mémoires

¹M. Camille SOME, « la pratique de la gestion de la trésorerie au MUMICUEB, mémoire I.B.AM/ Université de Ouagadougou-D.U. T option de finance-comptabilité. 2006

¹ DJAMAA N ; MOULAOUI. Z : La gestion de trésorerie au sein d'une entreprise. Cas de la BMT, rapport de stage en science de gestion, université de Bejaia 2013, p4

¹ HATTABI.F : La gesstion de trésorerie dans une entreprise, Cas de l'ETBH-TCE, mémoire de master en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaia 2017 Page 20.

¹¹ KHARBACHE LAMIA : Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique, Cas de Bejaia emballage, mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, Université de Bejaia 2012, p19

¹¹ KHARBACHE Lamia : Optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique. Cas de EPE Bejaia emballage, mémoire de master en science économique, Option monnaie, banque et environnement international, université de Bejaia 2012, p29.

¹ BARREAU.J, DELAHAYE.J, Op.cit. Page 458

¹ BARREAU.J, DELAHYAE.J, Op.cit. Page 455

Sites internet

¹ www.manager-go.com

¹ In : http : www.memoireonline.com

¹ www.lesechos.FR

¹ Site internet, www.debitoor.fr

¹ Site internet, www.compta-facile.com

¹ Site web www.Thebusinessplanshop.com¹ Fsjes.usmba.ac.ma gestion financière plan de financement

ANNEXES

Tableau des flux de trésorerie
Période du : 01/01/2017 au : 30/12/2017

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE			
(Méthode directe)			
	Note	n-1	n
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		700 000	700 000
Encaissements reçus des clients		-500 000	-400 000
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés		-110 000	-116 000
Impôts sur les résultats payés		-45 000	-34 000
Autres impôts et taxes payées			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Encaissements d'éléments extraordinaires			
Décaissement d'éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		45 000	210 000
Flux de trésorerie net provenant de l'activité opérationnelle (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements		-12 000	-10 000
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Intérêt encaissées sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçue			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'inversement(B)			
Encaissements suite à l'émission d'actions		-12 000	10 000
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement(C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités			
Impôt différés (variations) sur résultat ordinaires			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		33 000	200 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exerce		95 000	102 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		100 000	95 000
Variation de trésorerie de la période		5 000	7 000
Résultat		21 060	17 820
Rapprochement avec le résultat comptable		11 940	182 180

SARL MOLINO GARNI
ZAC TAHARACHT AKBOU

BILAN

Période du 01/01/2015 au 31/12/2015

PASSIF	NOTE	N (2017) Net	N-1 (2016) Net
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		1 115 000	1 115 000
Capita non appelé			
Primes et réserves –(réserves consolidées)			
Réserves légales		111 500	111 500
Réserves facultatives			
Ecart de réévaluation			
Résultat net		17 820	11 820
Report à nouveau		11 820	18 680
Ajustement de résultant des changements de méthode			
TOTAL I		1 256 140	1 257 000
PASSIF NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II			
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		26 000	25 000
Impôts		16 500	16 000
Autres dettes trésorerie passif		16 360	16 000
TOTAL PASSIFS COURANTS III		58 860	57 000
TOTAL GENERAL PASSIF		1 315 000	1 314 000

Annexe N°02

BILAN

Période du 01/01/2017 au : 30/12/2015

ACTIF	NOTE	N_BRUT	N_AMORT.PROV	N_(2017)	N_(2016)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisation incorporelles		35 000	25 000	10 000	15 000
Immobilisation corporelles		119 000	74 000	45 000	56 000
Immobilisation en cours					
Immobilisation financières					
Titre mis en équivalences – entreprise associées					
Autres participants et créances rattachées					
Autre titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		228 000		228 000	200 000
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT I		382 000	99 000	283 000	271 000
ACTIFS COURANTS					
Stocks et encours		443 000		443 000	460 000
Créances et emplois assimilés					
Clients		65 000	10 000	55 000	56 000
Autres débiteurs		180 000		180 000	175 000
Impôts		25 000		25 000	23 000
Autres actifs courants		234 000		234 000	233 000
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		95 000		95 000	96 000
TOTAL ACTIF COURANT		1 042 000	10 000	1 032 000	10 043 000
Impôt différés actif					
TOTAL GENERAL ACTIF		1 424 000	109 000	1 315 000	1 314 000

Le plan de financement dans MOLINO GARNI pour la période 2018_2022

Libellés	2018	2019	2020	2021	2022
Encaissements					
Capitale émis					
Emprunt bancaire					
Subvention					
Recette d'exploitation	1 929 318 692	2 315 182 430	2 778 218 916	3 389 427 078	4 067 312 494
Total encaissement	1 929 318 692	2 315 182 430	2 778 218 916	3 389 427 078	4 067 312 494
Décaissements					
Approvisionnements	1 132 996 832	1 382 256 135	1 686 352 485	2 192 258 231	2 793 780 865
Services	210 331 345	256 604 241	313 057 174	381 929 752	465 954 297
Frais personnels	110 208 304	134 454 130	164 034 039	200 121 528	244 148 264
Impôt et taxes	57 821 369	70 542 070	86 061 325	104 994 817	128 093 676
Frais divers	22 477 890	27 423 026	33 456 092	40 816 432	51 020 540
Frais financiers	87 974 823	107 329 284	170 871 150	168 820 696	126 615 522
Investissement					
Remboursement emprunt	52 000 000	52 000 000	52 000 000		
IBS	20 252 592	22 460 346	25 818 420	32 012 889	35 709 210
Dividendes					
Totale décaissements	1 694 063 155	2 053 069 232	2 531 650 685	3 120 954 345	3 845 322 374
Solde de trésorerie	235 255 537	262 113 198	246 568 231	268 472 733	221 990 120
Trésorerie cumulée	1 641 647 149	1 903 760 347	2 150 328 578	2 418 801 311	2 640 791 431

Annexe n°05

Annexe n°07 : Tableau des flux de trésorerie

Tableau de la CAF prévisionnelle

Années	Résultat net prévisionnel	Amortissement	CAF
2014	27 320 000	25 900 000	53 220 000
2015	37 037 000	25 900 000	62 37 000
2016	52 464 000	25 900 000	78 364 000
2017	60 432 000	25 900 000	86 332 000
2018	79 395 000	25 900 000	105 295 000
2019	86 340 000	25 900 000	112 240 000
2020	95 752 000	25 900 000	121 652 000
2021	110 068 000	25 900 000	135 968 000
2022	136 476 000	25 900 000	162 376 000
2023	152 234 000	25 900 000	178 134 000

Annexe N° 09

Tableau de résultats prévisionnels

Année	Résultat net prévisionnels
2014	27 320 000
2015	37 037 000
2016	52 464 000
2017	60 432 000
2018	79 395 000
2019	86 340 000
2020	59 752 000
2021	110 068 000
2022	136 476 000
2023	152 234 000

Annexe n°10

Le tableau des cash-flows prévisionnels

Année	CAF	VR	Cash-flows	Taux d'actualisation	CF actualisés
2014	53 220 000	-	53 220 000	0,952380952	50 685 714,29
2015	62 937 000	-	62 937 000	0,90702478	57 085 714,29
2016	78 364 000	-	78 364 000	0,863837598	67 693 769,57
2017	86 332 000	-	86 332 000	0,822708474	71 025 550,05
2018	105 295 000	-	105 295 000	0,783526166	82 501 387,70
2019	112 240 000	-	112 240 000	0,746215396	83755 216, 12
2020	121 652 000	-	121 652 000	0,71068133	86 455 805, 17
2021	135 968 000	-	135 968 000	0,67683362	92 028 494,38
2022	162 376 000	-	162 376 000	0,6460816	104 66 017,40
2023	178 134 000	-	178 134 000	0,61313253	10 358 823,50

Annexe N°11

Le cumul des cash-flows actualisés

Année	Cash-flows actualisés	Cumul des cash-flows
2014	50 685 714,29	50 685 714,29
2015	57 085 714,29	107 771 428,60
2016	67 693 769,57	175 465 198,20
2017	71 025 550,05	246 490 748,20
2018	82 501 387,70	328 992 135,90
2019	83 755 216,12	412 747 352,00
2020	86 455 805,17	499 203 157,20
2021	92 028 494,38	591 231 651,60
2022	104 669 017,40	695 900 669,00
2023	109 358 823,50	805 259 492,50

Annexe N° 11

Tableau des cash-flows actualisés au point du TRI

Années	Cash-flows nets	Cash-flows actualisés		
		5%	29%	30%
2014	53 220 000	50 685 714,2	41 255 813,95	40 938 461,51
2015	62 937 000	57 085 714,29	37 820 443,48	37 240 828,40
2016	78 364 000	67 693 76,57	36 504 589,16	35 668 639,05
2017	86 332 000	71 025 550,05	31 175 466,50	30 255 2324
2018	105 295 000	82 501387,70	29 475 365,38	28 359 004,88
2019	112 240 000	83 755 216,12	24 356 192,41	23 253 457,93
2020	121 652 000	86 455 805,17	20 464 035,53	19 387 231,10
2021	135 968 000	92 028 494,38	17 730 420,15	16 668 245,60
2022	162 376 000	104 669 017,40	16 414 000,64	15 311 991,10
2023	178 134 000	109 358823,50	9 155 17,70	12 921 510,86
Total CF	-	805 259 492,50	269 155 179,70	259 976 603,40
I0	-	260 000 000,00	260 000 000,00	260 000 000 ,00
VAN	-	545 259 492,50	13 958 852,47	-23 396,60

Annexe N° 12

TABLE DES MATIERES

Table des matières

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

CHAPITRE I : GENERALISTES SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE

Introduction.....	3
SECTION 1 : Notion Générale sur la trésorerie	3
1.1. La trésorerie.....	3
1.2. Les processus de la gestion de trésorerie.....	4
1.3. Les missions de trésorerie et les qualités requises	5
1.4. Utilité de la gestion de la trésorerie	6
SECTION 2 : Les éléments constitutifs de la trésorerie de l'entreprise et les ressources de financement	7
2.1. Les éléments constitutifs de la trésorerie.....	7
2.2. Les principales causes de la dégradation de la trésorerie.....	8
SECTION 3 : Origine des problèmes de trésorerie	10
3.1. Problèmes structurels de trésorerie.....	10
3.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	11
SECTION 4 : Organisation de la gestion de trésorerie	11
4.1. Organisation matérielle.....	11
4.2. Organisation structurelle.....	12
CHAPITRE II : ELEMENTS D'ANALYSE DE LA TRESORERIE	
Introduction.....	14
SECTION I : Analyse de la trésorerie par le bilan	14
1.1. Notion du bilan fonctionnel.....	14

1.2. La structure du bilan fonctionnel.....	15
1.3. Les ratios liés à la trésorerie.....	18
SECTION 2 : Analyse de la trésorerie par les flux.....	20
2.1. Les flux de trésorerie.....	20
2.2. Les principales étapes de construction du TFT.....	24
SECTION 3 : Les prévisions de la trésorerie.....	27
3.1. Le plan de financement	29
3.2. Le budget de trésorerie	32
3.3. La gestion au quotidien : la fiche en valeur	36
(Gestion au jour le jour)	
SECTION 4 : La gestion prévisionnelle et permanente de la trésorerie.....	39
4.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	39
4.2. Définition de la gestion permanente de la trésorerie.....	40
CHAPIRE III : ETUDE DE CAS DR L'ENTREPRISE MOLINO GARNI	
SECTION 1 : présentation de l'organisme d'accueil MOLINO GARNI.....	45
1.1. Historique de l'entreprise.....	45
1.2. L'organisation structurelle de l'unité.....	45
1.3. Domain d'Activité	46
SECTION 2 : Les outils de gestion de trésorerie dans l'entreprise MOLINO GARNI.....	46
2.1. Le plan de financement.....	46
SECTION 3 : Étude de l'équilibre financier	48
3.1. Élaboration du bilan fonctionnel à partir du bilan comptable	48
3.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers de trésorerie.....	55
SECTION 4 : Analyse par les ratios et par les flux.....	59
4.1. Analyse par les ratios	59
4.2. Analyse par les flux	61

SECTION 5 : Appréciation et recommandation.....65

Conclusion Générale.....66

Bibliographie

Annexe

Résumé

Résumé

L'objectif de notre étude est de clarifier le rôle et l'importance de la trésorerie au sein de l'entreprise considérée comme un élément important à travers lequel, l'entreprise contrôle ses frais entrants et sortants.

On a répartie notre mémoire en trois (03) chapitres, dans le premier chapitre on a défini les principes fondamentaux de la trésorerie, le second est consacré pour l'étude des mécanismes et l'importance de la gestion de la trésorerie, enfin dans le troisième chapitre on a choisi l'entreprise MOLINO GARNI spécialisée dans l'agroalimentaire, plus précisément minoterie dans la zone industriel TAHARACHT à AKBOU comme lieu du stage pratique de notre étude.

Notre étude nous a permis de conclure que la dite entreprise se caractérise par une trésorerie positive durant toute l'année, ceci est dû à la bonne prévision de trésorerie.

SUMMURY

The purpose of our study is to clarify the role and importance of cash flow within the company considered an important element to through which the company controls its incoming and outgiong fees. We distributed our thesis in three (03) chapters, in the first chapter we difined the fondamental principles of the treasury, the second is devoted to the study of mechanisms and the importance of cash managment, finally in the third chapter we chosed the company MOLINO GARNI located in TAHARACHT AKBOU area as a place of the intership practice of our study.

Our study has allowed us to conclude that the said company is characterized by a positive cash flow thoughth the year, this is due to the good estimate cash flow forecasts.