

**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*

**Thème :**

*La gestion de la trésorerie dans une entreprise*

*Cas : SARL NOMADE*

**Présentée par :**

*M<sup>elle</sup> BOUDADI SALIMA*  
*M<sup>elle</sup> BENSALAMA OUARDA*

**Encadrée par :**

*Mme AMIA NASSIRA*

**ANNEE 2020-2021**

## **Remerciements**

*Nous remercions Allah le tout puissant de nous avoir donné le courage et la patience pour mener bien notre travail de recherche.*

*Nous exprimons toute notre gratitude à notre encadreur de recherche madame **AMIA Nassira** pour son dévouement à la réalisation de ce travail ; en nous apportant des orientations, des conseils et des remarques judicieuses.*

*Nous tenons à remercier également monsieur **MEDJKOUNE Massi**, de nous avoir orientés durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise **NOMADE**.*

*Nous tenons particulièrement à remercier les membres de jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail, ainsi que pour leur présence.*

*Un grand merci également à tous les enseignants qui ont assuré notre formation durant ces cinq années.*

*Nous tenons enfin, à exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail.*

**BENSALAMA Ouarda et BOUDADI Salima**

## **DEDICACES**

*C'est avec une joie et un grand plaisir que je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs, que dieu vous préserve.*

*Que dieu m'aide à vous rendre un petit peu de vos sacrifices, en espérant que vous serez autant fiers de moi.*

*A mes très chers frères **Madjid** et sa femme **Rebeka**, **Bobkeur** et sa femme **Chafia**.*

*A mon très cher frère **Hafid** merci pour tes sacrifices.*

*A mes très chères sœurs **Ghania** et son époux **Hassen**, **Drifa** et son époux **Ahmed**, **kamilia** et **Hakima**, Pour votre soutien et encouragements. Je vous dédis ce travail en vous souhaitant un avenir radieux, plein de bonheur et de succès.*

*A tous mes nièces et neveux **Taous**, **Samy**, **Djazia**, **Feriel**, **Dassil**, **Romy**, **Ali**, **Anaros**, **Ilias**, **Djamel**, **Aghiles** et mon bien aimé **Amayas**.*

*A la mémoire de mon très chère frère **Djamel** et à ma chère tante **Fatima** que dieu vous accorde sa miséricorde.*

*A toi mon bien aimé **kouciela** autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour toi.*

*Tu m'as comblée avec ta tendresse tout au long de mon parcours.*

*A tous mes amis **Lamia**, **Yasmina**, **Fahima**, **Nadia**, **Nouhad**, **Celia**, **Khadidja**, **Ali**, **Nourdine**, **Bobkeur**, et à ma chère copine mon binôme **Salima**.*

**OUARDA**

## *Dédicace*

*À mes très chers parents,  
Qui ont toujours cru en moi et n'ont jamais cessé de me soutenir, je  
leurs dédis ce travail en témoignage d'un grand respect et d'une  
reconnaissance infinie. Que Dieu vous protège.*

*À mes chères sœurs: **SONIA, MELINA***

*À mon chère frère **AZIZ** et sa fiancée **KENZA***

*Pour leurs soutient et encouragements. Je vous dédis ce travail en  
vous souhaitant un avenir radieux, plein de bonheur et de succès.  
À tous mes chers amis, à ma chère amie et binôme **OUARDA** à tous  
les collègues du Master finance d'entreprise et à tous les amis qui me  
sont chers.*

*À toute ma famille.*

*Je dédie ce travail à toutes les personnes chères à mon cœur. Qu'elles  
trouvent ici l'expression de toute ma gratitude et mon amour.*

*Salima*

# **SOMMAIRE**

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DEDECACES

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE.....01

CHAPITRE 1 : NOTION ET GENERALITE SUR LE GESTION DE LA  
TRESORERIE.....03

Introduction.....03

Section 01 : Notions générales sur la trésorerie.....03

Section 02 : Origines des problèmes de la trésorerie et la dégradation de la trésorerie :(causes,  
conséquences).....07

Section 03 : Les enjeux de la gestion de trésorerie.....12

Section 04 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et les sources de financements.....15

Conclusion.....21

CHAPITRE 2 : LES METHODES D'ANALYSE DE LA TRESORERIE.....22

Introduction.....22

Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan.....22

Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux.....39

Section 03 : La prévision de la trésorerie.....51

Section 04 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie et la gestion permanente.....60

Conclusion.....65

CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA TRESORERIE AU NIVEAU DE  
L'ENTREPRISE NOMADE.....66

<b>Introduction.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise AYRIS.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 02 : Analyse de la situation financière de NOMADE par l'équilibre Financier.....</b>	<b>72</b>
<b>Section 03 : Analyse de la trésorerie par les flux.....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>87</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>92</b>
<b>TABLES DE MATIERE.....</b>	<b>94</b>
<b>RESUME.</b>	

# LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Liste des abréviations</b>	
<b>AC</b>	Actif circulant
<b>ACE</b>	Actif circulant d'exploitation
<b>ACHE</b>	Actif circulant hors exploitation
<b>BFR</b>	Besoin en fond de roulement
<b>BFRE</b>	Besoin en fond de roulement d'exploitation
<b>BFRHE</b>	Besoin en fond de roulement hors exploitation
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>CAF</b>	Capacité d'autofinancement
<b>CP</b>	Capitaux propres
<b>CT</b>	Court terme
<b>DAFIC</b>	Disponibilité après financement interne de la croissance
<b>DCT</b>	Dettes à court terme
<b>DE</b>	Dettes d'exploitation
<b>DF</b>	Dettes financières
<b>DHE</b>	Dettes hors exploitation
<b>DLMT</b>	Dettes à long et moyen terme
<b>EBE</b>	Excédent brut d'exploitation
<b>ES</b>	Emplois stables
<b>ETE</b>	Excédent de trésorerie d'exploitation
<b>FR</b>	Fond de roulement
<b>FRN</b>	Fond de roulement net
<b>FRNG</b>	Fond de roulement net global
<b>HT</b>	Hors taxe
<b>LT</b>	Long terme
<b>PC</b>	Passif circulant
<b>PCE</b>	Passif circulant d'exploitation
<b>PCHE</b>	Passif circulant hors exploitation
<b>PT</b>	Passif de trésorerie
<b>SC</b>	Solde courant
<b>SE</b>	Solde économique
<b>SF</b>	Solde financier
<b>TA</b>	Trésorerie active
<b>TF</b>	Tableau de financement
<b>TFT</b>	Tableau des flux de trésorerie
<b>TR</b>	Trésorerie
<b>TRN</b>	Trésorerie nette
<b>TP</b>	Trésorerie passive
<b>TPFF</b>	Tableau pluriannuel des flux financiers
<b>TTC</b>	Toutes taxes comprises
<b>TVA</b>	Taxes sur la valeur ajoutée
<b>VD</b>	Valeurs disponibles
<b>VE</b>	Valeurs exploitation
<b>VMP</b>	Valeurs mobilières de placement

***INTRODUCTION***  
***GENERALE***

## **Introduction Générale**

L'environnement économique et financier dans lequel évoluent les entreprises est devenu source de risque. Cela est principalement dû à son caractère d'instabilité, aux mutations accélérées, à la concurrence accrue dans les différents secteurs, à l'émergence de nouvelles zones économiques, aux innovations technologiques, ...etc. Pour atteindre ses objectifs et assurer sa pérennité, l'entreprise doit disposer, en permanence, de ressources financières suffisantes afin de saisir les opportunités et gérer les risques imposés par son environnement.

Disposer des ressources financières en permanence est devenu primordial dans la prise de décision au sein de l'entreprise. A long terme, les décisions financières concernant le choix des investissements, le choix des financements et la politique des dividendes doivent permettre l'équilibre financier durable et assurer la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise. A court terme, ces décisions financières doivent assurer la liquidité de l'entreprise. En effet, l'entreprise doit être en mesure d'assurer l'ensemble de ses échéances sous peine de cessation de paiement. Dans ce cadre, la notion de trésorerie est non seulement fondamentale, mais également un élément moteur qui doit être géré de la meilleure façon.

Pour expliquer l'état probable de l'entreprise dans n'importe quel environnement, l'approche de la gestion financière permet de tracer les grands axes sur lesquels la société va être évaluée et comparée, C'est la raison pour laquelle la gestion de trésorerie est devenue une préoccupation majeure au sein de toute organisation.

La gestion de trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du caissier. Celle-ci s'est largement développée au courant des années 1970.

La gestion de trésorerie est conduite de façon à répondre à un certain nombre d'objectifs, dont les principaux sont : gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise , d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, de choisir entre les différents produits de financement et de placement, de gérer les risques financiers et les risques de change et d'optimiser et gérer la relation ( banque / entreprise).

De ce qui a été dit jusqu'au là, il devient essentiel pour nous d'étudier certains aspects de la gestion de trésorerie et de montrer son rôle prépondérant au sein de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle on a proposé d'analyser l'impact qu'elle peut avoir sur la situation financière d'une entreprise. La problématique de notre travail s'articule autour de la question principale suivante : **Quel est l'impact de la gestion de trésorerie sur l'activité d'exploitation de l'entreprise NOMADE ?**

De cette problématique, découle un ensemble de questions secondaires, à savoir:

- Qu'est-ce que la trésorerie et Quel est le processus de son élaboration ?
- Est-ce qu'une trésorerie excédentaire reflète toujours une bonne gestion financière de l'entreprise ?

La problématique ainsi posée nous mène à émettre les hypothèses de la recherche suivantes :

- **Hypothèse 01 :** La gestion de trésorerie au sein de l'entreprise NOMADE joue un rôle central dans la gestion financière de l'entreprise.  
Le processus de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise NOMADE passe par plusieurs étapes importantes.
- **Hypothèse 02 :** L'enjeu de la gestion de trésorerie est tout simplement la survie de l'entreprise, pour faire face au risque d'insolvabilité et d'illiquidité.

Afin de faciliter notre recherche et de porter des éléments de réponse à la problématique posée, on a opté pour deux approches méthodologiques une approche théorique et une approche pratique. L'approche théorique porte sur les aspects et les fondements théoriques de la trésorerie et la gestion de celle-ci. Les différentes investigations tirées de cette démarche nous ont permis de comprendre et maîtriser la gestion de la trésorerie et le processus de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise. Quant à l'approche pratique, elle consiste en une étude de cas au sein de l'entreprise NOMADE/AYRIS Cette étude nous a permis de tester et d'appliquer les enseignements tirés de l'approche théorique.

Suivant cette démarche méthodologique de recherche, on a dégagé le plan du travail suivant :

- **Chapitre un :** Notions et Généralités sur la gestion de la trésorerie.
- **Chapitre deux :** Les méthodes d'analyse de la trésorerie.
- **Chapitre trois :** La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise NOMADE

# ***CHAPITRE 1***

## Chapitre 1 : Notions et généralités sur la gestion de la trésorerie

L'activité économique d'une entreprise et les décisions financièrement qu'elle génère telles que les investissements, l'endettement, le placement des excédents...etc, ont un impact certain et important sur sa trésorerie. De ce fait, la trésorerie joue un rôle très important dans l'entreprise. Et cela, quelle que soit ses caractéristiques puisque une bonne gestion de la trésorerie permet de financer son activité et d'assurer son développement et sa pérennité en permanence. Dans ce sens et à travers ce chapitre, on va essayer de voir les différentes notions liées au concept de la trésorerie et la manière dont elle est gérée au sein de l'entreprise. Ainsi, la première section porte sur des généralisées sur la trésorerie, la deuxième sur les origines des problèmes de trésorerie, et la dernière sur les éléments constitutifs de la trésorerie et les sources de financement de la trésorerie

### Section 01 : Notions générales sur la trésorerie

La trésorerie est la convergence de toutes les opérations de l'entreprise indépendamment de leur nature. Désormais, elle est considérée comme une entité cohérente et multiforme qui devient, dans la grande entreprise, la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique et croissant. Dans ce qui suit, on va essayer d'aborder les différentes notions liées à la trésorerie.

#### 1.1. Définition de la trésorerie

Selon **GAUGAIN** «*la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours Bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité Sont immédiates*<sup>1</sup>».

Tandis que **MARTINET** et **SILEM** définissent la trésorerie comme étant «*l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse)*<sup>2</sup>».

De ces définitions, on déduit que la trésorerie est l'ensemble des capitaux liquides (essentiellement espèces et soldes des comptes courants bancaires) dont dispose l'entreprise afin de garantir le paiement des frais de fonctionnement à court terme.

#### 1.2. La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financière instantané de l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> GAUGAIN Marc et autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007.

<sup>2</sup> DALLOZ, « LEXIQUE DE GESTION », 5ème Edition, 2000, page 36.

<sup>3</sup> BELLIER DELIENNE. A, KTH. S « la gestion de la trésorerie », Edition 2, ECONOMICA, paris 2005, P 5.

En d'autres termes, la gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum et en maximisant le rendement de ses placements et de ses excédents éventuels de trésorerie.

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

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements, ensuite, d'assurer l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et enfin, recherche des moyens de financement à court terme et au moindre coût.

- Les prévisions de trésorerie, effectuées par le trésorier ou le responsable financier, sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour.
- L'organisation de la gestion s'intègre autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule : les encaissements et les décaissements prévus pour une période<sup>4</sup>.
- A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financements à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels.

En somme, l'objectif principale de la gestion de la trésorerie est de parvenir à une trésorerie qui tend vers zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios. Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre, deux situations peuvent être envisagées :

- Insuffisance ou déficit de trésorerie ;
- Excédent de trésorerie.

### **1.4. Processus de gestion de la trésorerie**

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes importantes qui sont les suivantes<sup>5</sup> :

#### **1.4.1. Première phase : la prévision**

La gestion prévisionnelle est la première étape du processus. Elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sortie de fond. La gestion prévisionnelle permet également d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui

---

<sup>4</sup> In : <http://w.w.w>. Mémoire online.com

<sup>5</sup> J.FORGET, « Gestion de la trésorerie –optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », Edition ECONOMICA, paris 2001, p 15.

permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Ainsi, prévoir consiste à explorer les divers scénarios lesquelles correspondent le mieux à une stratégie idéale, sachant que, les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble de budget d'exploitation, d'investissements et de financement.

#### **1.4.2. Deuxième phase : l'arbitrage**

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

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

#### **1.4.3. Troisième phase : le contrôle**

Le contrôle est la dernière étape. Elle 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.

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

Les trésoriers sont chargés de certaines missions à exercer, à savoir :

#### **1.5.1. Les missions du trésorier**

En principe, le rôle du trésorier est défini par les cinq missions suivantes<sup>6</sup> :

- **Assurer la liquidité de l'entreprise**

Le terme de liquidité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (payer les salaires, respecte les échéances fournisseur, celle qu'elle a envers les organismes sociaux, les banques...etc.). Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, car la liquidité constitue la condition de base de la survie de l'entreprise.

- **Réduire le coût des services bancaires**

La direction générale de l'entreprise ne cherche pas forcément à connaître de détail des conditions bancaires. Pour réduire les coûts bancaires, on pense directement à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire.

---

<sup>6</sup> Sion M, « gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris 2001, page 27.

- **Améliorer le résultat financier**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement, pour cela il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux, à trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou de placement les plus justes.

- **Gérer les risques financiers à court terme**

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grande partie à court terme. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Par contre la gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évaluation des taux. Ces couvertures seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelque mois.

- **Assurer la sécurité des transactions**

C'est une procédure garantissant pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures assurant la sécurité des moyens de paiement, afin d'éviter la falsification des chèques et des ordres de transfert, les détournements de fonds.

### 1.5.2. Les qualités requises du trésorier

Le trésorier doit disposer de certaines qualités pour mieux exercer son activité, et les principales qualités qu'un trésorier doit requérir sont :

- **Technicien** : la gestion de la trésorerie est un domaine technique et le trésorier devra maîtriser le logiciel de trésorerie, les éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.
- **Organisateur** : le trésorier doit organiser une démarche de gestion qu'il faut suivre quotidiennement.
- **Communicateur** : le trésorier est dépendant de toutes les fonctions de l'entreprise, car ces dernières lui fournissent des informations nécessaires pour alimenter ses prévisions.
- **Anticipo** : dans une entreprise la prise de décision se fait à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnels, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours,

plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt.

## **Section 02 : Origines des problèmes de trésorerie**

Toute entreprises, quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas, les deux<sup>7</sup>.

### **2.1. Problèmes structurels de la trésorerie**

Ces problèmes à long terme, d'ordre structurels, proviennent des difficultés lié au besoin de fonds de roulement à financer et donc au décalage 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.

Comme ils peuvent être la source de l'insuffisance du fonds de roulement, dont on listera les principales causes :

- un trop fort montant d'investissements réalisé sous forme d'acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle ;
- des investissements financiers trop importants (prise de contrôle de sociétés, achat de titres de participation, etc.) ; une insuffisance de capitaux permanents due notamment :
  - À la faiblesse du capital sociale de la société ;
  - Au-sous endettements 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.

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

### **2.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie**

On entend par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissement).

Les principales causes indetifiables sont les suivants :

---

<sup>7</sup> P. ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, « la gestion de la trésorerie », Edition DUNOD, paris 1999, p 14.

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

Il n'est pas facile de trouver de solutions à ce genre de problèmes, donc l'entreprise aurait à choisir soit à des modes de financement appropriés tels que, les crédits de compagnie, soit de recourir à des techniques telles que l'assurance-crédit ou l'affacturage visant à anticiper et gérer les risques de paiements ou de retards.

En résumé, ce paragraphe nous montre l'importance que revêt la trésorerie dans l'activité de l'entreprise. Le plus grand agrégat qui lui permet d'aller plus loin dans son analyse, activité/trésorerie est le besoin en fonds de roulement dont il convient d'approfondir l'analyse.

### **2.3. La dégradation de la trésorerie : causes, conséquences**

On a constaté que la variation de la trésorerie est la résultante de tous les flux Financiers traversant l'entreprise. Toute variation du FR ou du BFR a des répercussions Immédiates sur la trésorerie<sup>8</sup>.

#### **2.3.1. Les causes de la dégradation de la trésorerie**

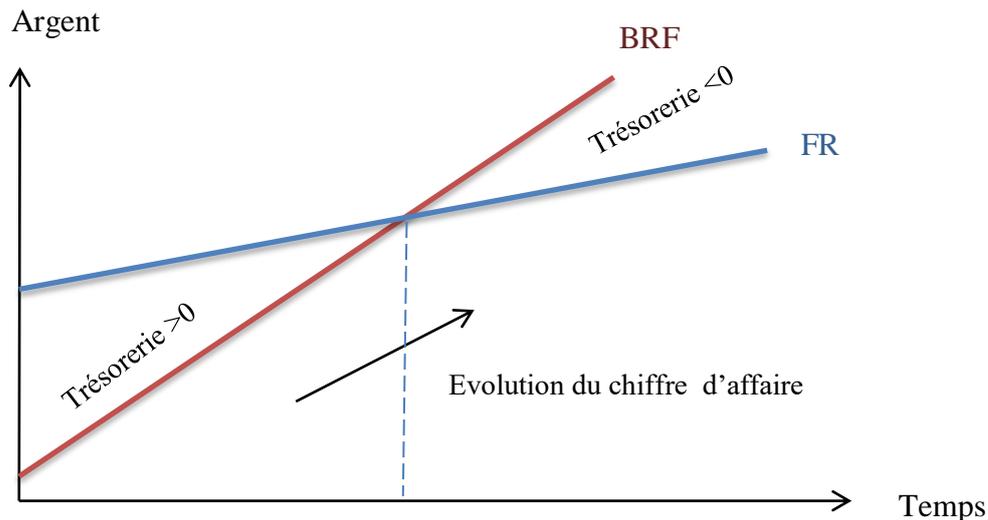
La crise de trésorerie est comparable au symptôme d'une maladie qu'il convient de diagnostiquer. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une telle dégradation. Cela nous a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation.

##### **❖ La crise de croissance**

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, donc pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance.

---

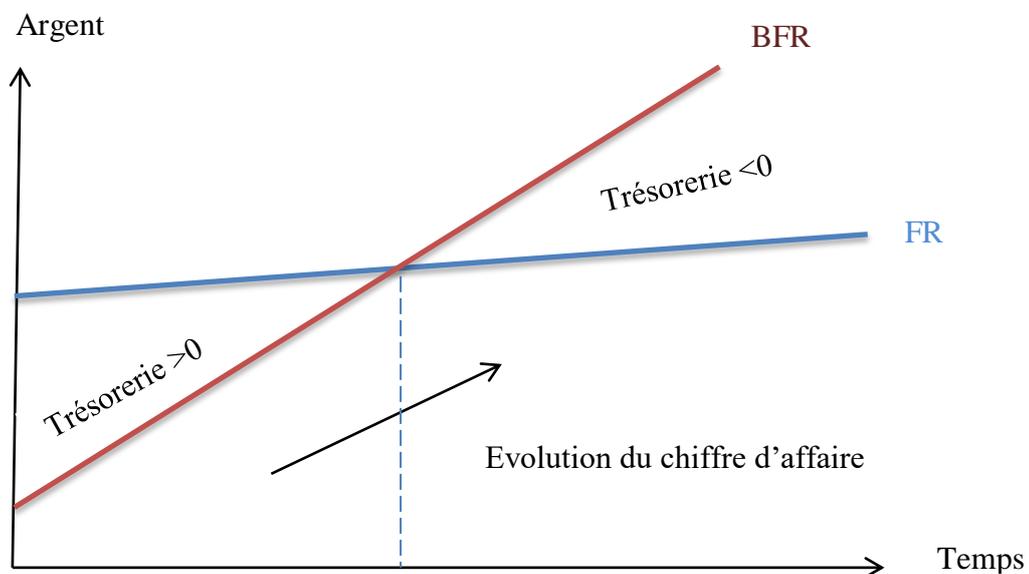
<sup>8</sup> M, SION, op. Cite, Page 25.

**Figure N°01 : La crise de croissance**

Source : Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2<sup>ème</sup> Edition DUNOD, Paris 2001, P20

#### ❖ La mauvaise gestion du BFR

Elle résulte essentiellement d'un gonflement des stocks ou d'une dégradation dans les délais de paiement des clients. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement augmente plus vite que les ventes, ce qui oblige l'entreprise à mettre en place des procédures de gestion des éléments d'exploitation (gestion des stocks et des approvisionnements, négociation des délais de paiements clients, fournisseurs, demandes d'acomptes, résolution rapide des litiges administratifs et techniques, etc.).

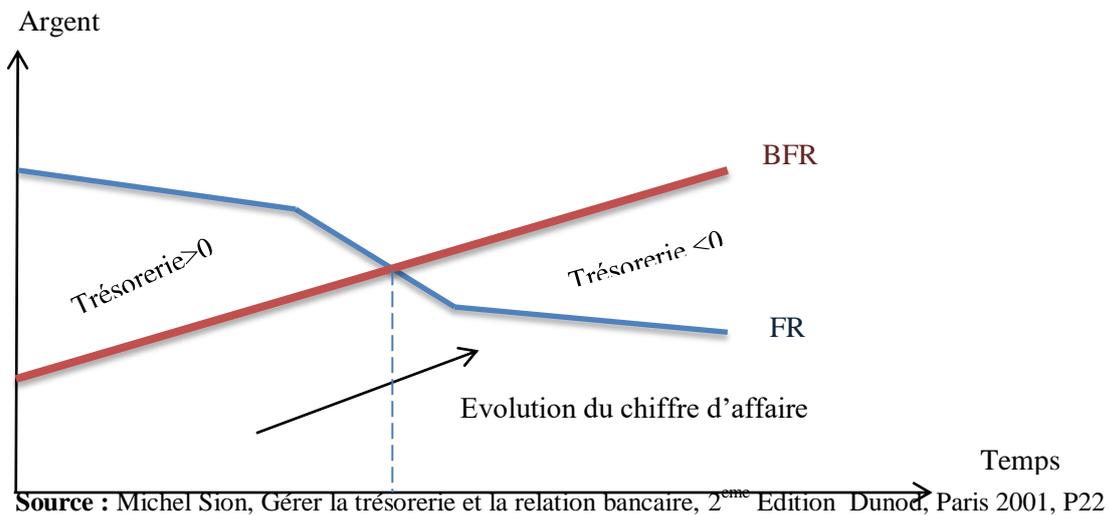
**Figure N°02 : La mauvaise gestion du BFR**

Source : Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris 2001, P21

### ❖ Le mauvais choix de financement

Le fonds de roulement net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. La solution consiste à effectuer un financement rentable en choisissant entre augmentation de capital et emprunt à long et moyen terme.

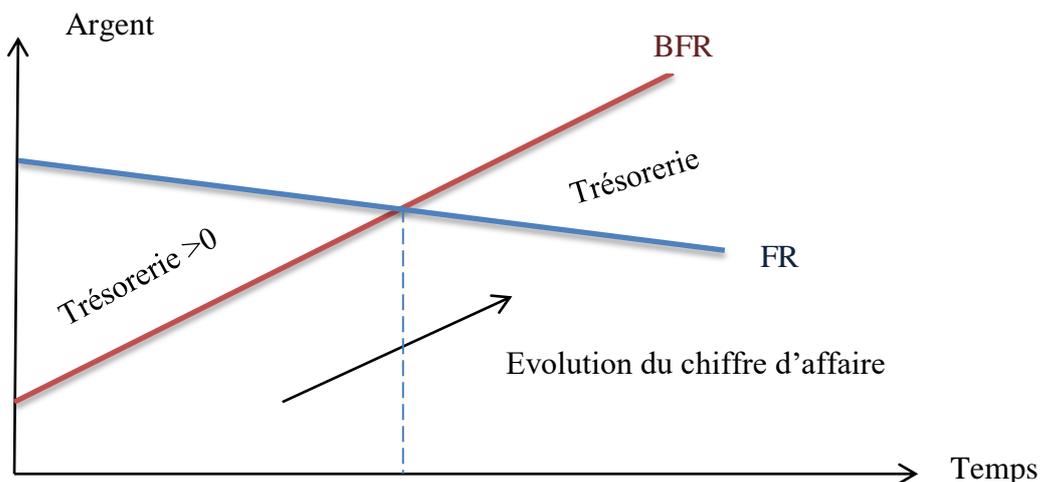
**Figure N°03 : Le mauvais choix de financement**



### ❖ La perte de rentabilité

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

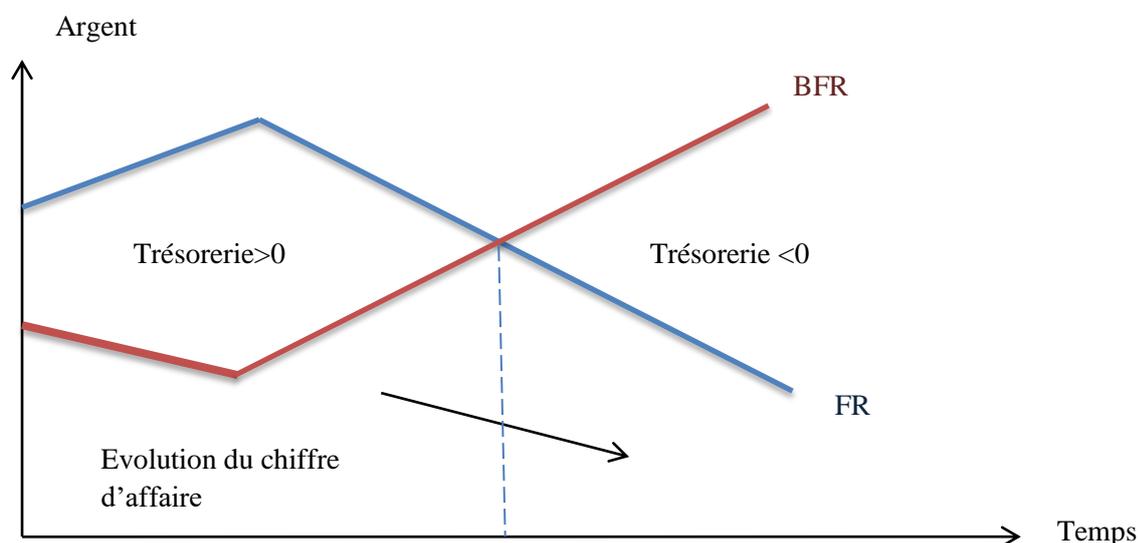
**Figure N°04 : La perte de rentabilité**



### ❖ La réduction conjoncturelle de l'activité

Face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baissée simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les besoins en fonds de roulement augmenteraient de façon conséquente. Donc, il faut contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables dans la mesure du possible.

**Figure N° 05 :** La réduction conjoncturelle de l'activité



Source : Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris 2001, P24

### 2.3.2. Conséquences de la dégradation de la trésorerie

Les conséquences de la dégradation de la trésorerie se traduit souvent par<sup>9</sup> :

- ✓ Des découverts bancaires et bien sûr par une hausse des charges financières ;
- ✓ La rentabilité financière s'en ressent et par suite la CAF, cela vient réduire d'autant les ressources ;
- ✓ L'impossibilité de rembourser les dettes entraîne une dégradation de l'autonomie financière et une perte de confiance des banques ;
- ✓ L'entreprise se trouve dans des difficultés à financer ses nouveaux investissements, et à consolider ses crédits de trésorerie en dettes financières et c'est la spirale ;
- ✓ L'impossibilité de régler les fournisseurs entraîne un allongement des durées de crédits fournisseurs et la perte de leurs confiances ;
- ✓ L'augmentation du BFR générée par une forte augmentation de l'activité.

<sup>9</sup> <http://www.pme-gestion.fr>

### **Section 03 : Les enjeux de la gestion de trésorerie**

Les trésoreries et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croître les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires. A cet effet, tout au long de cette section, on va essayer de présenter les enjeux de la gestion de trésorerie.

#### **3.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers**

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur coûteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités<sup>10</sup>.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation, l'erreur d'équilibrage.

#### **3.2. L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers**

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

Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte...) est un coût réel.

Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ces caractéristiques économiques et financières.

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

---

<sup>10</sup> Desbrières. P, Poincelot. E, « La gestion de trésorerie », édition management, Paris 1999, P16.

### 3.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

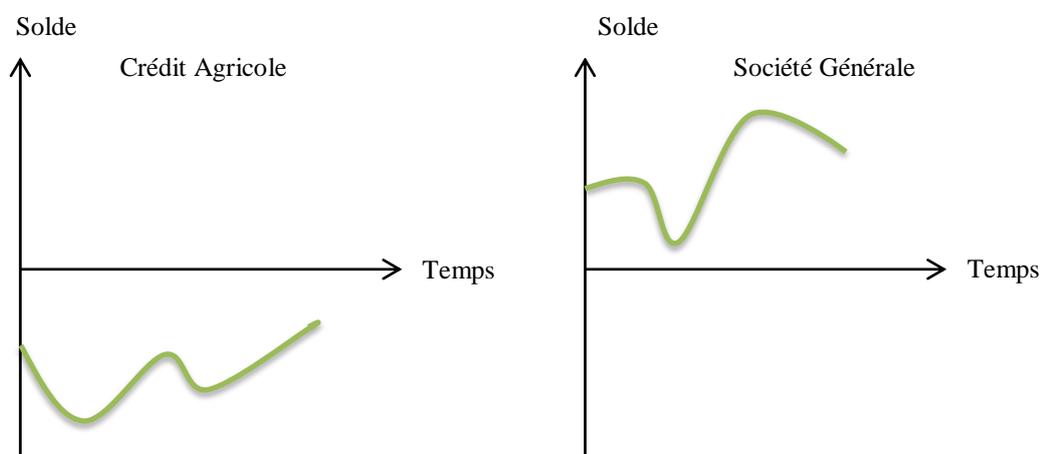
- L'erreur de l'équilibre ;
- L'erreur de sur mobilisation ;
- L'erreur de sous – mobilisation.

#### 3.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre - phase

L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette situation de contre phase a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où le compte débiteur génère des frais financiers et le compte créditeur n'est pas rémunéré<sup>11</sup>.

L'erreur d'équilibrage peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque (appelés virements d'équilibrage).

**Figure 06 :** L'erreur d'équilibrage



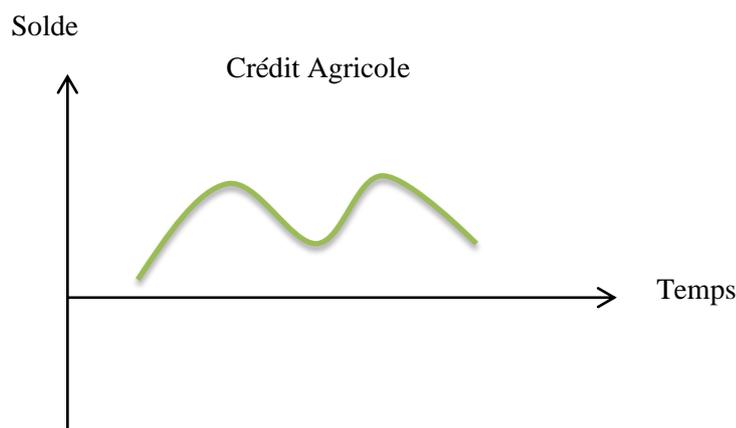
**Source :** Rousselot .P, Verdie .Jean- François : « la gestion de trésorerie » édition DUNOD, Paris, 1999, P54

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

#### 3.3.2. L'erreur de sur-mobilisation

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

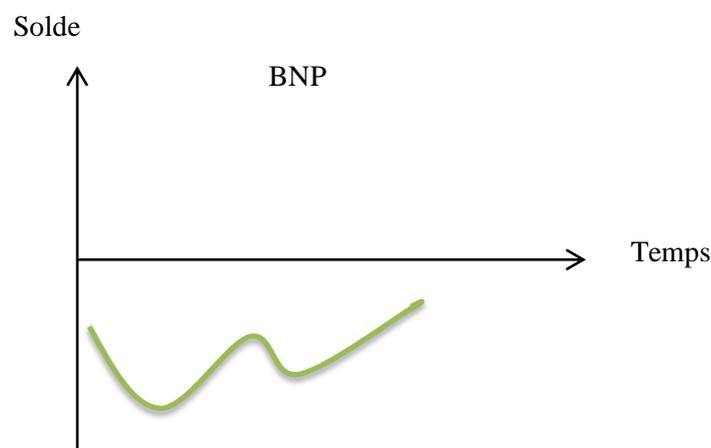
<sup>11</sup> P. ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, OP. Cite, P54.

**Figure 07:** L'erreur d'équilibrage de sur-mobilisation

Source : Rousselot .P, Verdie .Jean- François : « la gestion de trésorerie » édition DUNOD, Paris, 1999, P54

### 3.3.3. L'erreur de sous-mobilisation

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

**Figure 08 :**L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation

Source : Rousselot .P, Verdie .Jean- François : « la gestion de trésorerie » édition DUNOD, Paris, 1999, P55

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont à la base du

diagnostic de la gestion de trésorerie de l'entreprise et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction. Cette automatisation doit être conçue dès le départ comme un projet qu'il s'agit de gérer et pour lequel il faut mener une analyse de rentabilité

## **Section 04 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et les sources de financement de la trésorerie**

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise, elle doit disposer de ressources financières. Et afin de disposer de ces ressources, elle fait recours à sa trésorerie et aux différentes options offertes par son environnement financier. Dans ce qui suit, on va tenter de présenter quelques notions relatives aux éléments constitutifs de la trésorerie et ses sources de financement.

### **4.1. Les éléments constitutifs de la trésorerie**

Les différents éléments qui constituent la trésorerie sont les suivants<sup>12</sup> :

#### **4.1.1. La caisse**

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

##### **❖ 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 la trésorerie. Les règlements en caisse se font : en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie. Les recettes dites « hors activité principale » concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc. Il existe un problème particulier à ses recettes : le débiteur a l'initiative du mode de règlement, aussi la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile. Ce problème est résolu par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

---

<sup>12</sup> PHILLIPPE ROUSSELOT/ Jean-François VERDIE, op. Cite.

- **Les produits financiers**

Les produits financiers correspondent aux produits issus de l'endettement net et du placement de la trésorerie (en particulier les valeurs mobilières de placement). Parmi ces produits on cite « les produits financiers hybrides », ils sont à la base d'option (bon, obligation convertible) ou sans option (obligation remboursable en action, certificat d'investissement) et qu'on ne peut pas toujours classer immédiatement en capitaux propres ou en dette.

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

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

### ❖ **Les dépenses**

Elles peuvent être classées comme suit :

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

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

- **L'alimentation des caisses**

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

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

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

- **Les impôts et taxes**

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont :

- Impôts précomptés sur les salaires et la pension ;
- Impôts sur l'activité (exemple : transport...);
- Les patentes et les taxes diverses.

### **4.1.2. La banque**

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

- **Le rapprochement bancaire**

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

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

- **Les comptes banques**

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

## **4.2. Les sources de financement de la trésorerie**

Dans ce qui suit, on va citer les types de financement que dispose chaque entreprise pour financer sa trésorerie. Ce financement peut s'opérer, soit à partir des sources de financements internes, ou externes.

### **4.2.1. Le financement interne**

On appelle financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. On distingue deux (2) modalités de vente : la vente au comptant et la vente à crédit.

- **La capacité d'autofinancement CAF**

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

Cela signifie, par exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens<sup>13</sup>.

- ✓ La rémunération des associés ;
- ✓ Le renouvellement des investissements ;
- ✓ L'acquisition des nouveaux investissements ;
- ✓ Le remboursement des emprunts ;
- ✓ La couverture des pertes probables et des risques.

### ➤ **L'autofinancement**

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts. L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice<sup>14</sup>.

### ➤ **Les ventes au comptant**

Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires et le reçu de versement remis par la caisse où l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client. Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates<sup>15</sup>.

### ➤ **Les vente à terme**

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

---

<sup>13</sup> Hubert de la Bruslerie Analyse financière Information financière, diagnostique et évaluation 4<sup>ème</sup> édition DUNOD, paris, 2010, p 176.

<sup>14</sup> Idem, p 176.

<sup>15</sup> <https://www.petite-entreprise.net>

#### 4.2.2. Le financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve<sup>16</sup> :

➤ **Les emprunts bancaires à long terme**

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise. L'entreprise emprunte ces sommes importantes avec les banques avec qui elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts.

➤ **Les crédits bancaires à court terme**

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

➤ **L'escompte commercial**

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

➤ **Le financement par cession de créance à court terme**

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

➤ **L'affacturage (ou Factoring)**

Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions

---

<sup>16</sup> Sion. M, op. Cite, p 101.

contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie.

### ➤ **Le découvert**

Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursé par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »<sup>17</sup>.

### ➤ **Crédit spot**

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

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

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

#### ❖ **Placements bancaires**

Concernant les placements bancaires, on trouve généralement deux catégories : dépôts à terme et dépôts à vue.

- **Dépôt à terme**

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

- **Bon de caisse**

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

---

<sup>17</sup> PHILLIPPE ROUSSELOT/ Jean-François VERDIE, op. Cite, Page 138.

**❖ Placement sur le marché**

Les placements le plus connus sur le marché financier sont nommés les Valeur Mobilière de Placement (VMP). Elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue :

- **Action** : Est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a le droit à une part des bénéfices de la société et dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un droit de vote proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.
  
- **Obligation** : est un titre de créance émit par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent comprise entre 5 et 10 ans.

Au terme de ce chapitre, on déduit que 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. La trésorerie est constituée des disponibilités, dont dispose l'entreprise, qu'elles soient en banques, en centre de chèques postaux ou caisses. Elle correspond à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires qui lui ont été accordé.

Dans le prochain chapitre, on va présenter la méthode d'analyse financière de la trésorerie et voir la place qu'elle occupe dans le bilan fonctionnel.

# ***CHAPITRE 2***

## Chapitre 2 : Les méthodes d'analyse de la trésorerie

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 et à faire face aux besoins financiers, l'entreprise fait recours à l'analyse financière.

Ce chapitre, dans un premier temps, sera consacré à l'étude des différentes méthodes utilisées pour l'analyse de la trésorerie, à savoir : la méthode par le bilan fonctionnel et financier, la méthode par les ratios et l'analyse par les flux. Dans un deuxième temps, on va aborder les outils de gestion prévisionnelle et la gestion au quotidien de la trésorerie.

### Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)

Pour analyser la situation financière d'une entreprise, il est souvent recommandé d'opérer une présentation et une évaluation adaptées à l'étude effectuée, à la situation et à l'environnement de l'entreprise, L'analyse par le bilan est une analyse statique, La trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ces emplois et ces ressources a un moment donné.

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

#### ➤ Définition du bilan

*Selon HONORE.L « Le bilan présente l'état de patrimoine de l'entreprise et celui de sa situation financière à la fin de chaque exercice<sup>1</sup> ».*

Le bilan est un document qui illustre la santé financière d'une société, il permet de recenser ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit aux parties extérieures. Ce dernier peut être présenté selon deux méthodes :

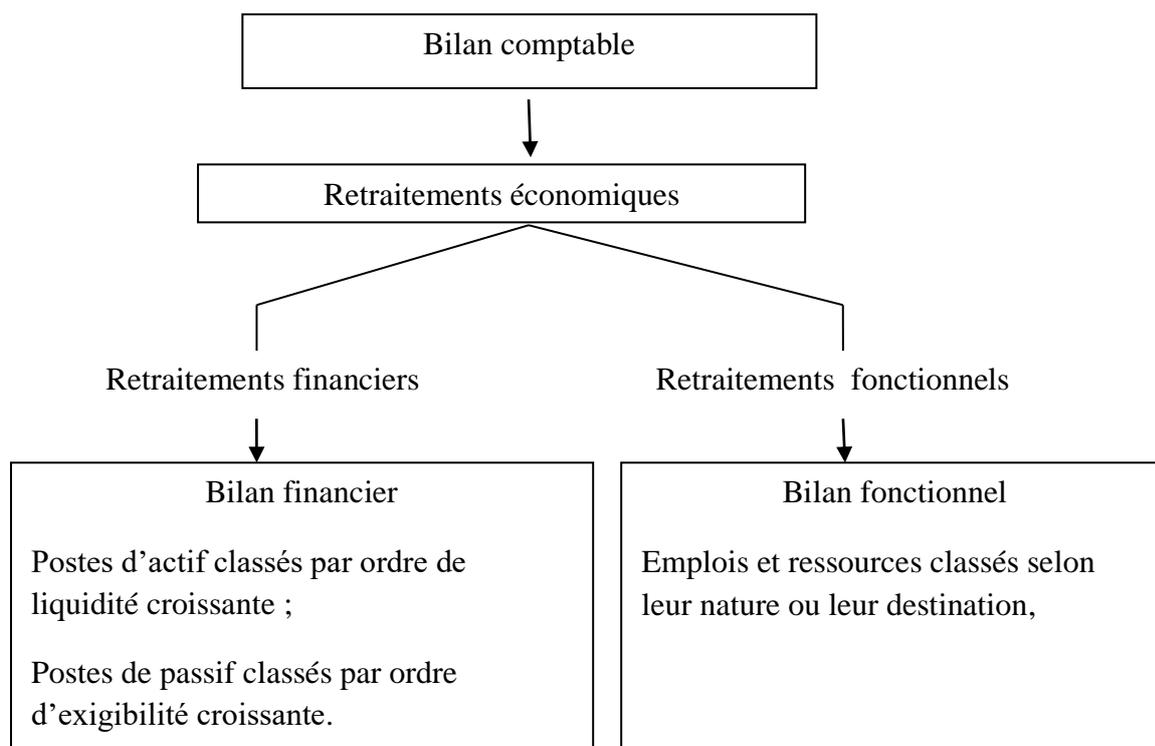
- le bilan fonctionnel (valeur brut),
- le bilan de liquidité, patrimonial ou financier.

De ce fait, une bonne analyse du bilan nécessite donc :

- Des reclassements économiques qui consistent à éliminer les distorsions fiscales ou prendre en compte des valeurs du marché ;
- Des reclassements financiers ou fonctionnels selon le type de bilan souhaité.

---

<sup>1</sup>HONORE.L, « gestion de trésorerie », groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris 2000, p 24.

**Figure N°09** : Le bilan comptable et ses retraitements

Source : DELIENNE.A.B, KHATH.S : « Gestion de trésorerie ».Edition, Economica, Paris, 2005, P 23.

Pour diagnostiquer la situation financière d'une entreprise, l'analyse de liquidité ne permet pas de répondre à l'ensemble des questions posées ; elle n'apporte qu'un éclairage partiel, mais, dans une situation donnée, elle doit être complétée par une analyse fonctionnelle.

### 1.1. Notion du bilan fonctionnel

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

- ✓ **Actif (emplois)** : sont constitués des immobilisations, les éléments liés directement au processus d'achat, production, vente et se composent à l'actif des stocks, des créances d'exploitation (avances et acomptes versés, créances clients et comptes rattachés et autres créances d'exploitation) et les créances hors exploitation (le compte actionnaire, les créances sur cession d'immobilisations...), les valeurs mobilières de placement et les disponibilités (caisse, banque...) ;

- ✓ **Passif (ressources)** : sont constituées des capitaux propres comptables (en ne retenant que la partie appelée du capital social) avant répartition du résultat<sup>2</sup>, augmentés des amortissements, des dépréciations et des provisions ainsi que de la partie stable des dettes financières, des dettes d'exploitation (avances et comptes reçus, dettes fournisseurs et comptes rattachés...), les dettes hors exploitation (les dettes au titre de l'impôt sur les bénéfices et les dettes dues aux fournisseurs d'immobilisations), les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

### 1.1.1. L'utilité du bilan fonctionnel : le bilan fonctionnel permet,

- ✓ D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité<sup>3</sup> ;
- ✓ D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise ;
- ✓ De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classé par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources ;
- ✓ De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise ;
- ✓ De détecter le risque de défaillance.

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

- **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.

---

<sup>2</sup>HONORE.L, idem, p 24.

<sup>3</sup>BARREAU.J et DELHAYE.J, gestion financière, Ed DUNOD, 2003.

### 1.1.2. Structure du bilan fonctionnel

Afin de porter une appréciation sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel. Ce dernier, possède deux sous ensemble de l'actif et de passif : les éléments stables, les éléments circulants. Le tableau si dessous représente la structure globale d'un bilan fonctionnel.

**Tableau N° 01 : Le bilan fonctionnel en grande masse**

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

Source : BARREAU J et DELHAYE J. « Gestion financière », édition dunod, 2003, page 149.

Après avoir effectué les différents retraitements dans le bilan fonctionnel, les emplois et les ressources retraités sont classés de la manière suivante :

**Tableau N° 02:** La présentation du bilan fonctionnel

<b>Actif (besoin de financement)</b>	<b>Passif (ressources de financement)</b>
<b>Emplois stables</b>	<b>Ressources stables</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Actif immobilisé brut</u></b></li> </ul> +Valeur d'origine des équipements financiers par crédit-bail +Charges à répartir brut -intérêts courus sur prêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Capitaux propres</u></b></li> </ul> + Amortissements et dépréciations + Provisions - Capital non appelé Dettes financières + Valeur nette des équipements financés par crédit-bail - Primes de remboursement des obligations - Concours bancaires et soldes créditeurs Banques
----- <b>Poste à éliminer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital non appelé</li> <li>• Primes de remboursement des obligations</li> </ul>	
<b>Actif circulant brut</b>	<b>Passif circulant</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Exploitation</u></b></li> </ul> Stock +Avance et acomptes versés sur commandes +Créances d'exploitation +Effets escomptés non échus +Charges constatées d'avance d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Exploitation</u></b></li> </ul> Avances et acomptes reçus sur commandes + Dettes d'exploitation + Produits constatés d'avance d'exploitation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Hors exploitation</u></b></li> </ul> Créances hors d'exploitation Créances hors exploitation + Charges constatées d'avance hors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Hors exploitation</u></b></li> </ul> Dettes hors exploitation + Dettes fiscales (impôts sur les sociétés) + Produits constatés d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur emprunts
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Trésorerie passive</u></b></li> </ul>

exploitation + Intérêts courus sur prêts • <b>Trésorerie active</b> Valeurs mobilières de placement + Disponibilités	Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + Effets escomptés non échus
--	---

Source: GRANDGUILLOT Bréatrice et Francis, « analyse financière », 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006, p111.

### 1.1.3. Détermination de la trésorerie

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci recense à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilières pour les financiers. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement (BFR/EFR) de l'entreprise<sup>4</sup>. On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan.

- **Par le bas du bilan**

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

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

- **Par le haut du bilan**

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

- **Le Fonds Roulement NET Global (FRNG)**

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

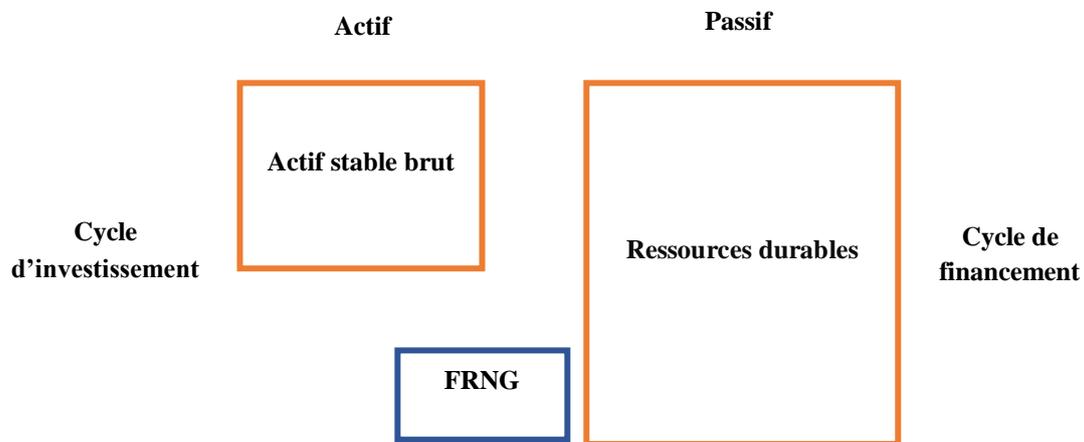
<sup>4</sup> Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014.

❖ **Par le haut du bilan**

Par le haut du bilan, le FRNG est donné par la formule suivante :

$$FRNG = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$$

**Figure N°10** : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan



Source : HADBI F, cours 2016, analyse financière 3<sup>ème</sup> année FC. Université de Bejaia P32.

❖ **Par le bas du bilan**

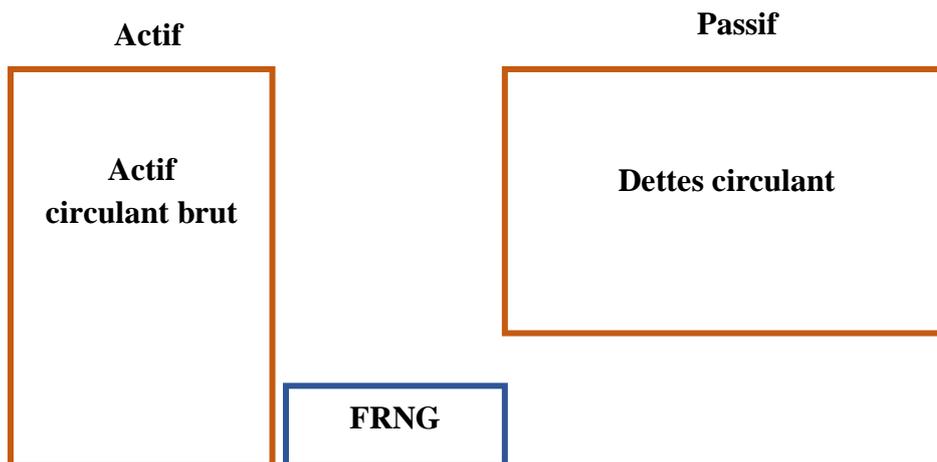
Par le bas du bilan, le FRNG est donné par la formule suivante :

$$FRNG = \text{actifs circulants} - \text{passifs circulants}$$

Ou bien :

$$FRNG = (ACE+ACHE+TA) - (DE +DHE+TP)$$

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

**Figure N° 11** : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan

Source : HADBI F, cours 2016, Analyse financière<sup>3<sup>ème</sup></sup> année FC. Université de Bejaia p 32.

### ○ Interprétation du FRNG

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

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

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

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

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

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

### ➤ Le Besoin de Fond Roulement BFR

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le déroulement permanent du cycle achat /production/vente<sup>5</sup>. Le besoin de fond de roulement (BFR)

<sup>5</sup> Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, La gestion de la trésorerie, Edition 2, 2017, p29.

est la partie, à un moment donné, des besoins de Financement du cycle d'exploitation qui n'a pas financé par les dettes liés au cycle d'exploitation

Cet agrégat résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement

Net global. On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de Roulement :

- **Le BFR d'exploitation (BFRE) :** besoin de financement d'un caractère Continu care généré par l'activité d'exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{passif circulant d'exploitation}$$

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

$$\text{BFRHE} = \text{actif circulant Hors Exploitation} - \text{passif circulant Hors Exploitation}$$

#### ○ **Interprétation économique du BFR<sup>6</sup>**

- **BFR égale à 0** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent ;
- **BFR supérieure à 0 :** signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou à l'aide de ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires) ;
- **BFR inférieur à 0 :** signifie que les ressources circulants sont supérieurs aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins court termes.

<sup>6</sup> ISSABELLE Chambost., « Gestion financière », Edition, Dunod , paris, 2006, p166.

## 1.2. Le bilan financier

Dans ce qui suit, on va définir d'abord le bilan financier ; ensuite, préciser son rôle et enfin on va analyser sa structure.

### 1.2.1. Définition et le rôle du bilan financier

« Le bilan financier propose d'apprécier le patrimoine de l'entreprise et sa capacité à faire face à ses échéances de court terme. Les emplois (actif) et les ressources (passif) sont évalués à leur vénale (valeur probable de vente). Les actifs sont classés selon leur degré de liquidité tandis que les passifs sont classés par ordre d'exigibilité<sup>7</sup> ».

Il permet de renseigner les tiers sur le mode de financement de l'actif stable et du cycle d'exploitation. Celui-ci à trois mots clés<sup>8</sup> :

- **La solvabilité** : exprime la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes
- **La liquidité** : c'est la capacité de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ses actifs en argent (en trésorerie) ;
- **L'exigibilité** : exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéances de règlement de ses dettes.

**Tableau N° 03** : Présentation du bilan financier

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
<b><u>Immobilisation</u></b>	<b><u>Capitaux propres</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisation incorporelle</li> <li>• Immobilisation corporelle</li> <li>• Immobilisation financière</li> <li>• Stock outil</li> <li>• Les créances plus d'un an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DLMT</li> </ul>
<b>Total actif immobilisé net</b>	<b>Total capitaux permanents</b>
<b><u>Actif circulant</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DCT</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur d'exploitation</li> <li>• Valeur réalisable</li> <li>• Valeur disponible</li> </ul>	
<b>Total actif circulant</b>	<b>Total passif circulant</b>

Source : Bellalah M, « Gestion financière ». Edition économique, 1998, p 25.

<sup>7</sup> DOV Ogien, « gestion financière de l'entreprise », Edition, Dunod, Paris 2008, p 40.

<sup>8</sup> Béatrice Meunier-Rocher, « Le diagnostic financier », Edition d'organisation, France 2001, p 93.

L'objectif recherché par l'établissement d'un bilan financier est de :

- Présenter, le patrimoine réel de l'entreprise (les postes du bilan sont évalués, si possible, à leur valeur vénale), de déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classées selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- Evaluer la liquidité du bilan (capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an).d'estimer la solvabilité de l'entreprise et enfin de permettre la prise de décision.

Le bilan financier intéresse particulièrement tous ceux qui sont attentifs au degré de la solvabilité de l'entreprise, au premier rang desquels se trouvent les créanciers<sup>9</sup>.

### **1.2.2. Structure du bilan financier**

Le bilan financier s'établit à partir du bilan comptable après affectation du résultat. Néanmoins, certaines corrections doivent être effectuées de manière à classer les éléments de l'actif et du passif en quatre masses homogènes significatives.

#### **❖ les grandes masses**

L'entreprise possède des actifs dont le délai de transformation en monnaie est plus ou moins long : Actif à plus d'un an et Actif à moins d'un an. Les postes de l'actif sont évalués à leur valeur actuelle nette.

Ces actifs servant à faire face aux passifs plus ou moins exigibles :

Passif à plus d'un an       $\longrightarrow$       capitaux propres et représentant la valeur patrimoniale de l'entreprise ou l'actif net

Passif à moins d'un an       $\longrightarrow$       dettes exigibles à plus d'un an.

---

<sup>9</sup> Béatrice et Francis GRANDGUILLOT « Analyse financière », 6<sup>ème</sup> édition GUALINO, Paris 2002, P117.

**Tableau N°04** : présentation du bilan financier en grand masse

	<b>ACTIF (Emplois)</b>	<b>PASSIF (ressources)</b>	
Classement par ordre de liquidité croissante	<u>Actif réel net à plus d'un an</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actif immobilisé net</li> <li>• Actif circulant à plus d'un an</li> <li>• Charges constatées d'avance à plus an</li> </ul>	<u>Passif réel à plus d'un an</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux propres</li> <li>• Provisions pour risque et charges à plus d'un an</li> <li>• Dettes à plus d'un an</li> <li>• Produits constatés d'avance à plus d'un an</li> </ul>	Classement par ordre d'exigibilité
	<u>Actif réel net à moins d'un an</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocks et en cours d'un an</li> <li>• Créances à moins d'un an</li> <li>• Disponibilités + valeurs mobilières de placement</li> </ul>	<u>Passif réel à moins d'un an</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dettes financières à moins d'un an</li> <li>• Dettes non financières à moins d'un an</li> <li>• Provisions pour risques et charges à moins d'un an</li> </ul>	

Source : BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT « Analyse financière », 6<sup>ème</sup> édition GUALINO, Paris 2002, P120.

### ❖ Les retraitements

Le bilan comptable subit plusieurs retraitements afin d'établir le bilan financier :

- Reclasser → les créances et les dettes selon leur échéance.
- Intégrer → des éléments hors bilan :
  - Les plus ou moins-values latentes pour déterminer la valeur vénale des postes concernés ;
  - Les effets escomptés non échus : effets de commerce remis en banque avant la date d'échéance.
- Eliminer → certains postes du bilan comptable dont la valeur vénale est nulle et considérée comme de l'actif fictif :
  - frais d'établissement ;
  - primes de remboursement des emprunts ;
  - charge à répartir.

### ❖ Présentation du bilan financier après retraitement

La construction du bilan financier est facilité par : les informations figurant au pied du bilan et l'état des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice.

**Tableau N°05** : Présentation du bilan financier après retraitement

<b>Actif (degré de liquidité)</b>	<b>Passif (degré de l'exigibilité)</b>
<b>Actif à plus d'un an</b>	<b>Passif à plus d'un an</b>
<b>Actif immobilisé net (total au bilan)</b>	<b>Capitaux propres (total au bilan)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• +Plus-values latentes</li> <li>• +Part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créances,.....)</li> <li>• +Charges constatées d'avance à plus d'un an</li> <li>• -Moins-values latentes</li> <li>• -Part de l'actif immobilisé net à moins d'un an</li> <li>• -Capital souscrit-non appelé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +Plus-values latentes</li> <li>• +comptes courants bloqués</li> <li>• +écart de conversion-passif</li> <li>• -Part d'écart de conversion actif non couvert par une provision</li> <li>• -Impôts latent sur subventions d'investissement et provision réglementées</li> <li>• -Actif fictif net</li> <li>• -Moins-values latentes</li> </ul>
<b>Postes constituant l'actif fictif net à éliminer :</b>	<b>Dettes à plus d'un an</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais d'établissement</li> <li>• Frais de recherche sur projets non réalisables</li> <li>• Primes de remboursement des obligations</li> <li>• Charges à répartir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +provision pour risque et charges à plus d'un an</li> <li>• + impôts latent à plus d'un an sur subventions d'investissement et provision réglementées</li> <li>• +Produits constatées d'avance à plus d'un an</li> </ul>
<b>Actif à moins d'un an</b>	<b>Passif à moins d'un an</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actif circulant net</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, diverses</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Part de l'actif circulant net à plus d'un an</li> <li>• +Charges constatées d'avance à moins d'un an</li> <li>• +Part de l'actif immobilisé à moins d'un an</li> <li>• +Effet escomptés non échus</li> <li>• +capital souscrit non-appelé</li> <li>• +Part d'écart de conversion actif couvert par une provision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +Dettes financières à moins d'un an</li> <li>• +Provision pour risques et charges à moins d'un an</li> <li>• + Impôts latent à moins d'un an sur subvention d'investissement et provision réglementées</li> <li>• +Effets escomptés non échus</li> <li>• +Produits constatés d'avance à moins d'un an</li> </ul>

Source : BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT « Analyse financière », 6<sup>ème</sup> édition GUALINO, Paris 2002, P120.

### 1.2.3. Les composants de la trésorerie

La trésorerie se détermine à partir de trois composants, à savoir :

➤ **Le fond de roulement net (FRN)**

Il s'agit d'un indicateur synthétique privilégié du risque de non remboursement et de l'insolvabilité de l'entreprise. Le fond de roulement est une ressource qui permet de financer une partie du besoin de financement de l'exploitation.

❖ **Le Mode de calcul**

Le FRN peut être calculé par deux méthodes différentes :

• **Par le haut du bilan**

$$FRN = \text{capitaux permanents}(CP) - \text{Actifs immobilisés}(AI)$$

• **par le bas de bilan**

$$FRN = \text{Actif circulants}(AC) - \text{Dettes à court termes}(DCT)$$

❖ **Interprétations économique de FRN**

- **FRN > 0** c'est-à-dire, l'entreprise doit financer les investissements (les emplois longs) par des ressources d'une durée au moins aussi longue ;
- **FRN < 0**, le FRN négatif équivalent à financer une partie des investissements soit à l'aide du crédit fournisseur, soit par les crédits bancaires à court terme ;
- **FRN = 0** implique une ammonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois.

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

Le besoin en fond de roulement se détermine par la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation, il représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation.

❖ **Mode de calcul**

Le BFR se calcul soit par la formule suivante:

$$BFR = \text{Actif cyclique} - \text{passif cyclique}$$

Ou par :

$$BFR = (\text{valeurs réalisables} + \text{valeurs d'exploitation}) - (\text{dettes à court terme} + \text{dettes financières})$$

❖ **Interprétation économique du BFR**

- **BFR nul** : signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, mais il n'y a pas d'excédent ;
- **BFR positif** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulant n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond e roulement), ou bien à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires ....) ;
- **BFR négatif** : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents se ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court terme.

➤ **La trésorerie (TR)**

La trésorerie représente ce qui reste dans l'entreprise après que celle-ci ait financé ses immobilisations et tous les besoins de son activité. la trésorerie se définit aussi comme la part du FRN qui excède le BFR, elle est égale à :

$$\text{Trésorerie} = \text{fond de roulement} - \text{le besoin en fond de roulement}$$

Elle peut être définie aussi comme étant la différence entre l'actif et le passif de la trésorerie.

$$\text{Trésorerie} = \text{valeur disponible (VD)} - \text{dettes financières (DF)}$$

### 1.3. Les équilibres FR/BFR/Trésorerie

On distingue six situations possibles :

✓ **1<sup>ère</sup> situation : FR+ ; BFR + ; TR+**

Dans ce cas ; le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes dont l'importance permet de dégager des disponibilités.

Les excédents dégagés dans cette situation devraient être placés ou utilisés pour le remboursement des dettes.

✓ **2<sup>ème</sup> situation FR+ ; BFR + ; TR-**

Le BFR est financé en partie par les ressources permanentes et en partie par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. C'est la situation la plus courante dans les entreprises

Il convient d'apprécier, dans ce cas, le risque bancaire. Pour réduire le niveau des concours bancaires, l'entreprise peut augmenter le FR en augmentant les ressources propres ou les DLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

✓ **3<sup>ème</sup> situation FR- ; BFR + ; TR-**

Dans ce cas, les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs fixes, le BFR et les disponibilités. Cette situation est mauvaise.

L'entreprise doit restructurer son FR en augmentant les financements à LT et en améliorant son autofinancement. Elle peut également diminuer son BFR.

✓ **4<sup>ème</sup> situation FR+ ; BFR - ; TR-**

Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidités important. C'est une situation exceptionnelle.

L'entreprise doit surveiller d'avantage les modalités de gestion de sa trésorerie.

✓ **5<sup>ème</sup> situation FR- ; BFR - ; TR+**

- Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessives mais encore une partie de l'actif immobilisé ;
- Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution ;

- L'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs .il convient donc de s'interroger sur l'insuffisance du FR, conjoncturel ou structurel. Un renforcement des ressources stables est à examiner.

✓ 6<sup>ème</sup> **situation FR-; BFR - ; TR-**

Les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie de l'actif immobilisé et leur insuffisance est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et des banques.il s'agit d'une situation similaire à la précédente.

C'est une situation précaire pour l'entreprise. Le risque est plus important dans le cas d'une entreprise industrielle. La structure de financement est à revoir pour reconstituer le FR. le FRN et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

#### 1.4. Les ratios liés à la trésorerie

Le calcul des ratios est une technique bien adaptée à l'analyse financière pour exprimer la structure des actifs et de l'endettement, ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité et le degré d'exigibilité.

##### 1.4.1. Définition d'un ratio

Le ratio est un rapport entre deux valeurs financières ou économique d'une entreprise établissent la comparaison entre une situation et une norme<sup>10</sup>.

##### 1.4.2. L'objectif d'une analyse par les ratios

Les ratios donnent une image de l'entreprise à un moment donné de sa vie (généralement la fin de l'exercice comptable). De ce fait, il faut les interpréter avec prudence. Par ailleurs, leur principal intérêt est de favoriser des comparaisons dans l'espace pour prendre les décisions adéquates. Dans l'analyse de la trésorerie, on fait recours aux ratios suivants<sup>11</sup> :

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

$$\text{Liquidité générale} = \text{actif circulant} / \text{dettes à court terme}$$

<sup>10</sup> Rivet. A, « gestion financière », Ellipses, édition marketing ,2003. P 43.

<sup>11</sup> Meunier Rocher B. le diagnostic financier, 2edd'organisation, 2000, p, 170.

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

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

- **Ratio de liquidité réduite** : Ce ratio doit être proche de 1, il est également appelé ratio de solvabilités à l'échéance. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances 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. Ce ratio se calcule ainsi:

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \text{valeur disponible} + \text{valeur réalisable} / \text{dettes à court terme}$$

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

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

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

$$\text{Autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total passif}$$

La méthode d'analyse par le bilan a pour objectif de comprendre l'équilibre financier de l'entreprise et par conséquent son risque de défaillance.

## Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux (Approche dynamique)

La trésorerie passe par des flux qui représentent des entrées et des sorties de fonds d'un compte d'une entreprise ou d'un investissement sur une période donnée. Le cycle de ces entrées et sortie de fonds joue un rôle déterminant dans la situation financière d'une entreprise. Donc, son analyse, au sein de cette dernière, est primordiale pour s'assurer de sa bonne ou mauvaise santé financière.

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

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

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

## 2.1. Le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

Le tableau pluriannuel des flux financiers sert à compléter efficacement l'analyse financière, il repose sur le concept d'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE)<sup>12</sup>. Il n'est pas uniquement un tableau de flux de trésorerie, mais également un modèle conceptuel de la gestion de l'entreprise. Le TPFF s'établit généralement sur quatre exercices successifs.

### 2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation

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

$$ETE = EBE + \Delta BFRE$$

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

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

---

<sup>12</sup> PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition, ECONOMICA, paris 2004, p122.

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

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

**Tableau N°06 : Tableau pluriannuel des flux financiers**

DESIGNATION	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + production de l'exercice - consommation intermédiaire <b>= valeur ajouté</b> - Impôts et taxes - Frais personnels <b>=Excédent brut d'exploitation</b> - variation de BFR <b>= Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</b> - investissement dans l'exploitation <b>=solde économique ou DAFIC<sup>(a)</sup> (SE)</b>			
Variation de dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes <b>=solde financiers (SF)</b>			
<b>Solde courant SC = SE + SF</b> + Autres produits et autres charges + produits financiers + produits de cession + Réduction d'immobilisations financière + Autres produits et pertes exceptionnels			

+ Augmentation de capital			
+ transfert de charges			
- Acquisition d'autres valeurs immobilisées <sup>(b)</sup>			
- Variation de BFR hors exploitation			
<b>= variation du disponible</b>			

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

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

(b) Y compris les charges à répartir.

### 2.1.3. Interprétation

- **ETE** : l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation représente la trésorerie dégagée grâce à l'exploitation. L'ETE doit normalement être supérieur à zéro.
- **DAFIC** : il permet de savoir si l'ETE est suffisant pour assurer le financement des investissements d'exploitation. Il devrait être supérieur à zéro en moyenne sur plusieurs exercices (indique donc
  - Si l'entreprise est capable d'autofinancer ses investissements d'exploitation).
  - Si le DAFIC est inférieur à zéro, il faut rechercher les causes possibles : EBE insuffisant, BFRE trop important, investissements non rentables...le solde financier ci-dessous montre comment l'entreprise y a remédié (nouveaux emprunts, augmentation de capital...).
- **Le solde financier** : montre quelle a été la politique financière de l'entreprise. Il devrait être en moyenne légèrement supérieur à zéro.
  - Si  $< 0$  : l'entreprise est peut-être en phase de désendettement ou le DAFIC était suffisamment important,
  - Si  $> 0$  : l'entreprise a fait appel à un financement externe.
- **Le solde de gestion (courant)** :
  - un solde de gestion  $> 0$  peut refléter la bonne situation financière de l'entreprise. Il faut toutefois vérifier qu'elle n'ait pas sous-investi ce qui pourrait lui être préjudiciable. Bien sûr, il faudra vérifier à quoi ce solde a été utilisé (suite du tableau),
  - un solde de gestion  $< 0$  reflète la non-rentabilité des investissements d'exploitation. Il faudra donc veiller à l'amélioration de cette situation sur les exercices à venir.

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

- La variation du disponible on retrouve ce solde :
  - dans le bilan fonctionnel (même signe),
  - dans le tableau de flux (signe inverse).

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

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

## 2.2. Tableau des flux de trésorerie (TFT)

Toutes les opérations que l'entreprise réalise avec son environnement se traduisent, immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie.

### 2.2.1. Définition

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT) retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les

éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions<sup>13</sup>.

### 2.2.2. Les objectifs du TFT

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie
- D'informer sur la capacité de l'entreprise ;
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- De mesurer le besoin de financement externe ;
- D'établir des comparaisons entre les résultats et les flux de trésorerie correspondant
- De prévenir des risques de défaillance ;
- De faciliter la comparaison des états financiers avec des autres entreprises.

### 2.2.3. Les principales étapes de construction du TFT

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

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

$$FRNG - \Delta BFR = \Delta TN$$

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

- **La reconstitution des flux réels de la trésorerie** : La variation d'un poste du bilan résulte le plus souvent par deux flux en sens inverse : une augmentation et une diminution, à l'aide des annexes comptables on va déterminer les flux réels de la trésorerie, après on calculera les variations pour chaque deux flux en sens opposé.
- **La suppression des pseudo-flux** : Certaines variations de postes du bilan traduisent des mouvements non monétaires, dans ce cas on doit les supprimer à cause de leur inutilité.

---

<sup>13</sup> Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013, p24.

**Tableau n°07** : Structure du tableau des flux de trésorerie

Désignation	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat de l'exercice		
*élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		
+ amortissement et provision		
+ valeur comptable des éléments d'actif cédés		
- Produit de cession d'éléments d'actif		
- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat		
- Augmentation des frais d'établissement		
- Transfert de charges au compte de charges à répartir		
<b>= marge brut d'autofinancement</b>		
- Variation de BFR lie à l'activité		
<b>= flux net de trésorerie lie à l'activité(A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		
+ cessions d'immobilisations incorporelles		
+ cessions d'immobilisations corporelles		
+ cessions ou réductions d'immobilisations financières		
- Acquisition d'immobilisations incorporelles		
- Acquisitions d'immobilisation corporelles		
- Acquisitions d'immobilisation financières		
*incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement		
+ variation des dettes sur immobilisations		
<b>= flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b>		

+ augmentation du capital		
- Réduction du capital		
- Dividendes versés		
+ augmentation des dettes financière		
- Remboursement des dettes financières		
+subventions d'investissement reçues		
*incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement		
- Variation de capital souscrit non appelé		
- Variation de capital souscrit appelé, non versé		
= <b>flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>		
<b>Variation de trésorerie (A+B+C)</b>		
<b>Trésorerie a l'ouverture (D)</b>		
<b>Trésorerie à la clôture (A+B+C+D)</b>		

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

#### 2.2.4. Interprétation du tableau

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

- **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 variations de capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé.

- **La trésorerie** : Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité, d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilité :
- Compte de caisse et compte courant ;
  - Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
  - Valeurs mobilières de placement ;
  - Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT permet aussi d'analyser la trésorerie à partir des différentes opérations, ainsi de mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activité stratégique sélectionnés par l'entreprise.

### **2.3. Le tableau de financement (TF)**

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

#### **2.3.1. Définition**

Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un, ou plusieurs, exercices comptables passés. Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie<sup>14</sup>.

Le tableau de financement explique les variations d'emplois et de ressources survenues pendant un exercice. Il permet de suivre l'évolution du patrimoine, il permet une analyse fonctionnelle dynamique de la situation financière de l'entreprise (complète l'analyse statique du bilan fonctionnel), par l'étude des flux monétaires qui se sont produits au cours d'un exercice.

---

<sup>14</sup> Pierre CABANE, L'essentiel de la finance, EYROLLES éditions d'organisation, 2006, p 31.

### 2.3.2. Les objectifs du tableau de financement

Quatre objectifs sont assignés aux tableaux de financement

- ✓ Recenser les nouveaux emplois et les nouvelles ressources ;
- ✓ Analyser les variations affectant le patrimoine ;
- ✓ Expliquer le passage entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture,
- ✓ Définir l'incident des opérations de l'exercice sur la trésorerie.

### 2.3.3. Structure du tableau de financement

La structure de la première et de la deuxième partie du tableau de financement se présente comme suit :

**Tableau N°08 : La structure du tableau de financement (première partie)**

Emplois	N	N-1	Ressources	N	N-1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution de dividendes ;</li> <li>- Acquisition d'éléments d'actifs immobilisés ;</li> <li>- Charges à répartir sur plusieurs exercices ;</li> <li>- Diminution des capitaux propres ;</li> <li>- Remboursements des dettes Financières</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité d'autofinancement de l'exercice ;</li> <li>- Cession d'éléments d'actifs Immobilisés ;</li> <li>- Augmentation du capital ;</li> <li>- Augmentation des autres capitaux propres ;</li> <li>- Augmentation des dettes</li> </ul>		
<b>Total des emplois</b>			<b>Total des ressources</b>		
<b>Variation du FRNG (ressource nette)</b>			<b>Variation du FRNG (emploi net)</b>		

Source : Rousselot Philippe, verdie Jean-François « gestion de trésorerie » 2<sup>ème</sup> éd : Dunod, 1999, p35.

**Tableau N°09:** Structure du tableau de financement (deuxième partie)

La deuxième partie du tableau de financement est présenté ainsi :

	<b>Besoins (1)</b>	<b>Dégagements (2)</b>	<b>Solde (2) – (1)</b>
<b><u>Variation «exploitation»</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variation des actifs d'exploitation ;</li> <li>- Stocks et en-cours ;</li> <li>- Avances et acomptes versés sur commande ;</li> <li>- Créances client et comptes rattachés ;</li> <li>- Variation des dettes d'exploitation ;</li> <li>- Avances et acomptes reçus sur commandes ;</li> <li>- Dettes fournisseurs et comptes rattachés</li> </ul>			
<b>Totaux</b>			
Variation nette d'exploitation (A)			
<b><u>Variation «hors exploitation»</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variation des autres débiteurs</li> <li>- Variation des autres créditeurs</li> </ul>			
<b>Totaux</b>			
Variation nette hors exploitation (B)			
Variation total du BFR (C) = (A) + (B)			
<b><u>Variation «trésorerie»</u></b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variation des disponibilités</li> <li>- Variation des concours bancaires</li> </ul>			
<b>Totaux</b>			
Variation nette de trésorerie (D)			
Variation du FR net global (C) + (D)			

Source : ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, gestion de trésorerie, 2ème éd: Dunod, 2017, P. 34.

### 2.3.4. Interprétation du tableau de financement

Le tableau est composé de deux parties<sup>15</sup> :

- ❖ **La première partie:** Elle fait apparaître les ressources durables et les emplois stables de l'exercice.
  - Les ressources stables regroupent: la capacité d'autofinancement, les cessions d'immobilisations, augmentation des capitaux propres et augmentation des dettes financières.
  - Les emplois stables regroupent les distributions mise en paiement au cours de l'exercice, acquisition d'éléments de l'actif immobilisés, charges à répartir sur plusieurs exercices, réduction des capitaux propres, remboursement des dettes financières.
  
- ❖ **La deuxième parties:** Le tableau de variation du fonds de roulement net globale constitue la seconde partie du tableau de financement et explique comment la variation positive du FRNG a été utilisée ou comment la variation négative du FRNG a été couverte.
  - Les variations d'exploitation: cette rubrique englobe la hausse ou la baisse des actifs d'exploitation tels que les stocks, les créances d'exploitation, et les créances rattachées à l'exploitation.

Cette rubrique englobe aussi la hausse ou la baisse des dettes d'exploitation, et les comptes rattachés aux autres dettes d'exploitation.

- Les variations hors exploitation: Cette rubrique englobe la variation du BFR engendré par les opérations hors exploitation, et ça concerne toutes les opérations qui d'éclanches l'enregistrement en charges (ou en produits), financières ou exceptionnelles.

On distingue ainsi les opérations de répartition, d'investissement, ou financières.

- Les variations de trésorerie: cette rubrique fait apparaître les variations de trésorerie, on distingue les variations de disponibilités, si la trésorerie est positive, de la variation des crédits bancaires courants pour les découverts.

Le total de cette deuxième partie du tableau nous donne la variation de l'utilisation de FRNG au cours de l'exercice.

L'objectif principal de l'analyse financière statique est de faire une étude du bilan à la clôture de chaque exercice. Donc, on constate que l'analyse d'une entreprise passe par l'étude des principaux éléments-clés du bilan dont les trois soldes significatifs sont le FRNG, BFR et la TN. D'une manière générale, plus le FRNG est élevé, plus la stabilité

---

<sup>15</sup> KHELOUFI. H, ZOUAOUI.S : procédure et technique de gestion de la trésorerie. Application l'EPB, mémoire fin de cycle en science de gestion, option fiance d'entreprise, UNIVERSITE de Bejaia, 2014, p 37.

financière de l'entreprise est garantie. Par contre l'analyse dynamique constitue un complément indispensable à l'analyse statique. En effet, elle permet de diagnostiquer une potentielle vulnérabilité de l'entreprise, étudie les marges et la rentabilité de l'entreprise tout en apportant des éléments de réponses sur la viabilité future de l'entreprise.

### **Section 03 : La prévision de la trésorerie**

Du fait de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise, le trésorier se doit d'anticiper en permanence et prévoir les événements au lieu de les subir. Les prévisions peuvent-être élaborées à trois niveaux :

- Le plan de financement qui présente les prévisions d'emplois et de ressources sur plusieurs années ;
- Le budget de trésorerie qui affine les prévisions précédentes mois par mois, généralement sur un an ;
- La trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un an.

#### **3.1. Le plan de financement**

Le plan de financement, établi sur la base des flux prévisionnels, est un outil indispensable à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement. En général, la durée des prévisions s'étale sur une période qui varie entre trois et cinq ans.

##### **3.1.1. Définition**

« Le plan de financement est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation futur de la trésorerie<sup>16</sup>».

Le plan de financement reflète les flux de trésorerie prévisionnel.

##### **3.1.2. Objectifs du plan de financement**

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

- ✓ Vérifier la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement ;
- ✓ Négocier les financements auprès des établissements de crédits, principaux apporteurs de ressources ;
- ✓ Mesurer le risque prévisionnel d'insuffisance de liquidité de la trésorerie et prendre les mesures de redressement en cas de difficultés des entreprises.

---

<sup>16</sup> CHIHA. K, « Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009, p114.

### 3.1.3. Structure de plan de financement

Le plan de financement se présente sous forme d'un tableau en deux parties généralement superposées : l'une est réservée à l'inventaire année par année, des besoins stables, dénommées aussi « EMPLOI » ; l'autre énumère les moyens de financement ou ressources qui seront mis(es) en œuvre pour faire face à ses besoins.

#### ✓ Présentation du plan de financement

**Tableau N°10** : structure plan de financement

<b>Exercice</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>
<b>Trésorerie initiale (1)</b>			
<b>Ressources</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité d'autofinancement (CAF) <sup>a</sup></li> <li>• Pris de cession des éléments d'actif cédés</li> <li>• Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)</li> <li>• Subvention d'investissement</li> <li>• Apports des associés</li> <li>• Nouveaux emprunt souscrits</li> <li>• Autres ressources</li> </ul>			
<b>Totale des ressources (2)</b>			
<b>Emplois</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividendes à payer</li> <li>• Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)</li> <li>• Besoins supplémentaires en fonds de roulement <sup>b</sup></li> <li>• Reconstitution du fonds de roulement</li> <li>• Remboursement du capital des anciens emprunts</li> <li>• Autres besoins à financer</li> </ul>			
<b>Totale des emplois (3)</b>			
<b>Variation annuelle(4)=(2)-(3)</b>			
<b>Solde cumulé (5)=(2) +(3)</b>			

Source : BELIER A, KHATH.S, « gestion de trésorerie », Ed, Economica. A, 2005, paris, p28.

**a** : **CAF** = Résultat net comptable + Dotation aux amortissements et provisions - Reprise sur amortissements et sur provisions + Valeur net comptable des immobilisations cédées - prix de cession des immobilisations - quote part de subventions d'investissement.

**b**: Une hausse du **BFR** supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisée. Il est impératif de signaler les méthodes de calcul de BFR :

- ✓ Méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le CA ;
- ✓ Méthode des temps d'écoulement dite méthode normative.

### **3.1.4. Interprétation de plan de financement**

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

- Les ressources regroupent : Encaissements des travaux en TTC, Recouvrement créances antérieures, Crédits bancaires, Autres ressources.
- Les emplois regroupent : Acquisitions matériel, Les fournisseurs et matières, Les services, Charges du personnel, Impôts et taxes, Charges financiers, Frais divers, TVA exigible, Remboursements crédit bancaire, Prélèvements de l'exploitant.

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

## **3.2. Le budget de trésorerie**

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

### **3.2.1. Définition**

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, op. Cite, P 40.

### 3.2.2. Objectifs du budget de trésorerie

Il permet<sup>18</sup> :

- ✓ D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;
- ✓ De prévoir le besoin de financement à court terme ;
- ✓ De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- ✓ De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus
- ✓ De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise ;
- ✓ De prendre des décisions en matière financière.

### 3.2.3. La structure du budget de trésorerie

Tableau N°11 : budget de trésorerie

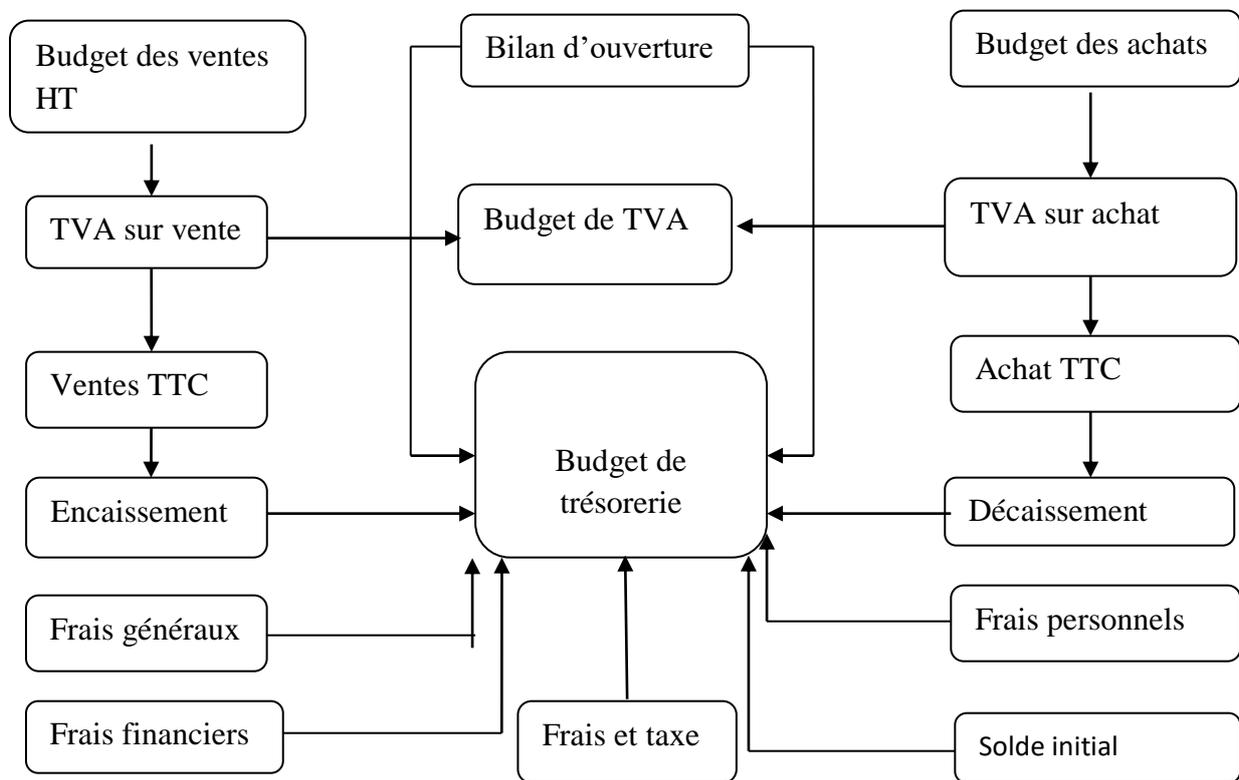
Désignation	JAN	FEV	.....	DEC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaissements sur ventes (TTC)</li> <li>• Produits financiers à encaisser</li> <li>• Autres recettes (TTC) à encaisser</li> </ul>				
<b>= Total des recettes d'exploitation (1)</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décaissements sur les achats (TTC)</li> <li>• Paiement des charges de personnel</li> <li>• Impôts et taxes d'exploitation</li> <li>• TVA à payer</li> <li>• Charges financières à déboursier</li> <li>• Autres charges d'exploitation à payer</li> </ul>				
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cession d'immobilisation (TTC)</li> <li>• Nouveaux emprunts contractés (principal)</li> </ul>				
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisations (TTC)</li> <li>• Echéances de remboursement d'emprunt (principal)</li> <li>• Impôts sur les bénéfices (acomptes et</li> </ul>				

<sup>18</sup> BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000, P29.

stocks) • TVA à payer				
<b>= Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)</b>				
<b>Solde global mensuel (7) = (3) + (6)</b>				
<b>(+ou-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>				

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

Figure N°12 : Synthèse détaillée sur la construction du budget de trésorerie



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

### 3.2.4. Élaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques<sup>19</sup> :

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

#### ❖ Le budget des encaissements

Il comprend les encaissements liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. Les ventes sont enregistrés en TTC.

##### - Les encaissements d'exploitation

Ils proviennent essentiellement :

- Ventes au comptant ;
- Ventes à crédit ;
- Créances clients au bilan d'ouverture ;
- Les encaissements hors exploitation

Ils regroupent :

- Nouvel emprunt ;
- Cession d'immobilisation ;
- Autres produits encaissés.

#### ❖ Le budget des décaissements

Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation. Les achats sont enregistrés en TTC.

##### - Les décaissements d'exploitation

Ils sont liés à l'activité principale de l'entreprise :

- Dettes du bilan d'ouverture ;
- Dettes fournisseurs ;
- Achats TTC au comptant ;
- Achats TTC à crédit ;
- Autres dettes externe ;
- Salaires ;
- Dettes diverses.

---

<sup>19</sup> E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000, P 176.

### - Les décaissements hors exploitation

Ils concernent :

- Impôts sur les sociétés ;
- Investissements TTC ;
- Frais financiers sur emprunts ;
- Remboursements d'emprunts ;
- Autres décaissements.

### ❖ Le budget de TVA

Le montant de la TVA à décaisser se calcule ainsi :

- TVA à décaisser du mois N = TVA collectée sur les ventes du mois N
- TVA déductible sur les achats des biens et services du mois N
- TVA déductible sur les achats d'immobilisation du mois n
- Prêt compte de TVA du mois N-1

L'entreprise bénéficie d'un prêt compte de TVA lorsque pour un mois le montant de la TVA déductible est supérieur à celui de la TVA collectée.

## 3.3. La fiche en valeur

La rémunération des services bancaires aux entreprises se décomposent en taux, en commission mais aussi en date de valeurs. La connaissance de ces conditions est indispensable au trésorier d'une part pour négocier avec les banques et d'autre part pour doter l'entreprise de moyens pour gérer la trésorerie.

Parmi les conditions bancaires, la date de valeur fait souvent l'objet de moins d'attention de la part des trésoriers alors que c'est elle qui servira de base aux calculs des intérêts.

### 3.3.1. Définition

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie<sup>20</sup>.

### 3.3.2. Les caractéristiques de la fiche en valeur

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

---

<sup>20</sup> Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE, op. Cite, 2017, Paris p73.

- La fiche en valeur représente les flux financiers de l'entreprise sur un horizon quotidien
- La fiche en valeur est de nature extracomptable en effet permet de positionner les opérations des recettes et des dépenses en date de valeur et non pas en date comptable
- La fiche en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : encaissement d'effets de commerce, réception ou mission des chèques, avis de prélèvement...etc.
- Le solde après décision doit être égal à zéro
- La fiche de valeur fait apparaître les opérations du jour cumulé avec le solde de veille
- La fiche en valeur fait apparaître les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier.

### 3.3.3. Structure du la fiche en valeur

La fiche en valeur peut être présentée sous forme d'un tableau comme suit:

**Tableau N° 12 :** La fiche en valeur

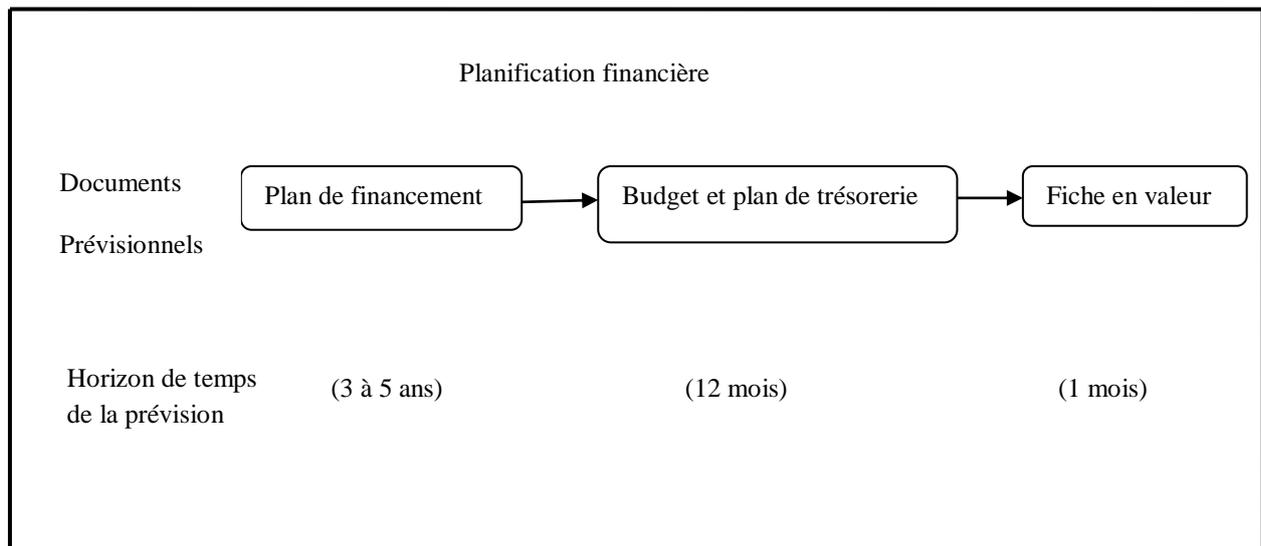
	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>
<b>Solde initial</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mouvements créditeurs</li> <li>• Remise chèque sur place</li> <li>• Remise chèque hors place</li> <li>• Remis d'espèces</li> <li>• Effets à l'encaissement</li> <li>• Effets à l'escompte</li> <li>• Virement reçue</li> <li>• Autres</li> </ul>				
<b>Total recette</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mouvement débiteurs</li> <li>• Chèque émis</li> <li>• Effets domiciliés</li> <li>• Virement émis impayés</li> <li>• Autres</li> </ul>				
<b>Total déposes</b>				
<b>Solde avant décision</b>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision :</li> <li>• Escompte</li> <li>• Placement</li> <li>• Agios</li> <li>• Virement</li> <li>• Virement banque à banque</li> <li>• Recettes</li> <li>• Charge recettes</li> <li>• Virement banque à banque</li> <li>• Dépenses</li> <li>• Charge dépenses</li> </ul>				
<b>Solde après décision</b>				

Source : Philippe Rousselot, j-f verdie « la gestion de trésorerie », Ed 2 Dunod 2017, p74.

D'après cette fiche de valeur on constate que toutes les opérations enregistrées s'effectuent entre banque et entreprise.

**Figure N° 13:** Synthèse des prévisions de la trésorerie



Source : J-C .Coille, A.Roger, Politique de financement, Gestion de la trésorerie et risque de change, Cnam INTEC ,2014

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'utilisé d'une façon active.

## **Section 04 : La gestion prévisionnelle et permanente de 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. La gestion prévisionnelle, définition et utilité**

La gestion prévisionnelle de trésorerie fait partie d'une démarche globale par laquelle l'entreprise s'efforce simultanément de synchroniser au mieux ses décisions à long terme et à court terme, autour d'un fil conducteur cohérent explicité par sa stratégie.

#### **4.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie<sup>21</sup>**

La gestion de 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.

#### **4.1.2. L'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.

---

<sup>21</sup> 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, p19.

### **4.1.3. 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 ;
- Prévisions à très court terme à travers la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.

## **4.2. La gestion permanente de trésorerie**

Le financier est confronté quotidiennement à des décisions relatives à l'arbitrage entre les différents moyens de paiement (espèces, virements...), et entre l'affectation des emplois et les ressources aux différentes banques qui gèrent les comptes de l'entreprise.

### **4.2.1. Définition de la gestion permanente de la trésorerie**

La gestion permanente de la trésorerie (au quotidien) se traduit par un suivi au jour le jour de la trésorerie impliquant non seulement une évaluation fine et éléments constitutifs de la trésorerie, mais également une surveillance permanente des facteurs de leurs variations<sup>22</sup>.

### **4.2.2. 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.

### **4.2.3. Les outils de la gestion permanente de la trésorerie**

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

---

<sup>22</sup> KHARBACHE Lamia, idem, p29.

### **1) 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'établit afin de regrouper toutes les informations nécessaires 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 ». Cette technique peut également être reprise en entreprise pour l'évaluation de tous les comptes banques, permettant ainsi, un suivi en temps réel de la trésorerie, sous forme d'un tableau.

### **2) Les dates de valeur**

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

- ✓ L'entreprise et la banque n'ont pas connaissance du flux à la même date : par exemple ; si l'entreprise émet 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 l'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 peut 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 débité (ou crédité) du fait de cette opération ».

❖ **Structure d'un tableau de date de valeur****Tableau N°13** : Forme de date de valeur

Opération	Date de valeur
• Retrait d'espèces	• Date d'opération - 1 jour
• Virement émis	• Date d'opération -1 jour
• Effet domicilié	• Veille de l'échéance
• Versement d'espèce	• Date d'opération +1 jour
• Virement reçu	• Date d'opération +1 jour
• Effet à l'escompte	• Date de remis +1 jour
• Effet à l'encaissement	• Date d'échéance +4 jour
• Chèque sur place	• Date de réception +2 jours ouvrés
• Chèque hors place	• Date d'opération +5 jours ouvrés

Source : tableau réalisés par nous même à partir d'une recherche bibliographique.

**4.2.4. La gestion des règlements de la trésorerie au quotidien<sup>23</sup>**

La gestion permanente de la trésorerie d'entreprise nécessite un suivi des besoins, et des disponibilités à court terme. Le trésorier doit au quotidien suivre les mouvements de la trésorerie (la vérification de la caisse, la tenue des échéances de factures, les états de rapprochements bancaires, l'enregistrement des chèques, des remises en banque...).

Cette gestion quotidienne est basée sur différents règlements :

❖ **La caisse**

Afin de connaître les informations et les données régulières concernant les mouvements d'entrées et de sorties de caisse, le caissier doit effectuer un suivi journalier pour dégager le solde final, et ainsi avoir une information réelle sur la trésorerie.

Le caissier doit remplir chaque jour les deux fiches suivantes :

- **Procès verbale d'arrêté de caisse** : dans lequel est mentionné le nombre de billet et de pièce des différents types, et dégager le réel.

<sup>23</sup> ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F, op. Cite, p65.

- **Fiche des recettes et des dépenses** : cette fiche comporte les opérations journalières d'encaissement et de décaissements.

#### ❖ **La banque**

Ce qui est important, c'est de connaître les conditions de la banque, les principes de tarification des systèmes bancaires : le taux exigé, les commissions et la date de valeur. La connaissance de ces conditions est indispensable au responsable de l'entreprise. Elle est nécessaire pour une bonne négociation avec le banquier, et à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie.

- **Le taux de financement** : le recours au financement à court terme implique des coûts financiers liés aux formes des crédits utilisés. Les taux de base sont fixés par la banque servant de point de départ aux calculs des taux appliqués sur les entreprises.
- **Les commissions bancaires** : ces commissions rémunèrent les services et risques assumés par la banque. Elles peuvent être fixées, ou variées selon les banques ou selon l'application de taux.
- **Les jours de valeurs** : la gestion pour ce qui concerne les mouvements bancaires, se fait en « jour de valeur ». Ce qui est important à l'entreprise, ce sont les dates auxquelles son compte bancaire est effectivement débité, ou crédité. Il convient donc de différencier la date de valeur de la date d'opération.
- **Date d'opération** : pour les banques c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par leur service d'exploitation, appelé service de production, c'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur.
- **Date de valeur** : « la date à partir de laquelle une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels ». C'est la date qui sert de référence pour la prise en compte des mouvements débités, ou crédités sur les comptes bancaires.

Enfin, le coût de financement est différent d'une banque à une autre, et d'un mode de financement à un autre.

#### **4.2.5. Le contrôle de la trésorerie**

Les contrôles ont pour objet de permettre une sécurisée de l'entreprise. Et de s'assurer de la bonne conservation des actifs comme de la fiabilité de l'information financière.

#### ❖ **Le contrôle de la caisse**

Il est effectué par le contrôleur de gestion de l'entreprise, il consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le

brouillard de caisse. Un procès-verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle. Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux (2) soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit décharge de sa gestion. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas de figure présents peuvent être constatés :

- Le solde théorique supérieur au solde réel : il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses.
- Le solde théorique inférieur au solde réel : il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.

#### ❖ **Le contrôle de la banque**

Les opérations bancaires doivent être doublement contrôlées :

- ✓ Il est tout d'abord nécessaire de vérifier que tout est négocié, l'information assure un point de fiabilité presque totale. Il faut toutefois être vigilant lorsque de nouveaux taux sont récemment négociés. Et vérifiés ainsi leur mise en œuvre immédiate.

Il faut également s'assurer que les diverses opérations ont été traitées avec les bonnes dates de valeur, les erreurs sont ici plus fréquentes.

En guise de conclusion, on constate qu'il existe des outils très précis et très performants en matière d'analyse de la trésorerie. L'analyse financière des activités de l'entreprise permet au trésorier de faire le point sur la situation financière, ainsi, ça lui permet de prendre la meilleure décision et adopter l'action adéquate à la situation.

Par ailleurs, la gestion de trésorerie est essentiellement prévisionnelle. Il s'agit, donc de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise, afin d'avoir une vision crédible sur la situation de la trésorerie, et d'avoir une situation excellente de cette dernière. Une fois la prévision est déterminée, la gestion de trésorerie au quotidien (au jour le jour) permet aussi à l'entreprise de faire un suivi au mouvement de la trésorerie et de la rendre plus proche de zéro.

Dans le chapitre suivant, on va essayer de mettre en applications l'ensemble des enseignements acquis à travers les deux chapitres précédents.

# ***CHAPITRE 3***

## **Chapitre 3 : La gestion de trésorerie au niveau de l'entreprise SARL NOMADE / AYRIS**

Après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait question de passer au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière techniques. A cet effet, on a réalisé un stage au niveau de l'entreprise SARL AYRIS, où on a eu accès à l'ensemble des données nécessaires sur la gestion de trésorerie.

Pour cela, dans ce dernier chapitre qui énonce l'étude de la gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise AYRIS, on va procéder dans une première section à la présentation générale de l'entreprise. Afin d'effectuer une analyse de trésorerie au sein de cet organisme, on va procéder dans une deuxième section à une analyse par bilan et par les ratios et une analyse par les flux de trésorerie dans une dernière troisième section.

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

Avant de procéder à l'analyse de la situation financière d'une entreprise il s'avère indispensable de la présenter. De ce fait, à travers cette section, on va présenter, en bref, l'Entreprise AYRIS, par le biais de son historique, son cadre juridique, et sa situation géographique, ainsi que son organigramme et de ses différents services.

#### **1.1. L'historique et la présentation globale de l'unité**

Fondée en 1998, la SARL NOMADE a débuté dans le secteur des boissons avec la production de limonade, puis d'eau gazeuse, mais s'est aussi tôt spécialisées dans la production d'eau de source, elle a un capital de 57 373 000 DA.

- En 2006 la SARL NOMADE comporter 36 ouvriers, et s'étendait sur une superficie de 1200m<sup>2</sup>, la matériels de production était beaucoup plus manuel qu'automatique ;
- En 2015 l'entreprise s'est élargie, le nombre d'ouvrier a augmenté jusqu'à 45 ouvrier, le matériels de production est passé du manuel a l'automatique ce qui a améliorer le produit final quantitativement et qualitativement et protéger les biens et le personnel ;
- En 2020 la SARL NOMADE s'est élargie encore plus, le nombre d'ouvrier a augmenté jusqu'à 114 ouvriers, Cela indique le développement de l'entreprise en termes d'outils et de service.

Quant à la **SARL NOMADE /AYRIS**, c'une usine de conditionnement d'eau en bouteille apparentant à monsieur CHALABI .H et qui date de 2006 située à BOUZAROUALE à la sortie de la commune d'AKBOU : elle comporte 114 ouvrier : elle s'étend sur une superficielle de 1200 m<sup>2</sup>, équipée de trois grandes citernes d'une capacité de 25000 L ; chacune dotée d'un filtre, un forage de 103m de 7L/S, et une chaudière pour la désinfection du cycle hydraulique.

## 1.2. Le cadre juridique

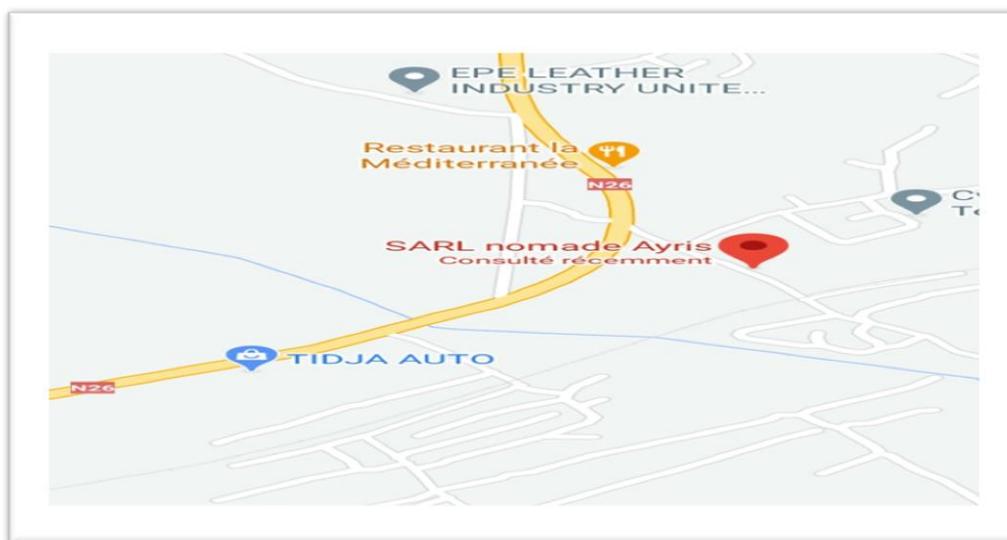
La société AYRIS est une SARL (société à responsabilité limitée), elle dispose d'un capital 53 373 000 de Pour un bon fonctionnement, elle dispose les moyens de communication suivants :

- **Téléphone:** 034 35 89 44
- **Fax:** 034 35 89 54
- **Email:** contact@ayris-dz.com
- **Site web:** www.ayris-dz.com
- **Page Facebook :** SARL Nomade – AYRIS

## 1.3. La situation géographique

AYRIS est implantée à BOUZAROUALE la sortie de la commune d'AKBOU. À deux (02) Km de l'agglomération d'AKBOU ; Près de la voie ferrée. A soixante (60) Km de Bejaia, chef-lieu de la région dotée d'un port a fort trafic et un aéroport international et à deux cent (200) Km à l'Oust de la capitale Alger. La figure suivante montre la carte suivante indique le lieu d'implantation du SARL Nomade.

**Figure N°14 :** Schéma de la situation géographique d'AYRIS

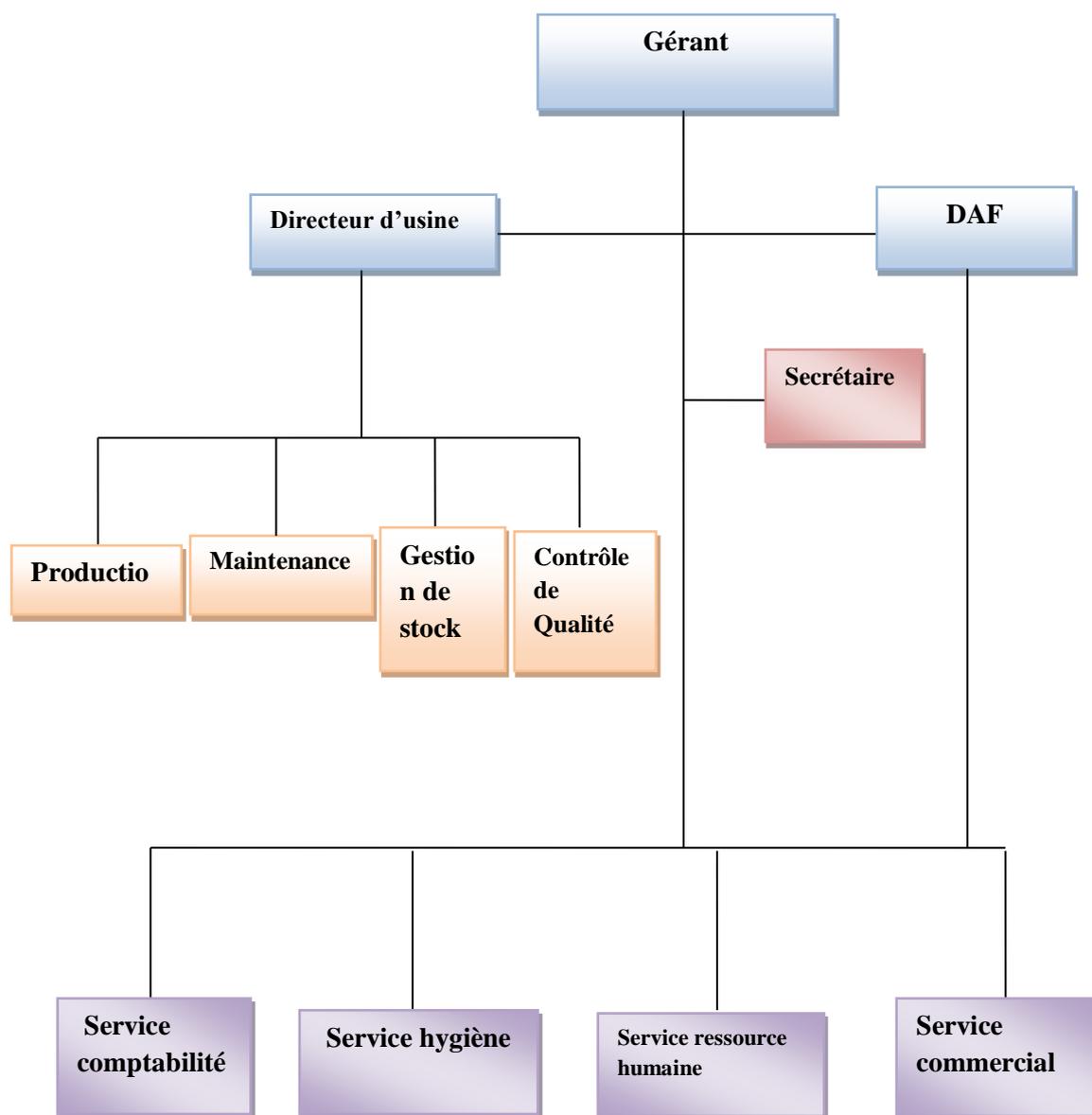


**Source :** Document interne de l'entreprise NOMADE.

## 1.4. Présentation de l'organigramme de l'entreprise SARL NOMADE

La société « SARL NOMADE » comme toute autre entreprise, suit dans sa gestion et son organigramme de ses affaires (travaux) un organigramme général qui lui permet de contrôler et suivre ses actions.

**Figure N° 15 :** Schéma de l'organigramme de l'entreprise



Source : Documents de l'entreprise NOMADE.

### 1.4.1. Présentation du l'organigramme de l'entreprise NOMADE

L'entreprise SARL NOMADE est composée de services suivants :

#### ➤ **Directeur général d'usine**

La direction générale est présidée 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 départements, dont le rôle est de s'occuper de la rédaction, la diffusion de l'information, et la réception de courriers....etc. Les principales 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 sociale et aux normes techniques de la construction ;
- Intervenir pour la diffusion rapide des nouvelles technologiques, l'aplatissement et la décentralisation des structures, ou encore les nouveaux modes de gestion fondé sur la valorisation des dynamiques collectives ou sur la responsabilisation individuelle.

➤ **Secrétariat :**

Le secrétariat représenté par un secrétariat qui a un contact direct avec la direction, elle s'occupe de :

- L'enregistrement de tous les courriers administratifs envoyés ou reçus au niveau du secrétariat de la direction ;
- L'organisation des réceptions des responsables de service, des travailleurs et des partenaires de l'unité effectuées par le directeur.

➤ **Service de production :**

Il est responsable du bon fonctionnement et de l'organisation générale des ateliers de fabrications et contrôle.

- Il contrôler et améliore l'efficience la productivité et la qualité ;
- Il est responsable des demandes d'approvisionnement de matériel d'usinage ;
- Il est responsable du respect des règles de contrôle lors de l'usinage et de la gestion des outils de contrôle lors de leur utilisation.

➤ **Service maintenance :**

La maintenance est représentée par chef d'atelier assisté par un centre maitre mécanique, un mécanicien et un électricien, ils assurent la réparation des pannes mécaniques et électriques (maintenance curative) ainsi que la maintenance préventive des équipements.

➤ **Service gestion de stocks :**

Ce service contrôle les mouvements des stocks, établi le bon d'entrées de la réception des marchandises et de sortie pour les ventes ou la consommation.

➤ **Service contrôle de qualité**

Le contrôle de qualité permet de savoir si les produits ou les services vendus par l'entreprise sont conformes :

- Aux exigences du marché ;

- À la demande de client ;
- Aux législations ;
- Au cahier des charges de l'entreprise.

Le contrôle qualité analyse aussi les conditions de retouche ou de rejet d'un produit.

➤ **Service commerciale :**

A côté du service marketing, qui prépare le terrain, le service commercial est celui qui doit marquer les buts .la fonction vente présente la ligne des « avants » de l'équipe entreprise. Les métiers du service commercial :

- Représentant salarié ;
- Agent commercial ;
- Chef des ventes ;
- Directeur commercial ;
- Directeur des chats.

➤ **Service comptabilité :**

Ce Service porte sur la réalisation des activités financières et comptable de l'entreprise, elle est chargé aussi de :

- Etablir un programme détaillé pour le déroulement de processus suivant l'objectif Tracé par le directeur générale ;
- Lancer la campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant Les principaux intervenants ;
- Recevoir des structures opérationnelle, les réalisations mensuelles en quantité et en Valeur, est renseigne le fichier d'exécution budgétaire ;
- Contrôler l'enregistrement et l'imputation des opérations ;
- Etablir tous les états et synthèse périodique (bilan, TCR, grand livre, balance) ;
- Rendre des situations mensuelles est annuelle au responsable de l'entreprise.

➤ **Service hygiène et sécurité :**

Service sécurité au sein de l'entreprise est constitué de deux sections :

- Section de prévention : englobe les moyens humains et matériels qui surveillent ;
- Section d'intervention : compte des agents spéciaux disposant par exemple des plateaux d'incidence.

➤ **Service ressources humaines :**

Elle est responsable de la disponibilité des moyens humains a toute fonctions de l'entreprise, elle est chargée aussi de :

- Etablir les contrats d'embauches dans le respect de la réglementation ;
- Etablir les PV d'installation ;
- S'assurer de la constitution d'un dossier complet pour chaque agent, avant de procéder au paiement du salaire ;
- Procéder en collaboration avec le responsable de structure à l'élaboration de fiche de fonction, pour chaque type de travail.

#### 1.4.2. Présentation du département finance :

Ce département prend en charge la gestion comptable et financière de la SARL NOMADE, il comprend comme le montre l'organigramme ci-dessous les deux services :

- Service comptabilité générale ;
- Service trésorerie.

##### ➤ Service comptabilité générale :

Il comprend trois sections :

- Section tiers ;
- Section immobilisations et stocks ;
- Section opérations divers.

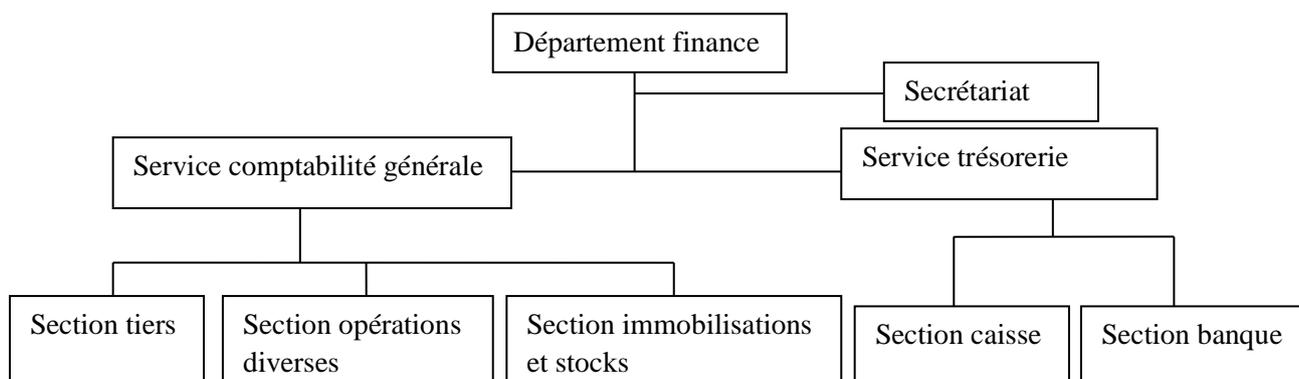
##### ➤ Service trésorerie :

Il comprend deux sections :

- Section banque ;
- Section caisse.

La figure suivante récapitule les différents services du service finance

**Figure N°16 :** Organigramme de département finance



Source : Documents de l'entreprise NOMADE.

## Section 02 : Analyse de la situation financière de NOMADE par l'équilibre Financier

L'analyse de l'équilibre financier qui a pour but d'évaluer la structure de financement et cela 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'autres part. Cette analyse permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour l'entreprise. Au long, de cette section, on va procéder au calcul du bilan fonctionnel pour les deux années 2018 et 2019 et les indicateurs de l'équilibre financier.

### 2.1. Présentation du bilan fonctionnel

Après avoir effectué des retraitements et des rectifications sur les bilans comptables des deux années 2018 et 2019 (voir annexes n°01 et n° 02), on a pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

**Tableau N° 14 : Bilan fonctionnel de l'actif**

ACTIF (emplois)	EXERCICE	
	2018	2019
<b>Désignation</b>		
Emplois stables :		
- Immobilisation brut		
- Immobilisations incorporelles	255 433	148 633.33
- Immobilisations corporelles	1 156 729 570	1 095 345 807
- Immobilisations en cours	62 252 331.6	160 635 685
- Immobilisations financières	12 931 300	24 262 300
<b>Total emplois stables</b>	<b>1 232 168 635</b>	<b>1 280 392 425</b>
Actif circulant d'exploitation		
- Stocks et encours	185 895 558	191 920 742
- Impôts et assimilés	471 234 355	678 330 945
- Créances sur clients	32 311 875.9	60 535 054.6
<b>Total actif circulant d'exploitation</b>	<b>689 441 789</b>	<b>930 836 742</b>
Actifs circulant hors exploitation		
- Autres actif courant		
- Autres débiteurs	43 675 489.4	23 311 007.4
<b>Total actif circulant hors exploitation</b>	<b>43 675 489.4</b>	<b>23 311 007.4</b>
Actif trésorerie		
- Disponibilité	128 428 288.2	21 024 114.24
<b>Total actif trésorerie</b>	<b>128 428 288.2</b>	<b>21 024 114.24</b>
<b>Total actif</b>	<b>2 093 714 202</b>	<b>2 255 564 290</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

**Tableau N° 15 : Bilan fonctionnel de passif**

PASSIF (ressources)	EXERCICE	
	2018	2019
<b>Désignation</b>		
- <b><u>Ressources durables :</u></b>		
• Capitaux propres	963 168 542	1 095 503 916
• Dettes financière	682 018 347	517 548 127
• Amortissements et provisions	-9 638 706.3	-5 721 336.2
<b>Total ressources durables</b>	<b>1 635 548 183</b>	<b>1 607 330 706</b>
- <b><u>Passif circulant d'exploitation (PCE)</u></b>		
• Dette de stock fournisseur	66 489 428.1	93 246 008.9
• Impôt	289 729 080	449 067 068
<b>Total PCE</b>	<b>356 218 508</b>	<b>542 313 077</b>
- <b><u>Passif circulant hors exploitation :</u></b>		
• Autre dettes	101 947 511	105 920 506
<b>Total PCHE</b>	<b>101 947 511</b>	<b>105 920 506</b>
- <b><u>Passif trésorerie (TP) :</u></b>	//	//
<b>Total TP</b>	//	//
<b>Total Passif</b>	<b>2 039 714 202</b>	<b>2 255 564 290</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

## 2.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers

Pour analyser la situation financière de l'entreprise on va déterminer les indicateurs de l'équilibre financier à long terme (fonds de roulement), à court terme (besoin en fonds de roulement), et à très court terme (trésorerie nette).

### 2.2.1. Le fond de roulement net global (FRNG)

Il représente l'excédent de ressources stables, d'origine interne et/ou externe, non nécessaires pour financer les emplois stables et qui peut ainsi servir à financer les besoins circulants de financement.

- ✓ Le FRNG à partir du haut de bilan

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

**Tableau N°16 : Le FRNG à partir du haut de bilan**

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>Ressources stables</b>	1 635 548 183	1 607 330 706
<b>Emplois stables</b>	1 232 168 635	1 280 392 425
<b>FRNG = ressources stables – emplois stables</b>	<b>403 379 548</b>	<b>326 938 281</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

✓ Le FRNG à partir du bas de bilan

**FRNG = (actif circulant d'exploitation + actif circulant hors exploitation + trésorerie active) – (Dettes d'exploitation + Dettes hors exploitation + trésorerie passif)**

**Tableau N° 17 : Le FRNG à partir du bas de bilan**

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>ACE+ACHE+TA</b>	689 441 789 +43 675 489.4+ 128 428 288.2 <b>= 861 545 566.6</b>	930 836 742 +23 311 007.4+ 21 024 114.24 <b>=975 171 863.6</b>
<b>PCE+PCHE+TP</b>	356 218 508 +101 947 511 <b>=458 166 019</b>	542 313 077 +105 920 506 <b>=648 233 583</b>
<b>FRNG = (ACE+ACHE+TA)-(DE+DHE+TP)</b>	<b>403 379 548</b>	<b>326 938 281</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

#### ❖ **Commentaire**

On constate que l'entreprise dégage un FRNG positif pour les deux années 2018 et 2019. Cela signifie que les emplois durables sont partiellement financés par des ressources stables, donc l'entreprise assure la couverture de ses investissements par ses capitaux permanents, l'équilibre financier est respecté à long terme.

#### ✚ **La variation du FRNG 2019**

**Variation du FRNG 2019 = FRNG2019- FRNG 2018**

$$= (326 938 281) - (403 379 548) = - 76 441 267$$

#### **2.2.2. Le Besoin de fond de Roulement(BFR)**

✓ Le BFR à partir du bilan

**BFR = (ACE+ACHE) – (DE+DHE)**

**Tableau N°18 : Le BFR à partir du bilan**

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>ACE+ACHE</b>	689 441 789+ 43 675 489.4 <b>=733 117 278.4</b>	930 836 742 +23 311 007.4 <b>=954 147 749.4</b>
<b>DE+DHE</b>	356 218 508 +101 947 511 <b>=458 166 019</b>	542 313 077 +105 920 506 <b>=648 233 583</b>
<b>BFR = (ACE+ACHE) -(DE+DHE)</b>	<b>274 951 259.4</b>	<b>305 914 166.4</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

❖ **Commentaire**

D'après les résultats du tableau précédent, on constate que le BFR est positif pour les deux années 2018 et 2019 ce qui implique qu'une partie de l'actif circulant n'est pas financée par le passif circulant, de ce fait l'entreprise aura un besoin de financement de son cycle d'exploitation, malgré le FRNG obtenue est positif les ressources générées ne sont pas assez suffisantes.

- Calcul de BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)

$$\mathbf{BFR = BFR\ d'exploitation\ (BFRE) + BFR\ hors\ exploitation\ (BFRHE)}$$

$$\mathbf{BFRE = actif\ circulant\ d'exploitation - dettes\ d'exploitation}$$

$$\mathbf{BFRHE = actif\ circulant\ hors\ exploitation - dettes\ hors\ exploitation}$$

**Tableau N°19 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFHE)**

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
<b>BFRE=ACE- PCE</b>	689 441 789 -356 218 508 <b>= 333 223 281</b>	930 836 742 -542 313 077 <b>= 388 523 665</b>
<b>BFRHE=ACHE- PCHE</b>	43 675 489.4 -101 947 511 <b>= -58 299 021.6</b>	23 311 007.4 -105 920 506 <b>=-82 609 498.6</b>
<b>BFR= BFRE+BFRHE</b>	<b>274 924 259.4</b>	<b>305 914 166.4</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

➤ **La variation du BFRE : 2019**

**Variation du BFRE 2019= BFRE 2019-BFRE 2018**

$$(388\ 523\ 665)-(333\ 223\ 281)= \mathbf{55\ 300\ 384}$$

➤ **La variation du BFRHE : 2019**

**Variation du BFRHE 2019 =BFRHE 2019- BFRHE 2018**

$$(-82\ 609\ 498.6) - (-58\ 299\ 021.6) = \mathbf{-24\ 310\ 477}$$

**2.2.3. La trésorerie nette (TN)**

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR. La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

- ✓ La TN à partir du FRNG et BFR

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

**Tableau N°20 : La TN à partir du FRNG et BFR**

<b>Désignation</b>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>
<b>FRNG</b>	403 379 548	326 938 281
<b>BFR</b>	274 951 259.4	305 914 166.4
<b>TN = FRNG- BFR</b>	<b>128 428 288.6</b>	<b>21 024 114.6</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE

- ✓ **La trésorerie à partir du bilan fonctionnel**

$$\mathbf{TN = Trésorerie active - Trésorerie passive}$$

**Tableau N°21 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel**

<b>Désignation</b>	<b>EXERCICE 2018</b>	<b>EXERCICE 2019</b>
<b>TA</b>	128 428 288.21	21 024 114.24
<b>TP</b>	00	00
<b>TN =TA- TP</b>	<b>128 428 288.21</b>	<b>21 024 114.24</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

### ❖ **Commentaire**

Les résultats des différents calculs montrent que la trésorerie nette est positive pour les deux exercices 2018 et 2019, 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 remarque également que la TN de l'exercice 2018 est de (128 428 288,21 DA), à diminuer par rapport à l'exercice 2019 qui est de (21 024 114,24 DA) une différence de (107 404 174 DA). Cela signifie que les décaissements au cours l'exercice 2016, sont supérieurs aux encaissements.

### **2.3. Analyse de la situation financière par la méthode des ratios**

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios pour mieux juger la santé financière de l'entreprise.

#### **2.3.1. Les ratios de liquidités**

Ce type de ratio vise à vérifier que les actifs à moins d'un an (ce qui peuvent être transformés rapidement en monnaie) dépassent les dettes à moins d'un an (les plus rapidement exigible) dans ce cas, le risque de faillite est faible à court terme.

##### ✓ Ratio de liquidité générale :

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

##### ✓ Ratio de liquidité immédiate :

Ce ratio représente 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 réduite :

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.

Les tableaux suivants montrent le calcul de ces différents ratios respectivement.

**Tableau N°22 : Les ratios de liquidité**

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio de liquidité générale	Actif circulant réelle à moins d'un an / Dettes à court terme	861 545 566.67 / 458 166 018.5	975 171 863.70 / 648 233 583.27
<b>Total</b>	/	<b>1.88</b>	<b>1.5</b>
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité + VMP / Passif réel à moins d'un an	128 428 288.21 / 458 166 018.58	21 024 114.24 / 648 233 583.27
<b>Total</b>	//	<b>0.28</b>	<b>0.032</b>
Ratio de liquidité réduite	(Actif circulant – stock) / Passif réel à moins d'un an	675 650 008.8 / 458 166 018.58	783 251 121.5 / 648 233 583.27
<b>Total</b>	//	<b>1.47</b>	<b>1.20</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

#### ❖ Commentaire

**Ratio de liquidité générale :** Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices 2018 et 2019 donc l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court termes.

**Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 pour les deux exercices 2018 et 2019 ce qui implique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court termes à cause d'un manque de forte valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes.

**Ratio de liquidité réduite :** Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1 pour les deux années cela nous indique que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses créances et disponibilités.

#### 2.3.2. 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 0.5.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres} / \text{total des dettes}$$

**Tableau N°23 : Ratio d'autonomie financière**

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2019
Ration d'autonomie Financière	Capitaux propres	963 168 542.35	1 095 503 915.89
	/	/	/
	Total passif	2 093 714 201.84	2 255 564 289.58
<b>Total</b>	<b>//</b>	<b>0.46</b>	<b>0.48</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

- ❖ **Commenter :** Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 0.5 pour les deux années cela est due principalement à une faible valeur dans les capitaux propres, contrairement les dettes de l'entreprise sont très élevées au cours deux exercices, donc l'entreprise n'est autonome en 2018/2019.

### 2.3.3. 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 liquidités, d'où l'intérêt de compléter l'étude par les ratios de liquidité.

$$\text{Ratio de solvabilité général} = \text{Total actif} / \text{Total des dettes}$$

**Tableau N°24 : Ration de solvabilité générale**

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2019
Ration de Solvabilité général	Total actifs	2 093 714 201.84	2 255 564 289.59
	/	/	/
	Total des dettes	1 130 545 659.49	1 160 060 373.74
<b>Total</b>		<b>1.85</b>	<b>1.94</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

- ❖ **Commenter :** on remarque que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices 2018 (1,85), 2019(1.94), cela indique que l'entreprise est solvable ainsi que ces résultats est due principalement à un total des actifs trop élevé par apport au total des dettes.

## Section 03 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise par les flux

Le tableau des flux de trésorerie permet d'analyser la trésorerie à partir des déférentes opérations, ainsi de mettre en évidence la rentabilité économique des divers domaines d'activité stratégique sélectionné par l'entreprise.

### 3.1. Le Tableau de Financement (TF)

Pour analyser si l'évolution du fond de roulement est suffisante pour couvrir la variation du besoin en fond de roulement, on va établir le tableau de financement pour les deux exercices 2018,2019.

**Tableau N°25** : Présentation de la deuxième partie du TF pour les années 2018 et 2019

	Besoin	Dégagement	Solde
<b><u>Variation Exploitation</u></b>			
<b>Variation des actifs d'exploitation</b>			
Créances sur client	207 146 590		
Stocks et en-cours	6 025 184		
Impôts assimilés	28 223 179		
<b>Variation des dettes d'exploitation</b>			
Dettes fournisseurs		26 756 583	
Impôts passif		159 337 988	
<b>Total de la variation d'exploitation</b>	241 394 953	186 094 571	
<b>Variation du BFRE (1)</b>			-55 300 382
<b><u>Variation Hors exploitation</u></b>			
Autres débiteurs		20 364 482	
Autres dettes		3 972 995	
<b>Total de la variation hors exploitation</b>		24 337 477	
<b>Variation BFRHE (2)</b>			24 337 477
<b><u>Variation de trésorerie</u></b>			
Disponibilité		107 404 174	
Trésorerie passif	0	0	
<b>Total de la variation de trésorerie</b>	0	107 404 174	
<b>Variation de trésorerie nette (3)</b>			107 404 174
<b>Variation du FRNG (1+2+3)</b>			76 441 269

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

### 3.2. Le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT)

Les tableaux de flux de trésorerie retracent les mouvements regroupés selon trois grandes fonctions (activité, investissement et financement) à LMT. Il se décompose des encaissements et des décaissements de trésorerie de NOMADE selon leur origine, afin de distinguer :

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles,
- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements,
- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement

L'objectif serait de déterminer quelles sont les fonctions qui ont été « génératrices » et

celles « consommatrices » de liquidité au cours de la période.

**Tableau N° 26 : Présentation du tableau des flux de trésorerie**

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
• Encaissement reçus des clients	2 133 719 904,19	1 734 825 436,58
• Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-1710339302,76	-1 477 791 591,66
• intérêt et autres frais financiers payés	0	-219 309,47
• Impôts sur les résultats payés	-3 394 433	-39 290 066,75
• Déclaration fiscale	-212 066 344	-59 895 244,04
• Déclaration parafiscale	-20 523 036,56	-41 653 231,29
• Provision	11 942 140,61	-2 538 951,95
• Virement de Fonds	736 418,80	
• Encaissements internes des unités		
• Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		
• Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires (à préciser)		-967 329,02
• Virement Associé	-112 917 556,97	-41 100 000
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	87 157 790,31	71 369 712,40
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
• Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
• Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
• Décaissements sur acquisitions d'immobilisation financières		
• Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		
• Intérêts encaissés sur placements financiers		1 000 000
• Dividendes et quote-part de résultats reçus		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (B)</b>		1 000 000
• Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
• Encaissements suite à l'émission d'actions		
• Dividendes et autres distributions effectuées		-17 550 000
• Encaissements provenant d'emprunts	80 000	96 715 335,30
• Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-180 893 405,14	-183 024 191,69
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>	-180 813 405,14	-103 858 856,39
• Incidence des variations des taux de change sur liquidité, et quasi liquidité.	-13 748 559,14	
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	-107 404 174	-31 489 143,99

• Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	128 428 288,21	159 917 432,20
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à la Clôture de l'exercice</b>	21 024 114,24	128 428 288,21
<b>Résultat</b>	<b>233 693 304</b>	<b>274 500 044</b>

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de la SARL NOMADE.

### ❖ Les commentaires du Tableau des Flux de Trésorerie (TFT)

#### • Pour l'année 2018

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une augmentation d'une valeur de (71 369 712,40 DA), dû principalement aux encaissements reçus des clients valeur d'une valeur de (1 734 825 436,58 DA), malgré l'enregistrement négative des sommes versées aux fournisseurs et au personnel d'une valeur de (- 1 477 791 591,66 DA).
- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements ont affectées positivement la trésorerie en faisant augmenter ses flux d'une valeur de (1 000 000,00 DA), suit à l'enregistrement des encaissements des intérêts sur placements financiers d'une valeur de (1 000 000,00 DA).
- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (- 103 858 856,39 DA), suit à l'enregistrement des dividendes et autres distributions effectuées négatives d'une valeur de (-17 550 000,00 DA), et l'enregistrement négative de remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées d'une valeur de (- 183 024 191,69 DA).
- A la fin de l'année 2018, l'activité de l'entreprise à enregistrée une faible variation des flux de trésorerie d'une valeur de (-31 489 143,99 DA).

#### • Pour l'année 2019

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une augmentation d'une valeur de (87 157 790,31 DA), dû principalement aux encaissements reçus des clients d'une valeur de (2 133 719 904,19 DA), malgré l'enregistrement négative des sommes versées aux fournisseurs et au personnel d'une valeur de (- 1 710 339 302,76 DA).

- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-180 813 405,14 DA), suite à l'enregistrement négative de remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées d'une valeur de (-180 893 405,14 DA).
- A la fin de l'année 2019, l'activité de l'entreprise à enregistrée une faible variation des flux de trésorerie d'une valeur de (-107 404 173,97DA).

Au terme de cette étude, le stage pratique réalisé au sein de NOMADE/ AYRIS, nous a permis d'étudier et de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise. D'après les différents calculs effectués on peut, enfin, se prononcer sur la santé financière de l'entreprise NOMADE au cours des deux années étudiées. On constate que l'entreprise dégage une trésorerie largement positive d'une valeur de **128 428 288.21 DA** pour l'année 2018, et d'une valeur de **21 024 114.24 DA** pour l'année 2019 qui lui permet d'atteindre son équilibre financier en raison de son importance de son activité, et avec un fond de roulement positive qui couvre ses besoins de financement. Et ainsi qu'elle arrive à dégager une liquidité suffisante qui lui permet d'exercer son activité librement.

***CONCLUSION  
GENERALE***

## **Conclusion générale**

A travers notre travail, on a essayé d'étudier le rôle de la gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité et la stabilité financière de l'entreprise. Afin de mener à bien cette étude, on a opté pour une démarche méthodologique scindée en deux parties. Une première consacrée au cadre théorique et conceptuel de la gestion de la trésorerie et ses différents outils. Une deuxième partie qui consiste en un stage pratique au sein de l'entreprise SARL NOMADE / AYRIS. A travers ce stage on a essayé de mettre en pratique les différentes méthodes d'analyse de trésorerie, afin d'évaluer la situation financière de cette entreprise.

Au terme de notre étude, on déduit des différents enseignements théoriques que la gestion de trésorerie d'une manière générale est un domaine très sensible qu'il y a lieu de gérer au quotidien à l'appui de certains outils d'analyse appropriés et en développant une variable stratégique. Gérer sa trésorerie, selon FORGET.J(2005) c'est « optimiser la gestion financière d'une entreprise à court terme », c'est ce qui permettra aux managers d'être en contacts direct permanent avec le flux réel et prévisionnel entrants et sortants et de progresser la gestion financière de son entreprise à court terme, notamment, avec l'aide de ses partenaires financiers comme les banques.

Donc, la gestion de la trésorerie est devenue, principalement ces dernières années, une fonction de première importance qui influence la gestion financière de l'entreprise dans sa globalité. La gestion de la trésorerie constitue un vrai tableau de bord qui participe pleinement et activement au développement de l'activité et à dégager de bons résultats lorsque celle-ci est bien maîtrisée. Ces résultats permettront l'amélioration de sa rentabilité et constitueront une nouvelle source de financement. C'est pour cette raison, il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux de trésorerie.

A travers le stage réalisé au sein de l'entreprise SARL NOMADE, on a pu faire connaissance du processus de la gestion de trésorerie au sein de cette dernière. Ce processus passe par trois étapes essentielles à savoir : la prévision, la réalisation et le rapprochement. Ça nous a permis d'accéder aux différents documents nécessaires pour effectuer notre analyse.

Le calcul des différents atouts de l'analyse de trésorerie à savoir les équilibres financiers, les ratios et le TFT, nous a permis d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise. Ces différents agrégats financiers montre que l'entreprise est bonne santé financière.

Toutefois, On a constaté que l'entreprise donne une grande importance à la gestion de trésorerie, tant dit que le rôle du trésorier est très important . La mission principale de dernier est de gérer les encaissements et les décaissements.

Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, et d'après les résultats de notre analyse (les différents tableaux

financiers, les ratios et autres) au sein de l'entreprise NOMADE , on s'est permis de formuler quelques recommandations à celle-ci :

- Vu la positivité de la trésorerie, l'entreprise devrait faire des placements ;
- Le suivi des risques qui sont liés à la trésorerie de l'entreprise ;
- Suivre la trésorerie quotidiennement ;
- Faire partager à l'ensemble de l'entreprise le réflexe de trésorerie.

Finalement, on peut dire que l'entreprise NOMADE nous a procuré une grande satisfaction, puisque elle nous a fourni une opportunité de mettre en pratique les connaissances acquises sur la trésorerie et son analyse, durant notre cursus universitaire.

***REFERENCES***  
***BIBLIOGRAPHIQUES***

# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGES

- GAUGAIN Marc et autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007.
- DALLOZ, « LEXIQUE DE GESTION », 5<sup>ème</sup> Edition, 2000.
- BELLIER DELIENNE. A, KTH. S « la gestion de la trésorerie », Edition 2, ECONOMICA, paris 2005.
- J.FORGET, « Gestion de la trésorerie –optimiser la gestion financière de l’entreprise à CT », Edition ECONOMICA, paris 2001.
- Sion M, « gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2<sup>émé</sup> édition DUNOD, paris, 2001.
- P. ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, « la gestion de la trésorerie », Edition DUNOD, paris, 1999.
- Desbrières. P, Poincelot. E, « La gestion de trésorerie », édition management, Paris, 1999.
- Hubert de la Bruslerie Analyse financière Information financière, diagnostique et évaluation 4<sup>émé</sup> édition DUNOD, paris, 2010.
- HONORE.L, « gestion de trésorerie », groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris 2000.
- BARREAU.J et DELHAYE.J, gestion financière, Ed dunod, 2003.
- Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014.
- Philippe ROUSSELOT/Jean-François VERDIE, La gestion de la trésorerie, Edition 2, 2017.
- ISSABELLE Chambost., « Gestion financière », Edition, Dunod , paris, 2006.
- DOV Ogien, « gestion financière de l’entreprise », Edition, Dunod, paris 2008.
- Béatrice meunier-Rocher, « Le diagnostic financier », Edition d’organisation, France 2001.
- Béatrice et Francis GRANDGUILLOT « Analyse financière », 6<sup>émé</sup> édition GUALINO, Paris 2002.
- Rivet. A, « gestion financière », Ellipses, édition marketing ,2003.
- Meunier Rocher B. le diagnostic financier, 2edd’organisation, 2000.
- PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition, ECONOMICA, paris 2004.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Pierre CABANE, L'essentiel de la finance, EYROLLES éditions d'organisation, 2006.
- CHIHA. K, « Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009.
- BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris, 2000.
- E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000.

## **MEMOIRES**

- KHELOUFI. H, ZOUAOUIS : procédure et technique de gestion de la trésorerie. Application l'EPB, mémoire fin de cycle en science de gestion, option fiance d'entreprise, UNIVERSITE de Bejaia, 2014.
- 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.

## **REVUES ET DOCUMENT DIVERS**

- Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse», Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013.
- Documents interne de NOMADE.

## **SITES INTERNET**

- In : <http://w.w.w>. Mémoire online.com
- <http://www.pme-gestion.fr>
- <https://www.petite-entreprise.net>

# ***ANNEXES***

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE**

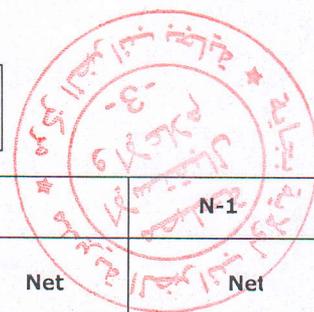
NIF **099806018259625**

Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**

Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**

Exercice Clos Le : **31/12/2019**

**BILAN (ACTIF)**



ACTIF	N			
	Montant BRUT	Amort. / Prov. & Pertes de Valeur	Net	N-1 Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles	618 000	469 367	148 633	255 433
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	125 378 698		125 378 698	77 378 698
Batiments	319 311 256	68 839 580	250 471 676	304 050 855
Autres immobilisations corporelles	1 171 807 735	452 312 302	719 495 433	775 300 018
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours	160 635 685		160 635 685	62 252 332
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres mis en équivalence - entreprises associées				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés	10 000 000		10 000 000	10 000 000
Prets et autres actifs financiers non courants	14 262 300		14 262 300	2 931 300
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 802 013 674</b>	<b>521 621 248</b>	<b>1 280 392 426</b>	<b>1 232 168 635</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	191 920 742		191 920 742	185 895 558
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients	678 380 945		678 380 945	471 234 355
Autres débiteurs	23 311 007		23 311 007	43 675 489
Impôts et assimilés	60 535 055		60 535 055	32 311 876
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants				
Tresorerie	21 024 114		21 024 114	128 428 288
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>975 171 864</b>		<b>975 171 864</b>	<b>861 545 567</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 777 185 538</b>	<b>521 621 248</b>	<b>2 255 564 290</b>	<b>2 093 714 202</b>

**SARL NOMADE**  
**PRODUCTION D'EAU MINERALE**  
**& BOISSONS DIVERSES**  
 Bouzeroual Akbou 06007 Béjaïa  
 R.C N° 98 B 0182596

Designation de L' Entreprise **SARL NOMADE**

NIF **099806018259625**

Activite **PRODUCTION D'EAU MINERALE ET B**

Adresse **RN N°26 BOUZEROUAL-**

Exercice Clos Le : **31/12/2019**

**BILAN (PASSIF)**



<b>PASSIF</b>	<b>N</b>	<b>N - 1</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		
Capital non appelé	57 373 000	57 373 000
Primes et reserves -(réserves consolidées)		
Ecart de réévaluation	574 427 419	435 842 080
Resultat Net		
Autres capitaux propres - Report à nouveau	233 693 305	274 500 044
Liaisons inter-unités	230 010 190	195 453 418
<b>TOTAL I</b>	<b>1 095 503 914</b>	<b>963 168 542</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financieres		
Impots (différés et provisionnés)	517 548 127	682 018 347
Autres dettes non courantes	( -5 721 336)	( -9 638 706)
Provisions et produits comptabilisés d'avance		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>	<b>511 826 790</b>	<b>672 379 641</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Impots	93 246 011	66 489 428
Autres dettes	449 067 068	289 729 080
Tresorerie passif	105 920 506	101 947 511
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (I+II+III)</b>	<b>648 233 585</b>	<b>458 166 019</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>2 255 564 290</b>	<b>2 093 714 202</b>

**SARL NOMADE**  
**PRODUCTION D'EAU MINERALE**  
**& BOISSONS DIVERSES**  
 Bouzeroual Akbou 06001 Béjaia  
 R.C N° 98 B 0182596



Cessions produits		1 810 430	8 147 102	74 983 394
Autres produits opérationnels	7 437 878			
Autres charges opérationnelles				
Cessions charges				
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de	191 841 540			
Reprises sur pertes de valeur et provisions		31 548 018	172 841 013	
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		325 700 880		25 396 172
Produits financiers				311 153 644
Charges financières	27 894 047	5 165		2 799 805
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	27 888 882		19 037 207	
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE (V + VI)</b>			16 237 403	
Elements extraordinaires (produits) (*)		297 811 998		294 916 242
Elements extraordinaires (Charges) (*)				
<b>VIII. Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur Resultat	60 201 323		30 164 724	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	3 917 370			9 748 526
<b>IX. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		233 693 304		274 500 044

**SARL NOMADE**  
**PRODUCTION D'EAU MINERALE**  
**& BOISSONS DIVERSES**  
 Beuzeroual Akbou 06001 Béjaïa  
R.C N° 98 B 0182596

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**

Période du : **01/01/2019** Au : **31/13/2019**

Utilisateur NOMA

Type Edition : **DEFINITIVE**

RUBRIQUES	NOTE	N ( 2019 )	N-1 ( 2018 )
Flux de tresorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		2 133 719 904.19	1 734 825 436.58
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 710 339 302.76	-1 477 791 591.66
Intérêts et autres frais financiers payés			-219 309.47
Impôts sur les résultats payés		-3 394 433.00	-39 290 066.75
DECLARATION FISCALE		-212 066 344.00	-59 895 244.04
DECLARATION PARAFISCALE		-20 523 036.56	-41 653 231.29
PROVISION		11 942 140.61	-2 538 951.95
Transfert de fonds inter unités			
Virement de Fonds		736 418.80	
Encaissements internes des Unités			
Flux de tresorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de tresorerie lie a des evenements extraordinaires(a preciser)			-967 329.02
Virement Associé		-112 917 556.97	-41 100 000.00
<b>Flux de tresorerie net provenant des activités opérationnelles(A)</b>		<b>87 157 790.31</b>	<b>71 369 712.40</b>
Flux de tresorerie provenant des activités d'investissement			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corp ou incorp			
Encaissements sur cession d'immob. corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisition d'immob. financieres			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financi?res			
Interets encaisses sur placements financiers			1 000 000.00
Dividendes et quote- part de resultat reçus			1 000 000.00
<b>Flux de tresorerie net provenant des activités d'investissement(B)</b>			
Flux de tresorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			-17 550 000.00
Encaissements provenant d'emprunts		80 000.00	96 715 335.30
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-180 893 405.14	-183 024 191.69
<b>Flux de tresorerie provenant des activités de financement(C)</b>		<b>-180 813 405.14</b>	<b>-103 858 856.39</b>
Incidence des variations des taux de change sur liqu. et quasi liqu.		-13 748 559.14	
<b>Variation de tresorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-107 404 173.97</b>	<b>-31 489 143.99</b>
Tresorerie et equivalent de tresorerie à l'ouverture de l'exercice		128 428 288.21	159 917 432.20
Tresorerie et equivalent de tresorerie à la cloture de l'exercice		21 024 114.24	128 428 288.21
<b>Variation de Tresorerie de la Période</b>		<b>-107 404 173.97</b>	<b>-31 489 143.99</b>
Resultat		233 693 306.65	274 500 044.10
<b>Rapprochement avec le Resultat</b>		<b>-341 097 480.62</b>	<b>-305 989 188.09</b>

SARL NOMADE  
PRODUCTION D'EAU MINERALE  
& BOISSONS DIVERSES  
Bouzeroual Akbou W. Béjaïa  
R.C N° 98 B 0182596

***LISTE DES  
TABLEAUX ET  
FIGURES***

### **Listes des figures**

- Figure N° 01** : la crise de croissance
- Figure N° 02** : la mauvaise gestion du BFR
- Figure N° 03** : le mauvais choix de financement
- Figure N° 04** : la perte de rentabilité
- Figure N° 05** : la réduction conjecturelle de l'activité
- Figure N° 06** : l'erreur d'équilibrage
- Figure N° 07** : l'erreur d'équilibrage de sur-mobilisation
- Figure N° 08** : l'erreur d'équilibrage de sous- mobilisation
- Figure N° 09** : le bilan comptable et ses retraitements
- Figure N° 10** : représentation schématique de FRNG par le haut du bilan
- Figure N° 11** : représentation schématique de FRNG par le bas du bilan
- Figure N° 12** : synthèse détaillée sur la construction du budget de trésorerie
- Figure N° 13** : synthèse de prévision de la trésorerie.

### **Liste des schémas**

- Schéma N° 01** : situation géographique d'AYRIS
- Schéma N° 02** : l'organigramme de l'entreprise
- Schéma N° 03** : organigramme de département finance

### **Liste des tableaux**

- Tableau N° 01** : le bilan fonctionnel en grand masse
- Tableau N° 02** : la présentation du bilan fonctionnel
- Tableau N° 03** : présentation du bilan financier
- Tableau N° 04** : présentation du bilan financier en grand de masse
- Tableau N° 05** : présentation du bilan financier après retraitement
- Tableau N° 06** : tableau pluriannuel des flux financiers
- Tableau N° 07** : structure du tableau des flux de trésorerie
- Tableau N° 08** : la structure du tableau de financement ( la premier partie)

- Tableau N° 09** : structure du tableau de financement (deuxième partie)
- Tableau N° 10** : structure plan de financement
- Tableau N° 11** : budget de trésorerie
- Tableau N° 12** : la fiche en valeur
- Tableau N° 13** : forme de date de valeur
- Tableau N° 14** : bilan fonctionnel de l'actif
- Tableau N° 15** : bilan fonctionnel de passif
- Tableau N° 16** : le FRNG à partir du haut de bilan
- Tableau N° 17** : le FRNG à partir du bas de bilan
- Tableau N° 18** : le BFR à partir du bilan
- Tableau N°19** : le BFR à partir de ces décompositions ( BFRE , BFREH)
- Tableau N° 20** : la TN à partir du FRNG et BFR
- Tableau N° 21** : la TR à partir du bilan fonctionnel
- Tableau N° 22** : les ratios de liquidité
- Tableau N° 23** : Ratio d'autonomie financière
- Tableau N° 24** : Ratio de solvabilité
- Tableau N° 25** : présentation de la deuxième partie du TFT pour les années 2018 et 2019
- Tableau N°26** : présentation du tableau des flux de trésorerie

***TABLE DE  
MATIERES***

## REMERCIEMENTS

## DEDECACES

## SOMMAIRE

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Notions et généralités sur la gestion de la trésorerie.....</b>	<b>03</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>03</b>
<b>Section 01 : Notions générales sur la trésorerie.....</b>	<b>03</b>
1.1. Définition de la trésorerie.....	03
1.2. La gestion de la trésorerie.....	03
1.3. Les objectifs de la gestion de la trésorerie.....	04
1.4. Processus de gestion de la trésorerie.....	04
1.4.1. Première phase : la prévision.....	04
1.4.2. Deuxième phase : l'arbitrage.....	05
1.4.3. Troisième phase : le contrôle.....	05
1.5. Les missions et les qualités requises du trésorier.....	05
1.5.1. Les missions du trésorier.....	05
1.5.2. Les qualités requises du trésorier.....	06
<b>Section 02 : origines des problèmes de la trésorerie.....</b>	<b>07</b>
2.1. Problèmes structurels de la trésorerie.....	07
2.2. Problèmes conjecturels de la trésorerie.....	07
2.3. La dégradation de la trésorerie : causes, conséquences.....	08
2.3.1. Les causes de la dégradation de la trésorerie.....	08
2.3.2. Les conséquences de la dégradation de la trésorerie.....	11
<b>Section 03 : Les enjeux de la gestion de trésorerie.....</b>	<b>12</b>
3.1. L'optimisation du niveau d'encaissement et la réduction des frais financiers.....	12
3.2. L'arbitrage entre cout de détention d'encaissement et frais financiers.....	12

3.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	13
3.3.1. L'erreur d'équilibrage ou de cote – phase.....	13
3.3.2. L'erreur de sur-mobilisation.....	13
3.3.3. L'erreur de sous-mobilisation.....	14
<b>Section 04 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et les sources de financement de la trésorerie.....</b>	<b>15</b>
4.1. Les éléments constitutifs de la trésorerie.....	15
4.1.1. La caisse.....	15
4.1.2. La banque.....	17
4.2. Les sources de financement de la trésorerie.....	17
4.2.1. Le financement interne.....	17
4.2.2. Le financement externe.....	19
<b>Conclusion.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 2 : Les méthodes d'analyse de la trésorerie.....</b>	<b>22</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan (approche statique).....</b>	<b>22</b>
1.1. Notions du bilan fonctionnel.....	23
1.1.1. L'utilité du bilan fonctionnel.....	24
1.1.2. Structure du bilan fonctionnel.....	25
1.1.3. Détermination de la trésorerie.....	27
1.2. Le bilan financier.....	31
1.2.1. Définition et le rôle du bilan financier.....	31
1.2.2. Structure du bilan financier.....	32
1.2.3. Les composants de la trésorerie.....	35
1.3. Les équilibres FR/BFR/ trésorerie.....	37
1.4. Les ratios liés à la trésorerie.....	38
1.4.1. Définition d'un ratio.....	38

1.4.2. L'objectif d'une analyse par les ratios.....	38
<b>Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux (approche dynamique).....</b>	<b>39</b>
2.1. Le tableau pluriannuel des flux financier (TPFF).....	40
2.1.1. L'excédent de trésorerie d'exploitation.....	40
2.1.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers.....	41
2.1.3. Interprétation.....	42
2.2. Tableau des flux de trésorerie (TFT).....	43
2.2.1. Définition.....	43
2.2.2. Les objectifs du TFT.....	44
2.2.3. Les principales étapes de constructions du TFT .....	44
2.2.4. Interprétation du tableau.....	46
2.3. Le tableau de financement (TF).....	47
2.3.1. Définition.....	47
2.3.2. Les objectifs du tableau de financement.....	48
2.3.3. Structure du tableau de financement.....	48
2.3.4. Interprétation du tableau de financement.....	50
<b>Section 03 : La prévision de la trésorerie.....</b>	<b>51</b>
3.1. Le plan de financement.....	51
3.1.1. Définition.....	51
3.1.2. Objectif du plan de financement.....	51
3.1.3. Structure de plan de financement.....	52
3.1.4. Interprétation de plan de financement.....	53
3.2. Le Budget de trésorerie.....	53
3.2.1. Définition.....	53
3.2.2. Objectifs du budget de trésorerie.....	54
3.2.3. La structure du budget de trésorerie.....	54
3.2.4. Élaboration du budget de trésorerie.....	56

3.3. La fiche en valeur.....	57
3.3.1. Définition.....	57
3.3.2. Les caractéristiques de la fiche en valeur.....	57
3.3.3. Structure du la fiche en valeur.....	58
<b>Section 04 : La gestion prévisionnelle et permanente de trésorerie.....</b>	<b>60</b>
4.1. La gestion prévisionnelle, définition et utilité.....	60
4.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	60
4.1.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	60
4.1.3. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	61
4.2. La gestion permanente de trésorerie.....	61
4.2.1. Définition.....	61
4.2.2. Utilité de la gestion permanente de la trésorerie.....	61
4.2.3. Les outils de la gestion permanente de la trésorerie.....	61
1. L'échelle d'intérêt trimestrielle.....	62
2. Les dates de valeur.....	62
4.2.4. La gestion des règlements de la trésorerie au quotidien.....	63
4.2.5. Le contrôle de la trésorerie.....	64
Conclusion.....	65
<b>CHAPITRE 3 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise SARL NOMADE/AYRIS.....</b>	<b>66</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organigramme d'accueil de l'entreprise AYRIS.....</b>	<b>66</b>
1.1. L'histoire et la présentation globale de l'unité.....	66
1.2. Le cadre juridique.....	67
1.3. La situation géographique.....	67
1.4. Présentation de l'organigramme de l'entreprise SARL NOMADE.....	67
1.4.1. Présentation de l'organigramme de l'entreprise SARL NOMADE.....	68

1.4.2. Présentation de département finance.....	71
<b>Section 02 : Analyse de la situation financière de NOMADE par l'équilibre financier.....</b>	<b>72</b>
2.1. Présentation du bilan fonctionnel.....	72
2.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier.....	73
2.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG).....	73
2.2.2. Le besoin de fond de roulement (BRF).....	74
2.2.3. La trésorerie nette (TN).....	76
2.3. Analyse de la situation financière par la méthode des ratios.....	77
2.3.1. Les ratios de liquidités.....	77
2.3.2. Ratio d'autonomie financière.....	78
2.3.3. Ratio de solvabilité générale.....	79
<b>Section 03 : Analyse de la trésorerie par les flux.....</b>	<b>79</b>
3.1. Tableau de financement (TF).....	79
3.2. Tableau des flux de trésorerie (TFT).....	80
<b>Conclusion.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>87</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....</b>	<b>92</b>
<b>TABLES DE MATIERE.....</b>	<b>94</b>
<b>RESUME.</b>	

## **Résumé**

Notre étude consiste à décrire et analyser les différents concepts liés à trésorerie ainsi que les principales techniques de sa gestion à savoir la budgétisation annuelle et le suivi permanent des flux de trésorerie. Et même de définir quelques problèmes qu'elle peut rencontrer et par conséquent de décrire les solutions adéquates aux problèmes précités. Afin de réaliser cette étude, on a suivi une méthodologie basée sur deux approches : une approche théorique, à travers laquelle on a défini les différents concepts liés à la trésorerie et les moyens de sa gestion. Et une approche pratique qui consiste en un stage pratique réalisé au sein de l'unité NOMADE/AYRIS d' AKBOU spécialisée dans la production des boissons (limonade, l'eau gazeuse et l'eau minérale). Au terme de cette étude, on a déduit que la gestion de la trésorerie représente une pierre angulaire pour l'entreprise et une fonction capitale qui impacte positivement l'activité et la rentabilité de l'entreprise.

**Mots clés :** la trésorerie, le budget de trésorerie, tableau des flux de trésorerie, la gestion prévisionnelle de trésorerie, la gestion permanente de trésorerie, NOMADE d'AKBOU.

## **Summarized**

Our study consists in describing and analyzing the various concepts related to cash flow as well as the main techniques of its management, namely annual budgeting and permanent cash flow monitoring. And even to define some problems that it may encounter and therefore describe the adequate solutions to the aforementioned problems. In order to carry out this study, we followed a methodology based on two approaches: a theoretical approach, through which we defined the various concepts related to cash flow and the means of its management. And a practical approach consisting of a practical internship carried out within the NOMAD / AYRIS unit of AKBOU specializing in the production of beverages (lemonade, sparkling water and mineral water). At the end of this study, it was deduced that cash management represents a cornerstone for the company and a capital function that positively impacts the activity and profitability of the company.

**Keywords:** the finance, the budget of finance, picture (board) of the cash flows, the projected management of finance, the permanent management.