

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : C.C.A

Thème :

**Etude comparative de La gestion de la trésorerie sur le secteur des
boissons.**

Etudes de cas : SARL UNILAIT & SARL NOMADE

Présenté par :

HAMMACHE ZINEB

HAMMADACHE YASMINA

Encadré par :

Dr KHERBACHI SONIA

JUIN 2022

Remerciement

Nous remercions Allah de nous avoir mis sur le droit chemin et de nous avoir éclairé la voie du savoir.

Après une année de travail pour la réalisation de notre mémoire, nous tenons à remercier toute personne qui nous a apporté son aide en particulier Madame KHARBACHI d'avoir acceptée de nous prendre en charge et diriger ce modeste travail.

Zineb et Yasmina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux deux plus chères personnes et proches à mon cœur, celles qui m'ont donné naissance, j'espère vraiment vous avoir rendu fiers ce jour-là. Grâce à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études. Aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers eux, je vous aime autant. Je prie le bon Dieu de les bénir, de veiller sur eux, en espérant que vous serez autant fiers de moi.

A tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, pour leur soutien moral ou matériel, et sans oublier bien sûr mes amies et mes collègues.

Zineb

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- La mémoire de mes grands-parents ;
- Mes très chers parents ;
- Mes frères et sœurs ;
- Mon cher mari, pour la patience et le soutien dont il a fait preuve pendant toute la durée de ce travail et à qui je voudrais exprimer mes affections et mes grâces ;
- Toute ma famille et ma belle-famille sans exception ;

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

A ma binôme que j'ai appréciée et avec qui j'ai eu grand plaisir de partager cette expérience.

YASMINA

TABLE DES MATIERES

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Généralités sur la gestion de la trésorerie.....	3
Introduction	3
Section 1 : Définition du concept de la trésorerie.....	3
1.1. Définition de la trésorerie	3
1.2. Gestion de la trésorerie.....	4
1.3. Métier du trésorier.....	4
1.3.1. Les missions du trésorier	4
1.3.2. Compétences du trésorier.....	5
1.4. Environnement et processus de la trésorerie	6
1.4.1. Première phase : la prévision	6
1.4.2. Deuxième phase : l'arbitrage	6
1.4.3. Troisième phase : le contrôle	7
Section 2 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie	7
2.1. Les origines des problèmes de la trésorerie.....	7
2.1.1. Problème structurels de trésorerie	7
2.1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	8
2.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel.....	8
2.1.4. Les principales causes des crises de trésorerie	8
2.2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie.....	11
2.2.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financier	11
2.2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers.....	11
2.2.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie.....	12
Section 3 : La gestion des différentes variations de la trésorerie	14
3.1. Les placements à court terme	14
3.1.1. Les placements bancaires.....	14
3.1.2. Les titres de créances négociables	15
3.2. Les financements à court terme (les crédits de trésorerie)	15
3.2.1. La facilité de caisse	15
3.2.2. Le découvert.....	16

3.2.3. Le crédit de campagne	16
3.2.4. Le crédit relais	16
3.2.5. L'escompte commercial	16
3.2.6. Caution (les obligations cautionnées)	16
3.2.7. L'affacturage.....	16
3.2.8. Crédit documentaire	16
Chapitre 2 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	18
Introduction	18
Section 1 : L'analyse par le bilan	18
1.1. Notion du bilan fonctionnel	18
1.2. Les ratios de la trésorerie	24
Section 2 : L'analyse par les flux	26
2.1. Définition d'un flux de trésorerie.....	26
2.2. Le tableau de flux de trésorerie (TFT)	26
2.3. Les composantes du TFT	26
2.3.1. Flux de trésorerie lié à l'activité	26
2.3.2. Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	27
2.3.3. Flux de trésorerie liés aux opérations de financement.....	28
Section 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	28
3.1. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie.....	28
3.1.1. Le Plan de financement	28
3.1.2. Le budget de trésorerie	30
3.1.3. La fiche de valeur.....	33
Conclusion.....	34
Chapitre 3 : Gestion de trésorerie au niveau de l'entreprise « SNOMADE & UNILAIT ».....	35
Introduction	35
Section 1 : Présentation de l'entreprises d'accueil SARL NOMADE « AYRIS » et l'étude de la	35
trésorerie	35
1.1. La forme juridique	35
1.2. La situation géographique	36
1.3. L'historique et la présentation globale de l'unité	36
1.4. L'organigramme de l'entreprise SARL NOAMDE.....	38
1.4.1. Présentation du l'organigramme de l'entreprise NOMADE.....	38
1.4.2. Présentation du département finance	41

Section 02 : Etude de l'équilibre financière avant et pendant COVID-19 sur les deux entreprises	42
.....	
2.1. Présentation du bilan fonctionnel.....	42
2.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers	43
2.2.1. Le fond de roulement net global (FRNG)	43
2.2.2. Le Besoin de fond de Roulement (BFR).....	45
2.2.3. La trésorerie nette (TN).....	46
2.3. Analyse de la situation financière par la méthode des ratios	47
2.3.1. Les ratios de liquidités.....	47
2.3.2. Ratio d'autonomie financière.....	49
2.3.3. Ratio de solvabilité générale	49
Section 03 : Présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise SARL UNILAIT	50
3.1. Fiche technique de l'entreprise.....	50
3.2. Activités du groupe Toudja.....	51
3.3. Production de l'unité.....	52
3.4. Organisation de l'unité	52
3.4.1. Service des ressources humaines.....	52
3.4.2. Service approvisionnement.....	52
3.4.3. Sécurité et moyens généraux.....	53
3.4.4. Service production	53
3.4.5. Service qualité	54
3.4.6. Service commercial	54
3.4.7. Service maintenance	54
3.5. Présentation de la chaîne production	55
3.5.1. Souffleuse.....	55
3.5.2. Remplisseuse.....	55
3.5.3. Sécheurs	55
3.5.4. L'étiqueteuse.....	55
3.5.5. Fardeleuse	56
3.5.6. Le palettiseur.....	56
3.5.7. Robopacks	56
3.6. Organigramme fonctionnel de l'entreprise SARL UNILAIT.....	56
3.7. Organigramme de service comptabilité de l'entreprise Toudja	57
Section 04 : Etude de l'équilibre financier de la SARL UNILAIT	57
4.1. Elaboration du bilan financier	57
4.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier.....	59

4.2.1. Fond de roulement -FR-	59
4.2.2. Besoin de fond de roulement.....	60
4.2.3. La trésorerie (TR)	61
4.3. L'analyse des ratios	62
4.3.1. Les ratios de liquidité	62
4.3.2. Les ratios de solvabilité :	63
Conclusion générale	65
Bibliographie.....	67
Liste des figures, schémas et tableaux	68
Résumé	69

Liste des abréviations

AC : Actif circulant

ACE : Actif circulant d'exploitation

ACHE : Actif circulant hors d'exploitation

AI : Actif immobilisé

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement hors d'exploitation

CA : Chiffre d'affaire

CAF : Capacité d'auto financement

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

DLT : Dettes à long terme

EBE : Excédent brut d'exploitation

ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation

FP : Fonds propres

FR : Fonds de Roulement

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

LT : Long Terme :

MP : Matière première

PC : passif circulant

PCE : passif circulant d'exploitation

PCEHE : passif circulant hors d'exploitation

PF : Produit fini

PT : passif de trésorerie

RLG : Ratio liquidité générale

RLI : Ratio de liquidité immédiate

RLR : Ratio de liquidité réduite

SC : Solde Courant

TA : Trésorerie active

TF : Tableau de financement

TFT : Tableau des flux de trésorerie

TN : Trésorerie nette

TP : Trésorerie passive

TPFF : Tableau pluriannuel des flux financiers

TTC : Toutes taxes comprises

TVA : Taxes sur la valeur ajoutée

VD : Valeurs Disponibles

VE : Valeurs d'Exploitation

VI : Valeurs Immobilisées

VMP : valeurs mobilières de placement

VR : Valeurs Réalisables

Introduction Générale

La gestion financière a pour but d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise, est d'apporter un jugement sur son équilibre financier et sur sa rentabilité. Cette analyse permet de mesurer et d'améliorer la rentabilité des activités et des projets, est de prévoir les besoins, ainsi que de trouver les moyens nécessaires à la vie et au développement de l'entreprise et de contrôler son fonctionnement.

La gestion de trésorerie a été mise en place afin de faire des prévisions des flux financière et monétaire dans le but de gérer d'une meilleure manière les disponibilités de l'entreprise¹. Une analyse de la trésorerie doit aussi aider les entreprises à identifier les problématiques liées à une mauvaise gestion des besoins de financement (financement des investissements, du BFR, gestion des excédents, etc.).

La trésorerie nette est ainsi un indicateur essentiel pour évaluer la santé comptable et financière d'une entreprise. Elle représente les sommes immédiatement disponibles pour l'entreprise, et doit, à ce titre, être suivie avec attention. A partir de ce constat, la fonction de trésorerie doit aujourd'hui intégrer la gestion dynamique des risques, en partie induit par l'aléa croissant des marchés, sans laquelle il ne peut y avoir de véritable maîtrise de la politique financière au sein de l'entreprise². Contrairement à sa mission traditionnelle qui se résume principalement aux activités de contrôle du niveau de l'encaisse et de la maîtrise de la solvabilité de l'entreprise.

Dans cette logique, elle est amenée d'atteindre de multiples objectifs. Ces principaux objectifs englobent à la fois les opérations suivantes : gérer, contrôler et sécurisé l'ensemble des flux financiers de l'entreprise ; assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout, arbitrer entre les différents produits de financement et de placement, gérer les risques financiers et les risque de charge et optimiser la relation banque-entreprise.

Une mauvaise gestion de la notion de trésorerie entrainera effectivement la dégradation de la santé de l'entreprise. Actuellement, la crise économique et financière suite à la pandémie COVID-19 a laissé son impact, qu'il soit négatif ou positif car il influence la structure et la relation de certaines entreprises. Et parmi les difficultés auxquelles elles pourraient être confrontées : le prolongement des délais-clients, les fluctuations du taux de change et la perte de confiance entre les acteurs du marché.

L'objet que nous nous fixons dans le cadre de notre travail de recherche se porte sur l'analyse du comportement des entreprises envers leur trésorerie dans le cas d'une

¹ DOV OGIEN : Gestion financière de l'entreprise, 2 ème éd, Dunod, Paris, 2008, P50.

² LORINO.P, op.cit., p 130.

conjoncture économique et au milieu d'un environnement présentant un grand nombre des menaces ; est de déterminer le rôle de la trésorerie dans leur gestion financière, d'exposer les modalités de son analyse et les types d'informations qu'elle permet.

Le choix de notre thème est « **la gestion de la trésorerie** ». Parmi les raisons qui ont motivé le choix de ce thème est justifié d'une part par nos acquis durant le cursus de master et d'autre part par l'importance de l'analyse d'une telle thématique justifié dans les paragraphes précédents.

Nous soulignons également, l'actualité du thème et son importance pour les entreprises dont l'objectifs est de se faire une idée sur leur situation financière et en même temps d'établir une comparaison entre deux entreprise qui se situent sur le même secteur économique qui est la production du jus et boissons gazeuses. Les deux entreprises concernées sont la SARL NOMADE et la SARL UNILAIT.

C'est dans ce contexte que notre travail se fixe l'objectif d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Comment la pandémie COVID-19 influence la gestion de la trésorerie du secteur d'activité des deux entreprises agroalimentaires ?

Dans le but de mieux cerner la problématique énoncée, il serait nécessaire de répondre aux sous interrogations suivantes :

- **Quels sont les outils utilisés pour aboutir à une meilleure gestion de trésorerie ?**
- **Quels sont les indicateurs favorables justifiant une augmentation des flux de trésorerie ?**

Afin d'apporter les éléments de réponse à la problématique posée ci-dessus, nous avons suivi une méthodologie basée sur : 1) une recherche bibliographique afin de définir et de cerner les concepts et les notions de base de la gestion de la trésorerie et des mouvements de la trésorerie sur deux chapitres respectifs, et 2) un troisième chapitre comme étude comparative de la trésorerie des deux entreprises SARL UNILAIT et SARL NOMADE.

Chapitre 1 : Généralités sur la gestion de la trésorerie

Introduction

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit la taille, puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité. Dans ce présent chapitre nous allons voir les différentes notions liées à la trésorerie et la manière dont elle est gérée au sein de l'entreprise.

Section 1 : Définition du concept de la trésorerie

En termes d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Et, la gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est maîtrisée, au dégagement du résultat pour l'entreprise. C'est pourquoi, il est essentiel de commencer ce chapitre par des définitions importantes et de décrire les principales notions liées à la gestion de la trésorerie.

1.1. Définition de la trésorerie

Selon le professeur NSIMBA LUZOLO Pierre ; la trésorerie est le solde de tous les flux liés à l'exploitation de l'entreprise. En d'autres termes, elle est également à tout moment à la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement. Cette définition est beaucoup plus concise que celle de l'Ecart du court terme, car elle met en relief les flux des ressources dont dispose l'entreprise et les besoins exprimés par la même entreprise ⁽³⁾.

En d'autres termes 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⁽⁴⁾ ».

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) ⁽⁵⁾.

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

³ P. NSIMBA LUZOLO, Notes de cours de gestion financière à court terme, 1ère partie : Equilibre à court terme de la trésorerie d'une entreprise ; ISC - Kinshasa ; 2003. P. 19

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

⁵ Allain-Charles MARTINET et Ahmed SILEM, Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005

1.2. Gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des activités qui, dans une entreprise, permettent de conduire, d'organiser et de suivre la formation et l'évolution de la trésorerie. D'après Jean-Luc Bazet & Pascal Faucher, la gestion de la trésorerie, essentiellement opérationnelle, subit l'influence des décisions stratégiques qui s'exercent sur les choix d'investissements et les choix de financements stables générateurs du fond de roulement net global de l'entreprise⁽⁶⁾.

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 financier instantané de l'entreprise⁽⁷⁾. Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.

La gestion de la trésorerie répond à certains objectifs dont les principaux sont :

- Gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise.
- Assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.
- Arbitrer entre les différents produits de financement et de placement.
- Gérer les risques financiers et les risques de change.
- Optimiser et gérer la relation banque-entreprise.

1.3. Métier du trésorier

Le trésorier est chargé de certaines missions à exercer et de certaines qualités pour mieux exercer son activité. En plus de ces missions, il joue un rôle primordial dans la prise en charge de la communication financière de l'entreprise.

1.3.1. Les missions du trésorier

En principe, le rôle du trésorier est défini par les cinq missions suivantes⁽⁸⁾ :

A. Assurer la liquidité de l'entreprise : Le terme de liquidité désigne ici 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, respecter les échéances fournisseur, celle vis-à-vis des organismes sociaux, des banques ...) cette mission est sans conteste à placer au premier plan, car la liquidité constitue la condition de base de la survie de l'entreprise.

B. Réduire le coût des services bancaires : La direction générale de l'entreprise ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Pour réduire les coûts bancaires, on

⁶ Cf. J.L. BAZET & P. FAUCHER, Op. Cit., p. 393

⁷ BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P.5

⁸ Sion M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2001, P27

pense spontanément 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.

C. 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.

D. 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'évolution des taux. Ces couvertures seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelque mois.

E. 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.

1.3.2. Compétences du trésorier

Afin de mener à bien ces différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétences comme⁽⁹⁾

- **Organisateur :** Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.
- **Technicien :** La gestion de la trésorerie est un domaine technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.
- **Communicateur :** Le trésorier est dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour alimenter ces prévisions. Il convient de

⁹ Sion M, op. Cite, P29

convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

- **Savoir anticiper** : La plupart des décisions sont pris à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnel, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi anticiper l'évolution des taux d'intérêt et des cours de change.

1.4. Environnement et processus de la trésorerie

La trésorerie est souvent considérée comme le cœur de l'entreprise, par lequel passent tous les flux financiers. Pour mieux gérer ces derniers, le trésorier doit entretenir des relations aussi bien avec les entités internes de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commercial, etc.), qu'externes (banques, intermédiaires financiers, marché financier, contexte économique, etc.).

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois (03) étapes importantes, sont les suivantes ⁽¹⁰⁾ :

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

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

1.4.2. 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.

¹⁰ J. FORGET : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, paris 2001, P27

1.4.3. Troisième phase : le contrôle

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt. A travers la présente section, il a été pris des fondements notionnels de la trésorerie et la gestion de trésorerie ; Toutefois, notre recherche nécessite d'aborder les origines des difficultés que peut connaître le trésorier.

Section 2 : Les origines et les solutions aux problèmes de la trésorerie

2.1. Les origines des problèmes de la trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturel. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voire, dans certains cas, les deux. D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise⁽¹¹⁾.

2.1.1. Problème structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les Suivantes :

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

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

¹¹ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, La gestion de trésorerie, édition 2 Dunod, paris 2017, P25

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de Prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs.

2.1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement Les principales causes indentifiables sont les suivants⁽¹²⁾ :

- 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.

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

2.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel

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

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

2.1.4. Les principales causes des crises de trésorerie

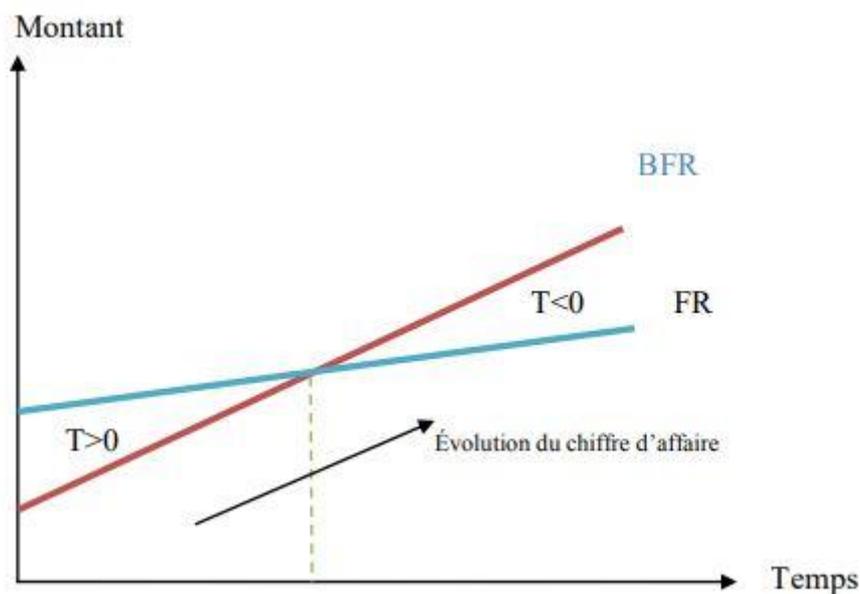
Nous avons constaté que la variation de la trésorerie est le résultat de tous les flux Financiers traversant l'entreprise. Toute variation du FR ou du BFR à des répercussions Immédiates sur la trésorerie.

¹² Philippe Rousselot, op. Cite, P26

A. La crise de croissance

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des besoins 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.

Figure N°01 : La crise de croissance



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris 2003

B. Mauvaise gestion du BFR

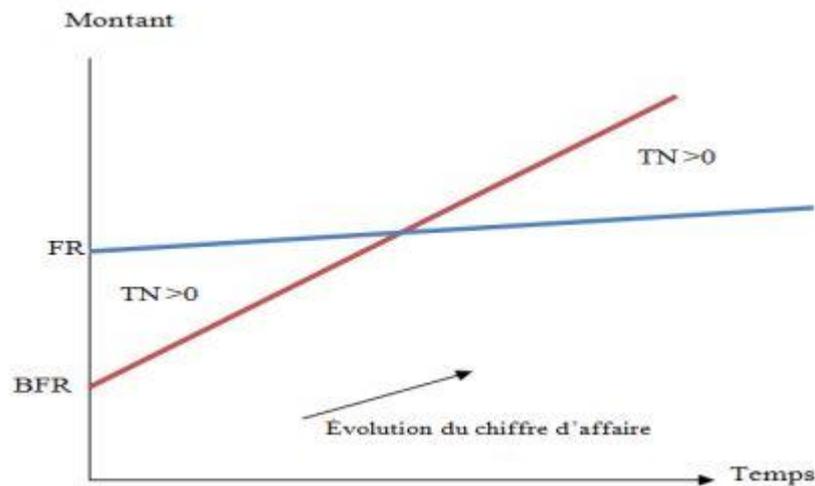
Le BFR représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent mobilisé par les stocks et par la production. Ce Besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs ; Ces derniers permettant de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir :

- **Les créances clients** : réduire les délais de paiement accordés aux clients, faire rentrer l'argent le plus rapidement possible ;
- **Les stocks** : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent ;

- **Les dettes fournisseurs** : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs⁽¹³⁾ .

Figure N°02 : La mauvaise gestion du BFR



Source : M. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris ,2003

C. 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 ⁽¹⁴⁾ .

D. 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.

E. 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⁽¹⁵⁾ .

¹³ Business.lesechos.fr

¹⁴ leblogdesfinanciers.fr

¹⁵ Business.lesechos.fr

2.2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie

2.2.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financier

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre Une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur 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.

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'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage; l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation⁽¹⁶⁾.

2.2.2. 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 financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement Spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit - et non supprimé - par un placement de la trésorerie en OPCVM non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

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'intérêt en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières. En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

Toutefois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires⁽¹⁷⁾.

¹⁶ Esbrières. P, Poincelot. E, « La gestion de trésorerie », édition mangement, Paris, 1999.P.14

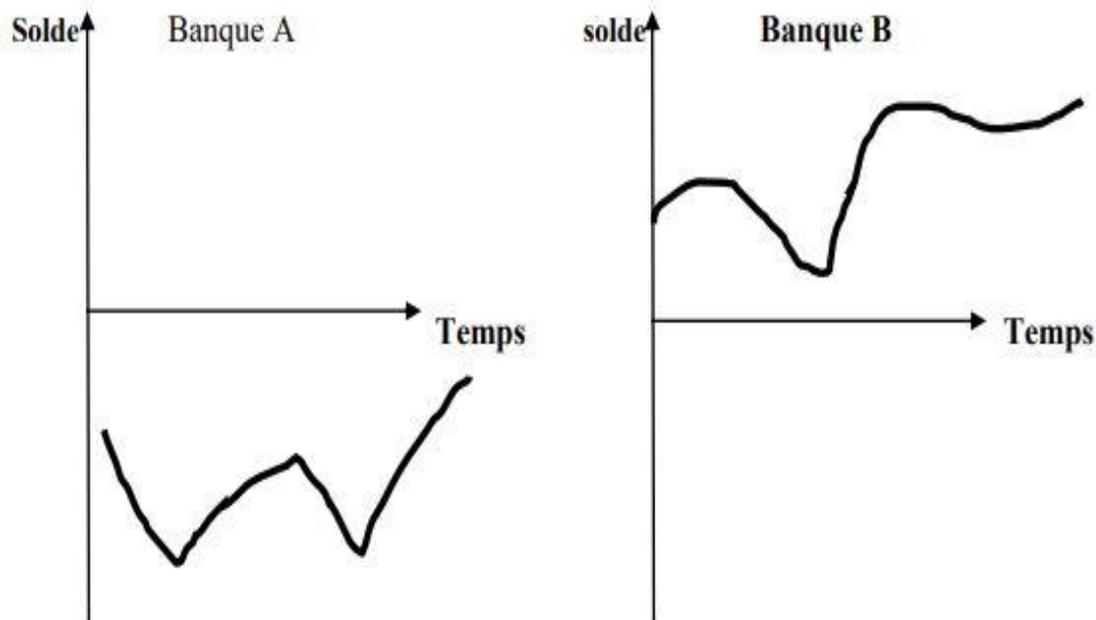
¹⁷ Idem, P.15

2.2.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise⁽¹⁸⁾.

A. L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase

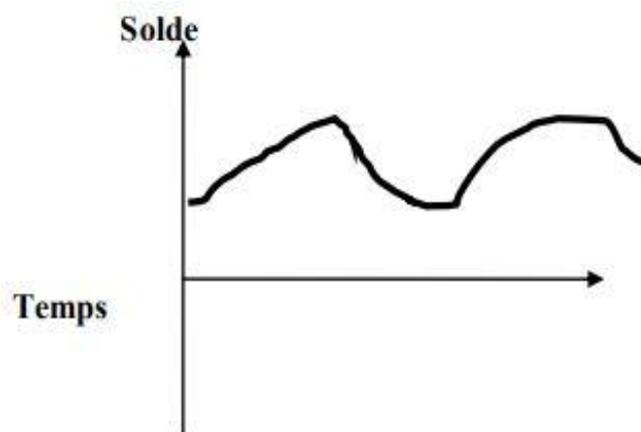
Figure N°03 : L'erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris,2004,P54

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

¹⁸ ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P54

B. L'erreur de sur –mobilisation**Figure N°04 : L'erreur de sur-mobilisation**

Source : ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P54

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.

C. L'erreur de sous-mobilisation**Figure N°05 : L'erreur de sous –mobilisation**

Source : ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004,P55

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 envisagé, en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été du en cas de recours à un financement alternatif ⁽¹⁹⁾.

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

Par ailleurs la situation de la trésorerie de l'entreprise reste inconstante, pour cela le trésorier est appelé à bien suivre les différentes variations de la trésorerie, pour une meilleure gestion qui permettra à l'entreprise de réduire ses charges et maximiser ses produits financiers.

Section 3 : La gestion des différentes variations de la trésorerie

L'entreprise peut à certaines périodes dégager un excédent de trésorerie, dans ce cas la tâche de trésorier consiste à trouver les placements les plus rémunérateurs sur la durée de disponibilité des fonds.

A d'autres moments, l'entreprise subit un déficit de trésorerie et pour éviter ce déficit, le trésorier est chargé de chercher les crédits à court terme les mieux adaptés à la firme.

3.1. Les placements à court terme

Dans les placements de trésorerie on distingue :

- Les placements bancaires ;
- Les titres du marché monétaire.

3.1.1. Les placements bancaires

Les banques proposent à leurs clients des comptes à terme et des bons de caisse. Ces produits ne sont pas négociables sur un marché, et si leur risque est faible, leur liquidité l'est également.

A. Les compte à terme

L'entreprise qui dispose des 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.

¹⁹ ROUSSELOT .P, Verdie. J-F, La gestion de trésorerie, Edition dunod, paris, 2004, P55

B. Les bons de caisse

C'est des titres de créances remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois. Leur rémunération est la même que celle des comptes à terme.

3.1.2. Les titres de créances négociables

Les bons du trésor, Les billets de trésorerie et les certificats de dépôt sont des titres de créance négociables qui permettent à l'entreprise de placer ses excédents de trésorerie.

A. Les bons du trésor

Ils sont émis sur le marché primaire par l'état chaque semaine, leurs échéances est de 13 semaines jusqu'à 52 semaines, ils sont acquis par les entreprises que sur le marché secondaire, car le marché primaire n'est ouvert qu'aux établissements de crédit, leur intérêts sont précomptés⁽²⁰⁾.

B. Les billets de trésorerie

Ils sont émis par une entreprise industrielle ou commerciale, privée ou publique ayant un besoin de financement (déficit de trésorerie), sont généralement à intérêt précompté. Leur échéance à l'origine est le plus souvent courte, entre 30 jours et 45 jours.

C. Les certificats de dépôts négociables

Sont des titres de créance négociables émis par les établissements de crédit. Leur échéance est souvent plus longue que celle des billets de trésorerie, de l'ordre de trois mois. Ils peuvent être à intérêts pré ou post-comptés mais ils sont généralement post-comptés. La plupart des CDN sont placés sur le marché par la banque émettrice auprès de ses propres clients. Le montant et la durée du titre peuvent être négociés selon le montant et la durée de l'excédent à place⁽²¹⁾.

3.2. Les financements à court terme (les crédits de trésorerie)

Ce type de financement permet aux entreprises de couvrir leur besoin de trésorerie, dû au décalage entre les encaissements et les décaissements.

3.2.1. La facilité de caisse

Il s'agit d'un crédit de très courte durée (de quelques jours à quelques semaines) accordé par le banquier afin de laisser le compte de son client évolué en position débitrice à concurrence d'un plafond déterminé, à condition que le compte devienne créditeur assez rapidement grâce aux recettes réalisées.

²⁰ E. Ginglinger, Gestion financière de l'entreprise, Edition Dalloz, Paris 1991, P48

²¹ E. Ginglinger, op. Cite , P49

3.2.2. Le découvert

Le découvert est un crédit utilisé sur une période plus longue que celle de la facilité de caisse. Il se matérialise par un solde débiteur sur le compte bancaire de l'entreprise et c'est le type de financement à court terme le plus sollicité et le plus utilisé par les entreprises.

3.2.3. Le crédit de campagne

Ce crédit sert à financer des besoins de cycle d'exploitation saisonniers. L'objet est donc précis et la durée est déterminée par la saisonnalité du cycle d'exploitation, le remboursement doit intervenir en fin de campagne.

3.2.4. Le crédit relais

Ce type de crédit est un découvert accordé en anticipation d'une rentrée de fonds certaine et proche (émission d'obligations, augmentation de capital...).

3.2.5. L'escompte commercial

L'escompte est une opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition de son client porteur d'un effet de commerce non échu le montant de cet effet. La somme créditée sur le compte du client correspond au montant de l'effet moins les intérêts et la commission d'escompte.

3.2.6. Caution (les obligations cautionnées)

Dans certains cas, l'administration fiscale admet que le paiement des droits fiscaux (TVA, droit de douane) soit différé de 4 mois au plus à condition que ce différé de paiement soit cautionné par une banque. Au cas où l'entreprise serait défaillante, le trésor public se retournerait contre la banque.

3.2.7. L'affacturage

C'est un contrat passé entre une entreprise appelée (le cédant) et un établissement financier spécialisé appelé (factor), qui a pour but de transférer la propriété de créances de l'entreprise à l'établissement financier. En d'autre terme, l'entreprise cède toutes ou une partie de ses créances commerciales (matérialisées par les factures de vente) à une société financière, qui va se charge de leur recouvrement.

3.2.8. Crédit documentaire

Le Credoc est une forme de crédit utilisé dans le cadre des transactions internationales pour l'importation et l'exportation de marchandises ou de biens d'équipement ⁽²²⁾.

²² B. Solnik, Gestion financière, Edition dunod, Paris ,2005 ,P38

Conclusion

La fonction de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité et faire face aux dettes au moindre coût et d'assurer le financement des activités ; avec des disponibilités, dont l'entreprise dispose, soit en banques, aux centres de chèques postaux ou dans les caisses. La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Chapitre 2 : Gestion prévisionnelle de la trésorerie

Introduction

La gestion de la trésorerie consiste à prévoir les liquidités de l'entreprise dans le futur pour effectuer une meilleure gestion des disponibilités de celle-ci.

Ainsi que 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.

En effet la gestion prévisionnelle de la trésorerie permet de connaître précisément la situation financière, d'une entreprise, à quiconque instant dans le futur.

Dans cette section sera consacrée à la présentation des différents outils de la gestion prévisionnelle.

Section 1 : L'analyse par le bilan

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

1.1. Notion du bilan fonctionnel

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

- **L'actif** : C'est la partie gauche du bilan, elle classe par ordre de liquidité croissante ce que possède l'entreprise et ce que lui doivent ses clients.
- **Le passif** : C'est la partie droite du bilan, elle classe par ordre d'exigibilité croissante tout ce que l'entreprise doit et à qui elle le doit.

Pour porter jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel, ce dernier possède trois sous-ensembles de l'actif et du passif :

- Les éléments stables,
- Les éléments circulant,
- La trésorerie.

Le tableau ci-dessous représente le bilan fonctionnel en grande masse.

Tableau N °1 : Bilan fonctionnel en grande masse

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

Source : établis par nous-mêmes.

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

- **Trésorerie Active (T.A.)** : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital.
 - Dépôts en banque (512) ;
 - Espèces en caisse (53) ;
 - S.I.C.A.V. (50).
- **Trésorerie Passive (T.P.)** : Comprend les dettes financières à court terme.
 - Soldes Créiteurs de Banque ou découverts (519) ;
 - Concours Bancaires Courants (C.B.C.) (519) ; -
 - Effets Escomptés Non Echus (E.E.N.E.).

A- Fonds de roulement net global (FRNG)

Le fond 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.

A.1. Calcul du besoin en fonds de roulement : Il peut être calculé selon deux méthodes :

$$\text{FRNG} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{EMPLOIS STABLES}$$

Ou bien

$$\text{FRNG} = (\text{ACE} + \text{ACHE} + \text{TA}) - (\text{DE} + \text{DHE} + \text{TP})$$

ACE=ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATIONS

ACHE=ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION

TA=TRESORERIE ACTIVE

TP=TRESORERIE PASSIF

DE= DETTES D'EXPLOITATION

DHE= DETTES HORS EXPLOITATION

TP= TRESORERIE PASSIVE

A.2. Interprétation économique de fond de roulement

Afin d'interpréter le fond de roulement, trois cas de figures peuvent se présenter⁽²³⁾

➤ Le fond de roulement positif

Dans ce cas les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressource stable qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

➤ Le fond de roulement est nul

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise semblent atteintes, celle-ci ne dépose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

➤ Le fond de roulement est négatif

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée.

Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui couvre un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

²³ LASARY « Le bilan », Edition El dar el Othmania, 2004, page 77

B. Besoin en fonds de roulement (BFR)

La notion du besoin en fonds de roulement est étroitement liée à celle du fonds de roulement, mais elle touche seulement les postes du bas du bilan, c'est-à-dire l'actif circulant et les dettes à court terme, le principe ici est couvrir les emplois d'exploitation par les ressources d'exploitation en cas où l'égalité n'est pas respectée, il résulte un solde qui correspond à un besoin ou à une ressource de financement.

On distingue deux types :

- **Besoins en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**
- **Besoins en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)**

B.1. Calcul du besoin en fonds de roulement

Besoin en fonds de roulement = besoin du cycle d'exploitation – ressource du cycle d'exploitation

BFR = Actif circulant – passif circulant

Ou bien

BFR global = (stock + créances) – Dettes non Bancaires

B.2. Interprétation économique du besoin en fond de roulement

Trois cas de figure peuvent se présenter⁽²⁴⁾:

➤ **Le besoin en fond de roulement est positif :**

Dans ce cas les emplois d'exploitations de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement) soit à l'aide des ressources financières complémentaire à court terme (concours bancaire).

➤ **Le besoin en fond de roulement est nul :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitations de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

➤ **Le besoin en fond de roulement est négatif :**

Dans ce cas les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitations, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

²⁴ LASARY, op.cité, page 81

L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressource à long terme (fond de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme, c'est le cas des entreprises commerciales.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

C. La trésorerie (TR)

« La trésorerie d'une entreprise à une date donnée égale à la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins engendrés par cette même activité. »⁽²⁵⁾.

« La trésorerie nette est donnée également par la différence entre le fonds de roulement, elle résulte aussi de la différence entre la trésorerie positive et la trésorerie négative⁽²⁶⁾.

C.1. Calcul de la trésorerie :

Deux méthodes sont utilisées pour le calcul de la trésorerie et qui sont :

- Première méthode :

La confrontation des emplois et des ressources correspondant à des opérations financières à court terme permet de dégager la « situation de trésorerie », ou plus simplement la trésorerie.

Ainsi, on met généralement :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Emplois de trésorerie} - \text{Ressources de trésorerie}$$

- Deuxième méthode :

La trésorerie peut être calculée comme étant la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement net global} - \text{besoin en fonds de roulement}$$

- La structure de la trésorerie nette par rapport au FRNG et BFR peut se présenter comme suit :

²⁵ VERNIMMEN Pierre, Op.cit. .p.122

²⁶ BELLALAH Mondher, gestion financière «Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris, page.103

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

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

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

C.2. Interprétation économique de la trésorerie :

L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise.

Trois cas de figure peuvent se présenter⁽²⁷⁾ :

➤ **La trésorerie nette est positive :**

Dans ce cas les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit fond de roulement > besoin fond de roulement), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

➤ **La trésorerie nette est nulle :**

Les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (fond de roulement = besoin en fond de roulement) la situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en terme d'investissement ou d'exploitation.

➤ **La trésorerie est négative :**

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas suffisamment des ressources financières pour combler ses besoins elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme

²⁷ HUBRET de la Bruslerie « Analyse financière : information financière et diagnostique ». 3ème éd. Paris édition DUNOD, 2006, page 209

(Découvert bancaire...) Pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il ya donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

1.2. Les ratios de la trésorerie

Un ratio est le rapport de deux grandeurs, celle-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation.

Les ratios donneront une information susceptible d'informer l'analyse financière sur de nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur, on distingue plusieurs types de ratios, mais les ratios généralement admis pour une analyse financière se divisent en trois sortes :

On distingue deux sortes de ratios de trésoreries

- **Ratio de liquidité** : les ratios de liquidité traduisent l'état de trésorerie de l'entreprise, elle met en évidence le cycle d'exploitation ou bien de l'actif circulant. On distingue deux ratios de liquidité :

Ratio de liquidité d'actif $R1 = \text{actif circulant} / \text{Total actif}$

Ratio de liquidité générale $R2 = \text{Actif circulant} / \text{dettes à court terme}$

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

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

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

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

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

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

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

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

La somme des dettes à court terme et des dettes à long terme. Un ratio d'endettement de 0.5 est considéré comme acceptable. Cela signifie que l'entreprise possède deux fois plus d'actifs que de dettes.

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

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

Section 2 : L'analyse par les flux

L'analyse par les flux correspond à une étude dynamique de l'état financière de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'utilisation des tableaux de flux qui permettent de montrer quels sont les mouvements de fonds qui sont survenus, quels sens ils ont suivi et quelle est leurs natures.

2.1. Définition d'un flux de trésorerie

Est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidité par une entreprise durant une période donnée. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il secrète.

2.2. Le tableau de flux de trésorerie (TFT)

Selon **CHIHA.K (2009)**, « Les tableaux de flux de trésorerie constituent un outil d'analyse privilégié, ils classent les différents flux par nature d'opération et leur analyse aide à l'appréhension du risque de défaillance de l'entreprise »⁽²⁸⁾.

Le TFT est un document de synthèse, il 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 ⁽²⁹⁾.

2.3. Les composantes du TFT

Il regroupe trois types de flux, lié chacun à une activité ou une opération spécifiée :

2.3.1. Flux de trésorerie lié à l'activité

Le flux trésorerie lié à l'activité fournit une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à faire face au remboursement des emprunts, paiement des dividendes en procédant à de nouveaux investissements, sans faire appel au financement externe (crédits bancaire).

Les flux de trésorerie liés à l'activité sont l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement et de financement. Ces flux sont générés par l'activité d'exploitation et celles hors exploitation.

²⁸ CHIHA K , « Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009, p 166

²⁹ TORT Eric, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », revue Française de comptabilité, no 452, 2013, P24

- ✓ **Flux d'exploitation** : Les flux de trésorerie d'exploitation correspondant aux dépenses et recettes d'exploitation, tels que les encaissements des produits des ventes et respectivement aux achats et aux personnels. On y trouve :

- Les opérations d'achat de marchandises et de matières premières ;
- Les opérations de transformations des inputs en outputs ;
- Les opérations de commercialisation.

La variation de la trésorerie peut être calculée selon deux méthodes

- La méthode directe

$$\Delta \text{ Trésorerie d'exploitation} = \text{Recettes (R)} - \text{Dépenses (D)}$$

R = Produits d'exploitation (encaissable) - Δ des créances d'exploitation

D = Charges d'exploitation (décaissées) - Δ Dettes d'exploitation

- La méthode indirecte

La variation de la trésorerie est l'excédent brut d'exploitation (EBE) sur la variation des besoins en fond de roulement d'exploitation (BFRE).

$$\Delta \text{ TRE} = \text{EBE} - \Delta \text{ BFRE}$$

$$\Delta \text{ TRE} = \text{EBE (hors } \Delta \text{ stocks)} - \Delta \text{ BFRE (hors } \Delta \text{ stocks)}$$

- ✓ **Flux hors exploitation** : Sont les opérations qui ne relève pas de l'activité normale de l'entreprise (produits et charges exceptionnels, produits financiers, encaisse, impôts sur les bénéfices, distribution dividendes, intérêts versés, etc.)

$$\Delta \text{ TR liée à l'activité} = \Delta \text{ TRE} - \Delta \text{ TRHE}$$

2.3.2. Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement

Ces flux permettent de mesurer les montants destinés au renouvellement et au développement de l'activité de l'entreprise afin de maintenir ou d'améliorer le niveau des flux de trésorerie. Ils comprennent les encaissements et les décaissements générés par :

- L'acquisition ou la cession des immobilisations corporelle (Terrains, construction, matériel, et outillage ...), incorporelles (brevets, marques...), financières (dépôts, et cautionnements, titre de placement...);
- L'acquisition ou la cession d'une part du capital d'autres entreprises ;
- L'octroi de prêts ou d'avances.

2.3.3. Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement retracent les différentes sources de financement (internes et /ou externe) et les différents décaissements y afférents (distribution de dividendes, remboursement d'emprunts...).

Les opérations de financements se composent :

- Des encaissements nets de capital (les actions) ;
- Des encaissements nets d'emprunts ;
- Des décaissements (dividendes distribués) ;
- Variation de la trésorerie active.

Section 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle permet d'anticiper les mouvements financiers, de s'assurer de l'équilibre et de fiabilité des objectifs, de l'import des objectifs sur la trésorerie de l'entreprise.

3.1. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- Le plan de financement
- Le budget de trésorerie
- La trésorerie en date de valeur

3.1.1. Le Plan de financement

Le Plan de financement est l'un des tableaux prévisionnels le plus important dans la vie de l'entreprise, est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissements ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 à 5 ans. Il se décompose en deux parties : les prévisions des ressources et les prévisions des emplois.

- Les ressources durables dont dispose l'entreprise pour chacune
- Les emplois stables auxquels elle devra faire face pendant ces mêmes années

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F (2001) « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »⁽³⁰⁾.

- **La structure du plan financement**

On distingue les ressources et les emplois :

³⁰ BELLIER DELIENNE.A, KATH. S , « Gestion de la trésorerie »Edition Economica, Paris, 2000, p27

- **Les ressources :**

- La capacité d'autofinancement ;
- Les emprunts ;
- L'augmentation de capital en numéraire : les ressources versées par les associés ;
- Les cessions d'actif immobilisé ;
- Autres ressources

- **Les emplois :**

- Le paiement des dividendes ;
- Le besoin de financement généré par l'activité ;
- Les dépenses l'investissement (nouvelles immobilisation) ;
- L'augmentation du besoin en fond de roulement (augmentation des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants n'est des dettes d'exploitation) ;
- Les remboursements d'emprunts (éventuellement, le rachat d'actions pour réduire le capital) ;
- Autres besoin de financement (les service, charge du personnel, impôt et taxe...etc.).

Tableau N°3 : Le plan de financement

	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale(1)			
Ressources			
-Capacité d'autofinancement (CAF)			
-Prix de cession des éléments d'actifs cédés			
-Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)			
-Subvention d'investissement			
-Apports des associés			
-Nouveaux emprunts souscrits			
-Autres ressources			
Total des ressources (2)			
Emplois			
-Dividendes à payer			
-Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)			
-Besoins supplémentaires en fonds de roulement			
-Reconstitution du fond de roulement			
-Remboursement du capital des anciens emprunts			
-Autres besoins à financer			
Total des emplois (3)			
Variation annuelle(4)=(2)-(1)			
Solde cumulé(5)=(1)+(4)			

Source : A. BELLIER DELIENNE, S. KHATH, « gestion de trésorerie », ECONOMICA, 2000

3.1.2. Le budget de trésorerie

Est le principal instrument de prévisions financières à court terme ; il permet d'établir pour des périodes plus ou moins longues (année, mois, semaine, jour) les prévisions des flux financiers et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou pour placer les excédents de trésorerie.

Il peut être défini également, comme étant : un ensemble de tableaux de prévision financiers et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise.

Il permet 1 :

- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituer 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 appariation sur la situation prévisible de l'entreprise ;
- De prendre des décisions en matières financier.

Enfin, le rôle primordial du budget de trésorerie consiste à gérer la liquidité de l'entreprise, d'une manière à garder la stabilité et l'équilibre financier de cette dernière.

Le budget de la trésorerie est déterminé à partir de la formule suivante :

$$\text{Trésorerie finale} = \text{Trésorerie initiale} + \text{Encaissements} - \text{Décaissements}$$

- La méthode des encaissements des encaissements-décaissements :

Le budget mensuel

Le budget est un moyen de prévision et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. Il est un état qui indique mois par mois, ou même semaine par semaine, les recettes et les dépenses prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le montant de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible.

Le budget de trésorerie s'appuie sur des données établies avec rigueur. Une distinction est établie entre les recettes et les dépenses d'exploitation (vente de marchandises, de produits finis, achat de matières premières, règlement des salaires, etc.) et hors exploitation (cession d'immobilisations, remboursements d'emprunt, etc.).

Tableau N°4 : La structure de tableau des encaissements

	Montant TTC	Janvier N	Février N	...	Novembre N	Décembre N
Créance clients (N-1)						
Vente janvier N						
Vente Février N						
--						
--						
Vente Novembre N						
Vente Décembre N						
Totaux encaissement de vent						
Autres encaissements						
Totaux encaissements						

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financière »,14 édition, DUNOD, Paris 2005.

➤ La structure de la fiche des décaissements peut se présenter comme suit :

Tableau N°5 : La structure des décaissements sur achats

	Montant TTC	Janvier N	Février N	Novembre N	Décembre N
Dette fournisseurs (N-1)						
Achat janvier N						
Achats Février N						

Achat Novembre N						
Achat Décembre N						
Totaux décaissements						

Source : BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financière »,14 édition ,DUNOD, Paris 2005

3.1.3. La fiche de valeur

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates effectives de débit ou crédit en compte d'une opération bancaire. Les dates de valeur se différencient des dates des opérations, un chèque remis jour (J) est souvent crédité sur le compte, en J+2, soit deux jours plus tard.

Parmi les différentes caractéristiques de la fiche en valeur :

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

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

Tableau N°6 : Fiche en valeur

	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
<u>Recettes</u>							
Petit chèque							
Chèque SP							
Chèque HP							
Effet à l'encaissement							
Avis de prélèvement							
Virement reçus							
Autres							
Total recettes							
<u>Dépenses</u>							
Gros chèques							
Petit chèques							
Virement émis							
Prélèvement							
Domiciliation							
Autre							
Solde avant décision							
<u>Décision</u>							
Escompte							
Moyen terme							
Crédit trésorerie							
Solde après décisions							

Source : www.compta-facile.com

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

Conclusion

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

Chapitre 3 : Gestion de trésorerie au niveau de l'entreprise « SNOMADE & UNILAIT »

Introduction

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 et SARL UNILAIT, 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 des deux groupes AYRIS et TOUDJA , on va procéder dans une première section la présentation de l'entreprise d'accueil et l'étude de la trésorerie pour la SARL NOMADE AYRIS, à suivre d'un deuxième section a la présentation de l'entreprise d'accueil et l'étude de la trésorerie pour la SARL UNILAIT pour finir par une troisième section étude comparative des deux entreprises et l'impact du COVID-19 sur la situation de trésorerie .

Section 1 : Présentation de l'entreprises d'accueil SARL NOMADE « AYRIS » et l'étude de la trésorerie

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. La forme juridique

La société Ayris est une SARL (société à responsabilité limitée), elle dispose d'un capital de 353 373 000 DA 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

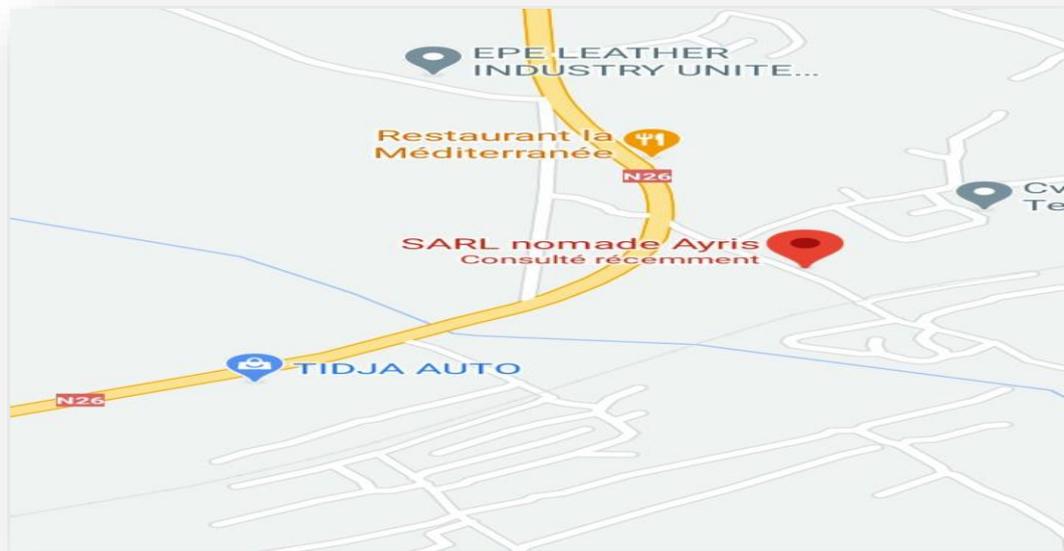
Site web: www.ayris-dz.com

Page Facebook : SARL Nomade – Ayris

1.2. La situation géographique

La carte suivante indique le lieu d'implantation du SARL Nomade

Schéma N°01 : schéma de la situation géographique d'AYRIS



Source : Documents de l'entreprise NOMADE

Ayris est implanté :

- A bouzarouale la sortie de la commune d'akbou
- A 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
- A deux cent (200) Km à l'EST de la capitale Alger

1.3. 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 **357 373 000 DA**

En **2006** la SARL NOMADE comporter **36** ouvriers, et s'étendait sur une superficie de 1200m², les matériels de production étaient beaucoup plus manuel qu'automatique.

En **2015** l'entreprise s'est élargie, le nombre d'ouvrier a augmenté jusqu'à **45** ouvrier, le matériel 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

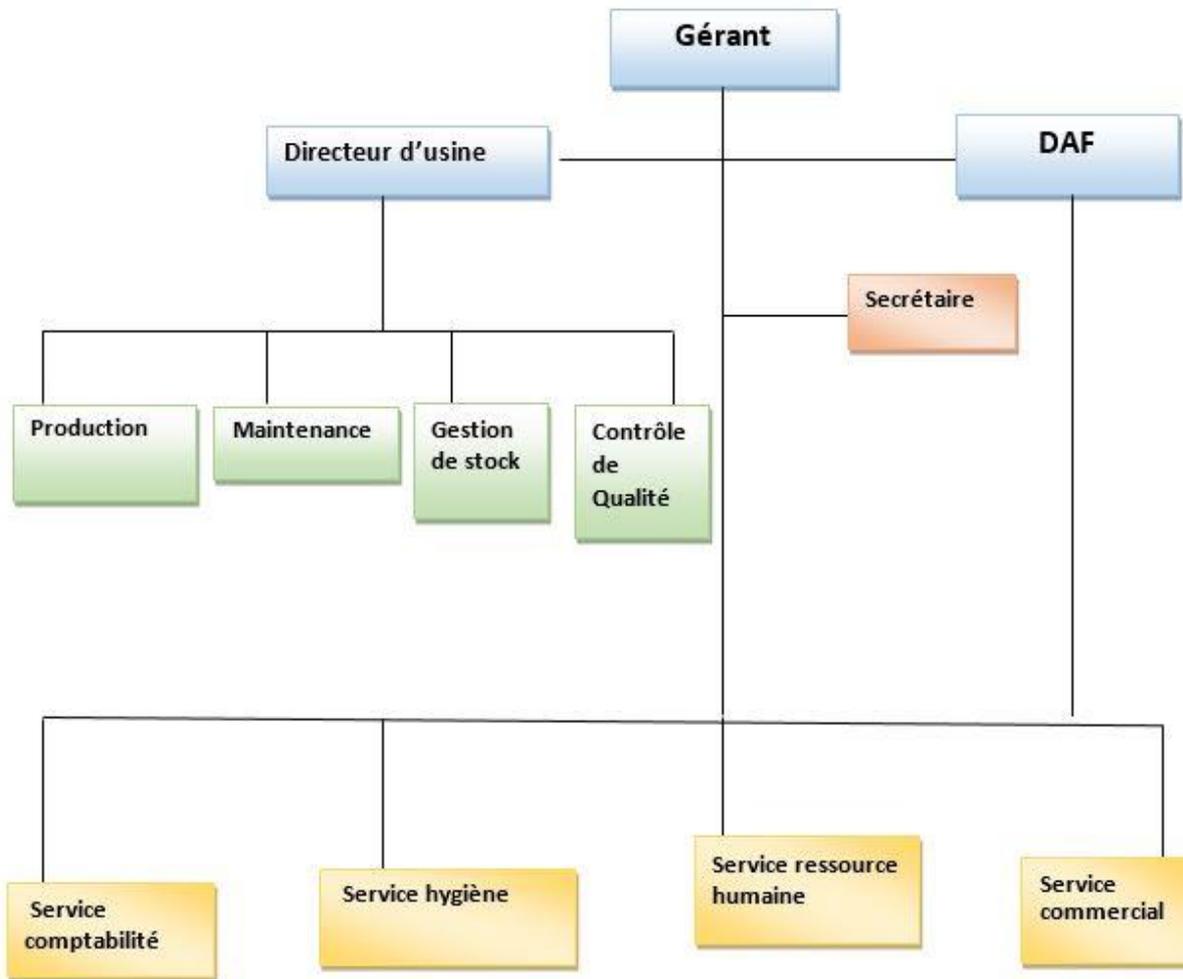
En 2020 la SARL NOMADE s'est élargie encore plus, le nombre d'ouvrier a augmenté jusqu'à 114 ouvriers, Cela indique le développement de l'entreprise en termes d'outils et de service

SARL NOMADE « AYRIS », une usine de conditionnement d'eau en bouteille apparentant à monsieur **CHALABI .H** et qui date de 2006 située a BOUZEROUAL à la sortie de la commune d'AKBOU : elle comporte **114** ouvrier : elle s'étend sur une superficielle de **1200 m²**, 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 .On allant de l'extérieure vers l'intérieure , on croira deux pompe puissantes pour pomper l'eau des citernes vers l'intérieure , puis une souffleuse d'une cadence de **9900b/h** qui souffle dans des préformes et à l'aide d'un moule la préforme prend la dimension d'une bouteille prête à être remplir , chaque bouteille une puissance de **4.5WH/b** pour être moulé , une fois moulé elle sera propulsée à l'aide des ventilateurs vers la remplisseur qui les remplit d'eau et leur met des bouchons ,après elles traversent une chaîne pour passer l'étiqueteuse ,puis par une machine afin de les mettre sous forme de fardeau prêt à être stockées pour une durée de trois jours , le temps de faire les analyses nécessaire à l'eau et pour avoir l'aptitude à être consommé .pour réaliser ces analyse la fabrique contient deux laboratoire : physico-chimie et celui des analyse bactériologie.

L'unité est dans le cadre d'extension du champs de fabrication , en exploitant un nouveau forage d'une profondeur de **110m** , qui est d'une puissance de pompage de 16L/s, plus important par rapport à l'ancien forage ; et ils construction d'une nouvelle usine d'une superficie plus important , dans laquelle est visé de nombreux changement , tout sera automatique en utilisant des machine de haute technologie, qui ne nécessitent pas trop d'employeurs ce qui réduira leur nombre (environ 3 à 4 ouvriers pour la seulement surveillance des machine) , et bien sur ce qui confère un enrichissement et la bon équilibre à l'économie de l'unité , ce qui produira à l'avenir proche le bon développement de l'unité.

1.4. L'organigramme de l'entreprise SARL NOAMDE

Schéma N°02 : Schéma de l'organigramme de l'entreprise



Source : Documents de l'entrepris NOMADE

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

L'entreprises 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 ma 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 technologies, 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 :**

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

- Etablir un programme détaillé pour le déroulement de processus suivant l'objectif
Tracé par le directeur général ;
- Lancer la campagne budgétaire par une note explicative dans une réunion regroupant
Les principaux intervenants ;
- Recevoir des structures opérationnelles, 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 :**

Le service de 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 :

- La gestion de trésorerie au niveau de l'entreprise SARL NOMADE AYRIS
- 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 opérations divers ;
- Section immobilisations et stocks.

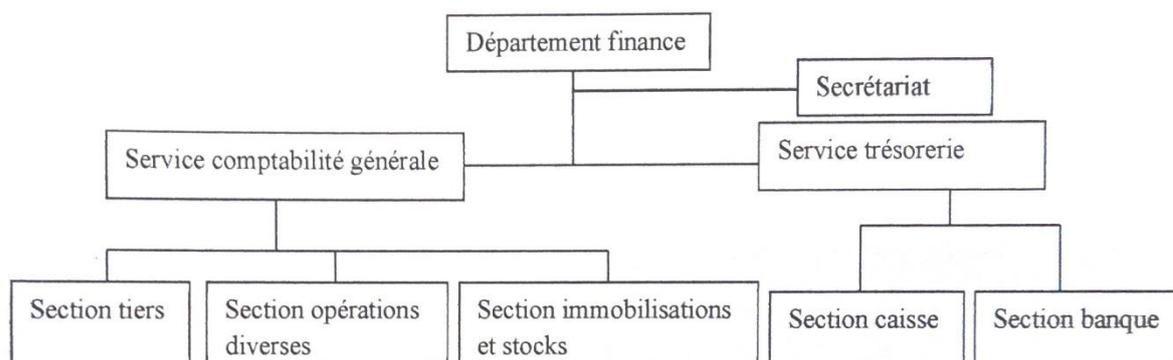
- **Service trésorerie :**

Il comprend deux sections :

- Section banque ;
- Section caisse.

La figure suivante récapitule les différents services du service finance

Schéma N°03 : organigramme de département finance



Source : Documents de l'entreprise NOMADE.

Section 02 : Etude de l'équilibre financière avant et pendant COVID-19 sur les deux entreprises

Cette Etude de l'équilibre financière 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'une autres part.

Cette analyse permet de mieux cerner la notion de l'équilibre financier et de porter des jugements et des recommandations pour les deux entreprises. Au long, de cette section, on va procéder au calcul du bilan fonctionnel pour les deux années 2019 et 2020et 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 2019 et 2020, on a pu dégager une présentation du bilan fonctionnel.

Tableau N°07 : Bilan fonctionnel de l'actif

ACTIF	EXERCICE	
	2019	2020
Désignation		
Emplois stables :		
- Immobilisation brut	148 633,33	38 633,33
- Immobilisations incorporelles	1 095 345 807,50	937 291 910,80
- Immobilisations corporelles	160 635 685,05	180 103 117,39
- Immobilisations en cours	24 262 300,00	26 605 300,00
- Immobilisations financières		
Total emplois stables	1 280 392 425,88	1 144 038 961,52
Actif circulant d'exploitation		
- Stocks et encours	191 920 742,19	330 095 520,27
- Impôts et assimilés	678 380 945,23	740 857 391,04
- Créances sur clients	60 535 054,60	67 522 559,52
Total Actif circulant d'exploitation	930 836 742,02	1 138 475 470,83
Actif circulant hors exploitation		
- Autres actif courant		
- Autres débiteurs	23 311 007,44	14 683 211,82
Total Actif circulant hors exploitation	23 311 007,44	14 683 211,82
Actif trésorerie		
- Disponibilité	21 024 114,24	54 516 178,10
Total Actif trésorerie	21 024 114,24	54 516 178,10
Total Actif	2 255 564 289,58	2 351 713 822,27

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents de la Sarl Nomade

Tableau N°08 : Bilan fonctionnel de Passif

PASSIF (ressources)	EXERCICE	
	2019	2020
Désignation		
Ressources durables		
- Capitaux propres	1 095 503 915,84	1 175 093 614,71
- Dettes financières	517 548 126,62	360 890 838,14
- Amortissements et provisions	- 5 721 336,15	- 5 721 336,15
Total Ressources durable	1 607 330 706,31	1 530 263 116,70
Passif circulant d'exploitation		
- Dette de stock fournisseur	93 246 008,94	216 866 249,90
- Impôt	449 067 068,38	417 264 690,32
Total Passif circulant d'exploitation	542 313 077,32	634 130 940,22
Passif circulant hors exploitation		
- Autres dettes	105 920 505,95	187 319 765,35
Total Passif circulant hors exploitation	105 920 505,95	187 319 765,35
Passif trésorerie	0	0
Total Passif trésorerie	0	0
Total Passif	2 255 564 289,58	2 351 713 822,27

Source : Elaboré 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°09 : Le FRNG à partir du haut de bilan

Désignation	2019	2020
Ressources stables	1 607 330 706,31	1 530 263 116,70
Emplois stables	1 280 392 425,88	1 144 038 961,52
FRNG = RS - ES	326 938 280,43	386 224 155,18

Source : Elaboré 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°10 : Le FRNG à partir du bas de bilan

Désignation	2019	2020
ACE + ACHE + TA	975 171 863,70	1 207 674 860,75
PCE + PCHE + TP	648 233 583,27	821 450 705,57
FRNG = (ACE + ACHE + TA) - (PCE + PCHE + TP)	326 938 280,43	386 224 155,18

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents de la sarl Nomade

Commentaire

On constate que l'entreprise SARL NOMADE AYRIS dégage un FRNG positif pour les deux années 2019 et 2020. Cela signifie que les emplois durables sont partiellement financés par des ressources stables, donc l'entreprise AYRIS assure la couverture de ses investissements par ses capitaux permanents, l'équilibre financier est respecté à long terme.

✓ **La variation du FRNG 2020**

$$\begin{aligned}
 \text{Variation du FRNG 2020} &= \text{FRNG}_{2020} - \text{FRNG}_{2019} \\
 &= (386\,224\,155,18) - (326\,938\,280,43) \\
 &= 59\,285\,874,75
 \end{aligned}$$

2.2.2. Le Besoin de fond de Roulement (BFR)

✓ **Le BFR à partir du bilan**

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

Tableau N°11 : Le BFR à partir du bilan

Désignation	2019	2020
ACE + ACHE	954 147 749,46	1 153 158 682,65
PCE + PCHE	648 233 583,27	821 450 705,57
BFR = (ACE+ACHE) - (PCE + PCHE)	305 914 166,19	331 707 977,08

Source : Elaboré 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 2019 et 2020 ce qui implique qu'une partie de l'actif circulant n'est pas financée par le passif circulant, de ce fait l'entreprises AYRIS 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)**

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

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

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

Tableau N°12 : Le BFR à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE)

Désignation	2019	2020
BFRE = ACE - PCE	388 523 664,70	504 344 530,61
BFRHE = ACHE - PCHE	- 82 609 498,51	- 172 636 553,53
BFR = BFRE + BFRHE	305 914 166,19	331 707 977,08

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents de la Sarl Nomade

✓ **La variation du BFRE : 2020**

Variation du BFRE 2020 = BFRE 2020-BFRE 2019

$$504\,344\,530,61 - 388\,523\,664,70 = 115\,820\,865,91$$

✓ **La variation du BFRHE 2020 :**

Variation du BFRHE 2020 = BFRHE 2020 - BFRHE 2019

$$(-172\,636\,553,53) - (-82\,609\,498,51) = -90\,027\,055,02$$

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**

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau N°13 : La TN à partir de FRNG et BFR

Désignation	2019	2020
FRNG	326 938 280,43	386 224 155,18
BFR	305 914 166,19	331 707 977,08
TN = FRNG - BFR	21 024 114,24	54 516 178,10

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents de la Sarl Nomade

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

$$TN = Trésorerie active - Trésorerie passive$$

Tableau N°14 : La TN à partir du bilan fonctionnel

Désignation	2019	2020
TA	21 024 114,24	54 516 178,10
TP	0	0
TN = TA - TP	21 024 114,24	54 516 178,10

Source : Elaboré 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 2019 et 2020, 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 2019 est de (21 024 114,24 DA), à diminuer par rapport à L'exercice 2020 qui est de (54 516 178,10 DA) une différence de (33 492 063.86 DA).

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'entreprises AYRIS.

2.3.1. Les ratios de liquidités

Ce type de ratio vise à vérifier que les actifs ont 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°15 : Les ratios de liquidité

Désignation	Formule	2019	2020
Ratio de liquidité générale	Actif circulant réel à moins d'un an / Dettes à court terme	975 171 863,70 648 233 583,27	1 207 674 860,75 821 450 705,57
Résultat		1,50	1,47
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité + VMP / Passif réel à moins d'un an	21 024 114,24 648 233 583,27	54 516 178,10 821 450 705,57
Résultat		0,03	0,07
Ratio de liquidité réduite	(Actif circulant - stock) / Passif réel à moins d'un an	783 251 121,60 648 233 583,27	877 579 340,48 821 450 705,57
Résultat		1,21	1,07

Source : Elaboré 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 2019 et 2020 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 2019 et 2020 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°16 : Ratio d'autonomie financière

Désignation	Formule	2019	2020
Ratio d'autonomie Financière	Capitaux propres	1 095 503 915,84	1 175 093 614,71
	/ Total passif	2 255 564 289,58	2 351 713 822,27
Résultat		0,49	0,50

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents de la Sarl Nomade

Commentaire :

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 des deux exercices, donc l'entreprise n'est autonome en 2019/2020.

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°17 : Ration de solvabilité générale

Désignation	Formule	2019	2020
Ratio de solvabilité Général	Total actif	2 255 564 289,58	2 351 713 822,27
	/ Total des dettes	1 160 060 373,74	1 176 620 207,56
Résultat		1,94	1,999

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents de la Sarl Nomade

Commentaire :

On remarque que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices 2019 (1,94), 2020 (1.99), 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 : Présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise SARL UNILAIT

3.1. Fiche technique de l'entreprise

Toudja est la marque commerciale affectée aux produits des eaux minérales, des boissons fruits et des boissons gazéifiées.

La limonaderie Sarl SPC GB est fondée en 1936 par Monsieur GADOUCHE Boualem.

Les frères GADOUCHE se sont lancés à partir de 1992 dans la commercialisation d'eau gazéifiée et de jus de fruits. En créant la marque Toudja.

En 1996 l'entreprise inaugure une usine moderne de production et d'embouteillage des eaux minérales naturelles à Toudja ; dénommée société des eaux de Toudja SET, en 2003 l'entreprise inaugure une unité spécialisée dans la production des boissons fruitées et des boissons gazéifiées embouteillée dans des bouteilles en verre, dénommé la Sarl SPC GB à El-Kseur.

En 2014 l'entreprise inaugure une unité, spécialisée dans la production des boissons fruitées et des boissons gazéifiées embouteillée dans des bouteilles en PET, dénommé Sarl **Unilait** à El-Kseur.

Figure N°6 : Une fiche technique donne un aperçu général de l'entreprise Unilait (Toudja).

Raison Social	Unilait (Toudja)
Forme Juridique	Société à responsabilité limitée (Sarl)
Adresse de l'usine	<i>Unilait</i> , Zone d'activité El-kseur
Activité	Productions desboissons non alcoolisé
Gamme des produits	Jus, Soda...
Date d'entrée en production	2014
Effectif total	101(Unilait)
Tél / Fax	+213 (0)660570755
Email	sarlunilait@gmail.com
Logo	

3.2. Activités du groupe Toudja

Différentes unités de production du groupe Toudja sont représentées dans le tableau N° 18

Tableau N°18. Unités de production du Groupe Toudja

Unités	Dénomination de l'entreprise	Localisation de l'unité
Mise en bouteille et stockage de jus (Carton)	Sarl ToudjaSET	Zone industrielle, route des Concessions Bejaia
Mise en bouteille et stockage d'eau minérale	Sarl ToudjaSET	Zone d'activité Larbaa.Toudja
Mise en bouteille et stockage de jus (verre)	Sarl SPC GB	Zone industrielle, El-kseurBéjaïa.
Mise en bouteille et stockage de jus (PET)	Sarl Unilait	Zone industrielle, El-kseurBéjaïa.
Mise en bouteille et stockage de boissons gazeuse (PET)	Sarl Unilait	Zone industrielle, El-kseurBéjaïa.

3.3. Production de l'unité

L'UNILAIT de groupe Toudja est caractérisée par la fabrication de différents types de JUS et des boissons gazeuses, parmi ces derniers on trouve :

- **JUS** : Orange, agrumes, fruit rouge, Sanguine, PAO, PMA, Mandarine, Cherbete, et Citronnade, etc.
- **Boissons gazeuse** : Pomme, Ananas, Pamplemousse, Citronne, Limonade, Fraise, Agrumes et Vichy (nature et aromatisé).

3.4. Organisation de l'unité

L'unité est composée de plusieurs services dont le service des ressources humaines, approvisionnement ; sécurité et moyens généraux, production, qualité, commercial, comptabilité et enfin le service de maintenance.

3.4.1. Service des ressources humaines

Les ressources humaines tout considérées comme un partenaire stratégique des responsables des structures dont son rôle est de maintenir et perfectionner des procédures de gestion recueillent, formation, rémunération, social, retraite...etc.

Les ressources humaines ont pour rôle de :

- Elaboration des conditions générales (contrat CDD et CDI, période d'essai, système salariale et le système d'évaluation...etc).
- Accompagne la gestion des salaires et du personnel.
- Mettre à jour les salaires dus leurs prochains de travail en leur fournissant toutes les facilités dans leur vie professionnelle.
- Mettre à jour toutes les fichiers du personnel ainsi les registres d'égaux vis-à-vis de la loi.
- Garantir la sécurité sociale à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise vers les salaires et leurs ayants droit ...etc.

3.4.2. Service approvisionnement

Le service d'approvisionnement est chargé de l'achat des pièces de rechange des machines pour toute l'unité de production et d'autres produits au sucre, bouchons préformés, CO2 et la matière première...etc.

- Pièces de rechange sont fournies par plusieurs sociétés qui se trouvent sur le territoire national comme : SARL Algérie ressort, SNC Boulabe boulons khene et cie , et IMCC ingénieur maintenance ...etc. et des achats extérieurs comme SA KRONES et KOSME pour les pièces non disponibles en Algérie.

- Les Préformes sont fournies par SGT Algérie SPA et GP GENERAL PLAST
- Sucre est fournie par la société GRD labelle
- CO2 est fournie par la société MGI (Mecheri Gaz Industriel)
- Bouchons est fournie par les sociétés FT trading et capsulast
- Matière premier (la base) sont fournie par la société SARL AGHEM
- Film thermo-r » tractable est fourni par SARL ACHRAF PLASTIC et Meri PLAST
- Etiquettes sont fournies par AURES EMBALLAGE et Roto Algérie

3.4.3. Sécurité et moyens généraux.

Il assure l'organisation et l'optimisation de la mise à disposition des moyens et des services tout en garantissant le respect des normes et la sécurité des biens et des personnes.

✓ Activités principales :

- Proposer et faire valider par la direction générale les orientations en matière de gestion des services généraux et de la logistique ;
- Piloter et mettre en œuvre la politique de gestion des services généraux et de la logistique
- Appliquer et faire respecter les normes et procédures en vigueur,
- Participer aux travaux d'installation, d'aménagement et de la maintenance des locaux.
- Mettre en œuvre les moyens de contrôle afin de garantir la sécurité des personnes et la sûreté des biens,
- Optimiser la gestion et l'utilisation des espaces, des mouvements et des moyens.
- Réaliser une veille métier.

3.4.4. Service production

Il supervise la fonction de gammes de produit et de produits plus complexe. Il fixe les objectifs de production au niveau du site et veille à l'utilisation optimale des ressources. Il est chargé de :

- Analyser les contraintes de fabrication ;
- Gérer la fabrication ;
- Fiabilisation et amélioration des procès ;
- Manager les équipes de production ;
- Suivre les relations avec la clientèle et les prestataires.

3.4.5. Service qualité

Le service qualité dans une entreprise alimentaire a pour rôle d'assurer :

- La qualité de produit (Qualité nutritionnelle, sanitaire et organoleptique (gout)) ;
- Des bonnes procédures des production (en sensibilisation le personnel de l'usine aux bonnes pratiques en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité) ;
- Amélioration et introduire des nouveaux aromes

3.4.6. Service commercial

Service commercial a pour missions de développement des ventes ainsi que la mise en œuvre des moyens nécessaires à la motivation de l'équipe et à la promotion des produits. Son but est d'aider les équipes commerciales à atteindre leurs objectifs.

✓ **Missions du service commercial :**

- La prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise.
- La communication, qui lui permet de transmettre des informations concernant le produit ou le service aux clients ciblés.
- La vente à proprement parler, qui vient conclure la phase de l'approche du client et de la présentation commerciale du produit ou service.
- Analyser les marchés et les produits de la concurrence à partir de panels, études et informations commerciales.
- Prévoir et mettre en œuvre des analyses récurrentes pour étudier l'évolution du produit ou de la marque.

3.4.7. Service maintenance

La maintenance industrielle, qui a pour vocation d'assurer le bon fonctionnement des outils de production, est une fonction stratégique dans les entreprises pour assurer un bon rendement.

Cela liée à l'incessant développement technologique, à l'apparition de nouveaux modes de gestion, à la nécessité de réduire les coûts de production, elle est en constante évolution. Elle n'a plus aujourd'hui comme seul objectif de réparer l'outil de travail mais aussi de prévoir et éviter les dysfonctionnements. Au fil de ces changements, l'activité des personnels de maintenance a également évolué, pour combiner compétence technologiques, organisationnelles et relationnelle.

✓ **Mission :**

Le rôle des équipes de maintenance consiste à assurer la disponibilité des équipements, c'est-à-dire à garantir leur bon fonctionnement, dans un objectif de production de qualité au moindre coût. Ce rôle implique deux types d'intervention :

- La maintenance préventive : servent à empêcher l'apparition de pannes ou mauvais fonctionnement, il s'agit soit d'entretien au jour le jour, soit de travaux durant des arrêts programmés spécialement pour la maintenance
- La maintenance curative : traitent les dysfonctionnements, il s'agit du dépannage des équipements, généralement sur place, ou de la réparation des matériels ou composants défectueux, généralement en atelier.
- La maintenance a une seconde mission de maintien des équipements en état de fonctionnement pendant une durée maximale

3.5. Présentation de la chaîne production

3.5.1. Souffleuse

Réchauffer les préformes à une température avoisinant 110 C, pour qu'elle puisse leur donner la forme des bouteilles prêt à remplir, à l'aide d'un moule ou, on introduit les préformes et on y souffle par une pression de 30 bars qui sont données par un compresseur de 40 bars.

3.5.2. Remplisseuse

Les bouteilles passent par l'intermédiaire d'un élément qui s'appelle l'étoile de transfert qui permet le transfert de la bouteille du soufflage vers la remplisseuse puis on les fait passer par des stations de remplissage pour les remplir, et en fin les bouteilles passent par la bouchonneuse avant qu'elles soient transférées vers le convoyeur de bouteilles.

3.5.3. Sécheurs

Elle s'occupe du séchage des bouteilles pour faciliter l'étape suivante, qui est l'étiquetage des bouteilles.

3.5.4. L'étiqueteuse

C'est la machine qui charge de coller l'étiquette sur les bouteilles par la procédure suivante :

On fait entrer les bouteilles à l'étiqueteuse, qui coupe une étiquette, puis colle cette étiquette sur les bouteilles par une colle, après avoir acheminé vers le dateur pour injecter la date de fabrication, péremption et le numéro de lot sur les bouchonnes.

3.5.5. Fardeleuse

Cette machine permet de ranger les bouteilles dans des packs soit par 6 bouteilles pour les 1 L ou 2 L et 12 bouteilles pour 0.33 L qui seront enveloppés par un film thermo rétractable, après les packs seront transférés vers le four pour rétracter le film.

3.5.6. Le palettiseur

Palettisation : les packs des bouteilles sont ensuite disposés sur des palettes, puis envoyés vers le robopack.

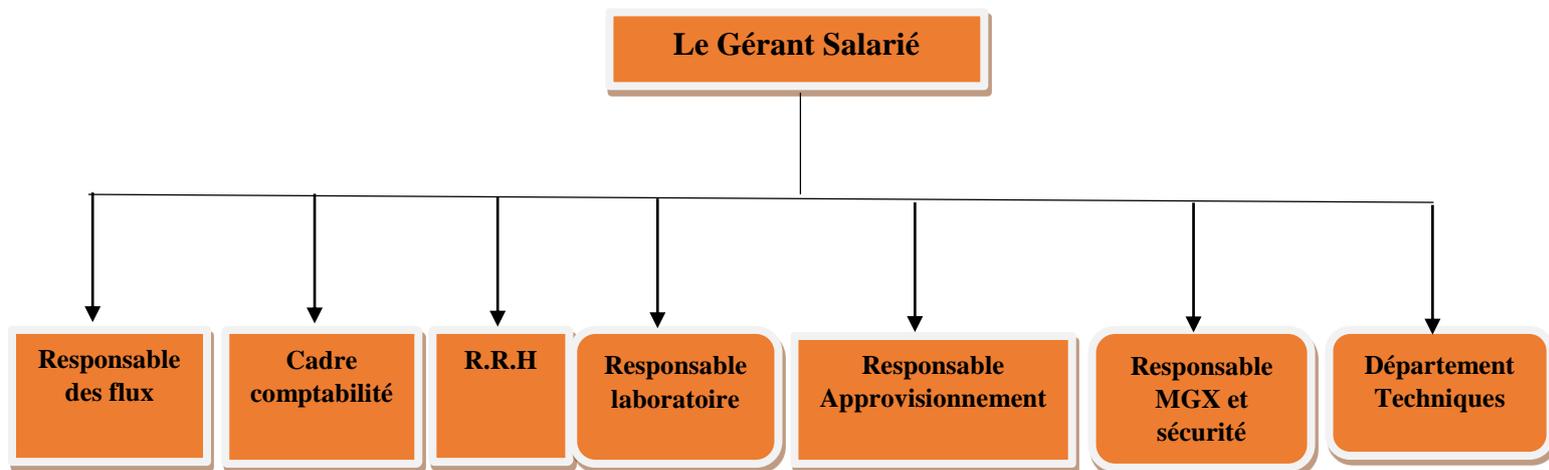
3.5.7. Robopacks

C'est un robot qui permet d'emballer la palette par un film étirable de la faire abréger dans le stock.

3.6. Organigramme fonctionnel de l'entreprise SARL UNILAIT

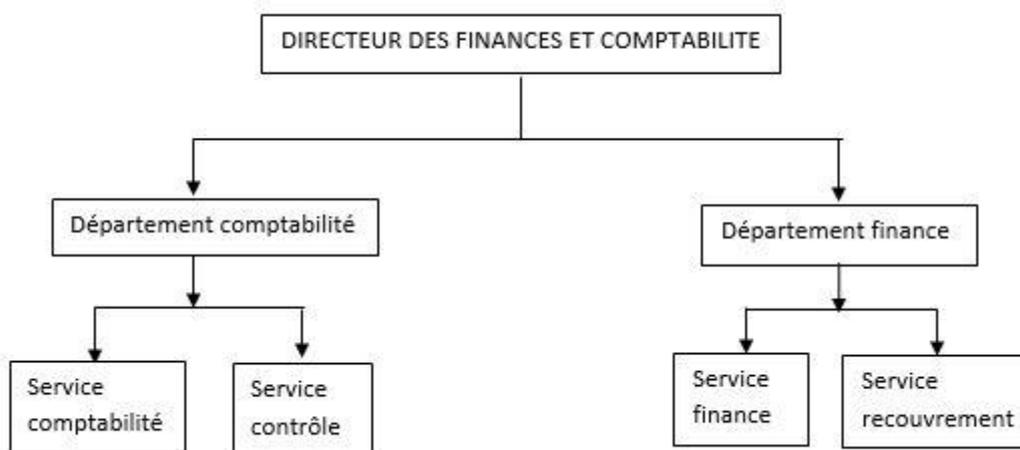
Un organigramme fonctionnel détaillé dans la figure 2 ci-dessous présente toutes les fonctions de l'entreprise et leurs ordres hiérarchiques.

ORGANIGRAMME DE SARL UNILAIT D'ELKSEUR



3.7. Organigramme de service comptabilité de l'entreprise Toudja

Schéma N°05 : schéma de l'organigramme de l'entreprise



Section 04 : Etude de l'équilibre financier de la SARL UNILAIT

Le bilan de liquidité « bilan financier » est établi dans le but d'évaluer le patrimoine de l'entreprise et d'apprécier sa solvabilité à court terme.

4.1. Elaboration du bilan financier

Un bilan comptable est un tableau représentatif du patrimoine de l'entreprise qui montre l'ensemble des ressources et des emplois de l'entreprise. Le bilan est utilisé pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise de l'actif et passif des deux années 2019 et 2020 depuis les tableaux 19 et 20 ci-dessous.

Tableau N °19 : Bilan fonctionnel Actif 2020-2019

ACTIF	MONTANT -2020-	MONTANT-2019-
Actif immobilisé		
Valeurs immobilisées	489 424 011.64	585 698 495.02
-Immobilisations corporelles	489 347 061.64	584 698 495.02
-Immobilisation incorporelles	76 950.00	
-Immobilisations en cours		
-Immobilisation financières		
-Immobilisation différés actif		
Actif circulant	318 835 028.86	283 394 885.97
Valeurs d'exploitations	101 658 179.44	162 817 273.37
-Stocks et encours	101 658 179.44	162 817 273.37
Valeurs réalisables	133 787 295.03	47 639 506.22
Créances et emplois assimilés	133 787 295.03	47 639 506.22
Valeurs disponibles	83 389 554.39	72 938 106.38
Trésorerie	83 389 554.39	72 938 106.38
Total	808 259 040.5	869 093 380.99

Source : établie par nous-même à partir des données de la SARL UNILAIT

Tableau N° 20 : Bilan fonctionnel passif de l'exercice 2020-2019

Passif	Montant -2020-	Montant-2019-
Capitaux permanents	507 707 583.42	604 344 044.36
Capitaux propres	499 897 495.74	440 780 914.75
- Capital émis	110 600 000.00	110 600 000.00
- Réserves	300 180 914.75	290 168 655.66
- Résultat net	89 116 580.99	40 012 259.09
- Autres capitaux propres		
- Report à nouveau		
DLMT	7 810 087.68	163 563 129.61
- Emprunts et dette financières	7 810 087.68	163 563 129.61
- Impôts différés et provisionnés		
- Autres dette non courantes		
- Provisions et produits constatés d'avances.		
Dettes à court terme	300 551 457.11	263 749 336.63
DCT	300 551 457.11	263 749 336.63
-Fournisseurs	233 654 338.18	203 263 478.13
-Impôts	14 659 425.24	7 296 962.00
-Autres dette courante	15 877 908.31	6 302 730.91
-Trésorerie passif	36 359 785.38	46 886 165.59
Total	808 259 040.50	868 093 380.99

Source : établie par nous même à partir des données de la SARL UNILAIT

4.2. Calcul les indicateurs de l'équilibre financier

4.2.1. Fond de roulement -FR-

✓ **Le FR par le haut de bilan**

FR = Capitaux permanent – Actif immobilisé

Tableau N° 21 : Fond de roulement

Désignation	2020	2019
CP	507 707 583.42	604 344 044.36
AI	489 424 011.64	585 698 495.02
FR	18 283 571 .78	18 645 549.34

Source : établie par nous même à partir des données de l'unité

✓ **Le FR par le bas de bilan**

FR = Actif circulant - dette à court terme (DCT)

Tableau N °22 : Fond de roulement

Désignation	2020	2019
AC	318 835 028.86	283 394 885.97
DCT	300 551 457.11	263 749 336.63
FR	18 283 571.75	19 645 549.34

Source : établie par nous même à partir des données de l'unité

Le fond roulement de l'entreprise est positif pour les deux années.

4.2.2. Besoin de fond de roulement

Il se calcule par deux méthodes différents :

- **1 ere méthode :**

$BFR = (\text{valeur d'exploitation valeur réalisable}) - (\text{dette à court terme} - \text{dette financier})$

Tableau N °23 : Le besoin de fond de roulement

Désignation	2020	2019
VE+VR	101 658 179.44 + 133 787 295.03	47 639 506.22 + 162 817 273.37
DCT-DF	300 551 457.11 - 0	263 749 336.63 - 0
BFR	- 65 105 982.64	- 53 292 557.04

Source : établie par nous même à partir des données de la SARL UNILAIT

- **2^{eme} méthode :**

BFR = (actif circulant-valeur disponible) - (dette à court terme-dette financier)

Tableau N°24 : le besoin de fond de roulement

Désignation	2020	2019
AC-VD	318 835 028.86 - 83 389 554.39	283 394 885.97 - 72 938 106.38
DCT-DF	300 551 457.11 - 0	263 749 336.63 - 0
BFR	- 65 105 982.64	- 53 292 557.04

Source : établi par nous même à partir des données de la SARL UNILAIT

4.2.3. La trésorerie (TR)

La trésorerie nette se calcul par deux méthodes :

- **1^{ère} méthode :**

TR = fond de roulement (FR) - besoin de fond de roulement (BFR)

Tableau N° 25 : Trésorerie

Désignation	2020	2019
FR	18 283 571.75	19 645 549.34
BFR	- 65 105 982.64	- 53 292 557.04
TR	83 389 554.39	72 938 106.38

Source : établi par nous-même à partir des données de la SARL UNILAIT

- **2^{eme} méthode :**

TR = Trésorerie actif (TA) - Trésorerie (TP)

Tableau N °26 : Trésorerie

Désignation	2020	2019
TA	83 389 554.39	72 938 106.38
TP	00	00
TR	83 389 554.39	72 938 106.38

Source : établi par nous même à partir des données de la SARL UNILAIT

Commentaire :

Le fond de roulement de l'entreprise est positif pendant l'année 2019 et 2020, Cette situation est relative à l'achèvement des investissements productifs engagés par l'entreprise pour le développement de ses infrastructures et la modernisation de ses équipements.

Il y a lieu de noter que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyen des ressources stable et dispose d'une partie marge de sécurité.

Les Besoin en fonds de roulement pour les 02 derniers exercices 2019 et 2020 sont négatifs. Cela signifié que les besoins d'exploitation de l'entreprise sont moins importants que les ressources d'exploitations.

L'entreprise affiche au 31 /12/2020 une trésorerie positive d'un montant de **83 389 KDA Soit + 10 451 KDA** par rapport à l'exercice 2019.

Cette augmentation est due essentiellement à **la hausse des consommations de boissons pendant les périodes de ramadan et le confinement ;**

4.3. L'analyse des ratios

Un ratio « un ratio est un rapport de deux grandeurs, celles-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste de bilan, ainsi que des données plus élaborées. Telles que le fond de roulement, la valeur ajoutée, et l'excédent brut d'exploitation »

4.3.1. Les ratios de liquidité

Tableau N °27 : les ratios de liquidité

Ratio	Formule	2020	2019
Ratio de liquidité générale	AC / DCT	318 835 028.86 / 300 551 457.11 = 1,06	283 394 885.97 / 263 749 336.63 = 1,07
Ratio de liquidité relative	(AC - STOCKS) / DCT	(318 835 028.86 - 101 658 179.44) / 300 551 457.11 = 0,72	(283 394 885.97 - 162 817 273.37) / 263 749 336.63 = 0,45
Ratio de liquidité immédiate	VD / DCT	83 389 554.39 / 300 551 457.11 = 0,27	72 938 106.38 / 162 817 273.37 = 0,44

Source : établi par nous-même à partir des données de la SARL UNILAIT

Commentaire :

- **Ratio de liquidité générale** est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est très bonne grâce à son actif d'échange et qu'elle est capable de faire face à ses engagements à court terme.
- **Ratio de liquidité réduite** est inférieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise peut se trouver en difficultés si ses créanciers demandent à être payés attendre.
- **Ratio de liquidité immédiate** pour les deux (02) exercice 2019 et 2020 est inférieur à 0,5 donc la trésorerie de l'entreprise est tendue. Cette situation est due essentiellement aux sommes importantes décaissées pour faire face aux frais de personnel notamment la prime exceptionnelle d'encouragement, les charges fiscales et sociales et le remboursement des emprunts bancaires.

4.3.2. Les rations de solvabilité :

Tableau N° 28 : Ratio de solvabilité

Ratio	Formule	2020	2019
Ratio d'autonomie financière	CP	499 897 495.74	440 780 914.75
	/ total des dettes	/ 308 361 544,79 = 1,62	/ 427 312 466 ,24 = 1,03
Ratio de solvabilité générale	Total actif	808 259 040.5	869 093 380.99
	/ Total des dettes	/ 308 361 544,79 = 2,62	/ 427 312 466 ,24 = 2 ,03

Source : établi par nous-même à partir des données de la SARL UNILAIT

Commentaire :

Ce ratio est supérieur à 1, il a connu une légère augmentation, cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser rapidement ses dettes si elle devrait cesser brutalement toute activité.

Conclusion

A travers une observation empirique des résultats des deux groupes, les fonds de roulement des deux entités est positifs, cela signifie qu'elles sont en bonne santé financière.

Le BFR de l'entreprise SARL UNILAIT est négatif pour les deux années donc les emplois d'exploitation sont inférieurs aux ressources d'exploitation. Par contre, pour l'entreprise NOMADE le BFR est positif pour les deux années 2019 et 2020 ; cette situation

implique qu'une partie de l'actif circulant n'est pas financé par le passif circulant d'où un besoin de financement de son cycle d'exploitation à moyen terme.

La trésorerie nette est supérieure à 0 pour les deux entreprises ce qui est un signe positif, et ce pour plusieurs raisons : les deux entreprises sont capables de dégager des liquidités à court terme rapidement si le besoin se présente. Par contre, d'un point de vue des ratios de liquidité générale, de liquidité relative, autonomie financière, et de solvabilité générale, les résultats montrent que la SARL UNILAIT est en bonne situation financière et la pandémie COVID 19 n'a pas engendré un déséquilibre ni dans sa situation financière ni encore moins dans la situation de sa trésorerie.

La crise sanitaire (COVID-19) était une période importante de consommation alimentaire, notamment la consommation de boissons et l'eau minérale d'où nous avons constaté une augmentation de la demande sur les boissons, surtout sur le soda pendant la période du ramadan quand les mesures sanitaires appelaient au confinement.

Conclusion générale

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

Les méthodes et outils utilisés pour gérer à bien la trésorerie sont diverses et aussi bien efficaces les unes que les autres, donc c'est à l'entreprise d'adapter l'outil favorable à sa stratégie. En d'autres termes, pour gérer la trésorerie d'une manière adéquate, il faut prendre les mesures qui sont le plus convenantes à l'activité de l'entreprise, et de choisir les méthodes les plus adaptés à son exploitation.

Le trésorier doit prévoir, assurer et maîtriser les échéances au moyen d'un plan de travail, qu'il doit optimiser de façon à avoir :

- Le moins possible de fonds non rentrés (surveillance des encaissements) ou dispersés ;
 - Le moins possible de fonds liquides rapportant peu ou pas assez d'intérêts ; on parle à ce sujet de gestion en trésorerie zéro ;
 - Mais suffisamment d'argent disponible ou de lignes de crédit pour assurer les paiements à temps.
- Il doit par ailleurs assurer la relation avec les banques pour bénéficier :
- Des circuits d'encaissement et de paiement les plus rapides, sûrs et rentables ;
 - Des taux d'intérêt les plus favorables.

Lorsqu'une entreprise est capable de prévoir avec certitude ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements, la gestion de la trésorerie peut être optimale. Nous avons tenté de donner une réponse précise aux questionnements de départ posés dans l'introduction et les vérifier à travers deux études de cas comparatifs les résultats de son application. La gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux et doit permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements.

Pour répondre à la question principale, la gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour les deux entreprises, source d'amélioration de leur rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ». En effet,

CONCLUSION GENERALE

toutes les entreprises de nos jours qui survivent sur le marché sur lequel elles croient prospèrent, sont en général redevables à l'efficacité de la gestion de sa trésorerie.

Bibliographie

- BARREAU.J, DELAHAYE.J, DELAHAYE.F, « Gestion financier », édition, DUNOD, Paris 2005.
- BELLALAH Mondher, gestion financière « Diagnostic, évaluation et choix d'investissement », Paris.
- BELLIER D.A, KATH.S, « la gestion de trésorerie » ; Edition 2, Economisa, Paris 2005
- BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, « Gestion de la trésorerie » Edition Economica, Paris, 2000.
- BELLIER DELIENNE.A, KATH.S, « Gestion de la trésorerie », Edition Economica, Paris,2000.
- CHIHA K., (2005), Gestion et stratégie financière, éditions Houma.
- CHIHA.K, « Finance d'entreprise », Edition Houma, Alger, 2009.
- Documents interne de la SARL Unilait
- Documents interne de NOMADE
- DOV OGIEN : Gestion financière de l'entreprise, 2ème éd. Dunod, Paris, 2008
- <http://w.w.w.Mémoire.com>
- <https://www.petite-entreprise.net>
- HUBRET de la Bruslerie « Analyse financière : information financière et diagnostique ». 3ème éd. Paris édition DUNOD, 2006.
- KHELOUFI. H, ZOUAOULS : procédure et technique de la gestion de la trésorerie, Application l'EPB, mémoire fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, UNIVERSITE DE Bejaia, 2014.
- LASARY « Le bilan », Edition El dar el Othmania, 2004.
- LASARY, Evaluation et financement de projet, Edition Distribution EL Othmania, 2007.
- LORINO Philippe, « Méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003
- PIERRE CABANE, L'essentiel de la finance, EYROLLES éditions d'organisation, 2006.
- PIERRE VERNIMMEN, Finance d'entreprise, Edition DALLOZ 2016.
- PIERRE VERNMMEN, finance d'entreprise, 6ème Edition, Dalloz, Paris, 2005.
- TORT Eric, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales, essai de synthèse », revue Française de comptabilité, no 452, 2013.

Liste des figures, schémas et tableaux

➤ Listes des figures

Figure N°01 : La crise de croissance

Figure N°02 : La mauvaise gestion du BFR

Figure N°03 : L'erreur d'équilibrage

Figure N°04 : L'erreur de sur-mobilisation

Figure N°05 : L'erreur de sous-mobilisation

➤ Liste des schémas

Schéma N°01 : schéma de la situation géographique d'AYRIS

Schéma N°02 : schéma de l'organigramme de l'entreprise

Schéma N°03 : organigramme de département finance

➤ Liste des tableaux

Tableau N°07 : Bilan fonctionnel de l'actif

Tableau N°08 : Bilan fonctionnel de Passif

Tableau N°09 : Le FRNG à partir du haut de bilan

Tableau N°10 : Le FRNG à partir du bas de bilan

Tableau N°11 : Le BFR à partir du bilan

Tableau N°12 : Le BFR à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE)

Tableau N°13 : La TN à partir de FRNG et BFR

Tableau N°14 : La TN à partir du bilan fonctionnel

Tableau N°15 : Les ratios de liquidité

Tableau N°16 : Ratio d'autonomie financière

Tableau N°17 : Ratio de solvabilité générale.

Résumé

Le but de ce mémoire est de démontrer les meilleurs outils et méthodes utilisés par la trésorerie afin d'aboutir à une gestion adéquate de la trésorerie.

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

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

Mots clés : La trésorerie, la gestion de la trésorerie, la gestion prévisionnelle de trésorerie, analyse par le bilan et les flux.

Resume

The aim of this dissertation is to demonstrate the best tools and methods used by the treasury in order to achieve adequate cash management;

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

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

Key words : Cash flow, Cash management, cash flow forecasting, balance sheet and flow analysis.