

**Université Abderrahmane mire de Bejaia**  
**Faculté des Science Economique Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences Financières et Comptabilité**

## **Mémoire de fin de cycle**

**En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences financières et comptabilités**

**Option : Comptabilité Contrôle et Audit**

**Thème :**

**L'impact de la gestion de trésorerie sur la performance  
financière de l'entreprise cas (EPB)**

**Réaliser par :**

BENYAHIA DOUNIA

BRAHAMI MANEL

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> OUGHELISSI

**Année universitaire 2022/2023**

# *Remerciements*

*Nous remercions tout d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donné santé physique et morale afin de réaliser ce moment de travail.*

*Nous tenons à exprimer nos remerciements à:*

*Nos parents bien-aimés pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements.*

*Notre promoteur Mr OUGHLISSI pour nous avoir dirigés et instruits tout au long de ce travail.*

*Tout le personnel de l'entreprise portuaire Bejaia qui nous ont réservé un accueil très chaleureux et nous ont apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage pratique en particulier Mme **BOUHAMOU** qui nous a beaucoup assistés à concrétiser notre travail et qui nous a bien accueillis.*

*Enfin, nous remercions, les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire.*

*Et à tous les enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances et bienveillance.*

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A moi-même, pour avoir traversé les épreuves et les souffrances avec résilience et détermination

A mes parents bien aimés, dont l'amour, la patience, le soutien et l'encouragement constants ont été ma source d'inspiration. Je vous exprime ma profonde gratitude et mon affection sincère à travers ce travail. Que Dieu me guide pour vous rendre ne serait-ce qu'une partie des sacrifices que vous avez consentis

A mes chères sœurs ATIKA et NADINE et mon frère RIDA et sa femme et le petit pichou « NAEL » que j'aime très fort pour leur tendresse, leurs conseils avisés et les rires que nous avons partagés. Vous avez enrichi ma vie de votre présence et de votre soutien.

A quelqu'un très spécial dans ma vie (J), pour la tendresse et la compréhension, pour avoir partagé les rires et essuyé les larmes, et pour avoir été ma force tranquille. Sans oublier ma binôme DOUNIA qui a été plus d'une collaboratrice ; une amie fidèle, une source d'inspiration et une compagne de chaque instant. Et à tous les personnes qui étaient là à côté de moi.

Je saisis cette occasion pour exprimer mon immense gratitude de vous avoir à mes côtés, merci de m'avoir tiré toujours vers le haut et de me pousser constamment à donner le meilleur de moi-même

Manel.

# Dédicaces

Avec toute la gratitude que je porte dans mon cœur, je dédie ce travail humble à ceux qui, peu importe l'étendue des mots que je pourrais choisir, ne sauraient jamais vraiment refléter la profondeur de mon amour sincère pour eux.

A toi ma très chère maman

Quoi que je fasse ou je dise, je ne saurais point te remercier comme il se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide et ta présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles. Je te dédie ce travail à toi maman, ma raison d'être, ma raison de vivre, la lanterne qui éclaire mon chemin et m'illumine de douceur et d'amour.

A une personne spéciale

A celui qui m'aimes sans condition, qui me gardes sous son aile protectrice, qui as toujours été présent pour me soutenir et qui l'es encore, je me sens privilégiée de t'avoir dans mon existence je t'aime (WLD).

A toi mon cher frère

A celui qui m'a soutenu et qui m'a toujours encourager, fais confiance durant ces années d'études. Mon petit prince GHILES.

A ma sœur et mon amie et binôme MANEL

A toi ma chère soeur, a celle qui m'a toujours soutenus et encourager, et qui a été la dans mes moments difficile. En souvenir de nos éclats de rire et des bons moments, en souvenir de tout ce qu'on a vécu ensemble, j'espère de tout mon cœur que notre amitié durera éternellement.

A mon père

A toi ma chère SABRINA

A toi mon exemple dans ce monde, a celle qui m'a toujours aidé et encouragé, je ne vais jamais oublier tout ce que tu as fait pour moi. A tous mes amies Qui m'ont encouragée et soutenu.

DOUNIA.

# Liste des abréviations

**BFR** : Besoin en fonds de roulement  
**BFRE** : Besoin en fonds de roulement d'exploitation  
**CA** : Chiffre d'affaire  
**CV** : Charge variable  
**CF** : Charge fixe  
**CAF** : Capacité d'auto financement  
**DCT**: Dette court terme  
**DLMT**: Dette à long termemoyen terme  
**EBE**: Excédent brut d'exploitation  
**EPB**: Entreprise portuaire de Bejaia  
**FR**: Fonds de roulement  
**FRNG**: Fonds de roulement net global  
**IBS**: Impôt sur les bénéfices des sociétés  
**MCV**: Marge sur coût variable  
**MC**: Marge commerciale  
**RAF**: Ratio d'autonomie financière  
**RET**: Ratio de l'endettement total  
**RLR**: Ratio de liquidité réduit  
**RLI**: Ratio de liquidité immédiat  
**RLG** : Ratio de liquidité général  
**RN** : Résultat Nette  
**ROA** : Taux de rentabilité économique  
**ROE** : Taux de rentabilité financière  
**RE** : Rentabilité économique  
**RF** : Rentabilité financière  
**RCAI** : Résultat courant avant l'impôt  
**TA** : Trésorerie Active  
**TP** : Trésorerie Passive  
**TFT** : Tableau flux de trésorerie  
**TF** : Tableau de financement  
**VA** : Valeur ajoutée  
**VD** : Valeurs disponibles  
**VR** : valeurs réalisables  
**VE** : valeurs d'exploitations  
**VI** : valeurs immobilisées  
**CP** : Capitaux Propre

## Liste des tableaux

Tableau 1: Le plan de trésorerie .....	12
Tableau 2 : Simulation pour prévoir l'évolution .....	15
Tableau 3 : Un emprunt bancaire à long terme .....	21
Tableau 4 : Un escompte commercial.....	22
Tableau 5 : Les ratios de liquidité.....	50
Tableau 6 : Les ratios de solvabilité .....	55
Tableau 7 : Présentation de compte de résultat simplifié .....	56
Tableau 8 : Les ratios de rentabilité.....	70
Tableau 9 : Plan de financement prévisionnel et pluriannuel .....	75
Tableau 10 : Budget des encaissements .....	78
Tableau 11 : Budget des décaissements .....	79
Tableau 12 : Budget de TVA.....	80
Tableau 13 : Budget de trésorerie .....	80
Tableau 14 : La fiche en valeur .....	81
Tableau 15 : Le bilan financier de l'année 2022 .....	87
Tableau 16 : Le bilan en grande masse 2022 .....	88
Tableau 17 : Le bilan financier de l'année 2023 .....	89
Tableau 18 : Le bilan en grande masse 2023 .....	91
Tableau 19 : Le fonds de roulement par le haut du bilan .....	93
Tableau 20 : Le fonds de roulement par le bas du bilan .....	93
Tableau 21 : Besoin en fonds de roulement.....	95
Tableau 22 : Trésorerie Nette .....	96
Tableau 23: Trésorerie Nette .....	96
Tableau 24 : Les ratios de liquidité.....	98
Tableau 25 : Le ratio d'autonomie financière .....	100
Tableau 26 : Le ratio de solvabilité générale .....	101
Tableau 27 : Le ratio d'endettement .....	101
Tableau 28 : Le TFT des exercices 2022 – 2023 .....	102
Tableau 29 : Soldes intermédiaire de gestion.....	105
Tableau 30 : Calcul de la CAF par la méthode de l'EBE .....	110
Tableau 31 : Calcul de la CAF par la méthode du résultat net .....	110
Tableau 32 : L'autofinancement des exercices 2022-2023 .....	112
Tableau 33: La rentabilité économique et la rentabilité financière de l'EPB...	113
Tableau 34 : Les ratios de rentabilité des exercices 2022-2023 .....	114
Tableau 35 : L'effet de levier des exercices 2022-2023 .....	117

## **Liste des figures**

Figure 1 : La crise de croissance.....	19
Figure 2 : La mauvaise gestion du BFR.....	19
Figure 3 : L'erreur d'équilibrage. ....	34
Figure 4 : L'erreur de sur –mobilisation. ....	34
Figure 5 : L'erreur de sous-mobilisation.....	35
Figure 6: Synthèse des prévisions de la trésorerie.....	72

## **Liste des schémas**

Schéma 1 : Les étapes de la gestion de la trésorerie.....	10
Schéma 2 : Un affacturage .....	23
Schéma 3: Structure du bilan financier .....	44
Schéma 4: Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement .....	47
Schéma 5 : Les soldes intermédiaires de gestion .....	57
Schéma 6 : L'autofinancement .....	64
Schéma 7 : Démarche budgétaire .....	76



## Liste des graphiques

Graphique 1 : Modèle d'Archer.....	13
Graphique 2 : Fonds de roulement.....	93
Graphique 3: Besoin en fonds de roulement .....	95
Graphique 4 : Evolutions des flux de trésorerie durant la période étudiée .....	103
Graphique 5 : Evolution du CA durant la période étudiée .....	106
Graphique 6 : Evolution de la valeur ajoutée durant la période étudiée .....	107
Graphique 7 : L'excédent brut d'exploitation .....	108
Graphique 8 : Résultat net de l'exercice .....	109
Graphique 9 : Evolution de la CAF. ....	111
Graphique 10: Evolution de l'autofinancement. ....	112

# Sommaire

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Liste d'abréviation</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1</b>	
<i>Cadre conceptuel de la gestion de trésorerie</i>	
<b>Introduction .....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Origines des problèmes et les sources de financements de la trésorerie. ....</b>	<b>04</b>
<b>Section 02 : Optimisation de la gestion de trésorerie. ....</b>	<b>25</b>
<b>Section 03 : Les enjeux de la gestion et le rôle du trésorier.....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre 02</b>	
<i>La gestion de trésorerie dans l'étude financière</i>	
<b>Introduction .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 01 : l'analyse de la trésorerie par deux approches (approche statique, approche dynamique). ....</b>	<b>40</b>
<b>Section 02 : Optimisation de la performance de l'entreprise .....</b>	<b>53</b>
<b>Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie .....</b>	<b>71</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>84</b>
<b>Chapitre 03</b>	
<i>Etude pratique au sien de l'entreprise portuaire de Bejaia</i>	
<b>Introduction .....</b>	<b>85</b>
<b>Section 01 :Optimisation financière Analyse et gestion de trésorerie de l'EPB....</b>	<b>85</b>
<b>Section 02 :L'impact de la trésorerie et sa gestion sur la performance de l'EPB..</b>	<b>104</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>121</b>
<b>Conclusion générale</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Tables des matières</b>	

# **Introduction générale**

Le monde actuel connaît la croissance économique et financière des entreprises. C'est pour cela que ces entreprises doivent être rigoureuses en ce qui concerne leur évolution interne et externe pour pouvoir préserver sa pérennité face à des enjeux de concurrence.

La gestion financière est un processus de gestion des ressources financières d'une entreprise, en tenant compte de ses objectifs, de ses contraintes, de son environnement et de ses opportunités. Elle a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise.

La gestion financière a pour but d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise, de porter un jugement sur son équilibre financier et sa rentabilité. Cette analyse permet de mesurer et d'améliorer la rentabilité des activités, de prévoir les besoins, de trouver les moyens nécessaires à la vie et au développement de la performance de l'entreprise. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer « la gestion de trésorerie ».

La gestion de trésorerie, en tant que pilier fondamental de la gestion financière, joue un rôle déterminant dans l'atteinte de cette performance. C'est un domaine complexe et multidimensionnel qui nécessite une expertise et une vigilance constantes de la part des gestionnaires financiers. En s'appuyant sur les principes et les techniques de gestion de trésorerie éprouvés, les entreprises peuvent améliorer leur performance financière et renforcer leur position sur le marché.

« La gestion de trésorerie est l'art de gérer les flux de trésorerie d'une entreprise, c'est-à-dire les encaissements et les décaissements qui interviennent dans le cadre de son activité courante. L'objectif de la gestion de trésorerie est de garantir à tout moment la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à faire face à ses obligations financières à court terme ».

Notre choix s'est porté sur cette thématique en raison de notre intérêt soutenu pour cette discipline tout au long de notre cursus universitaire. De plus, la gestion de trésorerie revêt une importance vitale au sein de toute entreprise, et son actualité ainsi que les opportunités de recrutement nous ont incités à approfondir ce sujet en vue de notre préparation à la vie active.

Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), acteur majeur du secteur portuaire algérien, n'échappe pas à cette réalité. En effet, la gestion efficace de ses flux de trésorerie est essentielle pour assurer sa solvabilité, financer ses investissements et soutenir sa croissance. C'est dans ce contexte que ce mémoire s'intéresse à l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de l'EPB.

L'objectif de notre travail consiste à étudier la fonction de gestion de trésorerie au sien

de L'EPB .Nous cherchons à comprendre l'importance de la mise en place de cette fonction, ainsi que ses objectifs .Notre étude vise également à analyser les équilibres financiers pour assurer la pérennité et la continuité de l'exploitation de l'entreprise, pour mieux comprendre la manière dont la trésorerie est gérée. Dans ce contexte, notre travail s'attache à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

### **Une gestion de trésorerie optimisée peut-elle contribuer à l'atteinte d'une performance financière équilibrée pour l'entreprise portuaire de Bejaia ?**

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

- ✓ Qu'est-ce que la gestion de trésorerie et quel est son but ?
- ✓ Comment optimiser la performance de l'entreprise ?
- ✓ la gestion de trésorerie de l'EPB peut-elle influencer sur sa performance ?

Pour répondre à ce questionnement nous avons proposé ces hypothèses suivantes :

- ✚ **Hypothèse 01** : La gestion de trésorerie consiste à gérer les liquidités disponibles au sein de l'entreprise dans le but d'optimiser seulement sa rentabilité financière.
- ✚ **Hypothèse 02** : En améliorant l'efficacité opérationnelle et en réduisant les coûts, l'entreprise peut augmenter sa performance.
- ✚ **Hypothèse 03** : La gestion de trésorerie n'a pas d'impact sur la performance financière.

Nous avons opté la démarche méthodologique suivante : une approche théorique qui consiste sur le cadre conceptuel de la gestion de trésorerie, ainsi que ses différentes approches d'analyse. La seconde, consiste en un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. En effet, l'objectif principal de ce mémoire est l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de l'EPB. Alors nous essayerons de mieux comprendre la manière dont la trésorerie est gérée et comment cette dernière influence la performance de l'EPB.

Selon la méthodologie établie précédemment, notre plan de travail s'articule autour de trois chapitres principaux. Le premier chapitre est dédié à l'exploration du cadre conceptuel de la gestion trésorerie. Le second chapitre aborde la gestion de trésorerie dans l'étude financière et l'optimisation de la performance. Le troisième chapitre est consacré à une étude approfondie pratique au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia et comment la gestion de trésorerie influence sur l'EPB.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel de la gestion de la trésorerie**

## Chapitre 01 : Cadre Conceptuel sur la Gestion de Trésorerie

La gestion de trésorerie est l'objectif de chaque entreprise, est une tâche essentielle et un domaine extrêmement sensible. Permet à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et d'assurer sa liquidité et sa solvabilité.

Pour atteindre une bonne gestion d'assurer au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise et regrouper l'ensemble des décisions, règles et procédures. Il est nécessaire de suivre tout un processus en utilisant des moyens, qui implique une gestion efficace des encaissements et une gestion proactive des excédents de trésorerie, et donc assure sa performance financière à long terme.

L'objet de ce premier chapitre est d'examiner la gestion de trésorerie. Celui-ci s'articulera autour de trois sections.

La première section est consacrée à comprendre l'origine des problèmes de trésorerie, ensuite nous traiterons dans la seconde section sur les enjeux de la gestion de trésorerie et le rôle du trésorier pour mieux la gérer à la fin sur l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Section 01: Origines des problèmes et les sources de financements de la trésorerie

Depuis l'avènement de la finance appliquée à l'entreprise, la gestion des fonds qu'elle soit à long ou à court terme, occupe une place centrale dans la préoccupation de l'entreprise. La gestion de trésorerie joue un rôle crucial dans la réussite globale de l'entreprise.

### **1.1. Notion et concept générale sur la gestion de trésorerie**

Avant d'aborder les notions et concepts généraux sur la trésorerie, il est essentiel de comprendre que la trésorerie joue un rôle important dans la durée de vie de l'activité de l'entreprise. De s'avoir mené une bonne gestion de la trésorerie pour permette à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

#### **1.1.1. Généralité sur la gestion de trésorerie**

La gestion de la trésorerie est un sujet transversal qui concerne plusieurs disciplines. Elle est un arbitrage permanent entre la sécurité et l'efficacité, entre la liquidité et la rentabilité et entre la solvabilité et le risque.

Dans ce qui suit en va essayer d'aborder les notions générales sur la trésorerie et la gestion.



## La gestion

Une masse d'information que l'on sur l'acte de gestion nous fournit plusieurs termes ayant parfois la même signification tels : direction, conduite, gouvernement, pilotage, administration, management. Divers auteurs se sont penchés sur cet aspect de gestion pour clarifier ces différences de sens Henry Fayol, avait utilisé le terme administration pour désigner la gestion de cinq éléments liés directement à l'activité du gestionnaire : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. (*Henry, 1916, p. 07*)

Une autre définition plus fine provient de deux psychologues du travail : Philippe Burg et pierre jardillier, qui attribuent au management l'action de conduire et de diriger une organisation. Cette action nécessite une vision pour avoir plus clair le résultat auquel tend le gestionnaire. Elle nécessite également une orientation à suivre pour atteindre ce résultat et accomplir pleinement la mission, en termes d'objectifs à réaliser (*Burg & Jardillier, 2007, p. 24*)

Elle peut être aussi définie comme l'ensemble des procédures effectuées pour résoudre un problème ou réaliser un projet. La gestion est également la direction ou l'administration d'une entreprise ou d'une affaire

## La trésorerie

*« Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure des flux financiers, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise ». (Maurin, 2009, p. 09)*

*« La trésorerie d'une entreprise est souvent définie à partir d'héritage de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités » (Desbrieres & Poincelot, 1999, p. 34)*

*« La trésorerie a un rôle primordial dans le fonctionnement de l'entreprise. Toutes les opérations de l'entreprise ne se matérialisent pas des flux d'entrée ou des flux de sortie de la trésorerie. Elle permet d'établir l'équilibre financier entre le fonds de roulement net global et besoin de roulement. La trésorerie est l'ajustement entre le FRNG et le BFR » (Ramage, 2001, p. 19)*

Cela détermine que la trésorerie est l'actif principal que les particuliers et les entreprises utilisent régulièrement pour régler leurs dettes et leurs dépenses d'exploitation, tel

que les impôts les salaires des employés, les achats de stocks, les frais de publicité, les loyers.. etc.

### La gestion de trésorerie

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

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum. Par ailleurs, sert à maximise le rendement les placements de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de la trésorerie repose par conséquent sur le couple « **solvabilité / Rentabilité** »

- **Solvabilité** : « Désigne la capacité de l'entreprise à assurer, a tout moment le paiement de ses dettes exigibles grâce à ses actifs disponibles. En d'autres termes, il est nécessaire d'avoir en permanence une encaisse positive »(**Bruslerie , 2010, pp. 04-06**)
- **La rentabilité** :« Mesure la relation entre les résultats obtenus et les moyens mis-en

*œuvre pour atteindre ces résultats. La rentabilité est une contrainte importante à respecter car elle représente la valeur créée par l'entreprise. C'est grâce à elle que les emprunts sont remboursés. Que les actionnaires maintiennent leur participation, ou encore que l'entreprise s'autofinance »(Bruslerie , 2010, p. 06)*

A court terme, la rentabilité et solvabilité s'opposent donc. En effet, pour être solvable, il est nécessaire de disposer d'une trésorerie positive .Mais cette dernière représente une somme non utilisée, ce qui réduit la rentabilité .C'est pourquoi beaucoup d'entreprise ont un objectif de « trésorerie zéro » ou plus précisément une trésorerie positive et proche de zéro.

La gestion de trésorerie présente un enjeu de l'autonomie de l'entreprise considérable qui a profondément évolué. En effet, une entreprise qui aurait une trésorerie négative s'exposerait a un risque de cessation de paiement. Pour autant, disposer d'une encaisse positive va à l'encontre de la seconde contrainte financière, qui est la rentabilité.

Cette évolution est due essentiellement à l'émergence de nouveaux instruments financiers. Mais cette évolution ne doit pas faire oublier qu'une bonne gestion de la trésorerie

ne doit pas se limiter à une connaissance de ces instruments financiers, mais passe par une maîtrise des outils de base de la trésorerie.

### 1.1.2. Les Objectifs de la gestion de trésorerie

Les objectifs de la gestion de trésorerie englobent la sécurisation des fonds, la réduction des coûts financiers et l'optimisation des liquidités, pour soutenir les opérations et la stratégie globale de l'entreprise.

- **Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimaliser les charges de financement** : La gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise.
- **Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information)** : Gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaires et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie.
- **Assurer la liquidité de l'entreprise** : Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise.
- **Réduire le coût des services bancaires** : Les coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines ;
  - ✓ Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs.
  - ✓ Les jours de valeurs : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte.
  - ✓ La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois...
  - ✓ Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération.
  - ✓ La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.
- **Construire un partenariat bancaire équilibré** : « Une relation équilibrée consiste d'une part à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable ». (Poloniato, 1997, p. 16)

### 1.1.3. L'utilité de la trésorerie

Une entreprise a besoin de la trésorerie pour trois raisons, clairement définies par J-M

Keynes durant les années 1930(*Griffiths, 2001, p. 200*)

- **Raison de transaction** : L'entreprise fait des achats et des ventes chaque jour. Une grande partie de ces opérations se dénouent à crédit mais en fin de contrat l'entreprise a besoin de disponibilités.
- **Raison de précaution** : La trésorerie n'est pas une science tout à fait exacte et les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut, ne serait-ce qu'à cause des dimanches et des jours fériés ou des grèves intempestives. Les précautions seront d'autant moins nécessaires que la banque est diligente et que les formalités de retraits sont rapides.
- **Raison de spéculation** : Lorsque l'entreprise manie de grandes quantités de fonds, il peut être intéressant de disposer, même pour quelques jours ou pour quelque heure, de fonds que l'on peut placer dans des conditions intéressantes, en particulier sur des places internationales et sur des produits financiers standards.

En raison de ces trois motifs de base et en fonction des types d'organisation que nous avons évoqués, la trésorerie a plusieurs missions.

La trésorerie est essentielle pour toute entreprise car elle représente les liquidités disponibles, permettant ainsi de gérer les paiements quotidiens et de faire face aux obligations financières à court terme. Elle est composée de l'argent liquide dans la caisse et sur les comptes en banque de l'entreprise, l'utilité de la trésorerie réside dans sa capacité d'assurer la solvabilité, gérer les liquidités et faciliter la prise de décision, et prévoir les flux futurs...etc.

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

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie solvabilité et rentabilité suppose la conjugaison de deux types d'action( *Gauthier & Causse, 1981, p. 32*)

\* **Des actions internes**: La prévision des flux monétaires (encaissement, décaissement) et le choix des moyens de couverture se déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que le contrôle de la trésorerie.

\* **Des actions externes** : Elles visent essentiellement à assurer les meilleures conditions de négociation des facilités bancaires. Des conditions de règlement des clients et de paiement des fournisseurs.

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois phases :( *Gauthier & Causse, 1981, p. 34*)

**La première phase : La prévision**

La première étape est la prévision des flux : les mesures (de financement) ne sont que des remèdes. La véritable politique de trésorerie consiste à en déterminer les besoins à l'avance. Plus en se rapproche du terme, plus l'éventail des possibilités de couverture du déséquilibre se referme.

La diversité des tâches qui incombent au trésorier l'oblige à établir des plans à différentes horizons. Les plans de trésorerie à court terme quelques jours à un mois, sont indispensables au choix rationnel des moyens de financement. Les prévisions à plus long terme, permettent de déterminer le montant des crédits nécessaires et de les négocier suffisamment à l'avance.

**La deuxième phase : L'arbitrage**

Dans cette étape le trésorier doit, dans le cadre qui lui est fixé par le plan de financement rechercher l'utilisation optimale des fonds de l'entreprise. Il lui revient ;

- De négocier les crédits à court terme et conditions relatives à toutes les opérations bancaires.
- De prendre les décisions de financement et de placement.

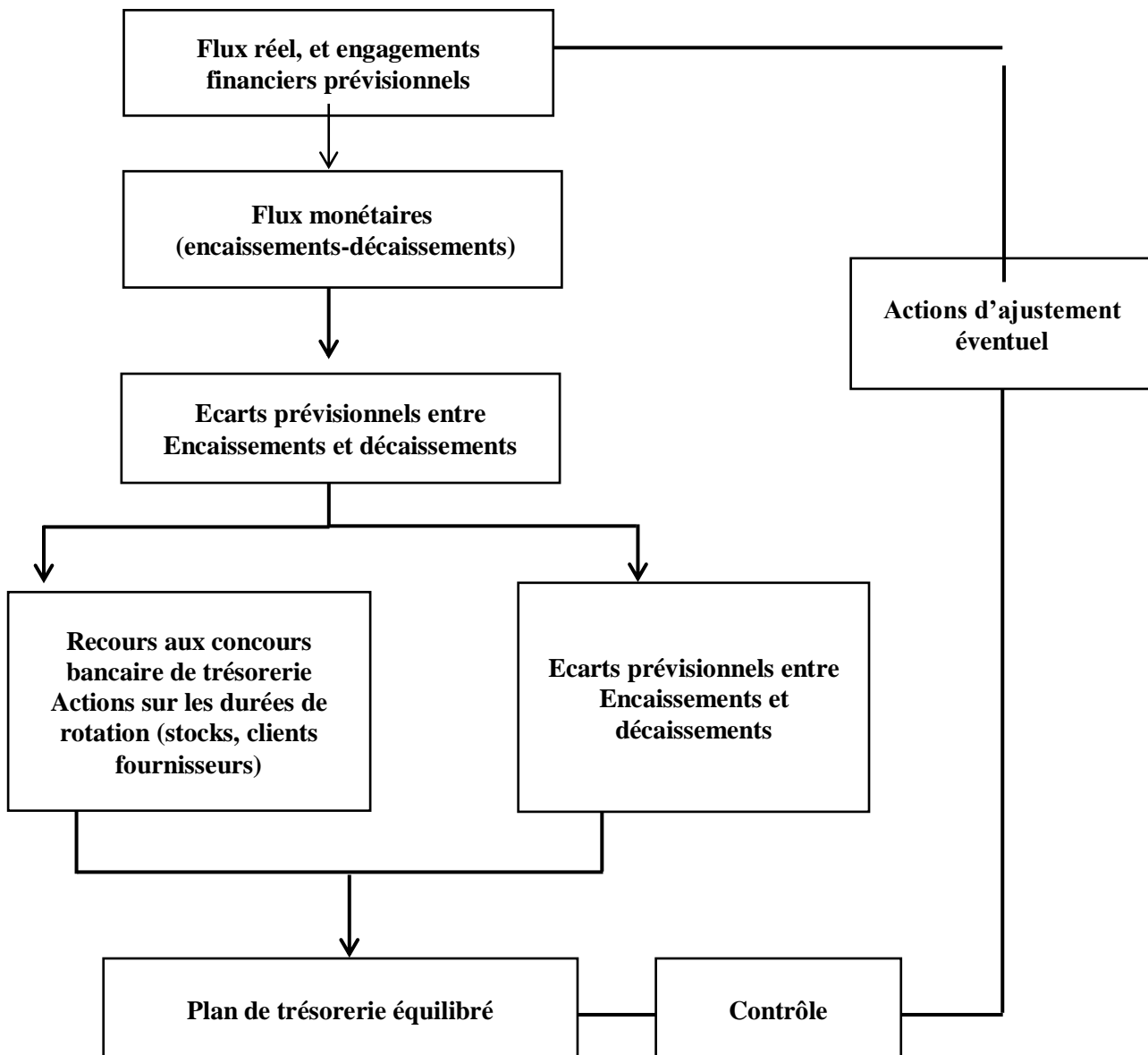
Préalablement à toute décision de financement et placement, le trésorier peut éventuellement intervenir pour modifier les caractéristiques d'opération de manière à infléchir favorablement le profil du solde trésorerie prévu.

**La troisième phase : Le contrôle**

Un système de gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision. Pour que le système fonctionne rationnellement, il faut qu'un équilibre s'instaure entre les degrés de raffinement des techniques utilisées dans différents domaines.

Il serait inutile de mettre en place un système de gestion de trésorerie sans en assurer son contrôle. Celui-ci doit contribuer à l'amélioration des pratiques et outils utilisés.

Schéma 1 : Les étapes de la gestion de la trésorerie.



Source : ( Barreau & Delahaye, 2003)

La gestion de trésorerie est un processus essentiel pour la santé financière d'une entreprise. Cela implique une analyse des flux réels et des engagements financiers prévisionnels pour anticiper les besoins futurs. Il est essentiel de prévoir les encaissements et les décaissements pour éviter les écarts prévisionnels. Une surveillance quotidienne des mouvements de trésorerie est nécessaire pour maintenir une liquidité adéquate.

Après avoir comparé régulièrement les prévisions avec les réalisations pour détecter les écarts entre les encaissements et décaissement. Et lorsque les liquidités viennent à manquer, l'entreprise peut avoir recours à des financements externes comme les concours bancaires afin d'obtenir un plan de trésorerie équilibrée. Le contrôle continu permet d'identifier les déviations par rapport au plan et de prendre des mesures correctives pour ajuster la trésorerie.

#### **1.1.5. Modèles de gestion de la trésorerie**

L'évolution de la gestion de la trésorerie a suscité une certaine modélisation des données afin de faciliter la tâche du trésorier et assurer une prévision plus exacte.

Parmi les modèles les plus populaires on cite les modèles *Satisficing* et *Optimizing* qui ont contribué à avoir des encaissements et décaissements sur une échelle de temps plus étroite. (*Galesne, 1973, p. 34*)

##### **Modèles de type :Satisficing**

C'est parmi les modèles les plus populaires dans ce domaine. ARCHER et LERNER sont les premiers qui ont présenté des modèles de type satisficing. L'idée principale de ce genre de modèles est que la période retenue peut être variable et la projection des encaissements et décaissements peut se faire aussi bien sur une période d'un jour que d'un mois ou même d'une année. Certaines entreprises se contentent d'établir un tel plan (une fois par mois, d'autres au contraire sont beaucoup plus rigoureuses dans leurs prévisions et tiennent simultanément des plans à échéances variable.

**Tableau 1:** Le plan de trésorerie

	Janvier											
	1 <sup>ère</sup> décade									2 <sup>ème</sup> décade	3 <sup>ème</sup> décade	
	L	Ma	Me	J	V	L	Ma	Me	J			
1-Niveau de l'encaisse au début de la période.												
2- Rentrées attendues de trésorerie totale.												
3-sortie attendues de trésorerie.												
4-Solde attendu des opérations de trésorerie de la période.												
5-Opérations sur prêt bancaire.												
6-Niveau attendu de l'Encaisse en fin de période.												

**Source :** (Galesne, 1973, p. 36)

Dans cet exemple on aperçoit qu'il faut garder en caisse le montant juste suffisant, pour faire face à toutes des dépenses de trésorerie normalement engagées au cours de la période étudiée.

Toutefois la connaissance des flux de trésorerie est loin d'être parfaite, en conséquence il est préférable que le chef d'entreprise détienne simultanément une encaisse de

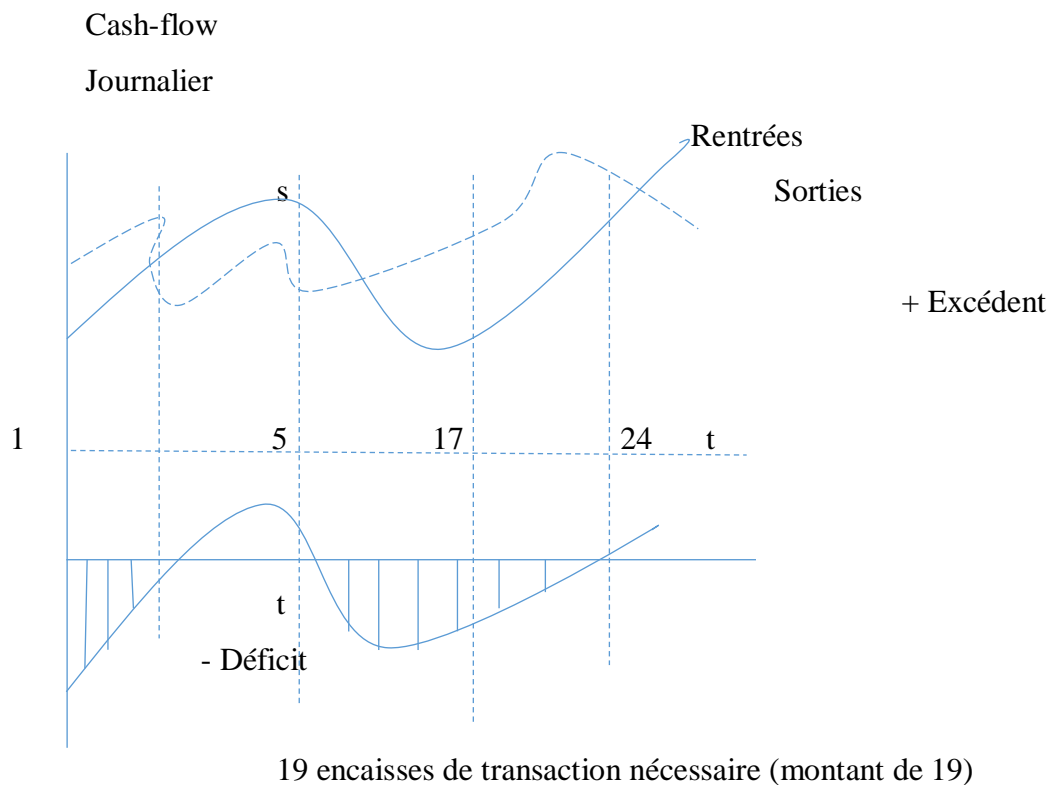


précaution. C'est à l'évaluation de cette encaisse de précaution que répondent justement les modèles d'ARCHER et LERNER.

- ✓ **Modèles D'ARCHER** : Implique une référence à une série d'observations passées d'où, après calcul de moyenne et variance des écarts à la moyenne, seront estimées les encaisses minimum de la firme.

### Graphique 1 : Modèle d'Archer

Représente l'une des observations concernées : Ce graphique représente l'évaluation des flux de trésorerie constatés au cours d'une période (un mois par exemple) qui, dans l'exemple pris par ARCHER s'étend sur 24 jours.



**Source:** (Archer, 1966, p. 09)

Du premier jour au 5<sup>ème</sup> jour du mois les sorties de trésorerie excédent les rentrées de 19. Ceci implique la constitution d'une encaisse de transaction d'un montant de 19 à la fin du mois précédent.

Du 5<sup>ème</sup> 17 jour, selon les hypothèses d'archer, les rentrées excèdent largement les sorties, il n'est nul besoin d'encaisse de transaction. Par contre, un nouveau besoin apparaît à partir de 17 jour : si le cycle présenté se renouvelait à l'identique, l'encaisse de transaction

nécessaire à cette date pour éviter tout découvert serait de 36.

La distribution des excédents et déficits d'encaisse pourraient, par exemple être la suivante au cours de N mois successifs.

- ✓ **Modèles LERNER** : tout comme celui d'ARCHER, entend prendre en considération l'incertitude des flux de trésorerie. Comme lui, il est fondé sur la volonté du trésorier de se ménager une marge de sécurité dans l'élaboration de ses décisions en matière de gestion de l'encaisse, il utilise les techniques de simulation pour évaluer ces encaisses.

**Tableau 2** : Simulation pour prévoir l'évolution

Mois i	Jan	fév.	mar.	apr.	Mai	Juin	juil.	aout	Sept	oct.	nov.	déc.
<b>Solde moyens mensuels</b>	104	258	- 1221	- 1104	- 363	- 1068	91	66	-570	52	09	109
<b>Ecart- types soldes</b>	34	75	53	02	03	72	21	87	39	83	69	45
<b>Moyens mensuels</b>												

Source :

*(Galesne,**1973,**p.*

37)

Ce tableau fournit une analyse de la gestion de trésorerie d'une entreprise sur une période de mars à juin. Il indique que l'entreprise prévoit un excédent de sorties de fonds par rapport aux entrées. Grâce à la connaissance des encaissements mensuels attendus et de l'écart type, il est possible d'estimer les limites supérieures et inférieures de la trésorerie future dans un intervalle de confiance donné. Si le trésorier est prêt à accepter un risque de découvert à un niveau de confiance de 0,01, alors la réserve de précaution au début du mois devrait être égale à trois fois l'écart type de la distribution correspondant au mois concerné. Ce modèle est similaire au modèle d'archer, qui compare les prévisions de trésorerie avec le niveau requis.

En conclusion les deux modèles **d'archer et lerner** ont la particularité que la politique de couverture du risque n'intervient pas.

#### **Modèles de type : *Optimizing***

Les modèles d'optimisation, quant à eux, visent à trouver la meilleure solution possible à un problème de prise de décision. Ils supposent que les décideurs disposent des ressources et de la capacité nécessaires pour évaluer toutes les options possibles et identifier celle qui maximise le résultat souhaité.

Le but des modèles d'optimisation est de déterminer l'encaisse optimale que l'on s'attache, c'est-à-dire l'encaisse la moins coûteuse compte tenu d'une politique de placement donnée, et de barèmes de coûts donnés. Ces modèles peuvent aider les entreprises à atteindre divers objectifs, notamment :

- ✓ **Maximisation des flux de trésorerie** : Les modèles d'optimisation peuvent aider les entreprises à identifier des stratégies qui maximisent leurs flux de trésorerie, conduisant ainsi à une amélioration de la liquidité, de la rentabilité et de la stabilité financière.
- ✓ **Minimiser les coûts** : En optimisant les pratiques de gestion de trésorerie, les entreprises peuvent minimiser les coûts inutiles associés à la détention de liquidités excédentaires, à l'emprunt de fonds ou aux pénalités de retard.
- ✓ **Gestion des risques** : Les modèles d'optimisation peuvent intégrer des facteurs de risque dans la prise de décision, permettant aux entreprises d'atténuer les risques potentiels associés aux fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change ou de la solvabilité des contreparties.
- ✓ **Améliorer les décisions d'investissement** : Les modèles d'optimisation peuvent aider à identifier les opportunités d'investissement optimales pour les excédents de liquidités, garantissant ainsi que les fonds excédentaires sont utilisés efficacement pour générer des rendements supplémentaires.

- ✓ **Amélioration de la planification financière :** Les modèles d'optimisation peuvent prendre en charge une planification financière plus précise et plus fiable en fournissant des informations sur les futurs modèles de flux de trésorerie et les scénarios potentiels.

## 1.2. Origines des problèmes de trésorerie

Les problèmes de trésorerie aux quels une entreprise peut être confrontée ont généralement deux origines : les problèmes structurels et les problèmes conjoncturels. Il est essentiel de nuancer l'analyse en fonction de leur gravité. Ces problèmes peuvent toucher soit la partie du haut du bilan (FR) soit la partie du bas du bilan (BFR).Voire dans certains cas, les deux. Par ailleurs, d'autres difficultés peuvent également découler de l'organisation de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise.

**1.2.1. Problème structurels de trésorerie :**« *sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tient à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener a des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes* » **(Rousselot, 2017, p. 25)**

- a) Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- b) Des investissements financiers trop importants (prise de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc. ;
- c) Une insuffisance des capitaux permanents due notamment ;
- ✓ A la faiblesse du capital social de la trésorerie ;
- ✓ A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
- ✓ Une insuffisance des capitaux permanents due notamment ;

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

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de 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.

### 1.2.2. Problèmes conjoncturels

« *Les problèmes conjoncturels, sont des problèmes touchant le court terme, tels que ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements d'encaissement et de décaissements. Les principales causes des problèmes conjoncturels indetifiables sont les suivant* » (**Rousselot, 2017, p. 26**)

Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année ;

- ✓ Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;
- ✓ Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement ;
- ✓ Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver.
- ✓ 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.

### 1.2.3. Problèmes d'ordre organisationnel

Sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financière de l'entreprise, peut avoir des informations sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivant (**Rousselot, 2017, p. 27**)

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

### 1.2.4. Les principales causes des crises de trésorerie

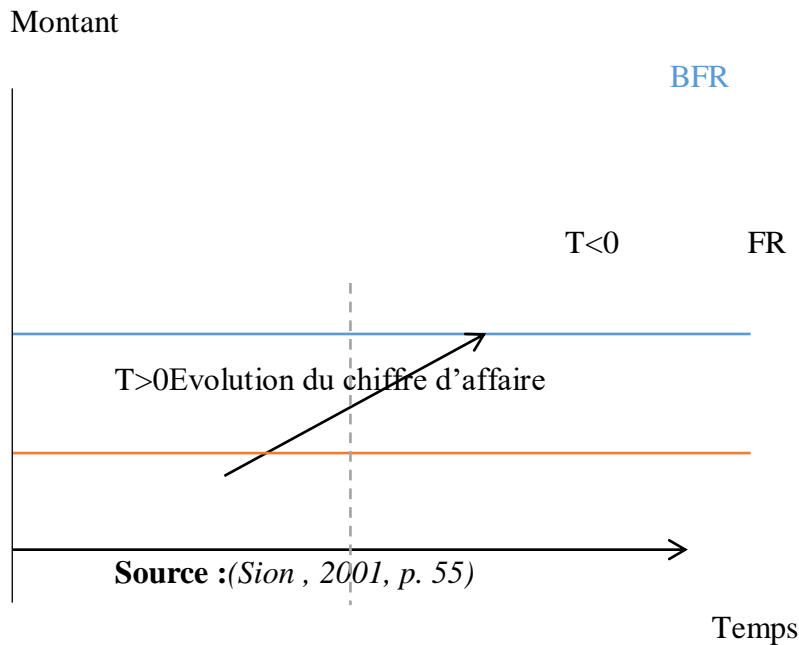
La trésorerie est un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise et comme cette dernière est le résultat de la différence entre le FR et le BFR, toute variation de ces dernières a des répercussions immédiates sur elle (**Sion , 2001, p. 55**)

#### 1.2.4.1. La crise de croissance

BFR augmentera inévitablement (augmentation des stocks, créance client... etc.). suite

à une forte hausse des ventes, provoquant un déséquilibre dû à un excédent non maîtrisé. Cela conduit à une insuffisance de ressources pour financer l'exploitation, puis à un risque de cessation de paiements.

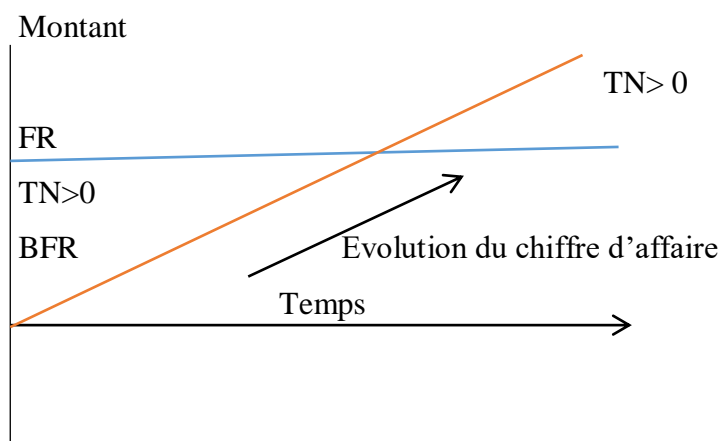
**Figure 1 : La crise de croissance**



#### 1.2.4.2. La mauvaise gestion du 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 fournisseurs.

**Figure 2 : La mauvaise gestion du BFR**



Source : (Sion, 2001, p. 56)

L'allongement des délais de paiement des clients, combiné aux délais de rotation des stocks et aux délais de paiement des fournisseurs, entraînera une augmentation plus rapide du BFR par rapport aux ventes.

Une mauvaise BFR peut entraîner une insuffisance de trésorerie, mettant ainsi l'entreprise en situation de tension financière. Il est donc impératif d'optimiser le BFR, ce qui passe par une gestion rigoureuse des délais de paiement, tant du côté des clients que des fournisseurs.

#### 1.2.4.3. La baisse de l'activité

L'une des crises les plus importantes qu'une entreprise peut rencontrer est la baisse d'activité. Dans cette situation, elle n'est plus en mesure de maintenir les contrats de travail à leur état initial et ne peut plus maintenir le même niveau de ventes. Par conséquent, le BFR augmente et la trésorerie se détériore. Cependant, le trésorier peut éviter ces problèmes en recherchant des solutions et des moyens efficace et adaptée à la situation de l'entreprise

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influence à savoir : (*Bruslerie , 2010, p. 15*)

- **Les créances clients** : réduit 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.

### 1.3. Les sources de financement de la trésorerie

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

#### 1.3.1. Le financement interne

Le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise au cours d'un exercice. Hubert de la Bruslerie distingue deux(2) modalités de vente : la vente au comptant et la vente à crédit. (*Bruslerie , 2010, p. 16*)

##### ➤ *La capacité d'autofinancement CAF*

Cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégager par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte des produit encaissable et ses charges décaissables ; plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financière et exceptionnelle. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens.

##### ➤ *L'autofinancement*



Est le flux des fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice .Le compte de résultat mesure des coûts. (*Bruslerie , 2010, p. 17*)

➤ **Les ventes au comptant**

Obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises, peut-être par versement d'espèces ou par virement bancaires devront être reçu par la caisse ou par la banque afin de faire la livraison. Les ventes au comptant sont important pour le fonctionnement de l'entreprise elle dispose de liquidités immédiates

➤ **Vente à terme (à crédit)**

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

### 1.3.2. Le financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve(*Sion , 2001, p. 101*)

➤ **Les emprunts bancaires à long terme**

Est un crédit généralement utilisé pour financer des investissements importants, tels que l'achat d'un bien immobilier ou le développement d'une entreprise.

**Tableau 3 :**Un emprunt bancaire à long terme

• Proposition 1 : Mode de remboursement « In fine »				
Montant emprunté		300 000,00 €		
Taux de l'emprunt		3 %		
Durée de l'emprunt		4 ans		
Années	Montant de capital restant dû	Intérêts	Montant du capital remboursé	Annuité
N	300 000,00 €	9 000,00 €		9 000,00 €
N+1	300 000,00 €	9 000,00 €		9 000,00 €
N+2	300 000,00 €	9 000,00 €		9 000,00 €
N+3	300 000,00 €	9 000,00 €	300 000,00 €	309 000,00 €

**Source :**Mode de remboursement « in fine » société airbus group SE

Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts

bancaires qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financements durables de l'entreprise

➤ *Les crédits bancaires à court terme*

Crédits courant ou crédits d'exploitation ou crédit de financement à court terme. Ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie. Ils servent à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courant de l'entreprise. Il existe plusieurs type de crédits bancaires que l'entreprise compte plus souvent ;

✓ *L'escompte commercial*

Est une technique financière qui permet à une **entreprise de bénéficier d'une remise sur le prix d'une facture si elle paie son fournisseur avant la date d'échéance convenue**. En contrepartie de ce paiement anticipé, le fournisseur accorde à son client un **rabais**, qui est généralement exprimé en pourcentage du montant total de la facture.

**Tableau 4 :** Un escompte commercial

Société Media Z Import-export Alger		<u>Facture n°:A103</u> Etablissement Thalys H-Dey Alger le 02-02-2012		
Réf	Désignation	Quantités	P/Unitaire	Montants
A19	Ecrans plats <b>hp</b> 19 pouces	10	18 000	180 000
M09	Onduleur Max Power	30	4 000	120 000
24	Cartouches compatibles EPSON	1 000	100	100 000
D34	DVD	1 000	50	50 000
	Total			450 000
	- <b>Remise 5%</b>			<u>22 500</u>
	<b>Net commercial</b>			427 500
	- <b>Escompte 1%</b>			<u>4 275</u>
	<b>Net à payer</b>			423 225
	Règlement par chèque bancaire			

**Source :** Société media Z import-export Alger 2012

Il s'agit d'un accord entre le vendeur et l'acheteur qui permet à ce dernier de déduire un certain montant de la facture convenue s'il procède au paiement avant une date définie.

- ✓ *Le financement par cession de créances à court terme* : Est une forme de financement à laquelle une entreprise peut recourir. Elle consiste à céder un effet de commerce à un tiers en échange de son paiement.
- ✓ *L'Affacturage (ou factoring)* : Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialité ; la société d'affacturage. La vocation de cet établissement est de

gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente (car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client).

### Schéma 2 : Un affacturage

Également connu sous le nom de "factoring", est une technique de financement qui permet aux **entreprises de céder leurs créances commerciales à un établissement financier spécialisé appelé factor**. En contrepartie de cette cession, le **factor avance à l'entreprise un pourcentage du montant des créances cédées**, généralement entre 70 % et 90 %. Le factor prend ensuite en charge le **recouvrement des créances** auprès des clients de l'entreprise



**Source :** Association française des sociétés financières

L'affacturage offre des avantages significatifs aux entreprises à travers un bouquet de services qui comprend le financement de trésorerie, la gestion des créances clients et le recouvrement des factures impayés.

#### ➤ *Le découvert*

Le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple jeu souvent des rentrées prévues, il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelés (ligne d'escompte). *(Rosselot & Verdie , 1999, p. 138)*

#### ➤ *Crédit spot*

Est un financement à court terme qui permet aux entreprises de pallier une difficulté passagère de trésorerie ou de couvrir rapidement une dépense importante (permet de

débloquer des fonds très rapidement, assurant ainsi la continuité des activités de l'entreprise sans interruption).

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

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

a) *Placement bancaires*

Un placement bancaire est un produit financier proposé par les banques qui permet aux clients d'**investir leur argent** dans le but d'**obtenir un rendement**. Les placements bancaires se distinguent des autres produits d'épargne par leur **risque généralement plus élevé**, mais aussi par leur **potentiel de rendement plus important**.

- ✓ *Dépôt à terme* : l'entreprise qui dispose de fonds importants pour des durées supérieures a un mois peut les bloquer dans une banque pour une durée dont un taux est fixé par l'entreprise et la banque. Le capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance.
- ✓ *Bon de caisse* : titre de créances remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

b) *Placement sur le marché*

Consiste à **acheter des titres financiers**, tels que des actions, des obligations ou des fonds d'investissement, dans le but d'**obtenir un rendement**. Le rendement d'un investissement est la **plus-value** que l'investisseur réalise sur son investissement, c'est-à-dire la différence entre le prix de vente du titre et le prix d'achat.

Il existe différents types d'investissements sur les marchés financiers, dont les plus courants :

- ✓ *Valeur mobilière de placement (VMP)* : elle pouvant être à longue ou moyens terme. (Rosselot & Verdie , 1999, p. 138)

- *Action*

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

- *Obligation*

Est un titre de créance émit par une entreprise ou Par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur

l'obligation a donc le droit de demande le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent compris entre 5 et 10 ans.

La gestion d'une entreprise tient au respect de plusieurs principes, c'est pourquoi les trésoriers ainsi que les responsables financiers doivent notamment connaître le prix de revient de chaque produit que commercialise l'entreprise, les quantités et le réapprovisionnement, ils doivent également pouvoir gérer les stocks, les comptes clients et suivre la facturation jusqu'au recouvrement des créances. En respectant ces principes, l'entreprise pourra gérer les enjeux de sa trésorerie et parviendra facilement à la gérer.

La gestion efficace de la trésorerie implique l'anticipation, la surveillance et la régulation des flux de dépenses et de recettes de l'entreprise, ainsi que la gestion des liquidités qui en résultent. Il est tout aussi crucial d'obtenir les fonds nécessaires, de manière opportune et économique, pour répondre aux besoins potentiels en trésorerie.

## Section 02 : Optimisation de la gestion de trésorerie

L'optimisation de la gestion de trésorerie est un enjeu majeur, dont l'objectif principal consiste à garantir la stabilité financière d'une entreprise tout en minimisant les coûts.

### **2.1. Généralités sur l'optimisation de la gestion de trésorerie**

L'optimisation de la gestion de trésorerie est un processus stratégique qui vise à maximiser l'efficacité financière en équilibrant les liquidités, en minimisant les coûts et en assurant la disponibilité des ressources pour les investissements et les opérations courantes

#### **2.1.1. La gestion optimale de la trésorerie**

*« L'optimisation de la gestion de trésorerie est l'objectif du trésorier, car le but premier du service de trésorerie est de réduire les frais financiers et d'augmenter les produits financiers par conséquent, la performance de la gestion de trésorerie et celle du trésorier repose nécessairement sur une optimisation des flux de trésorerie, ce qui permet de maximiser les liquidités disponibles et d'anticiper les besoins futurs en fonds de roulements ».*  
*(Gaugain , 2007, p. 149)*

Pour cela la gestion optimale de la trésorerie vise à assurer un équilibre parfait entre les liquidités disponibles, les dépenses prévues et les recettes attendues, afin de garantir la stabilité financière et la capacité d'investissement de l'entreprise.

#### **2.1.2. Intérêt de l'optimisation de la gestion de trésorerie**

*« La gestion optimale de la trésorerie est essentielle pour maintenir la solvabilité de*

*l'entreprise tout en minimisant les couts.il s'agit de trouver un équilibre entre la sécurité et la rentabilité, en conservant un niveau minimum de liquidités et en maximisant les rendements sur le fonds excédentaire. Ces deux objectifs sont étroitement liés ».(Gaugain , 2007, p. 150).*

La pérennisation de l'activité de toute entreprise dépend d'une gestion générale efficace, qui inclut la gestion du risque de manque de trésorerie. L'optimisation de la trésorerie est essentielle pour éviter les difficultés financières liées à un manque de liquidités. En optimisant la gestion de trésorerie, l'entreprise peut atteindre ses objectifs stratégiques et améliorer sa performance globale. Cela permet également d'organiser efficacement les ressources dont dispose l'entreprise

### **2.1.3. Les objectifs de l'optimisation de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie est essentielle pour atteindre l'objectif d'assurer la liquidité, la stabilité financière et la pérennité d'une entreprise, et parmi d'autre objectif de la gestion de trésorerie ; (Gaugain , 2007, p. 157).

- ✓ **Maintenir un niveau de liquidité adéquat** : Il s'agit de disposer des liquidités nécessaires pour faire face aux dépenses courantes, aux paiements des fournisseurs et aux autres obligations financières.
- ✓ **Minimiser les risques financiers** : L'optimisation de la gestion de trésorerie permet de réduire les risques liés à la volatilité des taux d'intérêt, aux fluctuations des devises et aux défauts de paiement.
- ✓ **Optimiser les coûts de financement** : En gérant efficacement les flux de trésorerie, une entreprise peut réduire ses couts d'emprunt et maximiser les rendements sur les fonds disponibles
- ✓ **Améliorer la rentabilité** : Une gestion de trésorerie efficace permet d'allouer les ressources financières de manière optimale, ce qui contribue à la rentabilité globale de l'entreprise.

## **2.2. Les méthodes et les moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie**

Pour optimiser la gestion de trésorerie, plusieurs méthodes et moyens peuvent être mis en œuvre par les entreprises.

### **2.2.1. Les méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie**

Ces méthodes visent à assurer une gestion efficace de la trésorerie, permettant à l'entreprise de rependre à ses engagements financiers tout en soutenant son développement et sa croissance. (Crambert & Gaugain, 2007, p. 175)

➤ **L'optimisation de la gestion des comptes bancaires**

Le rôle du trésorier consiste à superviser les mouvements financiers de l'entreprise, en veillant à équilibrer les comptes. Son objectif est d'atteindre un solde nul en gérant judicieusement les fonds pour répondre aux besoins de l'entreprise.

➤ **L'optimisation des financements**

L'adéquation des modalités de financement aux besoins de trésorerie de l'entreprise est une condition pour le choix de mode de financement qui peut être faible ou important. L'objectif sous-jacent est de réduire au maximum les coûts, ce qui demeure l'une des préoccupations majeures de la gestion de trésorerie.

➤ **L'optimisation des placements**

En plus de gérer les flux entrants et sortants de l'entreprise, le trésorier est responsable d'effectuer des arbitrages entre les différents modes de placement lorsque les comptes de l'entreprise sont excédentaires et que des profits sont envisageables. Le choix des supports de placement à utiliser est déterminé par divers critères tels que la rentabilité, la sécurité, la liquidité, ainsi que la durée pendant laquelle le trésorier souhaite investir. Il s'agit d'une tâche essentielle pour assurer une gestion efficace et un suivi optimal des excédents financiers.

➤ **L'optimisation entre placement et financement**

*« Le trésorier analyse cette catégorie d'arbitrage lorsque l'entreprise affiche des soldes excédentaires et que ces excédents sont difficiles à gérer pendant une période donnée. Dans ce contexte, le trésorier peut être tenté de bloquer un placement pour une durée déterminée afin de maximiser les rendements financiers et de comparer les soldes déficitaires. » (Gaugain, 2007, p. 149)*

### **2.2.2. Les moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie**

La gestion des comptes bancaires, le choix des modes de paiement, et l'arbitrage entre les modes de financement et le placement sont des éléments essentiels pour optimiser la trésorerie d'une entreprise. Le trésorier est chargé de surveiller ces aspects avec une attention particulière, dans le but d'optimiser les flux financiers de l'entreprise. Les principaux moyens d'optimisation comprennent (Gaugain, 2007, p. 165)

- **L'équilibre entre les banques** : Est une approche visant à optimiser la gestion des comptes bancaires lorsque l'entreprise détient plusieurs comptes. Cette technique



consiste à ajuster les soldes de chaque compte pour minimiser les intérêts débiteurs, évitant ainsi les découverts et les frais financiers.

- ***L'utilisation des crédits à court terme*** : Est courante en trésorerie et englobe notamment l'escompte et le découvert. Cependant, le choix entre ces deux modes de financement revêt une importance capitale pour le trésorier, surtout lorsque l'entreprise possède un portefeuille et compare ces deux options. Il est essentiel de noter que l'escompte présente un coût uniquement à court terme, qui est inférieur à celui du découvert.
- ***L'utilisation des placements à court terme*** : Est une pratique fréquente en trésorerie. Le responsable de trésorerie doit prendre des décisions sur les différentes options de placement disponibles lorsque les comptes de l'entreprise affichent un excédent de liquidités. Ces options peuvent inclure l'achat de titres ou le dépôt à terme pour optimiser ces excédents. Cependant, le choix du mode de placement approprié doit reposer sur une analyse approfondie, en tenant compte de plusieurs critères tels que la rentabilité, la sécurité et la liquidité.
- ***La sécurisation des transactions*** : Est un élément essentiel pour une entreprise. Celle-ci doit veiller à maintenir régulièrement à jour les pouvoirs de signature et à les conserver correctement. L'objectif est de prévenir les fraudes susceptibles d'entraîner des pertes financières.
- ***Gestion des différents risques liés à la gestion de la trésorerie*** : Est un élément crucial pour le trésorier. Celui-ci doit consacrer une part importante de son activité à analyser et gérer les principaux risques, parmi lesquels figurent le risque de défaillance des clients, le risque de change et le risque de taux d'intérêt. La gestion efficace de ces risques est essentielle pour préserver la santé financière de l'entreprise et garantir une trésorerie bien gérée.

### **2.3. Les étapes d'une gestion optimale de trésorerie**

« *La gestion de trésorerie est un aspect essentiel pour toute entreprise, car elle garantit sa santé financière et sa pérennité. Voici un aperçu des étapes d'une gestion optimale de la trésorerie* » (Gaugain, 2007, p. 165)

#### **2.3.1. La gestion prévisionnelle de trésorerie à court terme**

Est une démarche primordiale pour une gestion optimale de cette dernière. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et

donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévenir les risques de cessation de paiements.

- **Le budget de trésorerie** : « *le budget de trésorerie est une situation prévisionnels des flux de trésorerie (encaissement, décaissement) et de la situation de trésorerie à la fin de chaque période donnée, il est établi mensuellement dans 12 mois. Il sert à vérifier la cohérence de système budgétaire de l'entreprise* ». (Stephany, 2000, p. 175)
- **Le plan de trésorerie** : Et un document financier permet d'identifier tous les encaissements et décaissement prévisibles d'une entreprise au cours de la première année de son existence, il est moyen d'éviter les tensions de trésorerie et de préparer les besoins de financement du cycle d'exploitation grâce à l'affacturage.
- **Prévision de trésorerie à très court terme (la gestion quotidienne de trésorerie en date de valeur)** : L'élaboration du budget de trésorerie mensuel est une étape nécessaire qui doit être complétée par des prévisions à très court terme. L'objectif des prévisions à très court terme est de permettre d'optimiser la gestion des fonds disponibles dans l'entreprise pour minimiser les frais financiers.

Pour réaliser une prévision de trésorerie à très court terme, il est important de suivre les entrées et les sorties des flux, ainsi de prendre en compte les événements imprévus qui peuvent affecter la trésorerie.

#### **2.4. Les conditions d'optimisation de la gestion de trésorerie.**

Pour optimiser la gestion de trésorerie, il est nécessaire de comprendre les flux de trésorerie de l'entreprise, en analysant des entrées et les sorties et en identifiant les sources de trésorerie ainsi des outils financiers tels que les budgets de trésorerie. Les prévisions et les rapports de gestion de trésorerie peuvent aider à surveiller les flux de trésorerie et à prévoir les besoins de liquidités futurs.

Il est également nécessaire de mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion de trésorerie, comme la gestion des comptes clients et fournisseurs, gestion de stocks, gestion des placements, gestion des dettes et la gestion des risques financiers.

Ainsi la disponibilité de l'information et la circulation de cette dernière entre les différents services de l'entreprise sont des conditions nécessaires à l'optimisation de la gestion de trésorerie, tout en réduisant le temps du trésorier pour cumuler les informations essentielles.

Enfin, l'utilisation des outils technologiques tels que les systèmes de gestion de

trésorerie peuvent aider à simplifier le processus de gestion de trésorerie.

Les enjeux de la gestion de trésorerie résident dans la capacité du trésorier à optimiser les flux financiers, à anticiper les risques et à soutenir les décisions stratégiques de l'entreprise pour sa croissance et sa pérennité.

Section 03 : Les enjeux de la gestion de trésorerie et le rôle du trésorier

La gestion de la trésorerie revêt une importance capitale pour toute entreprise, car elle permet de maintenir une santé financière stable en gérant les liquidités de manière efficace. Une bonne gestion de la trésorerie ne se limite pas seulement aux opérations de collecte et des dépenses, pour devenir un ensemble des décisions et enjeux peuvent varier en fonction de l'entreprise, de son secteur d'activité et de son contexte économique.

Dans cette section nous allons mettre en évidence sur les enjeux de la gestion de trésorerie ainsi que le rôle et de la place de la fonction trésorerie, comme du trésorier.

### **3.1. Les enjeux de la gestion de trésorerie**

L'enjeu financier d'une entreprise est d'optimiser la gestion de ses ressources financières. Cela implique de minimiser les coûts financiers (tels que les intérêts sur les emprunts) et/ou d'augmenter les revenus financiers (comme les intérêts gagnés sur les placements). Toutefois, cette optimisation doit se faire tout en garantissant les paiements quotidiens nécessaires. Il est essentiel d'identifier les sources d'erreurs potentielles qui pourraient réduire les chances d'atteindre cet optimum financier. *(Poincelot, 2015, p. 13)*

#### **3.1.1. L'optimisation du niveau d'encaisse de la réduction des frais financiers**

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs peu **productif**, ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse de compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidité. *(Poincelot, 2015, p. 14)*

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme

Dans sa quête d'efficacité le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales :

- L'erreur d'équilibrage
- L'erreur de sur-mobilisation
- L'erreur de sous-mobilisation

➤ **L'arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers**

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financement coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En 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). **(Desbrieres & Poincelot , 1999, p. 14)**

Ce coût ne peut qu'être réduit 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...etc.) 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 négative.

Toutefois, comme le montre le prochain paragraphe, 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.

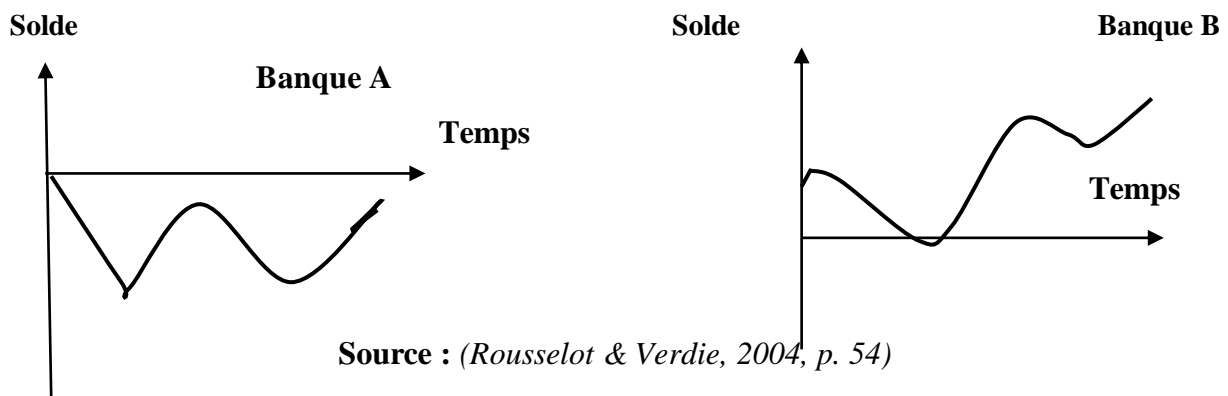
➤ **Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation**

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. **(Desbrieres & Poincelot , 1999, p. 14)**

• **Erreur d'équilibrage**

La première est l'erreur d'équilibrage, qui provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et de soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très coûteuse puisque les premiers sont en principe peu rémunérés alors que les seconds font supporter des intérêts débiteurs plus importants.

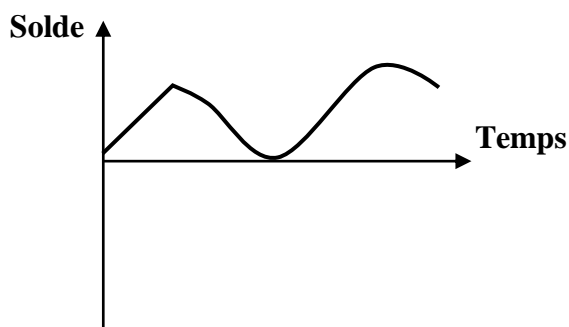


**Figure 3 :** L'erreur d'équilibrage.

- **L'erreur de sur-mobilisation**

Cette deuxième erreur résulte de **l'existence de soldes créditeurs** à vue peu rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits (escompte, crédit de trésorerie ...), soit un défaut de placement.

L'erreur de sur-mobilisation est déterminée en valorisant les soldes créditeurs, par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse, et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Il s'agit d'un coût d'opportunité puisque les sommes en question ne sont pas incorporées dans le cycle d'exploitation ou dans le cycle d'investissement. Et que l'entreprise renonce ainsi à la rentabilité qu'elles auraient pu produire. Si elle n'est pas corrigée, cette erreur de sur-mobilisation et le coût qu'elle entraîne affecteront d'autant plus lourdement la rentabilité des placements effectués par ailleurs, que les nombres créditeurs sur la durée de placement sont élevés. **(Desbrieres & Poincelot , 1999, p. 14)**

**Figure 4 :** L'erreur de sur –mobilisation.

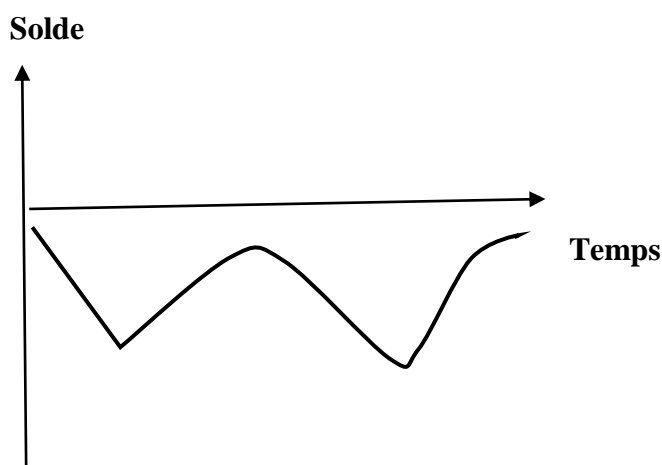
Source : (Rousselot & Verdie, 2004, p. 54)

- **L'erreur de sous-mobilisation**

Enfin, la troisième source d'inefficacité est l'erreur de sous-mobilisation, qui provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.

Cette erreur se calcule par la valorisation du différentiel entre le taux du découvert et le taux inférieur du financement concurrent, auquel s'ajoute la commission de plus fort découvert qui n'aurait pas été facturée en cas de financement du déséquilibre de trésorerie à l'aide d'un crédit bancaire. *(Desbrières & Poincelot, 1999, p. 15)*

**Figure 5 :** L'erreur de sous-mobilisation



**Source :** *(Rousselot & Verdie, 2004, p. 55)*

### 3.1.2. Le rôle de la fonction trésorerie et sa place dans l'organisation

La fonction trésorerie au sein d'une organisation en gérant ses flux financiers et en assurant sa sécurité financière. Elle est un centre névralgique qui permet à l'entreprise de disposer des ressources financières nécessaires à son activité et de respecter ses obligations financières.

#### 3.1.2.1. Mission du trésorier

Il est important de situer les développements concernant l'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers de la firme dans un cadre plus général précisant le rôle et la place de la fonction trésorerie, comme du trésorier, dans l'organisation. *(Desbrières & Poincelot, 1999, p. 15)*

Le trésorier est un gestionnaire dans le sens où il a sous sa responsabilité la gestion de tous les flux (entrants et sortants) de trésorerie exécuté au sein de l'entreprise. Quelles que soient la taille et l'activité des entreprises dans lesquelles ils exercent leurs fonctions, les

trésoriers sont fondamentalement chargés, premièrement, de la gestion des liquidités et, deuxièmement, de la maîtrise des risques financiers (*Delienne, 2005, p. 105*)

Dans le cadre de sa première mission, le trésorier doit constamment veiller au respect de deux contraintes essentielles. La première est **la contrainte de liquidité** qui, lorsqu'elle est satisfaite, garantit à la firme la possibilité d'honorer tous ses engagements immédiats (paiements des salaires, des factures émises par les fournisseurs, des mensualités d'emprunt.). Lorsque cette contrainte n'est pas respectée, le trésorier doit obtenir des liquidités en mobilisant des crédits de trésorerie, généralement auprès de ses banquiers. Selon l'ampleur et la nature du déséquilibre financier, ceux-ci exigeront **une prime de risque** substantielle qui renchérisse les ressources financières mobilisées par l'entreprise. Au pire, c'est un partenaire d'exploitation ou un créancier financier qui, craignant la défaillance de la firme, engagera une procédure judiciaire à l'encontre de celle-ci afin de tenter de récupérer, le plus souvent dans le cadre d'une liquidation, tout ou partie des sommes dues.

De plus, le trésorier doit s'assurer que les engagements actuels et qui exerceront à terme une contrainte de liquidité, pourront être honorés lors de leur échéance contractuelle. La capacité qu'a l'entreprise de faire face à ces engagements en liquidant ses actifs détermine sa solvabilité. **Une contrainte de solvabilité** s'exerce donc, par exemple, lors de la souscription de nouveaux emprunts et lors d'achats de marchandises ou de matières prévoyant un paiement à une date ultérieure : les liquidités devront être suffisantes pour couvrir chacun des règlements futurs. (*Desbrières & Poincelot, 1999, p. 16*)

Chacune des décisions prises par le trésorier comporte des **risques financiers spécifiques** qu'il faut évidemment maîtriser. Il s'agit fondamentalement du **risque de signature** qui réside dans le non-respect des engagements de la contrepartie (**risque de contrepartie**) ou dans la défaillance de celle-ci (**risque de défaut**). Le principal risque de défaut est celui attaché aux clients. Une prévention interne fondée sur un suivi individualisé de la clientèle, ainsi que l'affacturage, concourent à le réduire significativement.

Le risque de liquidité tient à l'impossibilité de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir des pénalités de délai ou de prix. Il est souvent limité à l'aide de clauses de remboursement anticipé dans les conventions de crédit.

À ceux-ci s'ajoutent le risque de change et le risque de taux d'intérêt que l'on couvre à l'aide d'opérations sur les marchés à terme et sur les marchés d'options, qu'ils soient organisés ou de gré à gré (swaps, caps, floors, col/ars ...). Pour contrôler tout comportement spéculatif (actif ou passif) du trésorier et afin de le canaliser vers des instruments de couverture appropriés, il est important qu'un mandat prévoie la nature et le degré de ses interventions sur



les marchés (dans le cadre de la gestion des risques financiers de l'organisation).

La réduction des risques est toutefois coûteuse, ce qui peut entrer en conflit avec l'un des rôles du trésorier consistant à minimiser les coûts financiers supportés par l'entreprise. Aussi, comme en matière d'optimisation du niveau d'encaisse, le trésorier pourra être conduit à effectuer certains arbitrages. Par exemple, accepter un certain niveau de risque financier peut se justifier si le coût des couvertures est supérieur aux gains financiers espérés soustraire la gestion du risque de taux d'intérêt à des institutions financières spécialisées permet aux entreprises dont l'équipe de trésorerie est trop réduite d'accéder à un niveau d'expertise dont elles ne disposent pas, de réaliser des économies sur les coûts de gestion interne et sur le coût des couvertures. Et enfin, de bénéficier d'une nouvelle source d'information utile en matière d'anticipations et de prévisions. Ces aspects renvoient à la question importante de la marge de manœuvre laissée au trésorier et de la définition de celle-ci par la direction générale de l'entreprise. (*Desbrières & Poincelot, 1999, p. 20*)

Au total, on peut spécifier davantage - et sans prétendre à l'exhaustivité - les différentes tâches devant être accomplies dans le cadre des activités de gestion des liquidités et de maîtrise des risques financiers, qui seront assumées par le trésorier, par le directeur financier ou par le directeur général de la firme selon le niveau de décentralisation retenu :

- Définition d'une politique de relation bancaire ; négociation et contrôle des conditions bancaires, négociation des conditions de financement et de placement.
- Prévision des flux financiers ; action sur les flux permettent un décalage dans le temps des décaissements et encaissements en date de valeur.
- Arbitrage et virement entre banques.
- Choix des modes de financement ou des formes de placement sur les marchés bancaires et financiers.
- Evaluation, définition d'une politique de couverture et gestion des risques de change et de taux d'intérêt.
- Participation à la définition et à la mise en œuvre des aspects organisationnels de la gestion de trésorerie, particulièrement dans les groupes ou elle est plus complexe : organisation de la fonction trésorerie et de son système d'information ; suivi et contrôle de la trésorerie des filiales ; reporting de trésorerie ...

### **3.1.2.2. La fonction de trésorerie dans l'organisation**

Il est peu aisé de traiter de l'importance de la fonction trésorerie dans les différentes entreprises tant celles-ci sont différentes, en taille et en complexité. Il est donc nécessaire de

distinguer ici les grandes organisations des petites et moyennes entreprises. Ces dernières n'ont généralement pas de trésorier et ne sont pas toujours dotées d'un directeur financier. Toutefois, l'inexistence d'un service spécialisé ne signifie pas que la fonction trésorerie ne soit pas assurée en tant que telle par l'un des dirigeants (PDG, directeur général) ou des cadres supérieurs de l'entreprise (directeur administratif et financier...). (Desbrières & Poincelot, 1999, p. 25)

Par ailleurs, bien que les grandes sociétés, dont l'archétype est la firme internationale cotée en bourse, aient des activités, un cheminement et des structures très variés, on peut trouver quelques tendances communes concernant l'évolution passée de la fonction trésorerie et son statut actuel. On distingue en effet plusieurs phases.

Dans un premier temps et jusque dans les années soixante, les entreprises ont souvent considéré la gestion de trésorerie comme une activité marginale, annexe de la comptabilité puis la fonction trésorerie a été créée en tant que telle, souvent sous la responsabilité hiérarchique du directeur financier, et ne constituait qu'un centre de coût.

Ces entreprises l'ont ensuite souvent laissée se développer parfois de manière incontrôlée au cours des années quatre-vingt. Cette dérive fut provoquée par plusieurs phénomènes : le fort accroissement de volatilité des taux ; déréglementation et la globalisation des marchés ; la désintermédiation financière ; la sophistication des instruments financiers ; des taux réels monétaires supérieurs à la rentabilité des actifs industriels ...etc. D'un centre de coûts au service de la firme, la trésorerie a eu tendance à devenir un centre de profit à part entière. Il est vrai que cette évolution a permis à certains groupes industriels et commerciaux de se diversifier avec succès dans les métiers de la finance.

Depuis, les diverses crises boursières survenues depuis octobre 1987 ont conduit nombre d'organisations à développer progressivement l'intégration des responsabilités et le respect des grands équilibres financiers privilégiant ainsi une attitude préventive (pas de position spéculatives ni de couverture superflue ; pas d'intervention particulières) et la qualité de service (optimisation interne de la gestion de la trésorerie).

Enfin, depuis quelques années, avec l'élargissement des différents moyens informatisés de gérer la trésorerie (de l'application autonome jusqu'à des solutions totalement intégrées au sein de progiciels de types ERP ou Entreprise Resource Planning), il est devenu essentiel de bien situer la fonction trésorerie au sein du système d'information de l'entreprise. Par exemple des solutions intégrées aux systèmes d'informations de l'entreprise permettent de centraliser et de partager les informations avec les autres logiciels (logiciels de comptabilité notamment, évitant la double saisie des flux, en trésorerie puis en comptabilité). (Desbrières

*& Poincelot , 1999, p. 25)*

Cette évolution souligne le rôle devenu de plus en plus opérationnel de la fonction de trésorerie, plus particulièrement dans les activités bien définies comme la gestion des risques de change et de taux d'intérêt, l'ajustement de l'équilibre financier par le recours à des crédits de trésorerie ... De plus, bien que la gestion de trésorerie ait la capacité à générer ses propres produits ( revenus financiers, réduction des coûts financiers) , il est difficile d'imaginer qu'elle devienne un centre de profil autonome dans les entreprise industrielles et commerciales.

En effet, un centre de profil est une unité organisationnelle cohérente dont le responsable a la possibilité de combiner au mieux coûts et recettes, c'est-à-dire qu'il peut contrôler les différents facteurs qui conditionnent son activité et sa performance. « Ce ne peut être le cas de l'activité traditionnelle de gestion de liquidités de l'entreprise que remplit la trésorerie. La structure des flux monétaires est la traduction de l'activité économique et financière de l'entreprise ; le trésorier ne peut que constater l'existence de ce réseau de flux sur lequel il ne joue qu'à la marge en les décalant dans le temps ou en recourant à des flux additionnels ».

En revanche, ce pourrait être le cas de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt dans la mesure où cette activité est dissociable de celle de la gestion des liquidités (ce qui implique que des moyens spécifiques y soient alloués), et sa performance, mesurable.

Évidemment, la situation actuelle n'est pas figée. Le rôle et la place dans l'organisation de la fonction trésorerie évolueront encore, vraisemblablement en termes d'autonomie et de développement de ses dimensions stratégiques et politiques. *(Desbrières & Poincelot , 1999, p. 37)*

## Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous déduisons que la trésorerie est un ensemble des moyens et décision mis en œuvre pour assurer au moindre coût le bon fonctionnement de la trésorerie de l'entreprise. Quel que soit le résultat est résultat positive ou négative l'entreprise doit gérer efficacement cette trésorerie, par une analyse qui permet de déterminer sa situation financière et de connaître les causes et par la suite prendre des décisions en ce qui concerne l'amélioration de cette situation dans l'entreprise

L'optimisation de la gestion de trésorerie passe par la planification et le suivi de sa trésorerie quotidiennement. Il s'agit d'anticiper les mouvements, les revenus et les dépenses afin de bien gérer les besoins de trésorerie, prévoir et prévenir les ruptures éventuelles et éviter les décalages L'objectif de la gestion de trésorerie est d'anticiper la situation financière de l'entreprise et d'atteindre un point d'équilibre. Nous voyons qu'il est indispensable de faire recours à un second chapitre dans lequel nous allons explorer les outils de la gestion de trésorerie.

Ce premier chapitre a posé les bases de la gestion de trésorerie, dans le prochain chapitre, nous aborderont en détail les outils et les techniques utilisés par les trésoriers pour gérer efficacement les flux financiers de l'entreprise.

# **Chapitre II : La gestion de la trésorerie dans l'étude financière**

## Chapitre 02 : La gestion de Trésorerie dans l'étude financière

La gestion de trésorerie est un aspect fondamental de la finance d'entreprise, assurant la liquidité nécessaire pour les opérations quotidiennes et contribuant à la stratégie globale de l'entreprise.

L'optimisation de la gestion de trésorerie est un pilier fondamental pour la santé financière d'une entreprise. Elle repose sur une approche à la fois statique et dynamique, où l'analyse des états financiers actuels se conjugue avec la surveillance des flux de trésorerie sur le temps. Cette dualité permet d'assurer une gestion prévisionnelle efficace, anticipant les besoins futurs et les opportunités d'investissement. Ainsi, une gestion de trésorerie bien orchestrée est synonyme de performance optimisée, garantissant la capacité de l'entreprise à répondre à ses engagements financiers tout en soutenant sa croissance et sa stratégie à long terme.

Ce chapitre est divisé en trois sections. D'abord, nous allons voir l'analyse de la trésorerie par deux approches essentielles telles que l'approche statique et l'approche dynamique. Ensuite, nous allons voir l'optimisation de la performance de l'EPB. Enfin la gestion prévisionnel de l'entreprise.

Section 01 : l'analyse de la trésorerie par deux approches (approche statique et approche dynamique)

Pour gérer efficacement la trésorerie de l'entreprise. Le trésorier adopte deux approches distinctes. L'utilisation de ces deux approches (statique, dynamique), dans la gestion de trésorerie permet d'obtenir une vision complète et précise de la situation financière d'une entreprise.

### 1.1. Approche statique par le bilan financier

L'approche statique fournit les informations nécessaires, pour évaluer l'efficacité de la gestion de trésorerie, et pour prendre des décisions éclairées concernant la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Elle se base sur les données du bilan et permet de calculer les ratios de trésorerie.

L'approche statique, qui consiste à analyser le bilan financier d'une entreprise à un moment donné, fournit une **vision instantanée de sa situation financière**. Elle permet d'évaluer la **structure financière** de l'entreprise, sa **solvabilité** et **liquidité**.

Le bilan financier se définit comme une image de la valeur du patrimoine de l'entreprise. Il est l'indicateur du risque d'insolvabilité et de la faillite de l'entreprise. Il s'obtient généralement à partir d'un bilan après répartition. (*Stephany, 1988, p. 53*)

« *Le bilan financier résulte du traitement du bilan comptable c'est un document qui donne un aperçu de la structure financière de l'entreprise à un moment donné.* » (Vizzavona, 1988, p. 53)

Le bilan financier fournit des informations essentielles pour la gestion de trésorerie, permettant à l'entreprise maintenir un équilibre entre liquidité disponible et besoin opérationnels. Parmi ses objectifs on constate :

- ✓ L'objectif principal est de fournir une image complète de la situation financière de l'entreprise ;
- ✓ De présenter la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif courant. ;
- ✓ Le bilan financier permet d'informer les actionnaires, mes banquiers et les tiers sur la solvabilité réelle de l'entreprise, sur son degré de liquidité, la couverture de ses investissements et son autonomie financière.
- ✓ Permet de porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise ;
- ✓ Le bilan financier permet de déterminer en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs.(Gaugain & Crambert, 2007, p. 06)

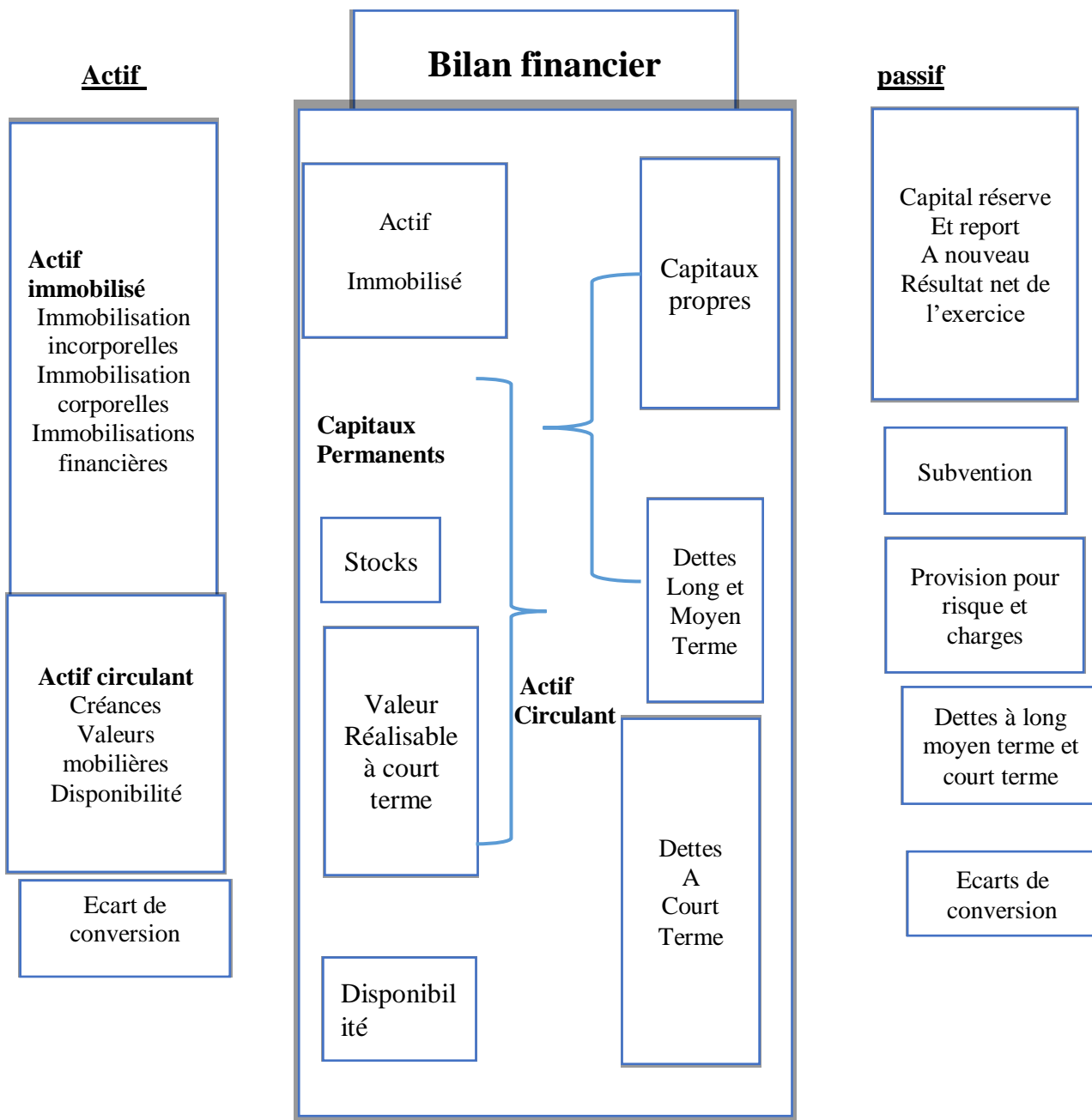
Les objectifs du bilan financier sont essentiels dans la gestion de trésorerie d'une entreprise. Ils permettent de déterminer la solvabilité et la capacité de remboursement de l'entreprise, ce qui est crucial pour la gestion des liquidités et des risques financiers. Le bilan financier offre une vue d'ensemble sur le patrimoine de l'entreprise, ses actifs et passifs, et aide à prendre des décisions éclairées concernant les investissements et les financements.

### **1.1.1. Structure du bilan financier**

La structure du bilan financier, est étroitement liée à la gestion de trésorerie, car elle reflète la santé financière d'une entreprise, et influence directement sa capacité de gérer ses liquidités.

Le bilan financier se présente à partir du bilan comptable, est reparti en deux parties ; la première partie c'est l'actif du bilan, la seconde partie c'est passif du bilan. Ce schéma résume la structure du bilan financier.

Schéma 3: Structure du bilan financier



Source :(Conso & Hemici, 2002, p. 185)



Dans ce schéma, l'actif regroupe les emplois stables et les actifs circulants, tandis que le passif regroupe l'ensemble des ressources stables et le passif circulant.

L'actif représente les ressources économiques contrôlées par l'entreprise, il est divisé en deux catégories : Les emplois stables et les actifs circulants. Les emplois stables comprennent les éléments durables et à long terme, tels que les immobilisations et les placements à long terme. Les actifs circulants, quant à eux, comprennent les éléments à court terme.

Le passif représente les sources de financement de l'entreprise, et il est également divisé en deux catégories : les ressources stables et le passif circulant. Les ressources stables comprennent les capitaux propres et les dettes à long terme (emprunts, obligations, etc.). Le passif circulant regroupe les dettes à court terme.

Une bonne gestion de trésorerie assure que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour ses opérations quotidiennes. Tandis qu'une structure de bilan solide garantit la stabilité financière à court terme. Maintenant nous allons voir comment déterminer la trésorerie par l'équilibre financier. Ce dernier influence directement la gestion de trésorerie en assurant que les ressources stables couvrent les emplois stables.

### 1.1.2. La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier

L'approche statique permet d'analyser l'équilibre financier de l'entreprise en mesurant sa capacité à générer des ressources stables (capitaux propres) pour financer ses investissements à long terme (immobilisations) et à couvrir ses besoins à court terme (besoin en fonds de roulement). Cette approche ne permet pas d'analyser directement la trésorerie de l'entreprise. Cependant, elle fournit des informations indirectes sur la situation de trésorerie à travers l'analyse du BFR.

Pour approfondir la compréhension de la gestion de trésorerie et de l'équilibre financier. Il est important de considérer que ces deux aspects sont essentiels pour assurer la stabilité et la viabilité à long terme d'une entreprise. La gestion de trésorerie ne se limite pas à surveiller les mouvements de liquidités, elle implique également la surveillance de divers indicateurs tels que le fonds de roulement **FR**, le besoin en fonds de roulement **BFR**, et la trésorerie nette **TN**.

. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise. (*Bruslerie, 2014, p. 49*)

### 1.1.3. La Trésorerie Nette

«La trésorerie nette est la résultante du fonds de roulement net globale et du besoin en fonds de roulement »(Grandguillot, 2022, p. 49)

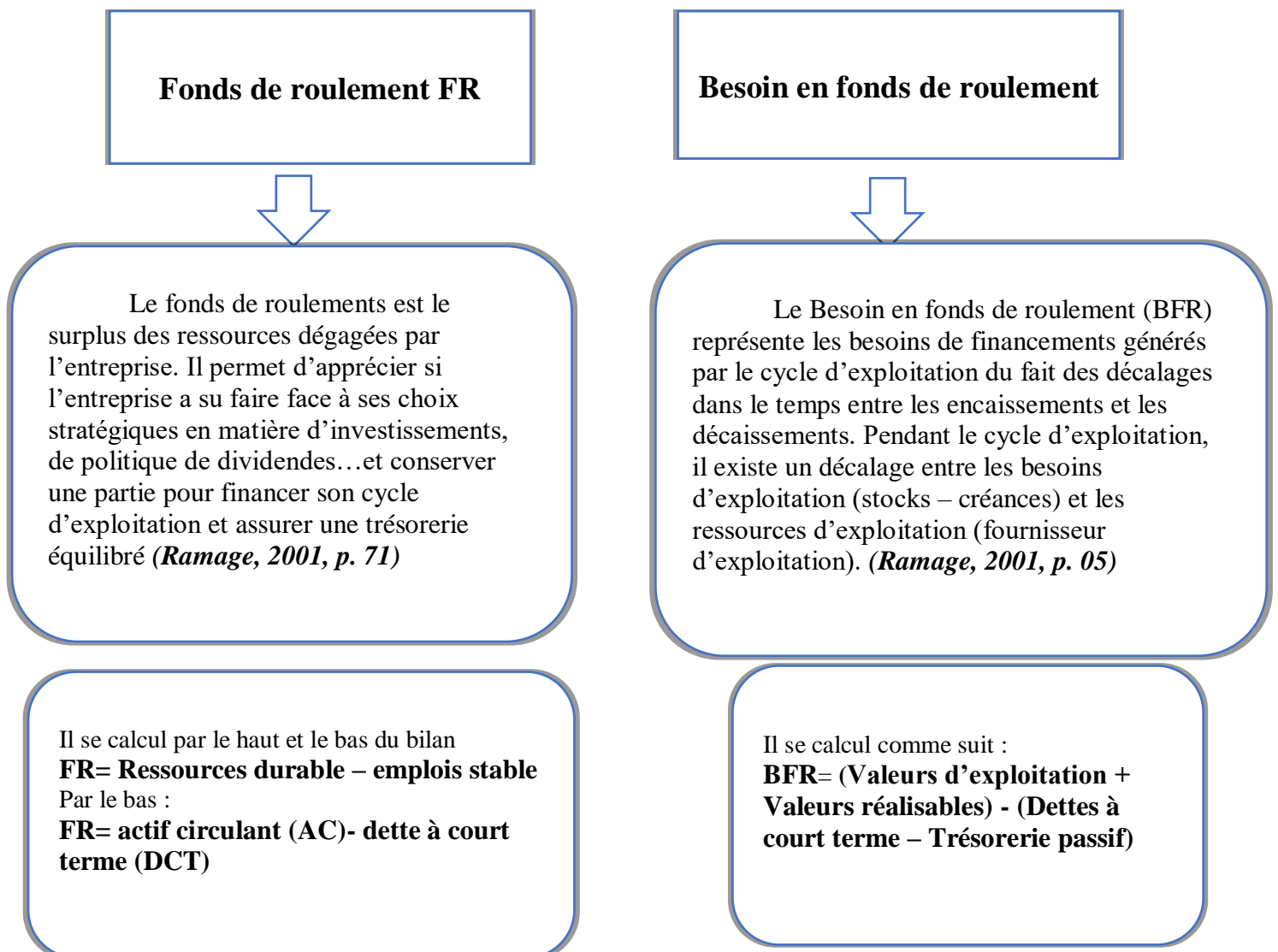
La trésorerie nette est le critère le plus objectif pour évaluer la capacité d'une entreprise à utiliser ses liquidités pour faire face à ses obligations de trésorerie à court terme, car elle indique sa capacité à honorer ses dettes et à financer ses opérations courantes. La trésorerie nette c'est la différence entre le fonds en roulement et besoin en fonds de roulement. Elle se calcule par le haut et le bas du bilan.

#### a. Par le haut du bilan

La trésorerie nette est calculée par le haut du bilan, car cela permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses activités avec des ressources stables et à long terme. C'est un indicateur clé de la santé financière, montrant si l'entreprise peut faire face à ses engagements à court terme.

### 1.1.4. Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement

La gestion efficace du FR et BFR est importante pour assurer pour assurer financière de l'entreprise. Un FR excédentaire peut être utilisé pour financer le BFR. Dans ce schéma nous allons définir le FR et BFR.

**Schéma 4:** Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement

Dans ce schéma nous avons définis les deux éléments FR et BFR. La gestion de ces éléments et un pilier de la stratégie financière permettant de maintenir une trésorerie saine et de soutenir la croissance de l'entreprise. Le FR est calculé à partir du haut et du bas du bilan, car il représente la capacité de l'entreprise à financer ses actifs immobilisés, avec les ressources stable et à gérer efficacement sa trésorerie.

### L'interprétation du FR

L'interprétation du fonds de roulement (FR) dans la gestion de trésorerie est fondamentale pour assurer la stabilité financière et la capacité opérationnelle d'une entreprise.

▪ **Le fonds de roulement est positif >0**

Les ressources durables sont supérieures à l'actif stable brut c'est-à-dire que les

ressources durables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme.

▪ **Le fonds de roulement est négatif  $< 0$**

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

▪ **Le fonds de roulement est stable = 0**

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

En résumé, FR permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à financer son activité courante et à maintenir sa solvabilité à court terme. Il assure une trésorerie saine et contribue à la solidité financière de l'entreprise.

### **Interprétation du BFR**

L'interprétation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est essentielle dans la gestion de trésorerie d'une entreprise, car elle reflète le montant nécessaire pour couvrir les charges opérationnelles pendant que les clients règlent leurs factures.

- **BFR égale à 0** : Signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants. Mais il n'y a pas d'excédent. (*Chambost, 2006, p. 166*)
- **BFR supérieure à 0** : Signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), ou à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires). (*Chambost, 2006, p. 166*)
- **BFR inférieur à 0** : Signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court termes. (*Chambost, 2006, p. 166*)

En résumé, Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) représente le financement nécessaire pour couvrir le décalage temporel entre les décaissements (paiements) et les encaissements (recettes) d'une entreprise. Il s'agit d'une mesure clé de la santé financière d'une entreprise, BFR permet à l'entreprise de maintenir une trésorerie saine.

### **b. Par le bas du bilan**

La trésorerie nette est calculée par le bas du bilan est liée à la gestion de trésorerie, car elle reflète la liquidité immédiate de l'entreprise. La gestion de trésorerie utilise cet indicateur (TN), pour surveiller et planifier les flux de trésorerie, assurer la solvabilité et optimiser les ressources financières.

Elle se calcul comme suit : (*Sion, 2003, p. 07*)

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Disponibilité} - \text{Dette financière à court terme}$$

La détermination de la trésorerie nette par le bas de bilan, offre une perspective directe sur la situation de trésorerie de l'entreprise en tenant compte de ses actifs et de ses dettes à court terme. Cela permet aux gestionnaires financiers d'évaluer rapidement la capacité de l'entreprise à répondre à ses obligations immédiates et à maintenir des niveaux de trésorerie satisfaisants.

### **L'interprétation de la Trésorerie Nette**

Comprendre la trésorerie nette est importante pour une gestion efficace de la trésorerie. Cela contribue à prévoir les exigences de financement et à affiner les choix financiers.

➤ **TN positive > 0** : (Fonds de roulement > Besoin en fonds de roulement). Cas d'équilibre

« Parfait » c'est le cas où le FR couvre non seulement la totalité du BFR, mais dégage en plus une trésorerie excédentaire. Ce qui lui permet d'investir, de rembourser ses dettes ou de distribuer des dividendes. Cela reflète une bonne gestion de trésorerie saine.

➤ **TN négative < 0** : Une trésorerie négative signifie au contraire que l'entreprise est dépendante de ses ressources financiers à court terme. Cela peut indiquer des problèmes de gestion de trésorerie.

- Le  $FR < BFR$ , L'intégralité du besoin n'est pas financée par ses ressources, l'entreprise fait recours à des crédits bancaires à court terme pour financer ses besoins.

- **TN nulle** : L'entreprise sera uniquement capable de couvrir ses besoins courant, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoin financier mais ne dispose pas non plus d'excédent financier.

L'interprétation de la Trésorerie Nette est essentielle pour la gestion de trésorerie, car elle permet d'anticiper les besoins de financement, et d'optimiser les décisions financières. Elle aide à maintenir l'équilibre entre les ressources stables et les emplois stables, assurant ainsi la pérennité de l'entreprise.

Nous avons examiné le bilan et son impact sur la gestion de trésorerie. Nous avons également appris à évaluer la trésorerie à travers l'équilibre financier. A présent, nous allons explorer l'analyse par les ratios de liquidités

### 1.1.5. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité

Ce sont des ratios financiers qui mesure la capacité d'une entreprise, à honorer ses obligations par mise en œuvre du fonds de roulement court terme en utilisant ses actifs courants, il est calculé en divisant le total des actifs à moins d'un an de l'entreprise par le total de ses passifs à moins d'un an.

**Tableau 5** : Les ratios de liquidité

Nature	Formules	Interprétation
<b>Ratio Liquidité générale (RLG)</b>	$\frac{\text{Actifs à moins d'un an}}{\text{Passifs à moins d'un an}}$ <p>&gt;1</p>	Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes à court terme en utilisant l'ensemble de l'actif.
<b>Ratio Liquidité réduite (RLR)</b>	$\frac{\text{Actifs à moins d'un an sauf les stocks}}{\text{Passif à moins d'un an}}$ <p>&gt;1</p>	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités.
<b>Ratio Liquidité immédiate (RLI)</b>	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif à moins d'un an}}$	Il mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant les disponibilités.

	<1	
--	----	--

Source : (Grandguillot, 2022, p. 78)

Les ratios de liquidité sont des outils essentiels pour la gestion de la trésorerie d'une entreprise. Ils permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme et à identifier d'éventuels risques de liquidité. Une analyse statique des ratios de liquidité fournit des informations précieuses, mais doit être complétée par une analyse dynamique pour une évaluation complète de la situation de trésorerie de l'entreprise.

Une gestion de liquidité indiquée par les ratios de liquidités favorables, assure que l'entreprise peut répondre à ses obligations à court terme. Cela a une influence positive sur la gestion de trésorerie, en garantissant la disponibilité des fonds nécessaires pour les opérations quotidiennes, et en évitant les problèmes de flux de trésorerie.

La détermination de la trésorerie peut être donc réalisée par l'analyse patrimoniale des bilans comptables de l'entreprise. Toutefois l'information tirée par cette analyse est insuffisante dans la mesure où il s'agit d'une situation bilancielle statique. Pour cela, le financier doit développer l'analyse dynamique par les flux pour compléter l'insuffisance de la première analyse.

## 1.2. Approche dynamique par les flux de trésorerie

L'approche dynamique, également connue sous le nom d'analyse des flux de trésorerie, est une méthode d'évaluation de la capacité d'une entreprise à générer et à utiliser des liquidités au cours d'une période donnée. Elle s'appuie sur les informations figurant au tableau des flux de trésorerie (TEF) pour analyser les flux de trésorerie d'exploitation,

L'approche dynamique offre une vision plus réaliste et proactive de la gestion de trésorerie, permettant aux entreprises de mieux gérer leurs liquidités et de prendre des décisions éclairées pour leurs croissances, et leur stabilité financière. Cette méthode prend en compte l'évolution des flux financiers et la vitesse de leur transformation.

Le tableau des flux de trésorerie se définit comme suit : c'est la trésorerie dégagée par les différentes opérations de l'entreprise (flux lié à des opérations d'exploitation, d'investissements, de financement). (*Stephany, 1988, p. 127*)

Le tableau de flux de trésorerie TFT est un document financière qui illustre la situation financière d'une entreprise au cours d'une période donnée, et comment cette situation évolue dans le temps, Les flux de trésorerie sont utilisée comme outil d'analyse pour étudier et surveiller les variations des fonds de l'entreprise c'est-à-dire les entrées et sorties de trésorerie, cette analyse permet d'étudier les mouvements de trésorerie, donc il est très utile dans ses études financières. Les principaux objectifs du TFT sont :



- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise ;
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- De mesurer le besoin de financement externe ;
- D'effectuer des prévisions ;
- Évaluer la capacité à rembourser les dettes et à verser des dividendes ;
- Compléter les informations fournies par le compte de résultat et le bilan. (*Grandguillot, 2022, p. 204*)

### 1.2.1. Les différent flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie peut être analysé à travers les fonctions fondamentales sont généralement classées en trois catégories principales: les flux de trésorerie liés à l'exploitation, les flux de trésorerie liés à l'investissement et les flux de trésorerie liés au financement. Ces derniers sont essentiels pour la gestion de trésorerie et à la stratégie d'une entreprise. Ils influencent la capacité de l'entreprise à fonctionner efficacement et à planifier son avenir financier.

#### - Les flux de trésorerie liés à l'activité d'exploitation

Ils correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement. (*Poncet, 2004, p. 38*). Représentent les **entrées et sorties de trésorerie générées par les activités courantes** d'une entreprise. Ils constituent la composante la plus importante du tableau des flux de trésorerie (TFT) et fournissent des informations cruciales sur la capacité de l'entreprise à générer des liquidités à partir de ses opérations quotidiennes.

#### - Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Il concerne l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement, pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement. Ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise, en matière de renouvellement ou de développement de son activité. (*Poncet, 2004, p. 38*)

### - Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Ils sont constitués des sources de financement (augmentation du capital, emprunt, subventions) et des rémunérations réalisées, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages, de trésorerie constitués des variations du capital, souscrit non appelé et du capital appelé non versé. *(Poncet, 2004, p. 38)*

Ces flux de trésorerie ont un impact significatif sur la gestion de trésorerie d'une entreprise.

#### 1.2.2. Tableaude financement

Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés, et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un ou plusieurs exercices comptables passés. Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie. *(Cabane, 2006, p. 31)*

*« Le tableau de financement est un tableau des employés et des ressources qui explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence ».* *(Barreau & Delahay, p. 194)*

Parmi ses objectifs on constate :

- Il permet d'examiner les flux de trésorerie, le tableau de financement permet de mesurer les variations du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de latrésorerie entre deux bilans. Ces variations sont essentielles pour évaluer la santé financière de l'entreprise et sa capacité à générer des liquidités.
- Il permet de suivre l'évolution du patrimoine et facilite l'analyse des décisions stratégiques mises en œuvre par l'entreprise. *(Grandguillot, 2017, p. 57)*

Le TF joue un rôle important dans l'analyse financière des entreprises, en fournissant des informations précieuses sur leur structure financière, leur capacité à générer et à utiliser des liquidités, et leurs perspectives d'avenir. Il est un outil essentiel pour les analystes financiers, les investisseurs et les dirigeants d'entreprise pour comprendre la situation financière d'une entreprise et prendre des décisions éclairées

Le TF aide à comprendre les besoins et les ressources financière à long terme. Tandis que la gestion de trésorerie s'occupe des liquidités à court terme. Les deux sont connectés car les décisions de financement à long terme ont des répercussions sur la trésorerie à court terme.

Ainsi, une bonne gestion de trésorerie dépend d'une planification financière solide, illustrée par le TF.

Après avoir étudié deux approches essentielles de l'analyse financière et dégagé la relation fondamentale qui les unit avec la gestion de trésorerie, il faudra évoquer des autres mesures de la performance, tels que les ratios de solvabilité, les SIG, la CAF et la rentabilité. Ces éléments permettent d'apprécier de manière plus précise la performance économique et financière de l'entreprise.

## Section 02 : Optimisation de la performance de l'entreprise

L'optimisation de la performance de l'entreprise met en avant l'importance de la gestion de trésorerie comme levier pour améliorer la performance globale de cette entreprise. Il suggère une analyse approfondie de la manière dont une trésorerie efficace peut contribuer la santé financière et au succès d'une entreprise. Cela implique une surveillance et une amélioration continue des différents indicateurs financiers, qui sont essentiels pour évaluer la santé financière de l'entreprise.

### 2.1. Analyse de la trésorerie par les ratios de solvabilité

On voit tout de suite que le calcul de ratio est une technique bien adaptée à l'analyse financière pour exprimer la structure des actifs et de l'endettement, ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité des uns et le degré d'exigibilité des autres. (*Conso & Hemici, 2002, p. 221*)

Les ratios financiers sont des outils d'analyse qui permettent de mesurer différents aspects de la performance financière, y compris la gestion de la trésorerie.

#### **Tableau 6 :** Les ratios de solvabilité

Ratio utilisés pour évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses obligations à long terme et à rembourser ses dettes.

Nature	Formule	Interprétation
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	$\text{RAF} = \frac{\text{Capitaux propre}}{\text{Ensemble des dettes}} (>1)$	Un ratio supérieur à 1 indique que les capitaux propres de l'entreprise dépassent ses dettes, ce qui est généralement considéré comme une situation financièrement solide.
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	$\text{RSG} = \frac{\text{Total actifs}}{\text{Total des dettes}} (<1)$	Un ratio inférieur à 1 suggère que les actifs de l'entreprise sont inférieurs à ses dettes

Source : (Poncet, 2004, pp. 21-25)

Chaque type de ratio à un but ou une fonction, ce qui permet de déterminer les ratios auxquels on donnera le plus d'importance dans l'analyse. (*Poncet, 2004, p. 25*)

Les ratios de solvabilité permettent à l'entreprise de maintenir une liquidité adéquate pour faire face à ses engagements à court terme, tout en assurant une structure financière solide pour ses investissements à long terme. Cela conduit à une meilleure performance globale et à une gestion de trésorerie plus efficace, éléments clés pour la pérennité et le succès de l'entreprise.

## 2.2. Optimiser la gestion de trésorerie par le compte de résultat

Le compte de résultat est établi à partir des comptes généraux de gestion organisés de telle sorte qu'ils permettent de calculer directement la valeur ajoutée produite par l'entreprise et l'excédent d'exploitation à partir duquel est obtenue la capacité d'autofinancement (*Conso & Hemici, 2002, p. 107*).

### Tableau 7 : Présentation de compte de résultat simplifié

Il permet d'obtenir une vision synthétique de la performance financière de l'entreprise et de sa capacité à générer des bénéfices.

<b>Charges d'exploitation</b>	<b>Produits d'exploitations</b>
<b>Charges financières</b>	<b>Produits financiers</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>	
<b>Participation</b>	
<b>Impôts</b>	<b>Produits exceptionnels</b>
<b>Bénéfice net</b>	

**Source** : (Conso & Hemici, 2002, p. 108)

Les produits et les charges de l'entreprise, qu'ils soient afférents à l'exercice en cours ou à des exercices antérieurs, sont enregistrés par nature et classés en quatre rubriques :

- Les opérations d'exploitation
- Les opérations financières
- Les opérations exceptionnelles
- Les prélèvements obligatoires (intéressement des salariés et impôts sur les bénéfices).

« *Le parallélisme de la ventilation des charges et des produits facilite la détermination de plusieurs niveaux de résultat qui apparaissent dans la présentation du compte de résultat, retenue dans les documents fiscaux* ». (*Conso & Hemici, 2002, p. 108*)

Le compte de résultat reflète l'activité de l'entreprise, en enregistrant les produits (revenus) et les charge (dépenses) sur une période donnée et qui ont un impact sur la trésorerie de l'entreprise, cela génère des entrées ou sorties d'argent qui augmentent ou

diminuent la trésorerie .La gestion efficace de l'entreprise nécessite de surveiller à la fois son activité (compte de résultat) et ses liquidités (trésorerie).

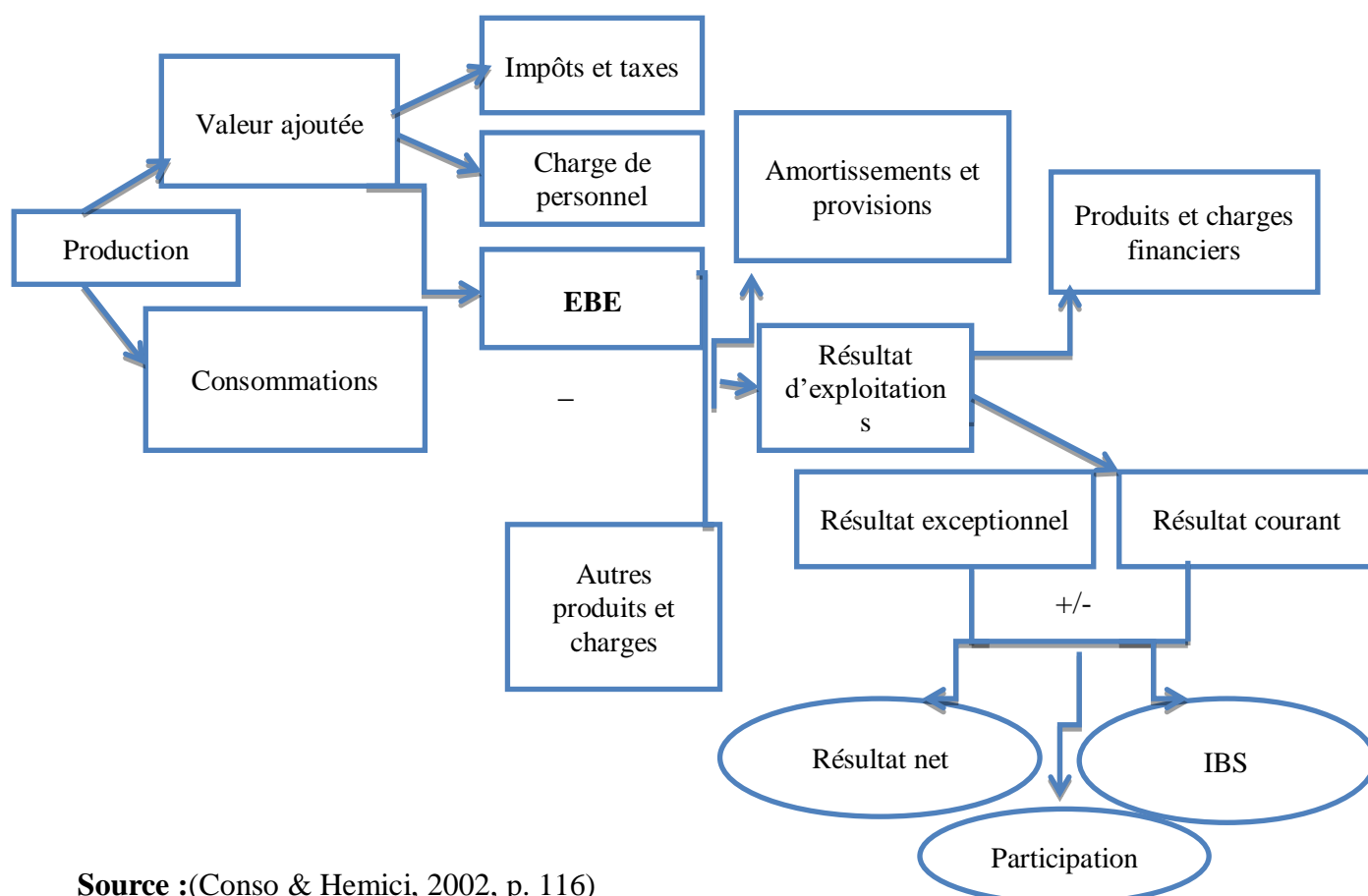
### 2.2.1. Gérer la trésorerie par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les SIG sont des indicateurs essentiels pour analyser la performance et la rentabilité d'une entreprise, ils permettent de décomposer le résultat en plusieurs éléments clés, en basant sur les postes du compte de résultat, et de prendre des décisions éclairées pour gérer efficacement la trésorerie.

Présentation des SIG tient compte des méthodes de la comptabilité nationale et intègre les apports des méthodes modernes d'analyse financières .La cascade des soldes permet de dégager plusieurs niveaux de mesure de la performance d'une entreprise, l'excédent brut d'exploitation (**EBE**) y pour un rôle charnière essentiel : (*Conso & Hemici, 2002, p. 115*)

- ✓ Indicateur de la performance économique de l'entreprise
- ✓ Il constitue également le point de départ de la mesure et de l'affectation du surplus monétaire.

**Schéma 5 : Les soldes intermédiaires de gestion**



**Source :**(Conso & Hemici, 2002, p. 116)

Ce schéma représente le tableau des soldes intermédiaires de gestion. C'est à partir du

compte de résultat qu'il est possible de porter un jugement sur la performance économique de l'entreprise.

L'ensemble des indicateurs est regroupé en un tableau SIG, ainsi, ce dernier a pour but la détermination d'un ensemble d'indicateurs permettant d'analyser et de mieux comprendre le processus de formation du résultat de l'entreprise

La séquence des SIG propose un cadre général d'analyse où les niveaux de résultats successifs permettent d'apprécier les performances de l'entreprise (*Conso & Hemici, 2002, p. 116*).

- a) **Marge commerciale** : N'a de sens que pour les entreprises qui ont une activité commerciale de distribution de produits revendus en l'état. (*Bruslerie, 2017, p. 167*) Peut être définie comme l'excédent des montants des ventes nettes sur le coût d'achat des marchandises vendues.

$$\text{MC} = \text{vente de marchandise} - \text{coût d'achat de marchandise}$$

La MC permet d'estimer le bénéfice généré par les entreprises exerçant une activité commerciale, telles que l'achat-revente des biens, en comprenant la marge commerciale, les entreprises peuvent anticiper leurs flux de trésorerie en fonction des ventes et des coûts associés. Elle permet aussi de fixer les prix de vente de manière à optimiser la rentabilité et déterminer le seuil de la rentabilité.

- b) **La production de l'exercice** : L'ensemble des biens ayant subi une transformation à l'occasionne leur passage dans les locaux de l'entreprise, ce solde concerne les entreprises qui réalisent des activités industrielles. (*Delahay & Barreau, 2013, p. 55*)

$$\text{Production de l'exercice} = \text{P. vendue} + \text{P. stockée} + \text{P. immobilisée}$$

La production de l'exercice permet d'apprécier l'importance de l'activité de production de l'entreprise. Elle exprime mieux que le chiffre d'affaire d'activité totale de l'entreprise puisqu'elle prend en compte à la fois les ventes de l'exercice et les productions non vendues.

La production de l'exercice est un indicateur qui doit s'interpréter avec prudence. Une augmentation de la production de l'exercice ne signifie pas forcément que le CA a augmenté. De plus, si l'augmentation de la production de stockée, cela peut révéler des difficultés à

écouler les produits ou une survalorisation des stocks. En cas de trésorerie négative, l'entreprise risque le dépôt de bilan, car elle ne peut plus financer ses activités ni payer ses fournisseurs

En résumé que, la production de l'exercice est un élément essentiel pour la gestion de trésorerie, mais il est important de l'analyser en tenant compte de sa composition et de ses implications financières.

- c) **La valeur ajoutée** : Produite brute exprime une création de valeur ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenance des tirés dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes. (*Conso & Hemici, 2002, p. 119*).

$$\text{VA} = \text{production de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice}$$

La VA peut être considérée comme un meilleur indicateur de la création de richesse par l'entreprise et considérée comme un facteur de financement des activités lorsqu'elle couvre ses charges afin d'avoir une trésorerie saine, solide et une entreprise rentable

Cependant, il est essentiel de noter que la VA doit être analysée en tenant compte de sa composition et de son impact sur la rentabilité globale de l'entreprise. Une VA élevée ne garantit pas automatiquement une trésorerie positive si les coûts sont mal maîtrisés ou si les délais de paiement clients sont trop longs.

- d) **L'excédent brut d'exploitation** : Mesure la performance économique de l'entreprise, c'est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Cette performance économique est indépendante des choix de l'entreprise en matière d'amortissement, de la manière dont l'entreprise est financée et des opérations exceptionnelles réalisées durant l'exercice. Ce solde est reconnu comme un excellent indicateur de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise. (*Pascal, 2022, p. 144*).

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{impôts et taxe} - \text{charges de personnel}$$

EBE est un indicateur financier essentiel qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des ressources de trésorerie grâce à son activité opérationnelle. EBE élevé permet à l'entreprise de financer ses investissements en immobilisations (machines, équipement....) nécessaires au maintien ou au développement de son outil de production. Il permet aussi d'évaluer l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources pour générer des ventes

et des bénéfices.

Une entreprise avec EBE positif et croissant est généralement considérée comme ayant une bonne santé financièrement et une trésorerie solide. Il peut gérer les risques financiers à court terme, comme les fluctuations de la demande ou les retards de paiement des clients.

- e) **Résultat d'exploitation** : Le résultat d'exploitation représente le bénéfice qui reste encore à l'entreprise. Du fait de son activité courante et ne prend pas en compte le résultat financier, le résultat exceptionnel, ni l'impact de l'impôt sur les sociétés. Par conséquent, il représente la plus-value dégagée par l'exploitation courante, indépendamment des choix financiers, et des événements exceptionnels qui ne sont pas censés se reproduire chaque année. *(Guillermic P. 2015, p. 120)*

**Le résultat d'exploitation = EBE + Autres produits de gestion courante – Autres charges d'exploitation + Reprises sur les provisions d'exploitation – Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation + Transferts de charges d'exploitation**

- f) **Le résultat financier** : Le résultat financier ne correspond pas à l'activité principale de l'entreprise, sauf pour les banques et les autres organismes financiers. Le résultat financier est déterminé par la capacité de l'entreprise de faire fructifier ses placements et sa trésorerie tout en faisant face à ses emprunts et autres charges financières. *(Guillermic P. , 2015, p. 121)*

**Résultat financier = Produits financiers – Charges financières**

- g) **Le résultat courant avant impôts** : Le résultat courant avant impôts fait état de la capacité de l'entreprise à dégager une plus-value avant l'impôt sur les sociétés, avant la participation des salariés et avant l'impact des charges ou des produits exceptionnels. *(Guillermic P. , 2015, p. 130)*

**Résultat courant avant impôts = Résultat d'exploitation + Résultat financier**

- h) **Le résultat exceptionnel** : Le résultat exceptionnel est calculé en soustrayant les charges exceptionnelles des produits exceptionnels. Il est la mesure de la performance



d'une entreprise qui prend en compte les événements non récurrents qui ont lieu au cours de l'exercice considéré. *(Guillermic P. , 2015, p. 130)*

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

- i) **Le Résultat Net** : Le résultat net ou le résultat de l'exercice est la partie visible de tous les soldes intermédiaires de gestion, car il met en évidence le bénéfice ou la perte après tous les produits et toutes les charges, y compris la dernière, à savoir l'impôt sur les sociétés. *(Guillermic P. , 2015, p. 132)*

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{Résultat courant avant impôts} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

La gestion de trésorerie et le résultat net sont complémentaires. Une bonne gestion de trésorerie contribue à la stabilité financière. Tandis que le résultat net reflète la performance globale de l'entreprise.

Le tableau des soldes intermédiaires de gestion a pour but d'évaluer les performances économiques de l'entreprise et de juger sa rentabilité. Cette analyse serait incomplète si l'on n'aborde pas la notion de la capacité d'autofinancement.

### 2.2.2. La capacité d'autofinancement

La CAF mesure la capacité de développement de l'entreprise, son degré d'indépendance financière et par conséquent, sa capacité d'endettement *(Guillermic B. , 2004, p. 65)*.

La capacité d'autofinancement (CAF) correspond à l'ensemble des ressources de financement internes générées par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice. Cette capacité peut être utilisée pour répondre aux besoins financiers liés au développement et à la pérennité de l'entrepris

#### 2.2.2.1. Mode de calcul du CAF

La détermination de la CAF s'effectue à partir du tableau des SIG.

$$\text{CAF} = \text{RN} + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions-reprises sur amortissements et provisions}$$

La CAF peut être calculée ou évaluée selon deux méthodes ; la méthode soustractive et la méthode additive. Chaque méthode donne des informations différentes mais complémentaires sur la capacité de l'entreprise à financer ses investissements et à rembourser ses dettes sans recourir à un financement externe (*Guillemic B. , 2004, pp. 67-68*).

- **La méthode soustractive :** la CAF est une mesure importante de la santé financière d'une entreprise, car elle indique sa capacité à financer ses investissements sans avoir recours à des sources de financement externes. Cette capacité peut être calculée à partir de l'EBE, qui est lui-même obtenue en soustrayant les charges décaissables des produits encaissables de l'activité d'exploitation de l'entreprise. (méthode explicative)

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{autres produits encaissables} - \text{autres charges décaissables}$$

Elle se concentre sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie à partir de son activité opérationnelle

- **La méthode additive:** en pratique, pour un calcul rapide de la capacité d'autofinancement on utilise le résultat net de l'exercice et y ajoute les éléments non monétaires qui ont affecté le résultat mais qui n'ont pas eu d'impact sur la trésorerie. Elle permet de comprendre comment le résultat net est transformé en liquidité disponibles. (méthode explicative).

$$\text{CAF} = \text{RN} + \text{charges non décaissables} - \text{produits non encaissables} - \text{produits des cessions d'éléments d'actif}$$

Plus la CAF est élevée, l'entreprise est indépendante financièrement et dont elle pourra avoir recours aux emprunts en cas de besoins. Par contre, une CAF négative traduit une situation critique et une augmentation du risque financier.

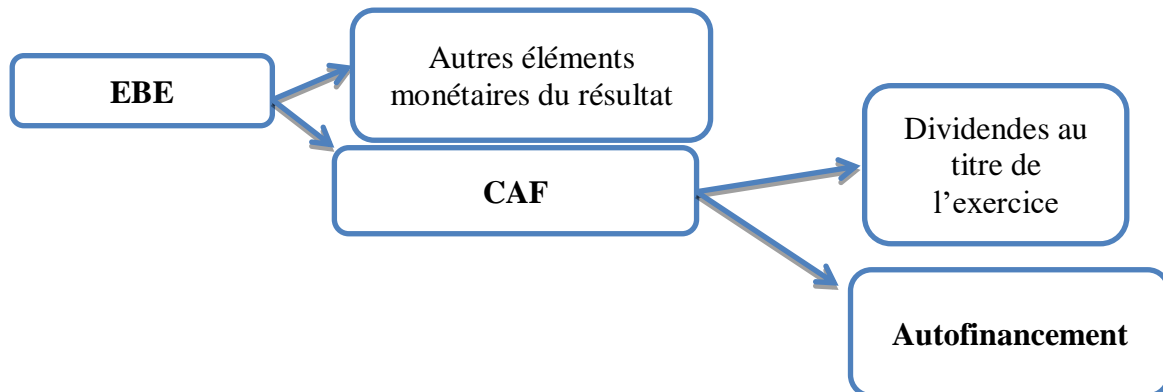
#### 2.2.2.2. L'autofinancement

L'autofinancement désigne la part de la CAF qui est utilisée pour financer les investissements et les activités de l'entreprise, sans avoir recours à des financements externes tels que des emprunts ou des apports en capital. Dans le but de maintenir et à augmenter le patrimoine et le niveau d'activité, et à financer une partie de la croissance de l'entreprise



**Schéma 6 : L'autofinancement**

Correspond au reste de la CAF après avoir distribué les dividendes aux associés



**Source :**(Conso & Hemici, 2002, p. 119)

L'autofinancement est un outil puissant, mais il est essentiel de prendre en compte les besoins de l'entreprise, les attentes des investisseurs et la nécessité de maintenir une trésorerie saine pour une gestion optimale de trésorerie.

**2.2.2.3. Mode de calcul de l'autofinancement**

Il se calcule comme suit :

$$\text{Autofinancement de l'exercice (N)} = \text{CAF(N)} - \text{dividendes versés durant l'exercice (N)}$$

Un autofinancement important pour traduire un manque ou une insuffisance des investissements, qui peut par la suite avoir un effet négatif sur la compétitivité et la survie de l'entreprise. (*Guillermic B. , 2004, pp. 67-68*).

En revanche, l'endettement peut améliorer la rentabilité financière grâce à l'effet de levier, à condition que le coût de l'emprunt soit inférieur à la rentabilité de l'investissement. L'arbitrage entre l'autofinancement et l'endettement est essentiel, en tenant compte des attentes des investisseurs en matière de dividendes et de la nécessité de préserver une marge de sécurité financière.

L'autofinancement est une stratégie pour les entreprises cherchant à utiliser leur propre trésorerie pour financer leurs investissements, mais il est important de trouver un équilibre entre l'autofinancement et l'emprunt pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

### 2.3. L'impact de la rentabilité sur la gestion de la trésorerie

« La rentabilité » le premier agrégat permettant d'apprécier la performance d'une entreprise. la rentabilité d'une entreprise est l'un des principaux outils employés pour mesurer sa performance. Une entreprise est considérée comme rentable si elle parvient à atteindre ses objectifs, notamment en réalisant un bénéfice avec un minimum de ressources.

#### 2.3.1. La rentabilité

*« Découle du rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les réaliser. Elle peut être mesurée uniquement du point de vue économique ou en prenant en compte l'impact de l'endettement sur la rentabilité des fonds propres. Le dirigeant souhaite mesurer la rentabilité de son outil de production (rentabilité économique) alors que les actionnaires souhaitent connaître la rentabilité des capitaux investis (rentabilité financière)».*(Recroix, 2022, p. 71)

**Une gestion de trésorerie efficace = Une croissance  
de rentabilité solide**

La rentabilité, qui constitue l'objectif principale de toute entreprise, est un élément déterminant pour assurer une bonne gestion de trésorerie.

#### 2.3.2. La rôle de la rentabilité

La rentabilité joue un rôle important dans la vie des entreprises Elle permet de prendre des décisions en matière d'investissement et de gestion de trésorerie et des ressources,

- ✓ elle assure la survie des entreprise et préserver son indépendance financière.
- ✓ Elle permet aussi de comparer entre les différents investissements de l'entreprise pour sélectionner le meilleur
- ✓ Elle participe au financement des salariés et à son développement, et couvrir le montant des ressources utilisées. (Recroix, 2022, p. 71)

La rentabilité est le rapport entre ce que l'entreprise reçoit comme revenu et ce qu'il en coûte pour générer de tels revenus. Autrement dit, si les revenus versés à l'entreprise sont supérieurs ou égaux aux dépenses de l'entreprise, alors l'entreprise est rentable.

#### 2.3.3. Le seuil de rentabilité

Correspond au chiffre d'affaires pour lequel le résultat est égal à zéro. C'est à partir du moment où l'entreprise réalise son seuil de rentabilité, qu'elle peut vivre et être rentable ;

c'est le CA minimum à réaliser pour couvrir toutes les charges de l'entreprise (CV+CF).

$$\begin{aligned} \text{Seuil de rentabilité} &= \text{CF} / \text{MCV} \\ \text{Seuil de rentabilité} &= \text{Chiffre d'affaires} - (\text{Charges variables} \\ &\quad + \text{Charges fixes}) = 0 \\ \text{Ou} \\ \text{CA} &= (\text{CV} + \text{CF}) \end{aligned}$$

Le seuil de rentabilité sert pour évaluer la santé financière de l'entreprise et aide à fixer des objectifs de ventes réalistes, et permet aux entreprises de comprendre clairement le niveau minimum des ventes ou des revenus acquis pour couvrir tous les coûts et éviter les pertes. Il est essentiel pour une gestion financière efficace et pour garantir la pérennité de l'entreprise

Connaitre le seuil de rentabilité permet à l'entreprise de fixer l'objectif du chiffre d'affaires minimum à atteindre et de répondre à la question : l'entreprise est-elle bénéficiaire ?

*« Le seuil de la rentabilité est le niveau d'activité (CA) qui permet d'absorber l'ensemble des charges (CV+CF), une fois ce seuil franchi, l'entreprise fait du bénéfice. Le seuil peut s'exprimer en volume ou en jours. »(Jean-Luis, 2010, p. 103)*

Le risque d'exploitation (risque économique) est le risque rattaché à la réalisation d'un revenu ou d'un flux futur. Indicateur principal qui permet de mettre en évidence ce risque est le seuil de rentabilité. (Ogien, 2018, p. 17)

#### 2.3.4. Typologie de rentabilité

On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique qui mesure la performance globale d'une entreprise et la rentabilité financière qui quantifie la capacité de ses capitaux propres à générer des bénéfices pour les actionnaires.

##### 2.3.4.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique correspond à la création de richesse réalisée par le potentiel productif de l'entreprise. C'est-à-dire au rendement de l'investissement en faisant abstraction de la source de financement utilisée. (khaldi & Sabir, 2021, p. 55)

Pour calculer la rentabilité économique, il faut déterminer tout d'abord l'actif économique et le résultat économique.

$$\text{Rentabilité économique} = \text{EBE} / \text{Capital engagé pour l'exploitation}$$

Ou

$$\text{RE} = \text{Résultat d'exploitations nets} / \text{Capital engagé pour l'exploitation}$$

La rentabilité économique ne dépend pas de la structure de financement de l'entreprise car elle est mesurée par le rapport entre le résultat d'exploitation et les moyens mis en œuvre pour générer ce résultat, indépendamment de la source de financement utilisée par l'entreprise.

#### a) Taux de rentabilité économique

Le taux de la rentabilité économique est un indicateur clé qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices à partir de ses capitaux investis. Représente la capacité de l'entreprise à transformer ses investissements en profit. Pour calculer ce taux, on utilise la formule suivante :

$$\text{Taux (ROA)} = \text{Résultat d'exploitation} / (\text{capitaux propres hors résultat} + \text{dettes financières})$$

Ce taux exprime la performance de l'entreprise (soit au niveau industriel ou commercial) indépendamment de la politique de financement mise en œuvre. (Khalidi & Sabir, 2021, p. 55). Ce taux est précieux car il donne une idée de la performance opérationnelle de l'entreprise sans tenir compte de la structure de financement

#### 2.3.4.2. La rentabilité financière

Elle intéresse essentiellement les actionnaires puisqu'elle mesure la rentabilité des capitaux qu'ils ont placés dans l'entreprise. Ainsi, la rentabilité financière prend en considération le financement de l'entreprise. (Khalidi & Sabir, 2021, p. 59)

Elle est à la fois le souci de l'investisseur et la condition de toute croissance de l'entreprise, son étude vise à apprécier l'enrichissement de l'exercice qui revient aux associés par rapport aux sommes qu'ils ont apportées.

La rentabilité financière se calcule par la formule suivante :

$$\text{RF} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propres}$$

La rentabilité financière prend en compte le mode de financement de l'entreprise, car les charges financières sont incluses dans le résultat. Elle évalue l'efficacité de l'utilisation des capitaux propres pour générer des bénéfices, et elle est essentielle pour les décideurs et les investisseurs.

### b) Taux de la rentabilité financière

Est un indicateur qui renseigne sur l'aptitude de l'entreprise à faire usage de ses capitaux propres (apportés par les investisseurs en fonds propres), pour dégager un certain niveau de profit. Pour calculer ce taux, on utilise la formule suivante :

$$\text{Taux (ROE)} = \frac{\text{Résultat courant avant impôts}}{\text{capitaux propres}} \text{ appelés}$$

La rentabilité financière mesure le taux de rendement des capitaux propres, elle est importante pour deux raisons principales : elle permet de mesurer les performances relatives à l'utilisation des capitaux propres investis par les actionnaires, elle facilite la comparaison entre deux entreprises opérant dans le même secteur.

Une gestion de trésorerie efficace contribue à la rentabilité économique, et financière en assurant la stabilité financière, en libérant des ressources pour la croissance et optimisant les processus financiers.

### 2.3.5. L'amélioration de la rentabilité

L'amélioration de la rentabilité globale signifie que la richesse générée par l'entreprise dans le domaine d'activité dépassera le montant du capital mobilisé pour cette entreprise. (Khalidi & Sabir, 2021, p. 253)

#### 2.3.5.1. Améliorations de la rentabilité économique

Pour améliorer la rentabilité économique, l'entreprise peut :

- Diminuer les capitaux investis en diminuant le BFRE (augmentation des délais fournisseurs, diminution des délais clients ou des stocks) ou en diminuant les immobilisations brutes, mais sans réduire la production. Cela impose une utilisation efficace des immobilisations.
- Augmenter le résultat d'exploitation par l'augmentation des ventes ou la diminution des charges.



### 2.3.5.2. Améliorations de la rentabilité financière

L'entreprise peut améliorer la rentabilité financière par :

- L'amélioration du résultat de l'entreprise par l'augmentation des ventes et la diminution des charges.
- La diminution des capitaux propres en faisant appel à des emprunts au lieu l'augmentation du capital pour financer ses investissements.

L'amélioration de la rentabilité a un effet positif sur la performance globale de l'entreprise, en favorisant la croissance, la stabilité financière et la confiance des parties prenantes.

### 2.3.6. L'effet de levier

La rentabilité financière d'une entreprise peut être améliorée en ayant recours à l'endettement à condition que le coût des emprunts soit inférieur au taux de rentabilité économique net d'impôt : il s'agit de l'effet de levier

L'effet de levier financier permet d'évaluer l'impact de l'endettement sur la rentabilité financière de l'entreprise. Il s'obtient en comparant le coût de l'endettement aux bénéfices réalisés grâce à cet endettement, exprimés par la rentabilité économique de l'entreprise. L'effet de levier est un indicateur essentiel de la politique financière de l'entreprise. (*Grandguillot, 2022, p. 28*).

#### 2.3.6.1. Mode de calcul de l'effet de levier

On peut calculer la rentabilité financière en fonction de la rentabilité économique : (*Grandguillot, 2022, p. 60*).

$$\text{RF} = \text{RE} + ((1-t) * (\text{Re}-i) * (\text{D}/\text{CP}))$$

$$\text{L'effet de levier} = \text{RF} - \text{RE} = (\text{RE}-i) * (\text{D}/\text{CP})$$

Si

$\text{RE} = i$ , l'effet de levier est nul

$\text{RE} > i$ , l'effet de levier est positif

$\text{RE} < i$ , l'effet de levier est négatif

$\text{RF} > \text{RE}$ , l'endettement de l'entreprise accroît la rentabilité des capitaux propres

$\text{RF} < \text{RE}$ , l'endettement affaiblit la rentabilité de ses capitaux propres

L'effet de levier financier désigne l'incidence qu'exerce l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise. Cet effet ne dépend que la structure financière de celle-ci est indépendante du risque économique. (*Grandguillot, 2022, p. 256*).

- Si le levier est positif, la rentabilité financière sera d'autant plus élevée, ainsi l'endettement sera également important. L'entreprise a alors intérêt à emprunter au maximum
- Si le levier est négatif, l'endettement a une influence négative sur la rentabilité des capitaux propres. Donc on a un non effet de levier

L'effet de levier se produit lorsque l'entreprise utilise de la dette, pour financer ses opérations ou ses investissements. Cela peut augmenter la trésorerie disponible à court terme, mais il faut également tenir compte des charges d'intérêt associées à la dette.

### 2.3.7. La mesure de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité par le calcul des différents ratios qui sont des outils de l'analyse financière, permet d'obtenir une image sur la performance de l'entreprise, par comparaison entre les résultats obtenus et les différents moyens mis en œuvre.

**Tableau 8 :** Les ratios de rentabilité

Nature	Formule	Interprétation
<b>Taux de marge d'exploitation</b>	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}}$	Il permet de mesurer la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de son chiffre d'affaires, sans tenir compte de sa politique d'investissement et de son mode de financement.
<b>Taux de marge nette d'exploitation</b>	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffres d'affaires hors taxes}}$	Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer une rentabilité à partir de son CA en prenant en compte sa performance opérationnelle, c.-à-d. sa capacité à générer des profits à partir de son activité d'exploitation
<b>Taux de marge nette</b>	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}}$	Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice net à partir de son CA, en prenant en compte toutes les charges et les coûts liés à son activité, tels que les coûts de production, les frais de personnel, les charges financières et les impôts.
<b>Taux de rotation du capital investi</b>	$\frac{\text{Chiffres d'affaires hors taxes}}{\text{capital engagé pour l'exploitation (ou actif économique)}}$	Il permet de mesurer l'efficacité de l'utilisation du capital engagé dans l'exploitation de l'entreprise en évaluant sa capacité à générer du CA.

Source : (Granduillot, 2022, p. 166)

L'analyse par les ratios permet de déterminer réellement la situation financière de l'entreprise et sa performance, car elle est basée sur des données réelles qui sont principalement des données viennent des documents comptables. Ils ont un impact direct sur la gestion de trésorerie en assurant la liquidité et en optimisant les flux financiers.

L'optimisation de la performance de l'entreprise a un effet sur la gestion de trésorerie en assurant la liquidité, en finançant les investissements et en réduisant les coûts de financement.

Une gestion prévisionnelle de la trésorerie permet d'anticiper les besoins, d'optimiser les flux et d'assurer la pérennité financière de l'entreprise. Dans ce chapitre nous allons entamer le budget de trésorerie et le plan de trésorerie, qui sont des outils complémentaires pour gérer efficacement les flux de trésorerie de l'entreprise. Ils aident à garder un œil sur la finance et à prendre des décisions éclairées pour la santé financière de l'entreprise.

### Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de la trésorerie s'inscrit dans une approche globale .Elle ne se limite pas à constater un équilibre financier parfait ou une performance ou rentabilité élevée pour garantir la santé de l'entreprise. Il est essentiel de projeter l'état financier futur afin d'anticiper les ajustements nécessaires et de prévenir d'éventuels risques à venir.

#### **3.1. La gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La gestion prévisionnelle de la trésorerie est l'une des tâches principales du financier de l'entreprise qui consiste à s'assurer du bon approvisionnement de fonds. Elle consiste donc de prévoir les montants nécessaires et de choisir le type de financement qui sera mieux adapté aux besoins de l'entreprise. Avant d'effectuer ces choix.il est nécessaire d'établir un plan de financement à long terme qui sur une base pluriannuelle, simulera les besoins permanents de l'entreprise et les ressources internes générées par son activité. Les variations saisonnières des besoins de financement seront étudiées dans un budget de trésorerie mensuel(*Solonik ,2020, p. 117*)

#### **3.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie**

La prévision dans la trésorerie, permet entre autres de : (*Khemisi, 2009, p. 120*)

- ✓ Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique... ;
- ✓ Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;

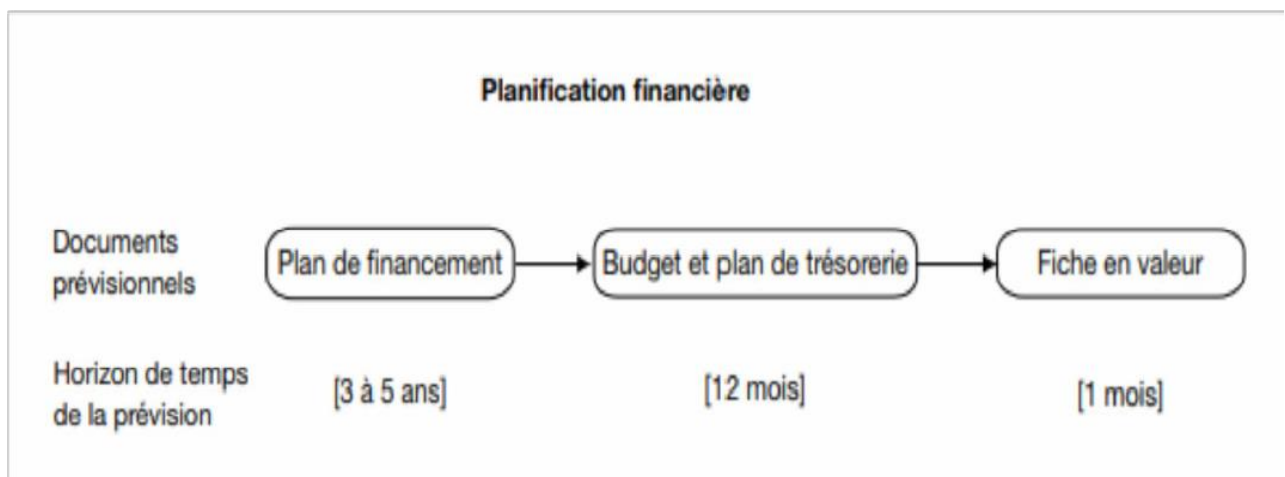
- ✓ Constaté des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite, prendre les décisions correctives qui s'imposent... ;

### 3.3. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de trésorerie est la première étape du processus d'optimisation. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper. C'est la démarche budgétaire qui permet de prévenir les risques de cessation de paiement. L'élaboration des prévisions de la trésorerie peuvent être en trois niveaux (*Dlienne & Kath, 2000, p. 27*).

- **Le plan de financement** : Représente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;
- **Le budget de trésorerie** : Il affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an ;
- **Fiche en valeur** : C'est la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois ;

**Figure 6:** Synthèse des prévisions de la trésorerie



Source : (Roger & Coille, 2014)

Mériser et gérer sa trésorerie constituent une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise. Et comme « *gérer, c'est prévoir et anticiper les événements pour ne pas les subir* » (*Rousselot & Verdier, 2004, p. 53*) une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable pour les semaines et les mois à venir.

#### 3.3.1. Le plan de financement (la démarche annuelle)

Il détermine annuellement, le besoin de financement ou les disponibilités, il peut alors

être à l'origine d'une augmentation de capital ou d'un investissement, ou encore d'un rachat de société. (*Stephany, 2000, p. 171*)

### 3.3.1.1. Définition du plan de financement

Le plan de financement est un état financier prévisionnel qui permet d'une part, de recenser l'ensemble des besoins et des ressources durables et d'autre part, de mettre en évidence l'effet des projets d'investissement à long terme sur l'évolution de la trésorerie future de l'entreprise. C'est un document financier qui a de multiples fonctions (*Stephany, 2000, p. 171*)

- ✓ **Outil de la politique financière** ; Il permet de s'assurer que le projet est financièrement réalisable (les ressources stables couvrent les besoins de long terme). Il assure ainsi la cohérence financière des choix stratégiques de l'entreprise.
- ✓ **Outil de négociation auprès des banques** ; La présentation d'un plan de financement équilibré est une des conditions à l'obtention de financements à moyen et long terme auprès des banques.
- ✓ **Outil de prévention des difficultés des entreprises** ; Rendues obligatoire par la loi du 1 mars 1987, les entreprises concernées par cette obligation sont les sociétés commerciales et les personnes morales ayant une activité économique dont le chiffre d'affaires est supérieur à 120 millions et/ou le nombre de salariés est supérieur à 300.

### 3.3.1.2. L'objectif du plan de financement

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise, il permet atteindre plusieurs objectifs dont on peut citer :(*Barreau & Delahay, p. 430*)

- ✓ Vérifier la pertinence de sa stratégie... laquelle doit permettre d'équilibrer le plan ;
- ✓ Rechercher, par ajustements successifs... la meilleure combinaison possible des ressources et des emplois ;
- ✓ Justifier les recours aux financements externes ;
- ✓ Evaluer la capacité de distribution de dividendes.

### 3.3.1.3. L'élaboration du plan de financement

L'élaboration du plan de financement est comme suite : (*Stephany, 2000, pp. 171-172*)

- **Les besoins de financement de l'entreprise,**

On distingue :

- ✓ **Les besoins en investissement** (investissement de croissance, de productivité...)

- ✓ *Les besoins liés à l'augmentation du BFR ;*
- ✓ *Les besoins liés au financement* (remboursement des emprunts) ;
- ✓ *Les besoins liés à la rémunération des associés* (dividendes versés).

- **Les ressources de financement**

On distingue :

- ✓ **Les ressources internes** : Elles peuvent avoir deux origines : d'une part, la capacité d'autofinancement et d'autre part, les cessions d'actifs immobilisés.
- ✓ **Les ressources externes** : Elles peuvent avoir trois origines :
  - Les emprunts (indivis ou obligataires) ;
  - Les ressources versées par les associés ;
  - Les ressources venant de l'état (subvention d'investissement...).

- **L'élaboration du plan de financement**

Un plan de financement se fait généralement en trois temps :

- à partir des prévisions réalisées sur l'activité, on détermine les besoins à financer et les ressources dites ordinaires (CAF, cessions,...). Généralement, le plan de financement obtenu est déséquilibré.
- recherche de l'équilibre par l'apport de nouvelles ressources (apports en capital, emprunts...).
- intégration des conséquences des nouvelles ressources de financement (dividendes à verser, paiement des annuités des emprunts contractés). (**Stephany, 2000, p. 173**)

**Tableau 9 :** Plan de financement prévisionnel et pluriannuel

Exercice	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources(2)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité d'autofinancement (CAF) <sup>a</sup></li> <li>▪ Prix de cession des éléments d'actifs cédés</li> <li>▪ Augmentation de capital (nomination et prime d'émission)</li> <li>▪ Subventions d'investissement</li> <li>▪ Apport des associés</li> <li>▪ Nouveaux emprunts souscrits</li> <li>▪ Autre ressources</li> </ul>			
Emplois			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dividendes à payer</li> <li>▪ Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)</li> <li>▪ Besoins supplémentaires en fond de roulement</li> <li>▪ Reconstitution du fond de roulement</li> <li>▪ Remboursement du capital de encours emprunts</li> <li>▪ Autre besoins à financer</li> </ul>			
Total des emplois (3)			
<b>Variation annuelle (4)=(2)-(3)</b>			
<b>Solde cumulé(5)=(1) +(4)</b>			

Source : (Dlienne & Kath, 2000, p. 28)

a. CAF= résultat net comptable

+dotation aux amortissements et aux provisions

\_reprises sur amortissements et sur provisions

+valeurs net comptables de l'immobilisation cédée

\_prix de cessions des immobilisations

\_quote-part de subventions d'investissement visé au compte de résultat

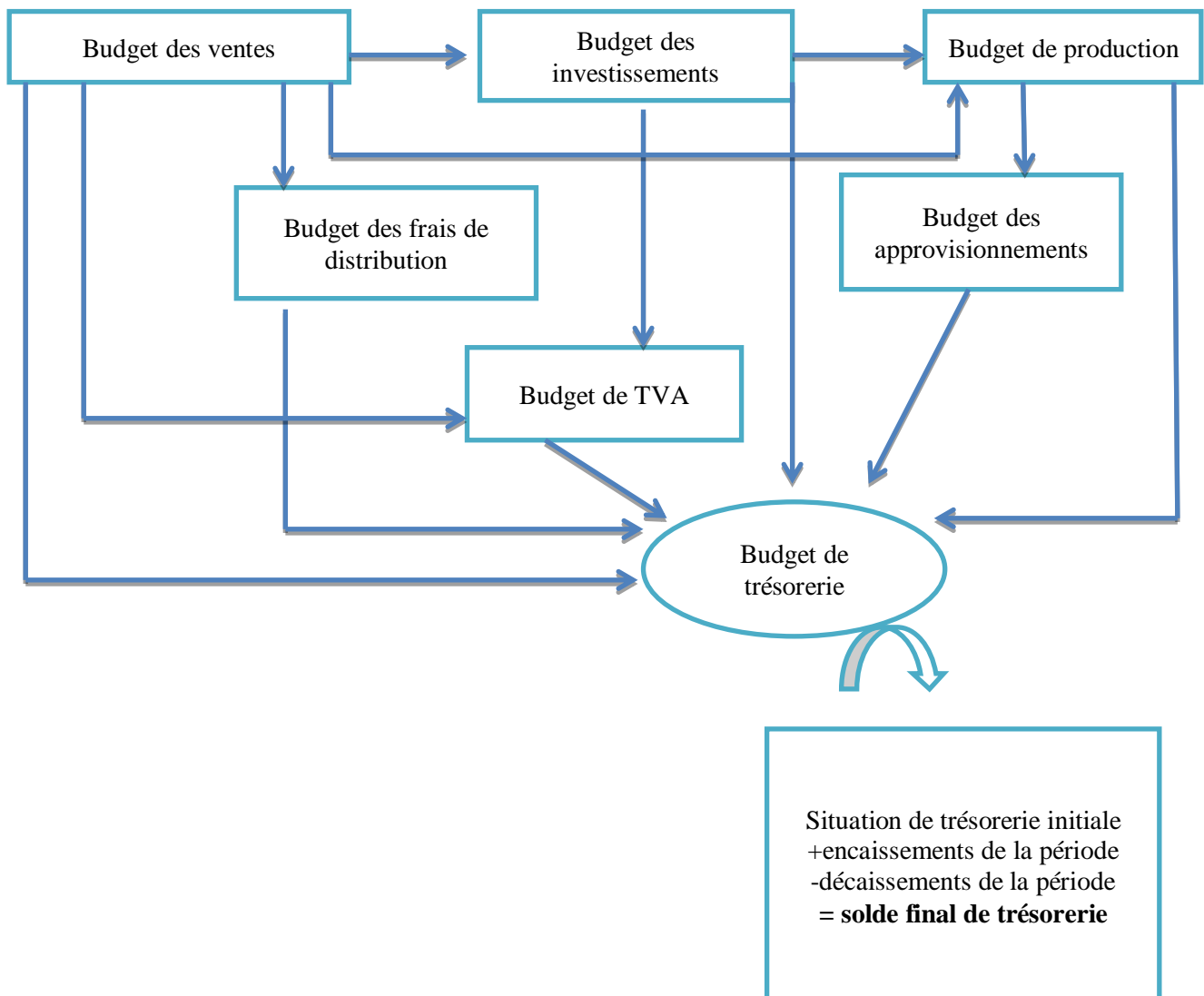
Le plan de financement définitif s'obtient au terme d'itérations successives. Le plan de financement retenu devra respecter les contraintes financières et assurer une flexibilité

financière.

### 3.3.2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle)

Le budget de trésorerie s'insère dans la procédure budgétaire. Les prévisions de trésorerie (annuelles ou mensuelles) sont la résultante des différents budgets. Elles permettent d'établir un bilan prévisionnel et un compte de résultat prévisionnel. La démarche peut se résumer dans le schéma suivant

**Schéma 7 : Démarche budgétaire**



Source : (Stephany, 2000, p. 177)



A l'image du plan de financement, le budget est présenté sous deux versions successives :

- **Une présentation initiale** : faisant apparaître les soldes bruts mensuels
- **Une présentation ajustée** : permettant d'équilibrer la trésorerie en éliminant les soldes négatifs ou trop largement positifs .Ainsi, la gestion des déficits passe par différentes solutions : la mobilisation des créances, des crédits bancaires de trésorerie (découvert, crédit de compagnie)... de même, la gestion des excédents peut se gérer par plusieurs formes de placement : placement en SICAV de trésorerie, achat de billets de trésorerie,...(*Stephany, 2000, p. 177*)

### 3.3.2.1. Définition du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un document de synthèse qui permet d'avoir une vision d'ensemble du système budgétaire et de vérifier sa cohérence avec les capacités financières de l'entreprise.(*Stephany, 2000, p. 178*)

*« Le budget de trésorerie représente l'ensemble des budgets de recettes et des dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de l'entreprise. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement (de la date d'échéance des factures).chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable».*(*Dlienne & Kath, 2000, p. 29*)

### 3.3.2.2. Les objectifs de budget de trésorerie

Il permet de :

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- Choisir le et les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.(*Dlienne & Kath, 2000, p. 29*)

### 3.3.2.3.Elaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie établit la synthèse entre trois budgets spécifiques : (*Stephany, 2000, p. 178*)

- **Le budget des encaissements** : il comprend les encaissements liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. Les ventes sont enregistrées TTC.

**Tableau 10 :** Budget des encaissements

	Janvier	février	ETC.
<b>Encaissement d'exploitation TTC</b>			
Ventes au comptant			
Ventes à crédit			
Créances clients au bilan d'ouverture			
<b>Encaissements hors exploitation</b>			
Nouvel emprunt			
Cessions d'immobilisations			
Autres produits encaissés			
<b>Total des encaissements</b>			

Source : (Stephany, 2000, p. 180)

**Les ventes:** Elle représentent, le plus souvent, la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Il faut noter, et ceci vaut pour les éléments constitutifs du budget de trésorerie, que l'on doit raisonner en termes de flux monétaire réellement encaissés ou décaissés au cours de la période d'observation. Aussi, doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA et des délais de règlement accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du CA.

**Les autres recettes :** D'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisations, et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : Budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières... il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté du document, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors exploitations. (Rouselot & Verdier, 2017, p. 45).

- **Le budget des décaissements :** Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation. Les achats sont enregistrés TTC.

**Tableau 11 :** Budget des décaissements

	Janvier	Février	ETC.
<b>Décaissements d'exploitation</b>			
Dettes au bilan d'ouverture			
Dettes fournisseurs			
Achats TTC au comptant			
Achats TTC a crédit			
Autres dettes externes			
Salaires			
Dettes diverses			
<b>Décaissements hors exploitation</b>			
IS			
Investissements TTC			
Frais financiers sur emprunts			
Autres décaissements			
<b>Total des décaissements</b>			

**Source :** (Stephany, 2000, p. 180)

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

**Les autres dépenses d'exploitation :** Elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc. Les prévisions sont fondées sur le montant de ces hypothèses d'activité pour la période considérées. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité.

**Les dépenses hors exploitation :** Ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc. (Rouselot & Verdie, 2017, p. 45).

- **Le budget de TVA :** Le montant de la TVA à décaisser se calcule ainsi :

TVA adécaisser au titre du mois n. TVA collectée sur les ventes du mois n TVA déductible sur les achats de biens et services du mois n TVA déductible sur les achats d'immobilisations du mois n crédits de TVA du mois n-1.

**Tableau 12 :** Budget de TVA

Collectée	Janvier	Février	ETC.
TVA			
TVA déductible			
TVA due au titre du mois			
TVA a décaissé			

**Source :** (Stephany, 2000, p. 180)

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

**Tableau 13 :** Budget de trésorerie

	Janvier	Février	ETC.
Trésorerie début de moi (1)			
Total des encaissements (2)			
Total des décaissements(3)			
TVA a décaissé(4)			
Trésorerie du mois(5)=(2)-(3)-(4)			
Trésorerie cumulée fin de mois(1) +(5)			

**Source :** (Stephany, 2000, p. 180)

Le budget de trésorerie va simplement tenir la comptabilité de tous les mouvements, recettes ou dépenses, qui affectent la caisse de l'entreprise et qui donc génèrent un besoin de trésorerie. Puisque le budget de trésorerie doit tenir compte du solde des investissements moins les financements permanents, il faut intégrer tous les mouvements de trésorerie de trésorerie générés par ces postes à la date ou ils affectent la caisse de l'entreprise. (*Solonik B. 2020, p. 206*).

### 3.3.3. La fiche en valeur (gestion au jour le jour)

Constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaires (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie. (*Rouselot & Verdie, 2017, p. 73*)

### 3.3.3.1. La structure de la fiche en valeur

La fiche en valeur est un outil de gestion financière utilisé par les entreprises pour suivre et analyser leurs flux de trésorerie. Elle permet de suivre et d'analyser les flux de trésorerie, d'identifier les besoins et les excédents de trésorerie, et de prendre des décisions de financement éclairées.

**Tableau 14** : La fiche en valeur

Désignation	Lundi	mardi	Mercredi	Jeudi
<b>Solde initial</b>				
-mouvements créditeurs -remise chèque sur place -remise chèque hors place -remise d'espèces-effets à l'escompte -virement reçus -Autres				
<b>Total recette</b>				
-mouvement débiteurs -chèques émis -effets domiciliés -virement émis impayés -autre				
<b>Total dépenses</b>				
<b>Solde avant décision</b>				
-décision - escomptes -placement -agios -Virement -virement banque à banque -recettes -charge recettes -virement banque à banque - dépenses -charges dépenses				
<b>Solde après décision</b>				

**Source** :(Rouselot & Verdie, 2017, p. 74)

La fiche en valeur est généralement établie par le trésorier de l'entreprise à partir des données comptables et des informations prévisionnelles. Elle est ensuite utilisée par l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion financière de l'entreprise, notamment le service financier et les opérationnels.

Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décisions, soit de décisions de dépenses de placement ou blocage d'excédents de trésorerie. L'objectif du solde final est alors un objectif de solde de trésorerie : (*Rousselot & Verdie, 2004, pp. 73-75*).

## Conclusion

Au terme de ce chapitre, la gestion de trésorerie est un pilier central de la santé financière d'une entreprise. L'approche statique, axée sur le maintien d'un solde de trésorerie optimal à un moment donné, est complémentaire à l'approche dynamique, qui considère la trésorerie dans une perspective à long terme et intègre les flux. Ensembles, ces approches permettent une gestion plus précise, et réactive face aux aléas économique.

L'optimisation de la performance financière est liée à ces méthodes de gestion. En effet, une trésorerie bien gérée permet de créer une valeur ajoutée significative pour l'entreprise, tout en assurant une liquidité nécessaire pour les opérations quotidiennes.

Enfin, la gestion prévisionnelle de la trésorerie est essentielle pour anticiper les besoins futurs en fonds et éviter les déséquilibres qui pourraient compromettre la continuité des activités. Elle s'appuie sur des outils d'analyse et de projection qui, couplés à une stratégie de gestion dynamique, permettent d'aligner les objectifs de trésorerie avec les plans de développement à moyen et long terme de l'entreprise. Ainsi, la trésorerie devient un levier stratégique pour l'optimisation globale de la performance.

Dans le chapitre précédent nous avons exploré les principes de base de l'approche statique de l'approche dynamique, de l'optimisation de la performance de l'entreprise, et de la gestion prévisionnelle de la trésorerie. Il a été souligné que la gestion de trésorerie est essentielle pour toute entreprise. De plus, il a été constaté que les approches statiques et dynamiques peuvent être utilisées pour améliorer la performance. Ce chapitre sera consacré à l'application pratique des connaissances acquises précédemment

**Chapitre III : étude  
pratique au sein de  
l'entreprise portuaire de  
Bejaia (EPB)**



### Chapitre 03 : Étude pratique au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaia

Après avoir présenté les chapitres théoriques précédents, nous aborderons l'aspect pratique de la gestion de trésorerie. Cette étude se fondera sur les données recueillies lors de notre stage d'un mois à l'entreprise portuaire de Bejaia SPA, un acteur clé dans le domaine des échanges commerciaux internationaux et le transport de passagers, ajoutant une valeur industrielle significative. Nous avons eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à la gestion de trésorerie.

Avant d'analyser la situation financière et comprendre comment gère la trésorerie de l'entreprise, il est primordial de la présenter, ainsi nous entamerons par un aperçu de l'entreprise portuaire de Bejaia.

L'EPB a été notre lieu de stage, dirigée par M.HADJAL RYAD et existant depuis 1982 d'après l'empereur romain auguste.

Cette entreprise est située dans la ville de Bejaia **13, avenue des frères amrani. Bejaia** Algérie. Elle opère dans le domaine commerce international et aux hydrocarbures. Il est classé deuxième port d'Algérie en termes d'activité commerciale dispose d'un capital de 3 500 000 000



DZD. La société compte 1467 agents d'après le bilan de janvier 2023.

La direction de système de contrôle interne, au sein duquel nous avons effectué notre stage est responsable de la gestion comptable et financière, il se compose des services d'audit interne, comptabilité générale, service de trésorerie et contrôle de gestion et service management des risques.

Notre expérience de stage à l'entreprise portuaire de Bejaia a été l'occasion de mettre en pratique nos acquis théoriques dans un contexte réel, tout en affinant nos aptitudes en gestion de trésorerie cette immersion nous a également permis de saisir les enjeux auxquels les sociétés peuvent se heurter et de comprendre l'importance de maintenir un équilibre financier, ainsi que l'influence de la gestion de trésorerie sur la performance de l'entreprise.

Dans les chapitres précédents, on a abordé les différents aspects théoriques concernant la gestion de trésorerie d'une entreprise, cependant une présentation théorique ne sera jamais

complète si elle ne comporte pas un appui pratique.

Nous essayerons à travers cette étude, et connaissance théorique déjà acquise dans les chapitres précédents et les informations recueillir durant notre stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, d'analyser la situation de la trésorerie de cette entreprise, à partir des bilans financiers, les tableaux des flux de trésorerie et le budget de trésorerie. Notre analyse portera sur les deux exercices (2022-2023).

Ce chapitre sera réparti en deux section : En premier lieu la l'optimisation financière analyse et gestion de trésorerie de l'EPB, la seconde concerne l'impact de la trésorerie et sa gestion sur la performance de l'EPB.

### **Section 01 : Optimisation financière Analyse et gestion de trésorerie de l'EPB**

La trésorerie d'une entreprise représente les liquidités disponibles à court terme en raison des déséquilibres auxquels les institutions font face au niveau de leur trésorerie, L'EPB est nécessaire de gérer cette trésorerie de manière optimale en utilisant un ensemble d'outils et des méthodes.

Pour comprendre la situation financière actuelle d'EPB nous concentrons sur une analyse approfondie de la gestion de trésorerie, nous élaborons le bilan financier pour deux années (2022 – 2023) nous calculons les indicateurs de l'équilibre financier, les ratios financiers et le tableau des flux de trésorerie.

#### **1.1. Évaluation de la gestion trésorerie selon l'approche statique**

Comme nous avons déjà vu l'analyse statique permet d'étudier le bilan d'une entreprise afin de juger la situation financière ainsi sa logique de financement à un moment donné. Elle permet aussi d'évaluer la trésorerie en se basant sur les valeurs du bilan.

##### **1.1.1. Le bilan financier de l'année 2022**

Pour réaliser cette évaluation, il est essentiel d'entamer le processus par une présentation des bilans financiers. Ces derniers sont élaborés suite à des ajustements effectués sur les bilans comptables, ce qui nous permet de préparer un bilan de grande masse.

Le bilan financier de l'année 2022 se présente comme suit:

**Tableau 15 :** Le bilan financier de l'année 2022

Actif	Montant	Passif	Montant
<b>valeur immobilisées</b>	<b>17 066 098 561,44</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>17 376 402 653,8</b>
Immobilisation incorporelles	549 325,75	<b>Capitaux propres</b>	<b>13 533 219 774, 51</b>
Immobilisations corporelles	12 698 378 419,10	Capital mis	3 500 000 000, 00
Immobilisations en cours		Reserve	9 474 645 430,88
immobilisations financières		Report à nouveau	558 574 343,63
<b>Impôts différés actifs</b>	<b>1 173 037 767, 47</b>	<b>DLMT</b>	<b>3 843 182 879,29</b>
	<b>2 772 299 033,20</b>	Emprunts et dettes financières	2 153 688 913,98
	<b>421 834 015,92</b>	Impôts différés et provisionnés	
		Autres dettes non courantes	139 204 000,00
		Provision et produits constaté d'avance	1 550 289 965,31
<b>Actif circulant</b>	<b>2 300 446 851,52</b>	<b>DCT</b>	<b>1 990 142 759,16</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>356 692 275,50</b>	Fournisseurs	415 078 573,92
Stocks et en cours	356 692 275,50	Impôts	277 604 971,62
		Autres dettes courantes	1 271 578 999,49
		Dettes aux associés	00
<b>Valeur réalisables</b>	<b>892 539 857,85</b>		
Clients	800 834 547,68	TP	25 880 214,13
Autres débiteurs	84 263 304,20		
Impôts et assimilé	7 442 005,97		
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>1051214718,17</b>		
Placements et autres actifs financiers courants	50 000 000, 00		
TA	1 001 214 718,17		
<b>Total actif</b>	<b>19 366 545 412,96</b>	<b>Total passif</b>	<b>19 366 545 412,96</b>

**Source :**Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB **UM : DA**

Ce bilan financier résume ce que l'entreprise possède (ses actifs) en 2022 et ce qu'elle doit (ses passifs), permettant ainsi d'analyser sa situation patrimoniale, et optimiser la santé financière de l'entreprise en équilibrant les entrées et sorties d'argent.

### 1.1.1.1 Le bilan financier de l'année 2022 en grande masse

Reflète la structure financières de l'entreprise est un outil clé dans l'élaboration du plan de financement se présente comme suit :

**Tableau 16 :** Le bilan en grande masse 2022

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>	<b>%</b>
<b>VI</b>	17 066 098 561,44	88,12%	<b>CP</b>	13 533 219 747,51	69,88%
<b>VE</b>	356 692 275,50	1,84%	<b>DLMT</b>	3 843 182 879,29	19,84%
<b>VR</b>	892 539 857,85	4,61%	<b>DCT</b>	1 990 142 759,16	10,28%
<b>VD</b>	1 051 214 718,17	5,43%			
<b>Total actif</b>	<b>19 366 545 412,96</b>	100%	<b>Total passif</b>	<b>19 366 545 412,96</b>	100%

**Source :**Elaboré par nous même à partir des bilans comptables de l'EPB **UM : DA**

Ce bilan financier en grande masse permettant de visualiser les équilibres financiers et les besoins de financement à long terme. Il est un outil indispensable pour la gestion de trésorerie car il permet, d'avoir une vision globale de la situation financière de l'EPB, d'analyser l'évolution de la trésorerie de l'EPB, et d'identifier les risques.

### 1.1.2. Le bilan financier de l'année 2023

Après avoir présenté le bilan financier de 2022, nous allons maintenant entamer l'examen du bilan financier de 2023, qui se présente comme suit :

**Tableau 17 :** Le bilan financier de l'année 2023

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
<b>valeur immobilisées</b>	<b>16 582 342 054</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>16 173 989 338,93</b>
Immobilisation incorporelles	243 749,97	<b>Capitaux propres</b>	<b>12 984 379 882,63</b>
Immobilisations corporelles		Capital mis	3 500 000 000
Immobilisations en cours	11 970 100 777 ,33	Reserve	9 140 837 694,51
Immobilisations financières		Report à nouveau	343 542 188,12
<b>Impôts différés actifs</b>	1 225 895 794,90	<b>DLMT</b>	<b>3 189 609 456,3</b>
	2 821 440 000	Emprunts et dettes financières	1 478 231 225,68
	<b>564 661 731,80</b>	Impôts différés et provisionnés	
		Autres dettes non courantes	139 204 000
		Provision et produits constaté d'avance	1 572 174 230,62
<b>Actif circulant</b>	<b>2 208 588 158, 48</b>	<b>DCT</b>	<b>2 616 940 873,55</b>
<b>Valeur d'exploitation</b>	<b>348 194 000,65</b>	Fournisseurs	463 346 848,41
Stocks et en cours	348 194 000,65	Impôts	304 151 942,54
		Autres dettes courantes	1 830 232 659,55
		Dettes aux associés	00
<b>Valeur réalisables</b>	<b>933 695 104,71</b>		
Clients	777 105 909,73	TP	19 209 423,05
Autres débiteurs	142 723 227,29		
Impôts et assimilé	13 865 967,69		
<b>Valeurs disponibles</b>	<b>926 699 053,12</b>		
Placements et autres actifs financiers courants	00		
TA	926 699 053,12		
<b>Total actif</b>	<b>18 790 930 212,48</b>	<b>Total passif</b>	<b>18 790 930 212,48</b>

**Source :**Elaboré par nous même à partir des bilans comptables de l'EPB **UM : DA**

Le bilan financier de 2023 à enregistré une diminution de ses actifs et passifs par rapport à l'année précédente 2022 nous allons voir la raison après les interprétations en dessous.

### 1.1.2.1. Le bilan financier de l'année 2023 en grande masse

Après avoir analysé le bilan financier de 2023, nous allons maintenant inaugurer le

bilan de grande masse qui se présente comme suit :

**Tableau 18 :** Le bilan en grande masse 2023

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>VI</b>	16 582 342 054	88,24%	<b>CP</b>	12 984 379 882,63	69,10%
<b>VE</b>	348 194 000,65	1,85%	<b>DLMT</b>	3 189 609 456,3	16,98%
<b>VR</b>	933 695 104,71	4,97%	<b>DCT</b>	2 616 940 873,55	13,92%
<b>VD</b>	926 699 053,12	4,94%			
<b>Total actif</b>	<b>18 790 930 212,48</b>	100%	<b>Total passif</b>	<b>18 790 930 212,48</b>	100%

**Source :**Elaboré par nous même à partir des bilans comptables de l'EPB **UM : DA**

En résumé, le bilan en grande masse offre une vision synthétique des équilibres financiers, et des besoins de financements à long terme de l'EPB, permettant aux acteurs économiques d'apprécier sa situation financière et sa capacité à générer de la valeur.

### 1.1.3. Interprétation des bilans en grandes masses (actif & passif).

Après avoir analysé tous les bilans de la période étudiée. Nous avons examiné l'actif circulant et capitaux permanents nous avons fait nos constatations comme suit :

**Actif immobilisés :** D'après ces deux bilans en grandes masses, on constate que la valeur des immobilisations pour chacun des deux exercices représente une partie importante du total de l'actif, la proportion de l'actif immobilisé par rapport au total actif est de 88,12% en 2022, 88,24% en 2023. Cela s'explique que l'EPB a réalisé plus d'investissements durant ces deux années.

**Valeurs d'exploitations :** On remarque que les valeurs d'exploitations ont enregistré des proportions faibles par rapport au total de l'actif durant les deux exercices. Soit 1,84% en 2022 et 1,85% en 2023. Cela explique que l'activité de l'EPB ne nécessite pas des stocks importants des matières premières. Donc c'est une prestation des services.

**Valeurs réalisables :** Les valeurs réalisables durant ces deux exercices à enregistrer des proportions faibles par rapport au total de l'actif, soit 4,61% en 2022 et 4,97% en 2023. Cela signifie qu'il y'aurait une augmentation en ce qui concerne le poste d'autres débiteurs et impôts et assimilés.

**Valeurs disponibles :** On remarque une fluctuation des proportions des valeurs disponibles par rapport au total de l'actif durant des deux années, soit 5,43% en 2022 et en 2023 le taux des valeurs disponibles à diminuer jusqu'à 4,94%. C'est à cause de l'absence de placement et autres actifs financiers.

**Capitaux permanents :**

**Capitaux propres :** On constate que la part des capitaux propres dans le total du passif a connu une diminution durant les deux années, on a enregistré une proportion de 69,88% en 2022 et 69,10% en 2023. Cela donne un mauvais signe de solvabilité.

**Dettes à long et moyen terme :** La part des dettes ont enregistré une diminution remarquable durant les deux exercices par rapport au total du passif. Soit une proportion de 19,84% en 2022 et 16,98% en 2023. Cela s'explique par la diminution des emprunts et dettes financières.

**Dettes à court terme :** La part des dettes à court terme par rapport au total de passif a enregistré une diminution durant les deux années, soit une proportion de 10,28% en 2022 et 13,92% en 2023. Cela dépend de l'évolution des dettes fournisseur et des comptes rattachés.

Nous avons remarqué que l'entreprise portuaire de Bejaia, a vu un déclin des capitaux permanents et actif circulant par rapport aux exercices antérieurs.

**1.1.4. Déterminer la trésorerie par des indicateurs de l'équilibre financiers.**

Pour gérer la trésorerie, il est essentiel de l'analyser à l'aide des indicateurs de l'équilibre financiers. Cette analyse peut se faire deux méthodes, par le haut du bilan qui concentre sur les éléments du passif et par le bas du bilan qui se concentre les éléments de l'actif.

**a) Première méthode : par le haut du bilan**

Est un indicateur clé de la santé financière qui permet de déterminer si l'entreprise est en mesure de répondre à ses obligations à court terme.

**1.1.4.1. Le Fonds de roulement**

Le fonds de roulement est le surplus des ressources dégagées par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer une trésorerie équilibrée. On utilise deux approches pour calculer les fonds de roulement.

**I. Première approches**

$$\text{FR} = \text{capitaux permanent} - \text{actif immobilisé}$$

Les capitaux propres représentent les ressources permanentes de l'entreprise provenant des actionnaires et des bénéfices non distribués qui sont essentielles pour financer l'actif



immobilisé. Ce dernier comprend les biens durables de l'entreprise, qui ne sont pas détruit par l'exploitation.

**Tableau 19 :** Le fonds de roulement par le haut du bilan

Désignation	2022	2023
Capitaux permanent	17 376 402 653 ,8	16 173 989 338,93
Actifs immobilisés	17 066 098 561,44	16 582 342 054
<b>FR</b>	<b>310 304 092,4</b>	<b>-408 352 715,1</b>

**Source :**Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPBUM : **DA**

Une analyse approfondie de ces éléments permet de prendre une décision éclairée pour maintenir une trésorerie saine, et assurer la stabilité financière de l'entreprise.

## II. Deuxième approche

Voici la deuxième méthode de calcul de fonds de roulement qui se présente comme suit :

$$\text{FR} = \text{Actifs circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Les actifs circulants représentent les stocks, les créances clients, et les disponibilités (l'argent en caisse et les comptes bancaires), dette à court terme ils incluent les passifs circulants comme les dettes fournisseurs, les charges à payer et les autres dettes à court terme.

**Tableau 20 :**Le fonds de roulement par le bas du bilan

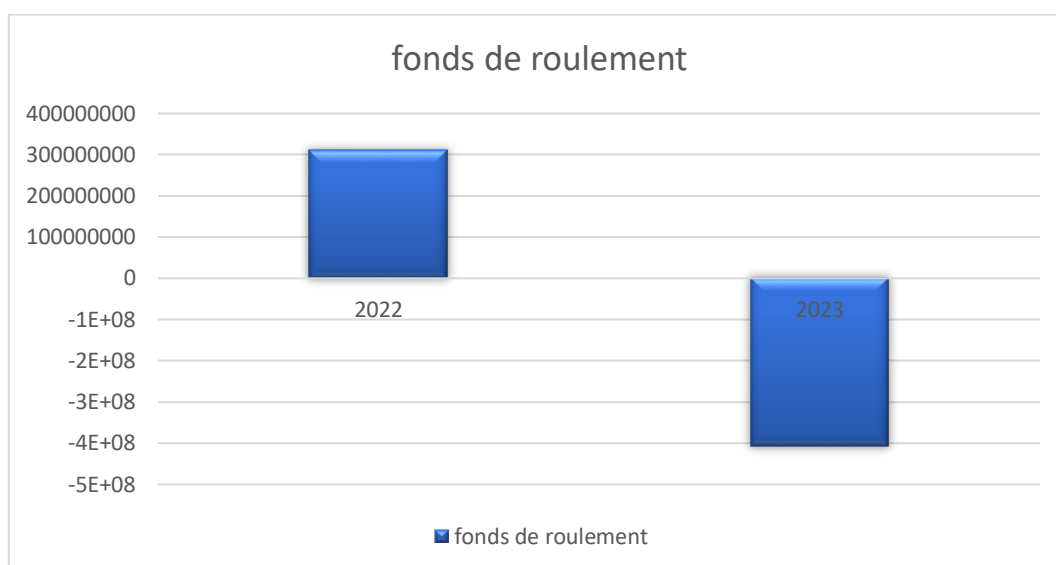
Désignation	2022	2023
Actif circulant	2 300 446 851,52	2 208 588 158, 48
Dettes à court terme	1 990 142 759,16	2 616 940 873,55
<b>FR</b>	<b>310 304 092,4</b>	<b>-408 352 715,1</b>

**Source :**Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPBUM : **DA**

Le fonds de roulement, les actifs circulants et les dettes à court terme sont interconnectés dans la gestion de trésorerie. Un bon fonds de roulement permet de faire face aux décaissements en attendant les encaissements (ventes).

## **Graphique 2 :** Fonds de roulement

Nous avons traduit les résultats du fonds de roulement sous forme de graphique qui se présente comme suit :



**Source :**Elaboré par nous-même à partir du tableau N°20

### Interprétation du FR

L'EPB a dégagé un fonds de roulement croissant ou bien positif durant l'exercice 2022, ce qui signifie que l'entreprise a financé ses actifs immobilisés tout en générant des excédents de ressources stables qui serviront pour le financement de son cycle d'exploitation et les autres besoins de financement à court terme. Et pour l'exercice 2023 l'entreprise dégage un fonds de roulement négatif ou très limité, cela signifie qu'elle ne génère pas suffisamment de liquidités pour payer son passif courant, à long terme. Une entreprise dont le fonds de roulement est négatif aura du mal à survivre.

Un fonds de roulement positif en 2022, indique que l'entreprise possède suffisamment de liquidités pour couvrir ses obligations courantes et investie dans son développement. En revanche un fonds de roulement négatif en 2023, peut entraîner des problèmes de trésorerie graves, tel que l'incapacité à payer les fournisseurs à temps, à honorer les dettes ou à couvrir les coûts d'exploitations courants

#### 1.1.4.2. Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement exprime en terme financier les relations qu'aura l'entreprise avec des agents économiques tels que les clients, les fournisseurs et tout ce qui touche à l'actif à court terme et au passif à court terme.

Il se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{Trésorerie passif})$$

L'actif circulant comprend les créances clients (montant dû par les clients) et les stocks (marchandises, matières premières...). Le passif circulant inclut les dettes

fournisseurs (montant dû au fournisseur).

**Tableau 21 :** Besoin en fonds de roulement

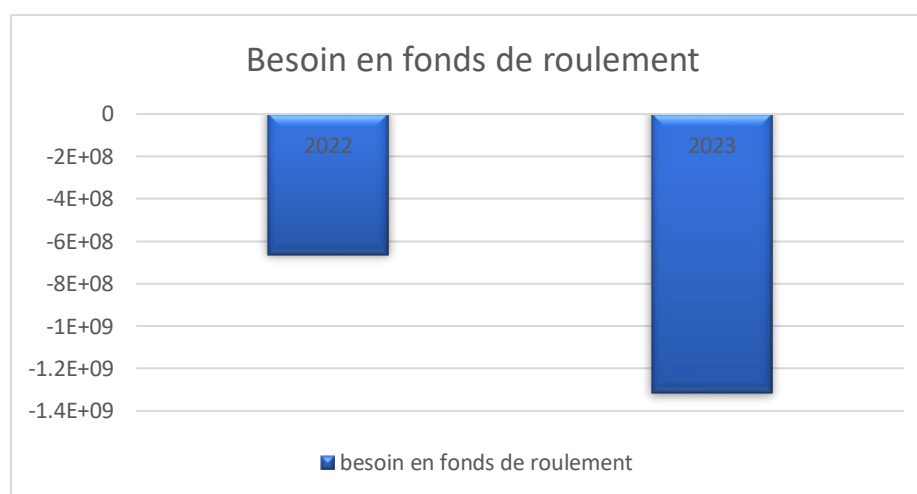
Désignation	2022	2023
VE+VR	1 299 232 133,43	1 281 889 105,36
DCT-TP	1 964 262 545,03	2 597 731 450,5
<b>BFR</b>	<b>-665 030 411,6</b>	<b>-1 315 842 345,14</b>

**Source :**Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB. **UM : DA**

Le besoin en fonds de roulement est négatif, cela signifie que l'EPB encaisse ses clients avant de payer ses fournisseurs. L'EPB n'a pas besoin d'emprunt pour financer son activité.

**Graphique 3:** Besoin en fonds de roulement

Voici les résultats du BFR traduit sous forme de graphique :



**Source :**Elaboré par nous-même à partir du tableau N° 21

### Interprétation du BFR

Les BFR pour les deux derniers exercices 2022 et 2023 sont négatifs .Cela signifie que Les besoins d'exploitation de l'E.P.B sont moins importants que les ressources d'exploitation, et que l'entreprise n'a pas besoin de fonds supplémentaires pour financer son cycle d'exploitation, elle ne doit pas chercher à trouver les ressources nécessaire pour couvrir ces besoins cela signifie que l'entreprise est liquide.(cela signifie qu'elle n'a pas besoin de trésorerie pour financer son décalage entre les décaissements et les encaissements).

Un BFR négatif des deux exercices étudiés est un atout pour l'entreprise, car il lui permet de disposer d'une ressource de financement. Cependant, il est important de montrer la trésorerie pour maintenir un équilibre financier sain.

#### 1.1.4.3.Trésorerie Nette

La trésorerie d'une entreprise à une date donnée égale à la différence entre les ressources mise en œuvre pour financer son activité et les besoins engendrés par cette activité.

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

**Tableau 22 :** Trésorerie Nette

Désignation	2022	2023
<b>FR</b>	310 304 092,4	-408 352 715,1
<b>BFR</b>	-665 030 411,6	-1 315 842 345,14
<b>TN</b>	<b>975 334 504</b>	<b>907 489 630,1</b>

Source :Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPBUM : DA

La trésorerie nette est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme, est étroitement liée à deux notions fondamentales le FR et le BFR, qui permet de maintenir un équilibre entre les flux de trésorerie entrants et sortants. Garantissant que l'entreprise puisse honorer ses engagements financiers tout en capitalisant sur les opportunités de croissance.

**b) Deuxièmes méthodes : par le bas du bilan**

La trésorerie active comprend les éléments tels que la disponibilité, les placements à court terme et d'autre actifs liquide. D'un autre côté, la trésorerie passive inclut les dettes financière à court terme et d'autres passifs liés à la trésorerie

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{trésorerie passive}$$

**Tableau 23:** Trésorerie Nette

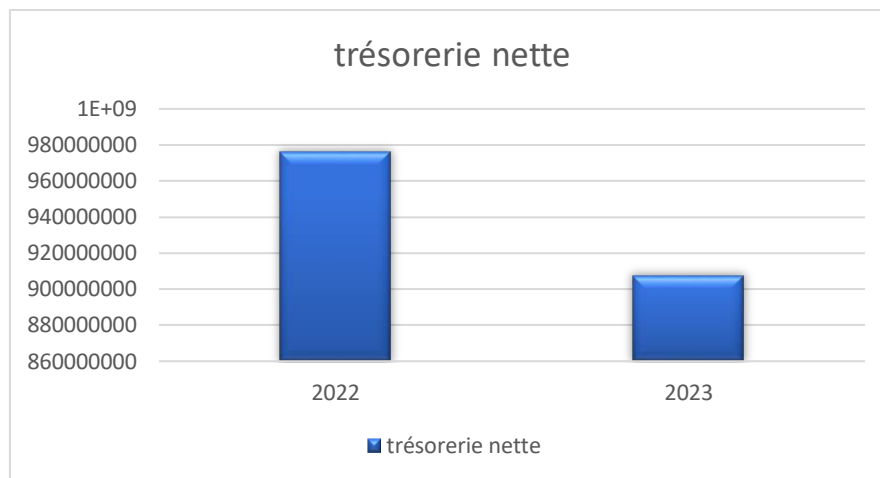
Désignation	2022	2023
<b>TR active</b>	1 001 214 718,17	926 699 053,12
<b>TR passive</b>	25 880 214,13	19 209 423,05
<b>TR nette</b>	<b>975 334 504</b>	<b>907 489 630,1</b>

Source :Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPBUM : DA

Nous avons observé une trésorerie nette positive durant les deux exercices 2022-2023, ce qui représente la trésorerie réelle dont elle dispose pour faire face à ses obligations financières à court terme.

**Graphique N°4 : La Trésorerie Nette**

Ce graphique représente les résultats de la trésorerie nette constaté dans le tableau :



**Source :**Elaboré par nous-même à partir du tableau N°23

**Interprétation de la Trésorerie Nette**

L'entreprise a pu dégager des montants très satisfaisants de trésorerie durant les deux derniers exercices 2022/2023. Cela signifie que la situation financière de l'entreprise est saine qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt. Dans ce cas l'entreprise peut rembourser ses dettes financière à court terme.

On a remarqué que la trésorerie nette de 2023 à baisser par rapport à celle de 2022 et cela est due grâce à une sortie de fond due aux remboursements d'un emprunt ou d'autre dettes et les salaires assimilés et des dividendes et autre distributions effectue. Aussi, il y a lieu de signalé que l'exercice 2022 avait vu l'encaissement du montant de l'indemnisation du sinistre occasionné par le navire VEGA SIGMA, d'un montant de 400 000 0000 DA.

La trésorerie nette positive permet à l'entreprise d'envisager des investissements, des acquisitions ou d'autres opportunités de croissance. Elle peut également influence les flux de trésorerie entrants et sortants. .Donc, une trésorerie positive joue un rôle essentiel, représente comme un indicateur clé pour évaluer la santé financière d'une entreprise et prendre des décisions éclairées en matière de gestion de trésorerie.

**1.2. Évaluation de la gestion trésorerie selon l'approche dynamique**

L'évaluation de la gestion de trésorerie selon l'approche dynamique prend en compte les variations des flux de trésorerie au fil du temps et une analyse des ratios de liquidité.

**1.2.1. L'analyse par les ratios de liquidité**

Ce type de ratio vise à vérifier que les actifs a moins d'un an (qui peuvent être transformés rapidement en liquidité) dépassent les dettes a moins d'un an (les plus rapidement

exigibles) dans ce cas, le risque de faillite est faible à court terme.

### 1.2.1.1. Les ratio de liquidité

Permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à **rembourser ses dettes à court terme**. Il s'agit d'un indicateur important de la **santé financière** d'une entreprise et de sa capacité à faire face à ses obligations à court terme.

**Tableau 24 :** Les ratios de liquidité

Désignation	Formule	Exercice 2022	Exercice 2023
<b>Ratio de liquidité générale</b>	Actif circulant / dettes à court terme	2 300 446 851,52 / 1 990 142 759,16	2 208 588 158, 48 / 2 616 940 873,55
<b>Total</b>		<b>1,15</b>	<b>0,84</b>
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	Valeur disponible / passifs courants	1 051 214 718,17 / 1 990 142 759,16	926 699 053,12 / 2 616 940 873,55
<b>Total</b>		<b>0,52</b>	<b>0,35</b>
<b>Ratio de liquidité réduit</b>	(actif circulant-stock) / passif courant	(2 300 446 851,52- 356 692 275,50) / 1 990 142 759,16	(2 208 588 158, 48- 348 194 000,65) / 2 616 940 873,55
<b>Total</b>		<b>0,97</b>	<b>0,71</b>

Source :Élaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB UM : DA

### Interprétation

#### ➤ Ratio de liquidité générale (RLG)

Le RLG est égale à 1,15(>1) en 2022 c'est-à-dire que les dettes à court terme sont couvertes 1,15 fois par les actifs à court terme. Ceci signifie que l'entreprise ait la capacité de rembourser ses dette à court terme à partir de ses actifs circulant, l'entreprise est solvable à court terme. Contrairement en 2023 le RLG est 0,84 ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants.

#### ➤ Ratio de liquidité immédiate (RLI)

RLI est inférieur à 1 sur toute la période 2022 et 2023 ceci veut dire que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme, immédiatement et les régler à partir des valeurs disponibles seulement, alors l'entreprise n'est pas solvable immédiatement, et cette situation met en évidence des difficultés potentielles au niveau de la trésorerie de l'entreprise



### ➤ Ratio de liquidité réduit (RLR)

Le ratio de liquidité réduite de l'EPB est inférieur à 1 pour les années 2022 et 2023. Cela indique que l'entreprise n'a pas la capacité de faire face à ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités, alors l'entreprise n'est pas solvable à court terme, et que l'entreprise dispose d'une trésorerie faible pour faire face à ses paiements à court terme.

L'analyse des ratios de liquidité est un outil crucial dans l'analyse financière. Elle fournit des informations précieuses sur la capacité d'une entreprise à gérer ses flux de trésorerie et à honorer ses engagements en matière de dette. Aide les gestionnaires à prendre des décisions éclairées concernant la gestion de trésorerie, l'optimisation des liquidités et la réduction des risques financiers.

#### 1.2.1.2. Le ratio d'autonomie financière

Un outil d'analyse financière qui permet d'évaluer la **proportion des fonds propres** d'une entreprise par rapport à son **financement total**.

**Tableau 25 :** Le ratio d'autonomie financière

Désignation	Formule	Exercice 2022	Exercice 2023
<b>Ratio d'autonomie financière</b>	Capitaux propre / Total dettes	13 533 219 774, 51 / 5 807 445 424,32	12 984 379 882,63 / 5 787 340 906,8
<b>Total</b>		<b>2,34</b>	<b>2,23</b>

Source :Élaborépar nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB **UM : DA**

#### Interprétation

**Ratio d'autonomie financière :** Le ratio d'autonomie financière est supérieur à pour les deux exercices, ce qui est principalement due à une forte valeur les capitaux propres et signifie que l'entreprise demeure en mesure de faire face à son endettement. D'autre part, les dettes de l'entreprise sont diminuées au cours des deux exercices, donc l'entreprise sera indépendante en 2022 et 2023.

L'autonomie financière d'une entreprise est un indicateur important de sa capacité à financer ses activités sans dépendre excessivement de la dette. Permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées concernant la structure du capital, la gestion de trésorerie et la réduction des risques financiers.



### 1.2.1.3. Le ratio de solvabilité général

Est un outil d'analyse financière qui permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme.

**Tableau 26 :** Le ratio de solvabilité générale

Désignation	Formule	Exercice 2022	Exercice 2023
<b>Ratio de solvabilité générale</b>	Total actifs	<b>19 366 545 412,96</b>	<b>18 790 930 212,48</b>
	/ Total des dettes	<b>5 807 445 424,32</b>	<b>5 787 340 906,8</b>
<b>Total</b>		<b>3,33</b>	<b>3,24</b>

Source :Élaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB UM : DA

#### Interprétation

- **Ratio de solvabilité général** : le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices, ce qui signifie que l'entreprise est solvable, et ces résultats sont principalement dus à l'excédent des actifs par rapport au montant total des passifs.

Le ratio de solvabilité général aide à améliorer la gestion des ressources financières de l'entreprise et à trouver des sources de financement auprès d'établissements bancaires. Ils sont essentiels pour maintenir une trésorerie saine et assurer la stabilité financière à long terme.

### 1.2.1.4. Le ratio d'endettement

Il mesure la capacité à s'endetter et autonomie financières de l'entreprise. Ce ratio mesure la proportion de la dette totale par rapport aux capitaux propres de l'entreprise. Peut signifier que l'entreprise est fortement endette, ce qui peut affecter sa capacité à générer des liquidités.

**Tableau 27 :** Le ratio d'endettement

Désignation	Formule	2022	2023
<b>Ratio d'endettement</b>	Total des dettes	5 833 325 638	5 806 550 330
	/ Total actif	19 366 545 412	18 790 930 212,48
<b>Total</b>		<b>0.30</b>	<b>0.30</b>

Source :Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPBUM : DA

**Interprétation**

- **Ratio d'endettement** : nous observons que le ratio d'endettement est inférieur à 50%. cela signifie que le niveau d'endettement de l'EPB est faible, peut contribuer à une meilleure gestion de trésorerie, à une plus grande stabilité financière et à une plus grande flexibilité pour l'entreprise. Cependant, il est essentiel de trouver le bon équilibre entre l'endettement et la croissance pour maximiser les avantages.

**1.2.2. Évaluation de la trésorerie par les flux**

Il présente les flux monétaires entrants et sortants sur une période donnée, ce qui permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et la gérer ses liquidités. Ces flux concernent les activités de financement et d'investissement et de l'exploitation.

**1.2.2.1. La présentation du tableau de flux de trésorerie 2022**

Les tableaux des flux de trésorerie de l'EPB se présentent comme suit :

**Tableau 28** : Le TFT des exercices 2022 – 2023

Désignation	Exercice 2022	Exercice 2023
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Encaissements reçus des clients	5999 314 952,97	6 978 469 686,71
Autres encaissement	529 317 931,16	53 989 674,39
Accréditif provision	-16 112 064,00	//
Accréditif restitution provision	17 645 972,62	//
Sommes versées aux fournisseurs	-709 701 210,35	-739 587 025,66
Sommes versées aux personnels et pour compte personnel	-2 108 347 310 ,35	-2 183 930 085,72
Sommes versé au frais de mission	-5 405 641 ,40	-4 051 575
Sommes versées aux œuvres sociales	-192 715 897,5	-130 107 209,82
Sommes versées aux organismes sociaux	- 947 824 036,58	-958 002 750,84
Intérêts et autres frais financiers payés	- 184 831 155,39	-124 842 944,07
Impôts sur les résultats payés	-37 156 468,00	-199 080 833
Autres impôts et taxes	-1 453 544 664, 95	-1626 401 781,14
Sommes versées aux filiales		
Autres dépenses	-29 989 862,78	-36 692 256,55
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>860 650 545,36</b>	<b>1 029 762 899,30</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaire (à préciser)		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>860 650 545,36</b>	<b>1 029 762 899,30</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements</b>		
Décaissement des acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-88 781 555,30	-191 373 551,65
Décaissement sur acquisitions d'immobilisation financières	-1 410 000 000,00	-50 000 000
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	2 750 000 000,00	50 000 000

Intérêts encaissés sur placements financiers	104 569 478,70	119 771 369 ,87
Dividendes et quote-part de résultats reçus	135 787 360,00	198 906 059,61
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>1 491 575 283,40</b>	<b>1 273030877,83</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées	-311 750 000	-555 750 000
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou autres dettes assimilés	1 733 188 657,24	-669 188 657,24
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-2 044 938 657,24</b>	<b>-1 224 938 657,24</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-106 863,00	27 006,14
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>307180 308,52</b>	<b>-67 844 873,97</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>668 154 195,52</b>	<b>975 334 504,04</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>975 334 504,04</b>	<b>907 489 630,07</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>307 180 308,52</b>	<b>67 844 873,97</b>

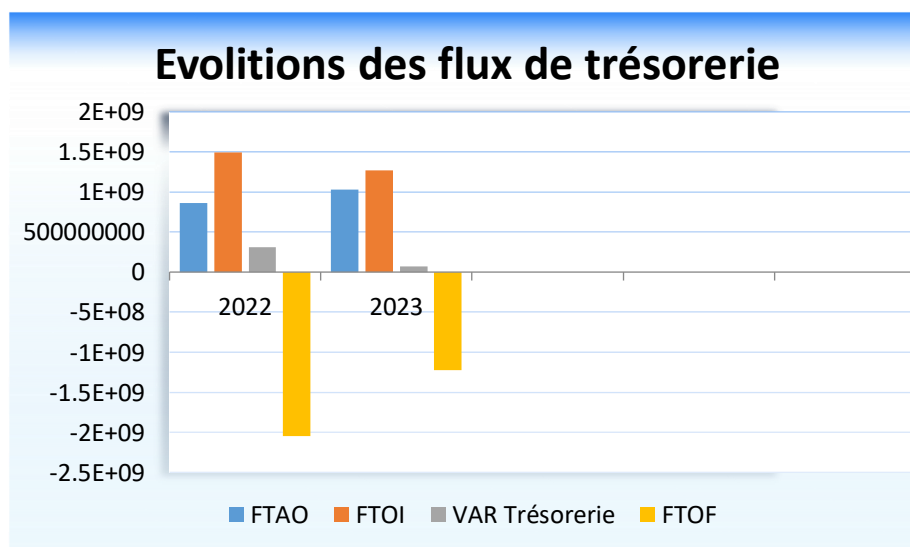
Source :Élaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB

UM : DA

En évaluant ces flux, les gestionnaires peuvent prendre des décisions éclairées sur la gestion de trésorerie, l'allocation des ressources et la planification financière à court et long terme. Cela permet de maintenir une trésorerie saine et de garantir la stabilité financière de l'entreprise.

Ils fournissent des informations précieuses sur la capacité de l'EPB à générer des liquidités, à financer ses activités et à rembourser ses dettes. Les entreprises, les investisseurs et les créanciers doivent suivre attentivement les flux de trésor

**Graphique 4 :** Évolutions des flux de trésorerie durant la période étudiée



Source : Élaboré par nous-même à partir du tableau N°28

**Interprétation**

Selon l'approche dynamique, nous allons analyser le tableau des flux de trésorerie de l'EPB pour les exercices 2022 – 2023 afin de mieux comprendre l'origine des différents flux de trésorerie.

D'abord, le TFT indique que l'EPB a généré plus de 7 millions de DA en 2022 grâce à ses activités opérationnelles, cette valeur a augmenté en 2023 par rapport à 2022 plus de 1 milliard, c'est-à-dire cette augmentation signifie que les recettes sont supérieures que les dépenses.

Ensuite, le TFT concernant les activités d'investissement, l'EPB a réalisé durant les deux exercices des flux positifs, sachant que la valeur de ces flux a baissé en 2023 par rapport à 2022 ceci en raison qu'elle a financé des lourds investissements (c'est-à-dire les décaissements sur acquisition d'immobilisation).

Enfin, pour les activités de l'EPB nous percevons qu'en 2022-2023 a vu des valeurs négatives, ces valeurs sont dues aux réserves facultatives négatives et ont eu un impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise grâce à une sortie de fonds due au remboursement d'un emprunt ou d'autres dettes assimilées et des dividendes et autres distributions effectuées.

Ainsi, nous constatons que les deux types de trésorerie de l'EPB ont dégagé une trésorerie positive durant les deux exercices sachant que la valeur de la variation de trésorerie a baissé en 2023 par rapport à 2022 ceci en raison des opérations de financement et la diminution des opérations d'investissements.

La gestion de trésorerie a un lien direct avec la performance d'une entreprise. Une gestion efficace de la trésorerie permet à une entreprise de maintenir un flux de trésorerie positif, de maximiser les rendements sur les investissements et de réduire les coûts de financement, ce qui peut contribuer à une rentabilité accrue à long terme.

Suite à l'examen de deux méthodes clés en évaluation financière et à la mise en lumière de leur lien crucial avec la gestion de la trésorerie, il est important de considérer d'autres indicateurs de performance. Parmi ceux-ci, on trouve les ratios de solvabilité, les soldes intermédiaires de gestion (SIG), la Capacité d'Autofinancement (CAF) et les mesures de rentabilité. L'analyse de ces paramètres offre une évaluation plus fine de la santé économique et financière de l'entreprise.

## Section 02 : L'impact de la trésorerie et sa gestion sur la performance de l'EPB

La gestion efficace de la trésorerie est un élément essentiel pour garantir la stabilité financière et la croissance d'une entreprise telle que l'EPB. Dans cette section nous allons analyser l'impact de la trésorerie ainsi que sa gestion sur sa performance de l'EPB.

### 2.1. Élaboration du tableau de compte de résultat

Est essentielle pour comprendre la performance financière de l'entreprise sur une période donnée. Elle fournit des informations détaillées sur les revenus, les coûts et les bénéfices de l'entreprise, ce qui permet d'évaluer son efficacité opérationnelle.

Le TCR est un outil comptable qui, bien qu'important, doit être complété par le tableau de flux de trésorerie pour une gestion optimale de la trésorerie.

#### 2.1.1. Analyse des soldes intermédiaire de gestion

Offre une vision plus détaillée de la performance financière d'une entreprise, permettant d'identifier les forces et les faiblesses, d'évaluer la rentabilité et aussi prendre des décisions stratégiques

Dans cette étape nous allons présenter et calculer les soldes intermédiaires de gestion à partir des tableaux des comptes des résultats des exercices 2022 – 2023

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) sont des indicateurs financiers qui décomposent le résultat de l'entreprise en plusieurs éléments, permettant ainsi une analyse plus fine de sa performance économique.

**Tableau 29 :** Soldes intermédiaire de gestion

Désignation	2022	2023
<b>Chiffre d'affaire</b>	5 375 320 136,47	5 838 085 100,04
Production de l'exercice	5 375 320 136,47	5 838 085 100,04
<b>Consommation intermédiaire</b>	-580 850 858,95	-675 307 860,38
Valeur ajoutée	4 794 469 277,52	5 162 777 239,66
<b>Ch. Personnel</b>	-3 342 074 935,76	-3 902 498 007,97
Impôt et taxe assimilée	-109 434 102,85	-119 617 480,19
<b>EBE</b>	1 342 960 238,91	1 140 661 751,50
Autres produits opérationnelles	526 128 615,36	56 731 363,66
<b>Autres charges opérationnelles</b>	-2 829 940,47	-32 068 670,95
Dotation aux amortissements	-1 305 088 168,13	-1 042 649 654,62
<b>Reprise sur provision</b>	34 136 413,35	26 525 187,88
Résultat d'exploitation	559 307 559,02	149 199 977,47
<b>Produit financière</b>	243 248 787,40	318 704 435,62
Ch. Financière	-154 916 859,03	-103 907 578,85
<b>Résultat financier</b>	88 331 928,37	214 796 856,77
RCAI	683 639 087,39	363 996 834,24

<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	6 178 833 952, 58	6 240 046 087, 20
Total des charges des activités ordinaires	-5 620 259 608, 95	--5 896 503 899, 08
<b>Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>558 574 343, 63</b>	<b>343 542 188, 12</b>
Produits exceptionnelles	//	//
<b>Charges exceptionnelles</b>	//	//
Résultat exceptionnel	//	//
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>558 574 343,63</b>	<b>343 542 188, 12</b>

**Source** :élaborée par nous-mêmes à partir des bilans comptable de l'EPB exercice 2022-2023 **UM : DA**

Les soldes intermédiaires de gestion, jouent un rôle essentiel dans la gestion de trésorerie en assurant que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour ses opérations et son développement.

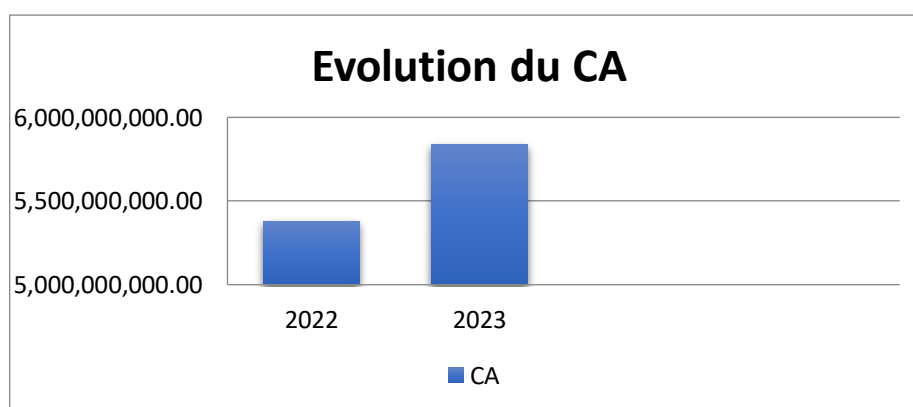
Ils permettent de décomposer le résultat en plusieurs indicateurs clés et d'identifier les sources de profit de l'entreprise. Cependant, il est important d'utiliser les SIG conjointement avec d'autres informations financières et de tenir compte de leurs limites.

### Interprétation

#### ➤ Le chiffre d'affaire

Nous discernons de le CA de l'entreprise a connu une augmentation remarquable durant les deux exercices, ceci du l'augmentation montant prestation de service y compris taxe parafiscale .Il y a lieu de souligner que l'entreprise a procédé à un réajustement tarifaire des prestations portuaires applicable à partir du mois d'août 2023.

**Graphique 5** :Evolution du CA durant la période étudiée

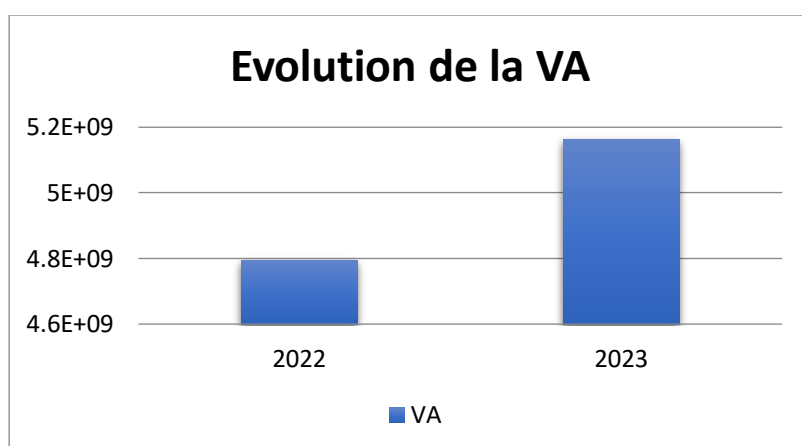


**Source** : Elaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB

Une augmentation du CA ne garantit pas une amélioration de la trésorerie. Il est crucial de gérer efficacement la trésorerie pour assurer la santé financière de l'entreprise, surtout lorsqu'elle connaît une croissance rapide.

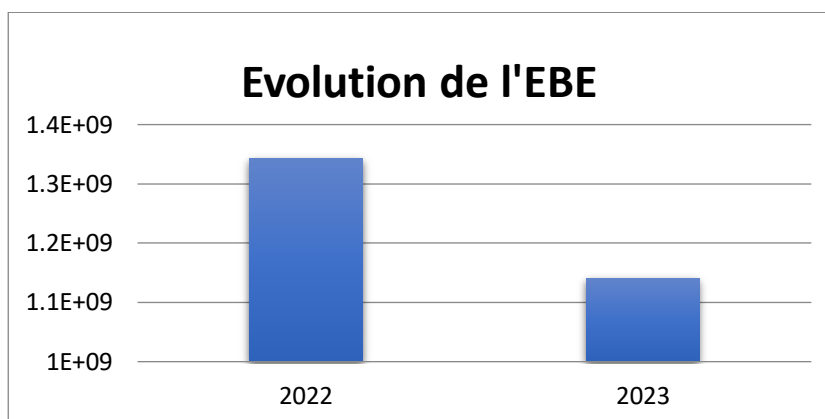
- **Marge commerciale** : la marge commerciale de l'entreprise est nulle durant les deux années (2022-2023), en effet l'EPB est une entreprise de prestation de service
- **La production de l'exercice** : elle enregistre une augmentation durant l'année 2023 soit 5 375 320 136,47DA en 2022, 5 838 085 100, 04 DA en 2023 cette augmentation est due à la hausse de la production vendue.
- **La valeur ajoutée** : une valeur ajoutée positive est bénéfique pour la trésorerie car elle augmente les ressources financières disponibles, ce qui offre une plus grande flexibilité et sécurité financière à l'entreprise

**Graphique 6** : Évolution de la valeur ajoutée durant la période étudiée



**Source** : Élaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB

La valeur ajoutée considérée comme la richesse par l'EPB, elle est positive durant les deux années, on constate une augmentation soit 5 162 777 239,66 DA en 2023 et 4 794 469 277,52 DA 2022 cette augmentation s'explique principalement à la diminution des charges par rapport à la production de l'exercice et à l'augmentation de chiffre d'affaire.

**Graphique 7 : L'excédent brut d'exploitation**

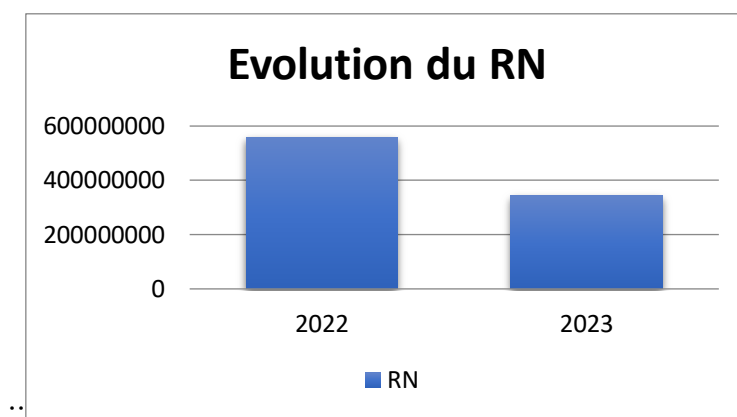
**Source :**Élaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB

L'excédent brut d'exploitation est positif durant les deux années ce qu'on appelle l'excédent brut d'exploitation suffisant, mais on remarque une diminution l'exercice 2023 soit 1 342 960 238,91 DA en 2022 et 1 140 661 751,50 DA en 2023, cette baisse est à la hausse des charges personnel (accord salariale découlant de la convention de branche 2023).

Un EBE positif permet une meilleure prévision des entrées et sorties de trésorerie, facilitant ainsi la planification financière et la gestion des liquidités.

- **Résultat d'exploitation :** Cet indicateur durant les deux années (2022/2023), soit 595 307 159,02 DA en 2022 et 149 199 977,47 DA en 2023, ce qui nous permet de constater une diminution et cela est due à l'augmentation des autres charges opérationnelles.
- **Résultat financier :** L'encaissement de plus de dividendes durant l'exercice 2023, de la filiale BMT est à l'origine de cette forte hausse (+143%).
- **Résultat courant avant l'impôt :** le résultat courant avant l'impôt de l'EPB est positif durant les deux exercices 2022-2023.
- **Résultat exceptionnel :** pour l'EPB le résultat exceptionnel est nul durant les deux années 2022-2023 car il n'y a pas d'activité hors exploitation.



**Graphique 8** : Résultat net de l'exercice

**Source** :Élaboré par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB

Le résultat net est positif sur la période étudiée, ce qui veut dire que l'entreprise à générer un résultat net positif et qu'elle est performante, et elle arrive a dégagé un bénéfice durant ces deux exercices.

Un résultat net positif est un indicateur clé de la bonne santé financière d'une entreprise et joue un rôle essentiel dans la gestion efficace de sa trésorerie.

### 2.1.2. Étude de la capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement consiste une ressource interne dégagée par l'activité de l'entreprise qui permet d'assurer son fonctionnement.

#### ➤ Calcul de la CAF

Deux méthodes peuvent être utilisées pour calculer la CAF

**Première méthode = EBE +produits encaissables-charges encaissables**

Elle se concentre sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie à partir de son activité opérationnelle.

**Tableau 30 :** Calcul de la CAF par la méthode de l'EBE

Désignation	2022	2023
<b>EBE</b>	1 342 960 238,91	1 140 661 751,50
Autres charge d'exploitation	-2 829 940,47	-32 068 670,95
<b>Autre produit d'exploitation</b>	526 128 615,36	56 731 363,66
Transfert de charges	//	//
<b>Produits financiers</b>	243 248 787,40	318 704 435,62
Charge financiers	-154 916 859,03	-103 907 578,85
<b>Quote-part sur opération faites en commun</b>	//	//
IBS	-143 991 345	-163 282 362
<b>Impôt différés</b>	18 926 601,24	142 827 715,88
Participations des salariés	//	//
<b>Charges exceptionnelles décaissables</b>	//	//
<b>CAF</b>	<b>1 829 526 098,41</b>	<b>1 359 666 654,86</b>

Source : élaborée par nous-mêmes à partir des bilans comptable de l'EPB exercice 2022-2023 UM : DA

➤ **Deuxième méthode :**

$$\text{CAF} = \text{résultat net} + \text{charges non encaissables} - \text{produits}$$

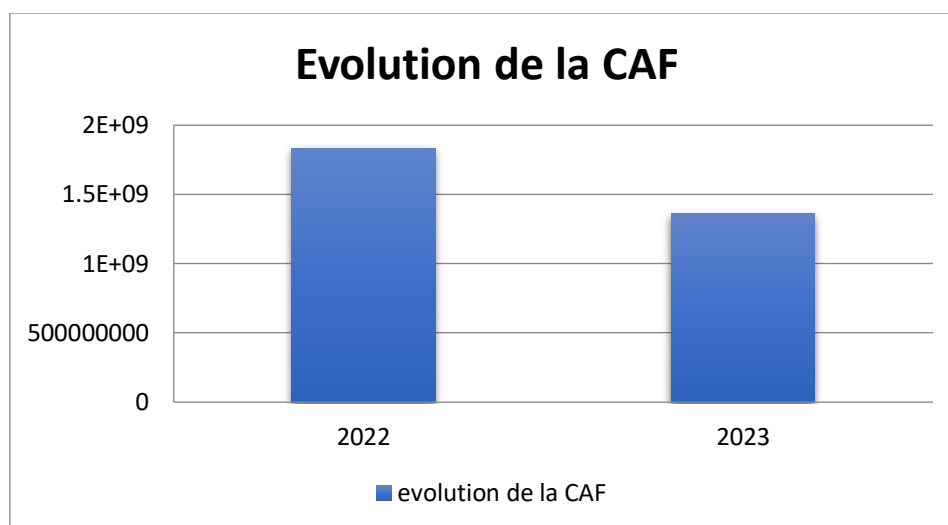
Cette méthode commence par le résultat net de l'entreprise, qui est le bénéfice net après déduction de toutes les charges et impôts.

**Tableau 31 :** Calcul de la CAF par la méthode du résultat net

Désignation	2022	2023
<b>Résultat net</b>	<b>558 574 343, 63</b>	<b>343 542 188,12</b>
Valeur comptable d'élément d'actif		
<b>Dotation aux amortissements</b>	<b>1 305 088 168, 13</b>	<b>1 042 649 654,62</b>
Produits net sur cession d'éléments d'actif		
<b>Reprise sur amortissements</b>	<b>34 136 413,35</b>	<b>26 525 187,88</b>
<b>CAF</b>	<b>1 829 526 098,41</b>	<b>1 359 666 654,86</b>

Source : élaborer par nous-même à partir des bilans comptables de l'EPB exercice 2022-2023 UM : DA.

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur essentiel pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Elle compare les revenus et les dépenses de trésorerie de l'entreprise.

**Graphique 9** : Évolution de la CAF.

**Source** : Élaboré par nous-mêmes à partir du tableau N°31

### Interprétation

La capacité d'autofinancement est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise. Ainsi, nous constatons que l'EPB réalise durant les deux exercices étudiés 2022-2023 une capacité d'autofinancement positif avec une dégradation pour cette dernière l'exercice 2023, cela peut être dû à la diminution des produits financiers et en contrepartie l'augmentation des charges financières, et à la baisse considérable du résultat net.

Il y a lieu de souligner que la capacité d'autofinancement permette à l'entreprise de renouveler ses investissements, payer ses dettes et rémunérer les actionnaires.

Une CAF positive renforce la gestion de trésorerie, offre une plus grande flexibilité et guide les décisions financières de l'entreprise. Si la CAF est positive, l'entreprise peut financer ses investissements sans dépendre d'emprunts externes.

### 2.1.3 Analyse de l'autofinancement

L'autofinancement est la part de la capacité d'autofinancement (CAF) qui reste après déduction des dividendes à verser. Ces dividendes sont versés aux actionnaires, à l'associées. Autrement dit-il s'agit de la capacité d'une entreprise à financer un investissement par ses propres moyens financiers.

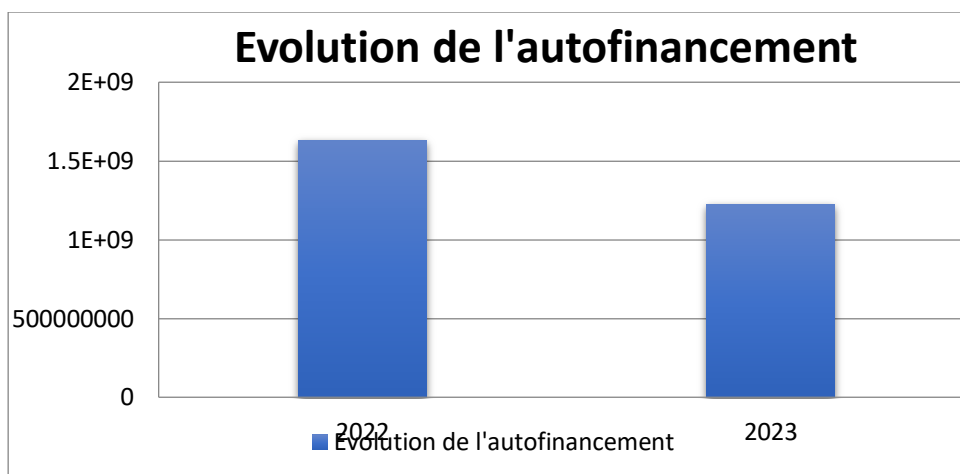
Il se calcul comme suit :

$$\text{Autofinancement de l'exercice (N)} = \text{CAF (N)} - \text{Dividendes versés durant l'exercice (N)}$$

**Tableau 32** : L'autofinancement des exercices 2022-2023

Désignation	2022	2023
CAF	1 829 526 098,41	1 359 666 654,86
Dividendes	198 906 059,61	135 787 360,00
<b>L'autofinancement</b>	<b>1 630 620 037</b>	<b>1 223 879 295</b>

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de l'EPB UM : DA

**Graphique 10**: Évolution de l'autofinancement.

Source : élaborer par nous-même à partir du tableau N°32

### Interprétation

Nous percevons que l'EPB réalise un autofinancement positif durant cette période. Ainsi que l'autofinancement a vu une dégradation contenue durant ces deux exercices. Ce cas signifie que l'EPB dispose d'une source interne de financement.

Un autofinancement positif renforce la trésorerie, offre une plus grande flexibilité et influence les décisions financières de l'entreprise. Il permet de gérer les fluctuations de trésorerie sans recourir à des prêts.

## 2.2. Optimisation de la rentabilité de l'entreprise portuaire de Bejaia

La notion de performance peut s'appréhender à travers la notion de rentabilité : c'est-à-dire le rapport entre le revenu (le résultat) et les capitaux (ou moyens) mis en œuvre pour l'obtenir. On distingue plusieurs niveaux d'analyse.

### 2.2.1. Calcul de la rentabilité

Elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices partir de ses activités. Elle est liée étroitement à la gestion de trésorerie, et leur optimisation contribue à la santé financière de l'entreprise.

### 2.2.1.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique mesure l'efficacité globale de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses ressources totales.

- **Rentabilité économique =  $\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Capital engagé pour l'exploitation}}$**   
Ou

- **Rentabilité économique =  $\frac{\text{Résultat d'exploitation net}}{\text{Capital engagé pour l'exploitation}}$**

### 2.2.1.2. La rentabilité financière

Mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources financières pour générer des profits. Le calcul de la rentabilité financière s'effectue avec la formule suivante :

- **Rentabilité financière =  $\frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$**

**Tableau 33:** La rentabilité économique et la rentabilité financière de l'EPB

Désignation	2022	2023
<b>Rentabilité économique</b>	1 342 960 238,91 / 17 376 402 653 ,8	1 140 661 751,50 / 16 173 989 338,93
<b>Total</b>	<b>0,08 %</b>	<b>0,07 %</b>
<b>Rentabilité financière</b>	558 574 343, 63 / 13 533 219 747,51	343 542 188,12 / 12 984 379 882,63
<b>Total</b>	<b>0,04 %</b>	<b>0,02 %</b>

**Source :** élaborer par nous-mêmes à partir de l'EPB

**UM : DA**

La rentabilité économique évalue la performance de l'entreprise en fonction de l'ensemble des capitaux engagés, tandis que la rentabilité financière évalue les capitaux propres.

### Interprétation

**La Rentabilité économique :** d'après les résultats obtenus, nous remarquons que la rentabilité économique de l'EPB a vu les fluctuations durant la période étudiée. Ainsi, en 2022 la rentabilité économique était de 0,08% et 0,07% en 2023 qu'est très faible, cette diminution pourrait être due à la diminution importante du résultat d'exploitation. Donc l'EPB doit avoir une rentabilité supérieure à 10% pour être rentable. Le résultat donné doit être le plus important possible car il exprime le taux de rentabilité pour chaque dinar de chiffre d'affaires,

**La Rentabilité financière :** La rentabilité financière mesure le taux de rendement des capitaux propres. D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la rentabilité financière de l'EPB est positive et très faible, en 2022 la rentabilité financière était de 0,04% et en 2023 de 0,02% ce qui signifie que l'EPB a enregistré un résultat net faible réalisé par cette dernière

durant ces deux exercices qui reflète l'incapacité et l'insuffisance des capitaux propres de l'EPB à créer de la valeur remarquable et forte. Nous constatons que les capitaux engagés ne sont pas rentables. Alors on peut dire que l'EPB n'est pas rentable financièrement.

La rentabilité économique mesure la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices avec ses capitaux engagés, tandis que la rentabilité financière évalue la rentabilité des capitaux propres. Une bonne rentabilité assure une trésorerie saine, permettant à l'entreprise de financer ses investissements et de soutenir sa croissance. Les décisions stratégiques doivent viser une génération de trésorerie durable pour maintenir la performance financière.

### 2.2.2. Calcul des ratios de rentabilité

L'analyse financière utilise le calcul de divers ratios pour évaluer la rentabilité d'une entreprise fournissant ainsi une indication de sa performance.

- Taux de marge d'exploitation =  $\frac{\text{EBE}}{\text{CA.HT}}$
- Taux de marge nette d'exploitation =  $\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA.HT}}$
- Taux de marge nette =  $\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CA.HT}}$
- Taux de rotation du capital investi =  $\frac{\text{chiffre d'affaires hors taxes}}{\text{Capital engagé pour l'exploitation}}$

**Tableau 34 :** Les ratios de rentabilité des exercices 2022-2023

Désignation	2022	2023
<b>Taux de marge d'exploitation</b>	1 342 960 238,91 / 5 375 320 136,47	1 140 661 751,50 / 5 838 085 100,04
<b>Total</b>	0,25 %	0,20 %
<b>Taux de marge nette d'exploitation</b>	559 307 559,02 / 5 375 320 136,47	149 199 977,47 / 5 838 085 100,04
<b>Total</b>	0,10 %	0,02 %
<b>Taux de marge nette</b>	558 574 343,63 / 5 375 320 136,47	343 542 188,12 / 5 838 085 100,04
<b>Total</b>	0,10 %	0,05 %
<b>Taux de rotation du capital investi</b>	5 375 320 136,47 / 17 376 402 653 ,8	5 838 085 100,04 / 16 173 989 338,93
<b>Total</b>	0,31 %	0,36 %

**Source :**Elaboré par nous même à partir des bilans comptables de l'EPB

**UM : DA**

Les ratios de rentabilité sont des indicateurs financiers utilisés pour évaluer la performance et la rentabilité d'une entreprise.

### Interprétation

- **Taux marge d'exploitation :** Nous remarquons que ce ratio est positif durant les deux exercices 2022 et 2023, ainsi qu'il a vu une augmentation en 2022 de 5% ceci indique que l'EPB est capable de générer des profits à partir de son chiffre d'affaire sans tenir compte de sa politique d'investissement et de son mode de financement. Ainsi que ce ratio en 2023 a baissé à cause de diminution de l'EBE et CA.
- **Taux de marge nette d'exploitation :** Ce ratio est positif durant l'exercice 2022 et 2023. ceci signifie que l'EPB est capable de générer rentabilité à partir de son chiffre d'affaire c'est-à-dire elle put générer des profits à partir de son activité d'exploitation et le résultat d'exploitation de l'EPB. réalisé durant ces deux exercices confirme comme ça. Mais celui de 2023 a diminué de 8% à cause de la diminution de résultat d'exploitation et CA par rapport au 2022
- **Taux de marge nette :** D'après nos calculs nous constatons que ce ratio est positif durant les deux exercices étudié, cela revient au résultat net positif. Nous remarquons que ce ratio a baissé durant l'exercice 2023 de 5% à cause de la dégradation remarquable du résultat de l'exercice  
Donc l'EPB a dégagé un surplus durant l'exercice 2022 par rapport à l'exercice 2023.
- **Taux de rotation du capital investi :** Ce ratio est positif durant la période étudiée, ainsi qu'il a vu une augmentation en 2023 de 5% ce qui indique l'efficacité du capital investi dans l'exploitation par l'EPB.

Ces ratios sont essentiels pour évaluer la performance d'une entreprise, prendre des décisions financières éclairées et surveiller sa santé financière. Ils sont liés à la gestion de trésorerie, et ils sont complémentaires et permettent d'avoir une vision globale de l'entreprise.

### 2.2.3. Calcul de l'effet de levier

Est l'outil privilégié pour apprécier la formation de la rentabilité financière. Il permet d'évaluer l'impact de l'endettement sur la rentabilité financière d'une entreprise

Qu'on peut calculer l'effet de levier à partir de cette formule, après le calcul de la rentabilité économique et la rentabilité financière.



- L'effet de levier =  $R_f - R_e = (R_e - i) * (D/CP)$

**Tableau 35 :** L'effet de levier des exercices 2022-2023

Désignation	2022	2023
Rentabilité financière	0,04	0,02
Rentabilité économique	0,08	0,07
L'effet de levier	-0,04	-0,05

**Source :** Élaboré par nous même à partir des bilans comptables de l'EPBUM : DA

L'effet de levier est négatif, dans ce cas l'endettement à un impact négatif sur la rentabilité de l'EPB.

### Interprétation

L'effet de levier financier permet d'évaluer l'impact de l'endettement sur la rentabilité financière d'une entreprise, bien précisément sur les capitaux propre. Dans notre étude, nous remarquons que L'EPB réalise un effet de levier négatif durant la période étudiée, avec une diminution en 2023 par rapport au 2022, ceci indique que la rentabilité économique n'est pas suffisante pour couvrir le coût de l'endettement, ainsi que ces résultats montrent que l'EPB n'a pas d'intérêt à emprunter.

L'effet de levier peut être un allié puissant pour accroître les bénéfices, mais il faut l'utiliser avec précaution pour éviter les conséquences négatives sur la gestion de trésorerie.

#### 2.2.4. Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le niveau de chiffre d'affaires nécessaire pour atteindre un résultat nul. Une fois ce seuil atteint, l'entreprise commence à générer des profits. Il représente le montant minimal de ventes requis pour couvrir l'ensemble des charges variables (CV) et fixes (CF) de l'entreprise.

$$\text{Seuil de rentabilité} = \text{Chiffre d'affaires} - (\text{Charges variables} + \text{Charges fixes})$$

Le seuil de rentabilité permet à l'entreprise de déterminer le chiffre d'affaires nécessaire pour couvrir ses charges et éviter les pertes.

**Tableau N°36** : Seuil de rentabilité

Désignation	2022	2023
CA	5 375 320 136 ,47	5 838 085 100,04
CV+CF	-5 778 006 408,45	-9 512 366 142, 38
<b>Totale</b>	<b>11 153 326 544, 92</b>	<b>15 350 451 242, 42</b>

**Source** :Élaboré par nous même à partir des bilans comptables de l'EPBUM : DA

### Interprétation

Le seuil de rentabilité est positif durant les deux exercices étudiée 2022-2023, il a connu une augmentation remarquable durant l'année 2023, cela signifie que l'entreprise a réalisé un CA plus élevé afin de couvrir toutes ses dépenses. Et donc, cette augmentation désigne à la fois une amélioration de la profitabilité, une meilleure résistance aux fluctuations du marché augmentations des coûts, et augmentation de la confiance des investisseurs.

Le seuil de rentabilité SR permet de fixer un objectif de chiffre d'affaires pour atteindre l'équilibre financier. Une fois ce seuil dépassé, l'entreprise devient rentable et génère des bénéfices. C'est un outil précieux pour la gestion et la prise de décisions stratégiques.

### 2.3. Proposition d'amélioration de la gestion de trésorerie de l'entreprise portuaire de Bejaia

La gestion de trésorerie est un élément essentiel de la santé financière d'une entreprise. Elle consiste à optimiser les flux de trésorerie afin de garantir la solvabilité de l'entreprise et de soutenir sa croissance. Pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), une gestion de trésorerie efficace est d'autant plus importante que l'entreprise opère dans un secteur capitalistique et soumis à des variations saisonnières de l'activité.

#### *Analyse de la situation actuelle*

Afin de proposer des améliorations concrètes à la gestion de trésorerie de l'EPB, nous avons analysés la situation actuelle de l'entreprise. Cette analyse peut porter sur les points suivants :

- **Délais de recouvrement des créances:** Il est essentiel de mesurer le délai moyen de recouvrement des créances clients de l'EPB. Un délai trop long peut entraîner des problèmes de liquidité et nécessiter des financements supplémentaires.
- **Délais de paiement des dettes:** Il est également important de mesurer le délai moyen

de paiement des dettes fournisseurs de l'EPB. Un délai trop court peut nuire aux relations avec les fournisseurs et limiter l'accès au crédit.

- **Structure du financement:** Il est important d'analyser la structure du financement de l'EPB, en identifiant la part des fonds propres et des dettes dans le financement de l'entreprise. Un recours excessif à la dette peut augmenter les charges financières et fragiliser la situation financière de l'entreprise.
- **Outils de gestion de trésorerie utilisés:** Il est important de déterminer les outils de gestion de trésorerie utilisés par l'EPB, tels que les logiciels de budgétisation, de prévision des flux de trésorerie. Une utilisation efficace de ces outils peut améliorer la visibilité sur la situation de trésorerie de l'entreprise et faciliter la prise de décision.

### *Propositions d'amélioration*

Sur la base de l'analyse de la situation actuelle, il est possible de proposer des améliorations concrètes à la gestion de trésorerie de l'EPB. Voici quelques exemples :

- **Optimiser la gestion du BFR**

Le BFR (Besoin en Fonds de Roulement) représente la différence entre les actifs courants et les dettes à court terme. Une gestion optimisée du BFR peut permettre de libérer des fonds et de réduire la pression sur le capital propre de cette entreprise.

- **Réduire les charges**

Cela peut impliquer de négocier des prix plus avantageux avec les fournisseurs, d'optimiser les processus opérationnels, de réduire les gaspillages ou de mettre en œuvre des mesures d'économie d'énergie. Et devrait examiner attentivement les délais de paiement des clients, les délais de paiement aux fournisseurs.

- **Réduire les dépenses administratives**

L'entreprise peut examiner ses dépenses administratives et identifier les domaines où des économies peuvent être réalisées. Cela peut impliquer de rationaliser les procédures, de réduire les charges du congé annuelle et de diminuer les tarifs d'indemnité de panier et de transport et de véhicule afin d'améliorer la rentabilité.

- **Financer des investissements stratégiques**

L'entreprise pourrait utiliser l'endettement pour financer des investissements dans de

nouveaux équipements, des technologies modernes ou l'expansion de ses infrastructures. Ces investissements pourraient améliorer l'efficacité opérationnelle, augmenter la capacité portuaire et attirer de nouveaux clients.

- **Élaboration d'un budget de trésorerie détaillé.**

L'EPB devrait établir un budget de trésorerie précis qui couvre toutes les entrées et sorties de fonds prévues. Cela permettrait de mieux planifier les besoins de trésorerie à court et moyen terme, d'identifier les périodes de surplus ou de déficit de trésorerie, et de prendre les mesures appropriées pour les gérer.

- **Augmenter les actifs à court terme par la manière de recouvrement des créances**

L'entreprise doit s'efforcer de recouvrer le plus rapidement possible ses créances clients. Cela peut impliquer de mettre en place des procédures de recouvrement plus strictes, d'offrir des incitations aux paiements anticipés ou de faire appel à des agences de recouvrement.

La mise en œuvre de ces propositions d'amélioration peut permettre à l'EPB d'optimiser sa gestion de trésorerie, de renforcer sa solvabilité et de soutenir sa croissance. Il est important de noter que ces propositions ne sont qu'un point de départ et qu'elles doivent être adaptées aux besoins spécifiques de l'EPB. Une analyse approfondie de la situation de l'entreprise et une consultation avec des experts en gestion de trésorerie sont nécessaires pour définir une stratégie de gestion de trésorerie adaptée aux objectifs de l'EPB.

## Conclusion

A travers notre étude, nous avons traité une analyse financière de l'entreprise portuaire de Bejaia durant la période étudiée 2022-2023 à travers l'utilisation des différentes méthodes et outils de gestion de trésorerie, tels que les indicateurs de l'équilibre, les ratios, et tableaux de flux de trésorerie, en tenant compte de la spécificité de ses activités. Par conséquent, notre première étape a été de fournir un aperçu concis de l'entreprise.

Nous percevons que le fonds de roulement au cours de l'exercice 2022 était positif cela signifie que l'entreprise dispose de ressources financières suffisantes pour couvrir ses besoins en fonds de roulement à court terme. En revanche le fonds de roulement de l'exercice 2023 est négatif cela signifie que l'entreprise portuaire de Bejaia n'a pas financé ses actifs immobilisés par la diminution de la valeur des capitaux propres, et la valeur de dettes à moyen et à long terme. Nous avons observé que la trésorerie nette de l'EPB est également positive durant les deux exercices 2022-2023. En opposition à cela nous avons observé que la trésorerie nette de 2023 a baissé par rapport à celle de 2022 et cela est dû grâce à une sortie de fonds due aux remboursements d'un emprunt ou d'autres dettes assimilées et des dividendes et autres distributions effectuées.

Ensuite, les tableaux de flux de trésorerie ont enregistré une variation de trésorerie positive pour l'EPB durant l'exercice 2022-2023, cela signifie que l'entreprise a réussi à générer plus de liquidités qu'elle n'en a utilisées au cours de la période. Par contre il apparaît clairement que la variation de l'exercice 2023 a baissé par rapport à celui de 2022 ceci en raison des opérations de financement et la diminution des opérations d'investissements.

Enfin, pour améliorer la gestion de trésorerie de l'EPB, il est recommandé de prendre les mesures suivantes : Optimiser le cycle de conversion du BFR, l'EPB devrait examiner attentivement les délais de paiement des clients, les délais de paiement aux fournisseurs. En réduisant ces délais, l'entreprise peut libérer des liquidités supplémentaires et améliorer sa position de trésorerie.

# **Conclusion générale**

Dans le cadre de notre étude, nous avons examiné l'impact de la gestion de trésorerie en tant qu'indicateur sur santé financière d'une entreprise. Il s'est avéré que la trésorerie est primordiale pour maintenir l'équilibre financier et fournir les fonds nécessaires pour satisfaire toutes les obligations financières. Une gestion prudente et économique de la trésorerie est donc essentielle. L'importance de cette gestion ne peut être sous-estimée, car, comme le dit le proverbe, « une entreprise qui ne réalise pas de bénéfices meurt lentement, mais une entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ».

La fonction de trésorier nécessite une attention constante pour une gestion optimale des dépenses financière et l'organisation des documents justificatifs. Il en résulte que pour sécuriser son future et prospérer, une entreprise doit faire preuve de prudence dans l'analyse de sa santé financière et administrer sa trésorerie avec la plus grande efficacité.

La gestion de trésorerie est une fonction essentielle au sien d'une entreprise, impactant directement sa capacité à maintenir des opérations fluides et à prendre des décisions financières éclairées. Une bonne gestion de la trésorerie et l'optimisation de sa performance consiste à assurer la solvabilité et à améliorer son efficacité opérationnelle au moindre coût. L'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum.

Dans le cadre de notre mémoire « l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de l'entreprise », nous avons fondé notre analyse sur les états financiers suivants : le bilan, le tableau de flux de trésorerie. L'initialisation de l'analyse par le bilan financiers a permis de détailler les trois catégories principales du bilan : le fond de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TN).cette analyse a été enrichie par l'application de la méthode des ratios, offrant ainsi un éclairage pertinent sur l'état financier de l'entreprise. Dans une seconde phase, l'étude du tableau de flux de trésorerie a révélé les variations de la trésorerie. En outre, l'étude des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et de la capacité d'autofinancement (CAF) a aidé à décrypter la gestion financière de l'entreprise en comparaison avec les années précédentes.

En complément de l'analyse bilancielle, notre première évaluation a été enrichie par l'examen des flux de trésorerie, qui sont les fondements des équilibres observés. Cette seconde évaluation a enrichi notre compréhension de la situation de trésorerie sur les deux périodes comptables et nous a aidés à prévoir les différents mouvements financiers. Les flux de trésorerie ont été classifiés en trois catégories principales : Ceux découlant des opérations courantes, ceux résultant des activités d'investissement et ceux issus des opérations de

financement.

L'attention croissante portée à la gestion de la trésorerie, reconnue comme un levier clé pour l'optimisation des ressources financières d'une entreprise, incite les sociétés à établir des infrastructures et des dispositifs spécifiques pour en simplifier la gestion.

Notre travail nous a permis d'observer que, une rentabilité positive faible influence la gestion de trésorerie et la performance de l'entreprise de manière notable, il est crucial de mettre en place des stratégies pour améliorer la rentabilité et assurer la pérennité de l'entreprise. Bien que les bénéfices soient modestes, ils contribuent à la stabilité financière et permettent des investissements stratégiques même limités. Ces bénéfices soutiennent les opérations courantes, et peuvent aider à financer des opportunités de croissance à petite échelle. La performance de l'entreprise peut ne pas être spectaculaire, mais une gestion efficace de ces faibles profits peut entraîner une amélioration progressive et soutenir la durabilité à long terme.

La gestion de trésorerie est le processus actif de surveillance et de gestion des flux elle englobe la collecte, la distribution et utilisation des liquidités disponibles à un moment donné. L'objectif ne se limite pas uniquement à la rentabilité mais vise également à la solvabilité et liquidité à assurer la stabilité financière et la pérennité de l'entreprise.

Nous avons remarqué que, l'impact d'un effet de levier négatif sur la performance financière et la gestion de la trésorerie d'une entreprise peut être considérable. Elle génère du stress, les décisions financière deviennent plus complexes, l'entreprise peut manquer de liquidité pour couvrir ses dépenses courants...etc. Il est préférable que la gestion de trésorerie soit prudente pour éviter les conséquences négatives et assurer la stabilité financière de l'entreprise. Une gestion financière réfléchiée et stratégique est vitale pour prévenir les risques liés à un effet de levier nuisible et pour maintenir la viabilité financière de l'entreprise sur le long terme.

Notre étude a confirmé la validité de notre deuxième hypothèse et proscrit la première et la troisième hypothèse et a apporté des réponses à notre problématique. En effet, une gestion de trésorerie optimisée peut contribuer à l'atteinte d'une performance financière équilibrée pour l'entreprise portuaire de Bejaia. Elle est perçue comme un élément essentiel dans la gestion d'une entreprise, car c'est grâce à une gestion de trésorerie efficace que l'entreprise peut atteindre ses autres objectifs.

Ce travail de recherche est destiné aux chercheurs intéressé par le sujet, ainsi qu'aux étudiants qui poursuivront ou reprendront notre travail, ou encore qu'ils travailleront sur un sujet adhérent ou qu'ils utiliseront une approche semblable à la nôtre.



Comme tout travail de recherche, le nôtre présente des insuffisances qui restent autant de piste de recherche à développer et à perfectionner dans le futur. Ces insuffisances résident à plusieurs limites :

Tout d'abord, cette recherche n'a porté sur qu'une seule entreprise et la période d'évaluation choisi ne s'étend que sur deux années en raison d'insuffisance des données comptable et financière existantes. Afin de garantir une analyse plus rigoureuse, il est impératif d'inclure un éventail plus large d'entreprises dans notre recherche et de prolonger la période d'évaluation. Ensuite, aucun traitement des données comptables n'a été effectué. Nous avons tiré ces données telles qu'elles sont mentionné dans les états financière.

Il est vital de considérer les contraintes évoquées auparavant dans le cadre de cette étude. De plus, ces mêmes contraintes offrent de nombreuses possibilités d'enrichissement de la recherche, en ouvrant la voie à des investigations futures.

L'élaboration de ce mémoire nous a offert deux avantages significatifs. D'une part, ce mémoire nous a permis d'approfondir nos connaissances liées à notre thème de recherche qu'est l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de l'entreprise , et d'autre part, ce travail nous a préparés à notre intégration à la vie professionnelle. En effet, grâce au stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous avons éprouvé une grande satisfaction en mettant en pratique les connaissances théoriques acquises tout au long de notre cursus universitaire, ainsi que celle développées durant l'élaboration de ce mémoire.

# **Références bibliographiques**

## Ouvrage

- Archer, S. (1966). A model for determination of firm cash balances : journal financial and quantitative analysis.
- Barreau, J., & Delahaye, J. (2003). Gestion financière. Paris : DUNOD.
- Baumol, W. (1952). The transaction Demand for cash : An Inventory theoretic Approach.
- Bruslerie, H. (2002). Analyse financière. Paris : DUNOD.
- Burg, P., & Jardillier, P. (2007). Psychologie et management. Paris : DUNOD.
- Cabane, P. (2006). l'essentiel de la finance. Paris: EYROLLES.
- Chambost, I. (2006). Gestion financière. Paris: DUNOD.
- coille, J.-C., & roger, a. (2014). politique de financement gestion de la trésorerie et risque d'échange. CNAM INTEC.
- Conso, p., & Hemici, f. (2002). gestion financière de l'entreprise. Paris : DUNOD.
- Delienne, B. (2005). Gestion de trésorerie. Paris : ECONOMICA.
- Desbrieres, P., & Poincelot, E. (1999). Gestion de trésorerie. Paris : Management et société.
- Dlienne, B., & Kath, s. (2000). la gestion de trésorerie. paris: ECONOMICA.
- Galesne, A. (1973). Les modèles de détermination de l'encaisse de trésorerie des firmes, thèse complémentaire au doctorat d'état, université de rennes.
- Gaugain , M. (2007). gestion de la trésorerie. Paris: ECONOMICA.
- Gauthier, N., & Causse, G. (1981). la trésorerie dans l'entreprise. paris: Publi-Union.
- Grandguillot, B. (2017). Analyse financière. paris: DUNOD.
- Guillermic, P. (2015). La gestion d'entreprise pas à pas. Paris : VUIBERT PRATIQUE.
- Jean-Louis, M. (2010). gérer efficacement la trésorerie de votre entreprise. paris: DUNOD
- Khaldi, M. A., & Sabir, A. (2021). la finance d'entreprise en fiche et en schéma. paris: ELLIPESES.
- Khemisi. (2009). finance d'entreprise. Alger : HOUMA.
- Ogien, D. (2018). gestion financière de l'entreprise. paris: DUNOD.
- Pascal, N. (2022). compte et gestion des organisations. paris: DUNOD
- Poncet, P. (2004). la gestion de la trésorerie. Paris: ECONOMICA.
- Henry, F. (1916). administration industrielle et générale. Paris: DUNOD.

- Maurin, P. (2009). la gestion de trésorerie. paris : Ellipses.
- Phillippe, R. (2017). la gestion de trésorerie. Paris : DUNOD.
- Poincelot, D. (2015). Gestion de trésorerie. Paris: DALLOZ.
- Poloniato, B. (1997). la nouvelle trésorerie d'entreprise Paris: DUNOD.
- Ramage, P. (2001). analyse et diagnostic financier. Paris : ORGANISATION.
- Recroix, P. (2022). Finance d'entreprise. Paris: GUALINO.
- Rousselot, P., & Verdie, J.-F. (1999). la gestion de trésorerie. Paris: DUNOD.
- Rousselot, P. (2017). la gestion de trésorerie. Paris: DUNOD.
- Sion, M. (2001). Gérer la trésorerie et la relation bancaire. Paris: DUNOD.
- Solonik, B. (2005). gestion financière. Paris: DUNOD.
- Stephany, E. (2000). Gestion financière. Paris : ECONOMICA.
- Vizzavona, P. (1988). gestion financière. Paris : ATOL.

## Mémoire

- GaugamY.Nassou A. mémoire master science financière et comptabilité ; «l'impact de la gestion de trésorerie sur l'amélioration de la performance de l'entreprise » ; université de Bejaia 2022.
- Boumrah K. mémoire master science financière et comptabilité ; « la gestion optimal de trésorerie et son impact sur la rentabilité de l'entreprise, cas de division production « DP » de la société SONATRACH » ; Ecole supérieur de commerce, Tizi-Ouzou, 2023

# **Annexes**



ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
Exercice 2023

**BILAN ACTIF**  
Arrêté au : 31/12/2023

Libellé	Note	Montant brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisitions (Goodwill)					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>59 119 114,78</b>	<b>58 875 364,81</b>	<b>243 749,97</b>	<b>549 325,75</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>22 479 421 258,02</b>	<b>10 509 320 480,69</b>	<b>11 970 100 777,33</b>	<b>12 698 378 419,10</b>
Terrains		69 440 800,00		69 440 800,00	69 440 800,00
Bâtiments		3 608 055 142,33	845 494 865,14	2 762 560 277,19	2 824 320 210,89
Autres immobilisations corporelles		18 662 721 315,69	9 663 825 615,55	8 998 895 700,14	9 665 413 408,21
Immobilisations en concession		139 204 000,00	-	139 204 000,00	139 204 000,00
<b>Immobilisations en cours</b>		<b>1 225 895 794,90</b>		<b>1 225 895 794,90</b>	<b>1 173 037 767,47</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>2 838 440 000,00</b>	<b>17 000 000,00</b>	<b>2 821 440 000,00</b>	<b>2 772 299 033,20</b>
Titres mis en équivalence				-	-
Autres participations et créances rattachées		255 000 000,00	-	255 000 000,00	255 000 000,00
Autres titres immobilisés		6 368 000,00	-	6 368 000,00	6 750 080,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 577 072 000,00	17 000 000,00	2 560 072 000,00	2 510 548 953,20
<b>Impôts différés actif</b>		<b>564 661 731,80</b>		<b>564 661 731,80</b>	<b>421 834 015,92</b>
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>27 167 537 899,50</b>	<b>10 585 195 845,50</b>	<b>16 582 342 054,00</b>	<b>17 066 098 561,44</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
<b>Stocks et encours</b>		<b>348 227 427,34</b>	<b>33 426,69</b>	<b>348 194 000,65</b>	<b>356 692 275,50</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>		<b>1 318 311 397,17</b>	<b>384 616 292,46</b>	<b>933 695 104,71</b>	<b>892 539 857,85</b>
Clients		1 048 626 392,23	271 520 482,50	777 105 909,73	800 834 547,68
Autres débiteurs		255 819 037,25	113 095 809,96	142 723 227,29	84 263 304,20
Impôts et assimilés		13 865 967,69		13 865 967,69	7 442 005,97
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>		<b>926 699 053,12</b>	<b>-</b>	<b>926 699 053,12</b>	<b>1 051 214 718,17</b>
Placements et autres actifs financiers courants				-	50 000 000,00
Trésorerie		926 699 053,12		926 699 053,12	1 001 214 718,17
<b>Total actif courant</b>		<b>2 593 237 877,63</b>	<b>384 649 719,15</b>	<b>2 208 588 158,48</b>	<b>2 300 446 851,52</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>29 760 775 777,13</b>	<b>10 969 845 564,65</b>	<b>18 790 930 212,48</b>	<b>19 366 545 412,96</b>

  
مدير المالية والمحاسبة  
ف. ل. م.



  
حجال رياض  
مدير عام



ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
Exercice 2023

**BILAN PASSIF**  
Arrêté au : 31/12/2023

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) (1)		9 140 837 694,51	9 474 645 430,88
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		343 542 188,12	558 574 343,63
Autres capitaux propres - Report à nouveau -			
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>12 984 379 882,63</b>	<b>13 533 219 774,51</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		1 478 231 225,68	2 153 688 913,98
Impôts (différés et provisionnés)		-	-
Autres dettes non courantes		139 204 000,00	139 204 000,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 572 174 230,62	1 550 289 965,31
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		<b>3 189 609 456,30</b>	<b>3 843 182 879,29</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		463 346 848,41	415 078 573,92
Impôts		304 151 942,54	277 604 971,62
Autres dettes courantes		1 830 232 659,55	1 271 578 999,49
Trésorerie passif		19 209 423,05	25 880 214,13
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 616 940 873,55</b>	<b>1 990 142 759,16</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>18 790 930 212,48</b>	<b>19 366 545 412,96</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

  
مدير المالية والمحاسبة  
ف. آيت إخلف



  
حجال رياض  
مدير عام



ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
Exercice 2023

مدير المالية والمحاسبة  
ف. آيت اخلف

**COMPTES DE RESULTAT**  
(Par Nature)  
Arrêté au : 31/12/2023

حجسالة  
مدير عام

Libellé	Note	Exercice	Exercice précédent
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>5 838 085 100,04</b>	<b>5 375 320 136,47</b>
Variation stocks produits et en cours			
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 838 085 100,04</b>	<b>5 375 320 136,47</b>
Achats consommés		- 300 048 674,74	- 234 118 094,22
Services extérieurs et autres consommations		- 375 259 185,64	- 346 732 764,73
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 675 307 860,38</b>	<b>- 580 850 858,95</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>5 162 777 239,66</b>	<b>4 794 469 277,52</b>
Charges de personnel		- 3 902 498 007,97	- 3 342 074 935,76
Impôts, taxes et versements assimilés		- 119 617 480,19	- 109 434 102,85
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 140 661 751,50</b>	<b>1 342 960 238,91</b>
Autres produits opérationnels		56 731 363,66	526 128 615,36
Autres charges opérationnelles		- 32 068 670,95	- 2 829 940,47
Dotations aux amortissements et aux provisions		- 1 042 649 654,62	- 1 305 088 168,13
Reprise sur pertes de valeur et provisions		26 525 187,88	34 136 413,35
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>149 199 977,47</b>	<b>595 307 159,02</b>
Produits financiers		318 704 435,62	243 248 787,40
Charges financières		- 103 907 578,85	- 154 916 859,03
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>214 796 856,77</b>	<b>88 331 928,37</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>363 996 834,24</b>	<b>683 639 087,39</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 163 282 362,00	- 143 991 345,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		142 827 715,88	18 926 601,24
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 240 046 087,20</b>	<b>6 178 833 952,58</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 5 896 503 899,08</b>	<b>- 5 620 259 608,95</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>343 542 188,12</b>	<b>558 574 343,63</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charge) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>343 542 188,12</b>	<b>558 574 343,63</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			





ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
Exercice 2023

مدير المالية والمحاسبة  
ف. آيت اخلف

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
(Méthode directe)  
Arrêté au : 31/12/2023

مدير عام

Intitulé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A) :</b>			
Encaissements reçus des clients.		6 978 469 686,71	5 999 314 952,97
Autres encaissements.		53 989 674,39	529 317 931,16
Accréditifs, provisions		-	16 112 064,00
Accréditifs, restitution des provisions		-	17 645 972,62
Sommes versées aux fournisseurs.		- 739 587 025,66	- 709 701 210,35
Sommes versées aux personnels.		- 2 183 930 085,72	- 2 108 347 310,35
Sommes versées pour frais de missions		- 4 051 575,00	- 5 405 641,40
Sommes versées aux œuvres sociales		- 130 107 209,82	- 192 715 897,59
sommes versées aux organismes sociaux		- 958 002 750,84	- 947 824 036,58
Intérêts et autres frais financiers payés.		- 124 842 944,07	- 184 831 155,39
Impôts sur résultats payés.		- 199 080 833,00	- 37 156 468,00
Autres impôts et taxes.		- 1 626 401 781,14	- 1 453 544 664,95
Sommes versées aux filiales		-	-
Autres dépenses		- 36 692 256,55	- 29 989 862,78
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>1 029 762 899,30</b>	<b>860 650 545,36</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle (A)</b>		<b>1 029 762 899,30</b>	<b>860 650 545,36</b>
<b>Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement (B) :</b>			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		- 191 373 551,65	- 88 781 555,30
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles.		-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières.		- 50 000 000,00	- 1 410 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières.		50 000 000,00	2 750 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers.		119 771 369,87	104 569 478,70
Dividendes et quote-part de résultats reçus.		198 906 059,61	135 787 360,00
<b>Flux de trésorerie net provenant de l'activité d'investissement (B)</b>		<b>127 303 877,83</b>	<b>1 491 575 283,40</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) :</b>			
Encaissement suite à l'émission d'actions.		-	-
Dividendes et autres distributions effectués.		- 555 750 000,00	- 311 750 000,00
Encaissements provenant d'emprunts.		-	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées.		- 669 188 657,24	- 1 733 188 657,24
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		<b>- 1 224 938 657,24</b>	<b>- 2 044 938 657,24</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités.		27 006,14	- 106 863,00
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>- 67 844 873,97</b>	<b>307 180 308,52</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		975 334 504,04	668 154 195,52
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>907 489 630,07</b>	<b>975 334 504,04</b>



ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA  
Exercice 2023

### ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Arrêté au : 31/12/2023

Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
<b>Solde au 31 décembre 2021</b>	3 500 000 000,00		- 1 490 112,00		10 263 401 110,88
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations			- 165 568,00		
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés				-	650 000 000,00
Autres distributions				-	392 100 000,00
Réserves Distribuées					
Réserves					255 000 000,00
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					558 574 343,63
<b>Solde au 31 décembre 2022</b>	3 500 000 000,00		- 1 655 680,00		10 034 875 454,51
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations			- 382 080,00		
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat					
Dividendes payés				-	550 000 000,00
Autres distributions				-	342 000 000,00
Réserves Distribuées					
Réserves					
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					343 542 188,12
<b>Solde au 31 décembre 2023</b>	3 500 000 000,00		- 2 037 760,00		9 486 417 642,63

مدير المالية والمحاسبة

ف. آيت إخلف



حجال رياض  
مدير عام

# **Table des matières**

## Table des matières

<b>DEDICACE.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICACES .....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 01 : CADRE CONCEPTUEL SUR LA GESTION DE TRESORERIE.....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 01: ORIGINES DES PROBLEMES ET LES SOURCES DE FINANCEMENTS DE LA TRESORERIE .....</b>	<b>4</b>
1.1. NOTION ET CONCEPT GENERALE SUR LA GESTION DE TRESORERIE.....	4
1.2. ORIGINES DES PROBLEMES DE TRESORERIE .....	17
1.2.1. PROBLEME STRUCTURELS DE TRESORERIE : « SONT ESSENTIELLEMENT DES PROBLEMES A MOYEN.....	17
1.3. LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA TRESORERIE .....	20
<b>SECTION 02 : OPTIMISATION DE LA GESTION DE TRESORERIE .....</b>	<b>26</b>
2.1. GENERALITES SUR L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE TRESORERIE.....	26
2.2. LES METHODES ET LES MOYENS D'OPTIMISATION DE LA GESTION DE TRESORERIE.....	27
2.3. LES ETAPES D'UNE GESTION OPTIMALE DE TRESORERIE .....	29
2.4. LES CONDITIONS D'OPTIMISATION DE LA GESTION DE TRESORERIE.....	30
<b>SECTION 03 : LES ENJEUX DE LA GESTION DE TRESORERIE ET LE ROLE DU TRESORIER.....</b>	<b>31</b>
3.1. LES ENJEUX DE LA GESTION DE TRESORERIE .....	31
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>40</b>
<b>CHAPITRE 02 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS L'ETUDE FINANCIERE.....</b>	<b>42</b>
<b>SECTION 01 : L'ANALYSE DE LA TRESORERIE PAR DEUX APPROCHES (APPROCHE STATIQUE ET APPROCHE DYNAMIQUE).....</b>	<b>42</b>
1.1. APPROCHE STATIQUE PAR LE BILAN FINANCIER .....	42
1.2. APPROCHE DYNAMIQUE PAR LES FLUX DE TRESORERIE.....	52
<b>SECTION 02 : OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>55</b>
2.1. ANALYSE DE LA TRESORERIE PAR LES RATIOS DE SOLVABILITE.....	55
2.2. OPTIMISER LA GESTION DE TRESORERIE PAR LE COMPTE DE RESULTAT .....	56
2.3. L'IMPACT DE LA RENTABILITE SUR LA GESTION DE LA TRESORERIE .....	65
<b>SECTION 03 : LA GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE .....</b>	<b>71</b>
3.1. LA GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE.....	71
3.2. L'UTILITE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE .....	71
3.3. LES DIFFERENTS NIVEAUX DANS L'ELABORATION DES PREVISIONS DE LA TRESORERIE .....	72
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>83</b>
<b>CHAPITRE 03 : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA .....</b>	<b>85</b>

SECTION 01 : OPTIMISATION FINANCIERE ANALYSE ET GESTION DE TRESORERIE DE L'EPB .....	86
1.1. ÉVALUATION DE LA GESTION TRESORERIE SELON L'APPROCHE STATIQUE .....	86
1.2. ÉVALUATION DE LA GESTION TRESORERIE SELON L'APPROCHE DYNAMIQUE .....	97
<b>SECTION 02 : L'IMPACT DE LA TRESORERIE ET SA GESTION SUR LA PERFORMANCE DE L'EPB.....</b>	<b>105</b>
2.1. ÉLABORATION DU TABLEAU DE COMPTE DE RESULTAT .....	105
2.2. OPTIMISATION DE LA RENTABILITE DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA .....	112
2.3. PROPOSITION D'AMELIORATION DE LA GESTION DE TRESORERIE DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA .....	118
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>121</b>

## Résumé

L'objectif de cette étude était d'interroger si la gestion de trésorerie influence sur la performance financière de l'entreprise portuaire de Bejaia. Grace à notre stage pratique au sein de cette entreprise, nous avons pu analyser son équilibre financier, son activité et sa rentabilité, sa capacité d'autofinancement. Les résultats de cette étude sur l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia pour l'exercice 2022-2023, reflètent une situation financière instable et une rentabilité faible. Il est donc possible de conclure que l'entreprise portuaire a affiché un degré de performance irrecevable au cours de l'exercice 2023.

**Mots clés : Gestion de trésorerie, performance financière, rentabilité, EPB( entreprise portuaire de Bejaia)**

## Abstract

The objective of this study was to examine whether cash management influences the financial performance of the Port Company of Bejaia. Thanks to our practical internship within this company, we were able to analyze its financial balance, its activity and profitability, and its self-financing capacity. The results of this study on the impact of cash management on the performance of the Port Company of Bejaia for the fiscal year 2022-2023 reflect an unstable financial situation and low profitability. It is therefore possible to conclude that the port company displayed an unacceptable level of performance during the fiscal year 2023.

**Keywords: Cash management, financial performance, profitability, EPB (Port Company of Bejaia)."**