

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



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en  
Sciences financières et comptabilité

**Spécialité :** Finance et comptabilité

**Option :** Comptabilité contrôle et Audit

**Thème**

***L'analyse de la trésorerie dans une entreprise  
Cas : Danone Djurdjura***

**Réalisé par :**

- Aliouche Tinhinane
- Bouchellah Hassiba

**Encadré par :**

M<sup>eme</sup> : Meklat khoukha

**Promotion : 2023/2024**

# *Remerciements*

En tout premier lieu, je remercie le bon Dieu, tout puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.

Nous tenons également, à remercier nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Sans oublier d'exprimer notre reconnaissance envers nos frères et sœurs, pour leur encouragement pour la réalisation de ce modeste travail.

Nous remercions infiniment Mme MEKLAT KHOUKHA pour ses précieux conseil, son accompagnement et pour son entière disponibilité durant la préparation de ce mémoire, qui nous a accordé l'assurance de suivre notre travail avec bienveillance, en nous apportant conseil et orientations utiles à son élaboration, c'est donc avec reconnaissance qu'on lui présente nos remerciements les plus sincère.

Nous tenons à remercier dans le premier temps, l'entreprise Danone Djurdjura pour avoir assuré la formation.

Nous remercions vont aussi à Mr OUADAH M HAND

Pour son orientation et son encadrement tout au long du stage.  
Nous remercions également l'ensemble des membres du jury, qui ont accepté d'examiner et de juger ce travail.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

# *Dédicaces*

*Il me tient à cœur de dédier ce modeste travail à mes parents, une dédicace qui ne saurait pleinement exprimer l'affection et l'amour profond que je ressens à votre égard. Je prie le Très-Haut de veiller sur vous, de vous préserver en bonne santé pour une longue et heureuse vie, tout en m'aidant à demeurer une source inépuisable de fierté pour vous.*

*À mes chères sœurs Baya, Mélissa et Lydia véritables piliers de soutien.*

*À mes chers frères Jigourta, Massinissa, compagnons de vie et de rêves Que la protection divine les entoure à jamais.*

*À ma chère, binôme Tinhinane, avec qui j'ai eu le privilège de partager cette enrichissante expérience*

*Enfin, à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, je vous adresse ma plus profonde gratitude.*

**HASSIBA.**

# *Dédicaces*

*Il me tient à cœur de dédier ce modeste travail à mes parents, une dédicace qui ne saurait pleinement exprimer l'affection et l'amour profond que je ressens à votre égard. Je prie le Très-Haut de veiller sur vous, de vous préserver en bonne santé pour une longue et heureuse vie, tout en m'aidant à demeurer une source inépuisable de fierté pour vous.*

*À mes chères sœurs véritables piliers de soutien.*

*À mes chers frères Nacer, Ghiles, compagnons de vie et de rêves Que la protection divine les entoure à jamais.*

*A mes chers Neveux et nièces*

*A toute la famille Aliouche et Touati*

*À ma chère, binôme Hassiba, avec qui j'ai eu le privilège de partager cette enrichissante expérience*

*Enfin, à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, je vous adresse ma plus profonde gratitude.*

**TINHINANE.**

# SOMMAIRE

---

Remerciements

Dédicace

La liste des abréviations

Introduction Général .....1

## Chapitre 1 : Les notions de base sur l'analyse de la trésorerie

Section 1 : Généralités sur la trésorerie .....4

Section 2 : Les problèmes et les risques de la trésorerie .....15

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

Section 1 : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle .....27

Section 2 : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et par les flux.....39

## Chapitre 3 : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Section 1 : Présentations de l'entreprise .....56

Section 2 : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle .....63

## Chapitre 4 : L'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

Section 1 : L'analyse de la trésorerie par l'approche financière .....84

Section 2 : L'analyse de la trésorerie par les flux.....98

Conclusion Général .....102

Références bibliographiques

Annexes

Liste des tableaux et Figures.

## La liste des abréviations

---

**ACE** : Actif circulant d'exploitation

**ACHE** : Actif circulant hors exploitation

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**BFRE** : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation

**BFRHE** : Besoin en Fond de Roulement Hors Exploitation

**CA** : Chiffre d'Affaire

**CAF**: Capacité d'Autofinancement

**CT**: Court Terme

**CREDOC** :Crédit Documentaire

**DLMT** : Dettes à moyen et à long terme

**DCT**:Dettes à court terme

**ES**:Emplois stables

**EENE** : Effets escomptés non échus

**FR**: Fond de Roulement

**FRNG** : Fond de Roulement Net Global

**FRP**: Fonds de roulement propre

**FRE** : Fonds de roulement étranger

**HT** : Hors Taxe

**II** : Immobilisation incorporelles

**IC** : Immobilisation Corporelles

**IF** : Immobilisation financière

**ICNE** : intérêts courus non échus

## La liste des abréviations

---

**IBS** : Impôt sur Bénéfice des Sociétés

**LMT** : Long et Moyen Terme

**RLG** : Ratio de liquidité générale

**RLI** : Ration de liquidité immédiate

**RLR** : Ratio de liquidité réduit

**TFT** : Tableau des Flux de Trésorerie

**TN** : Trésorerie Nette

**TVA**: Taux sur la Valeur Ajoutée

**VMP** : Valeurs Mobilière de Placement

**VE** : valeur d'exploitation

**VR** : valeur réalisables

**VD** : valeur disponible

# Introduction Générale

L'entreprise, cœur de l'économie, est un écosystème complexe où les décisions financières sont prises et où les destinées sont forgées. Elle est composée de plusieurs parties, chacune avec ses propres objectifs et stratégies. Comprendre la santé financière d'une entreprise exige une analyse approfondie de ses données financières. C'est là que l'analyse financière entre en jeu, outil puissant qui permet de déceler les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui influencent la performance financière d'une entreprise. Les états financiers, tels que le tableau de flux de trésorerie et le bilan comptable, servent de fondations solides à cette analyse approfondie. En parallèle, les ratios financiers, tels que la rentabilité, la solvabilité, offrent des indicateurs clés pour évaluer la santé financière de l'entreprise.

La trésorerie est le sang qui irrigue les veines de l'entreprise. Elle représente l'ensemble des liquidités disponibles et des placements à court terme, qui permettent à l'entreprise de faire face à ses engagements et de financer son activité. Véritable baromètre de la santé financière, la trésorerie reflète la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et à honorer ses dettes à échéance. Son analyse passe par l'étude des flux de trésorerie entrants et sortants, ainsi que des décalages liés à l'exploitation. Elle permet également d'évaluer l'équilibre entre les financements externes et les besoins financiers de l'entreprise. La trésorerie est le cœur battant de l'entreprise, qui irrigue tous les aspects de son activité et de sa performance financière.

L'analyse de la trésorerie est cruciale pour toute entreprise car elle permet de gérer efficacement les flux de liquidités, assurant ainsi que l'entreprise dispose de fonds suffisants pour couvrir ses obligations à court terme. Elle facilite la planification financière en prévoyant les besoins futurs et en identifiant les périodes de surplus ou de déficit. En fournissant une visibilité claire sur la trésorerie, elle aide les dirigeants à prendre des décisions éclairées concernant les investissements et les dépenses. De plus, une gestion rigoureuse de la trésorerie renforce la crédibilité auprès des partenaires financiers, tels que les banques, et améliore les relations avec eux. Cette analyse permet également de détecter rapidement les anomalies financières et de prendre des mesures correctives avant que les problèmes ne s'aggravent. En optimisant les flux de trésorerie, l'entreprise peut réduire ses coûts et se préparer aux situations d'urgence, assurant.

Il est important de souligner que l'analyse de la trésorerie fournit des informations cruciales pour prendre des décisions de gestion financière qui implique la mise en œuvre de stratégies et de pratiques visant à optimiser l'utilisation des liquidités de l'entreprise. Cela

comprend la gestion des encaissements et des décaissements, le suivi des flux de trésorerie quotidiens, la prévision des besoins en fonds de roulement, et la mise en place de politiques efficaces de recouvrement des créances et de paiement des fournisseurs. En utilisant des outils tels que les budgets de trésorerie et les rapports de gestion, les responsables financiers peuvent surveiller de près la performance de la trésorerie et prendre des décisions proactives pour maintenir un niveau optimal de liquidités. Une gestion efficace de la trésorerie permet non seulement de répondre aux obligations financières courantes, mais aussi de libérer des fonds pour des investissements futurs et des opportunités de croissance, contribuant ainsi à la santé financière globale de l'entreprise.

L'analyse de trésorerie se fait sur la base de deux méthodes principales : l'analyse statique et l'analyse dynamique. L'analyse statique à travers l'approche fonctionnelle et financière en utilisant des outils comme le bilan et divers ratios de liquidité. En revanche, l'analyse dynamique à travers le tableau des flux de trésorerie. Ces méthodes sont essentielles pour une gestion proactive et pour la prise de décisions stratégiques, contribuant à une planification financière efficace et à la pérennité de l'entreprise.

L'objectif de ce travail est de montrer les méthodes d'analyse de trésorerie d'une entreprise et son impact sur la gestion de la trésorerie à travers le cas de Danone Djurdjura on essaye de répondre à la question principale

- **Comment l'entreprise Danone Djurdjura analyse-elle sa trésorerie ?**

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Comment l'entreprise fait l'analyse de sa trésorerie par l'approche fonctionnelle ?
- comment l'entreprise analyse la trésorerie par les ratios ?
- Comment l'entreprise Danone fait l'analyse dynamique de sa trésorerie ?

Pour répondre à ces questions nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : l'entreprise fait l'analyse fonctionnelle et financière de la trésorerie afin d'avoir une vision globale de l'évolution de sa trésorerie.
- **Hypothèse 02** : l'entreprise n'utilise pas fréquemment l'analyse dynamique pour analyser les flux de trésorerie de l'entreprise afin de vérifier les entrées et les sorties.

### **Méthodologie de recherche**

La réalisation de ce travail s'est basée sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et stage pratique, C'est ainsi que le recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés a l'analyse de la trésorerie à travers la consultation des ouvrages, ainsi que les sites internet. Par contre la collecte de données via le stage pratique nous permettra de voir le système d'analyse de la trésorerie de l'entreprise Danone Djurdjura.

Ainsi, notre travail est structuré en quatre chapitres .Le premier exposera les notions de base sur l'analyse de la trésorerie, le deuxième chapitre traitera les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie, Quant au troisième et au quatrième chapitre, ils seront consacré à l'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle et financière au niveau de l'entreprise Danone Djurdjura.

# **Chapitre 1**

Les notions de base sur l'analyse de la  
trésorerie

**Chapitre 1 : les notions de base sur l'analyse de la trésorerie**

La trésorerie est le centre de toutes les opérations menées par l'entreprise. Elle est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit la taille, puisqu'elle lui permet, de financer son activité, d'assurer son développement et sa pérennité.

L'analyse financière a fait son apparition pour permettre aux dirigeants et gestionnaires d'entreprise de mener au bon fonctionnement de l'entreprise, qui exige la collecte d'un nombre considérable d'information économique, technique et financière par les services comptables.

L'objet de ce premier chapitre sera d'alimenter en concepts fondamentaux notre recherche sur l'analyse de la trésorerie. Celui-ci s'articulera autour de deux sections.

La première section sera consacrée à la présentation des généralités sur la trésorerie, ensuite nous traiterons dans la deuxième section les problèmes et les risques liés à la trésorerie.

**Section 01 : Généralités sur la trésorerie**

Au cœur de la fonction financière d'une entité, la trésorerie est devenue une entité cohérente et stratégique, joue un rôle central dans la gestion financière de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. C'est un indicateur crucial de sa santé financière, reflétant sa capacité à honorer ses obligations financières à court terme et à saisir les opportunités d'investissement. Dans cette section, nous explorerons les notions générales de la trésorerie (sa définition, son rôle, ses objectifs, et les missions du trésorier)

**I.1 Définition de la trésorerie :**

La trésorerie est définie comme l'ensemble des ressources financières immédiatement mobilisables par une entité, que ce soit une entreprise, une association ou une administration. Elle englobe les liquidités disponibles en caisse et sur les comptes bancaires, permettant de couvrir les dépenses courantes et de faire face aux obligations financières à court terme.

**Selon FORGET**, « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation <sup>1</sup>».

---

<sup>1</sup>Jack Forget, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, Librairie Eyrolles Paris, France, 2005, p11.

**Selon G. Marc**, la trésorerie est la différence entre la trésorerie active, représentée par les disponibilités de l'entreprise, et la trésorerie passive, qui correspond aux dettes de l'entreprise. Cette différence entre les actifs liquides et les passifs à court terme reflète la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations financières et à maintenir sa liquidité.<sup>2</sup>

En somme, le terme trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. De ce fait, la trésorerie satisfait aux trois exigences suivantes :

- **La liquidité** : Elle est une aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation.
- **L'exigibilité** : Elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes.« Elle est une aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire »<sup>3</sup>
- **La solvabilité** : Elle est une aptitude de l'entreprise à rembourser à terme l'ensemble de ses dettes.

### **I.1.1 Les éléments constitutifs de la trésorerie**

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont<sup>4</sup> :

✓ **Caisse**: Elle représente un élément essentiel de la trésorerie car, Elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans avoir recours à un quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

- **Les recettes** : se considère comme recette tout :
  - Les encaissements sur vente au comptant ;
  - Les encaissements sur remboursement ;
  - Les avances sur service;
  - Les virements de fonds;
  - Les remboursements, avance sur frais de mission.
- **Les dépenses** : Les dépenses représentent une sortie de liquidités (flux monétaires), en contrepartie de l'acquisition d'un bien ou de la prestation d'un service. Elles peuvent être Classées comme suit :

---

<sup>2</sup> GAUGAIN Marc et autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007, p24.

<sup>3</sup> Rousselot p & verdierj-f ; «la gestion de tresorerie », edition dunod, paris, 1999, p18.

<sup>4</sup> ROUSSELOT Philippe et VERDIE J-François, « gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 1999

- Dépense fournisseurs ;
- Les acquisitions d'investissement;
- Les frais du personnel et assurance;
- Les frais de déplacement et réception;
- Impôts et taxes.....etc.

✓ **Banque :** Les banques sont des entreprises ou des établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôt ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opérations d'escompte, en opération de crédit ou en opérations financières.

La banque joue le rôle d'intermédiaire financier entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tant en se procurant des bénéfices sous formes d'intérêt.<sup>5</sup>

La trésorerie est un indicateur clé de la bonne santé financière d'une entreprise, influençant sa capacité à payer ses charges et à se développer. Une trésorerie équilibrée est essentielle pour garantir la stabilité financière de l'entreprise et éviter les problèmes de liquidités qui pourraient conduire à des difficultés, voire à des faillites.

### **I.1.2 Typologies de trésorerie**

En général, on distingue trois types de trésorerie à savoir la trésorerie en valeur, la trésorerie potentielle et la trésorerie zéro.

#### **I.1.2.1 La trésorerie en valeur**

La trésorerie en valeur est un mode de gestion de la trésorerie qui repose sur l'enregistrement des opérations non le jour où elles sont comptabilisées par l'entreprise, mais à la date où elles sont censées être comptabilisées dans les comptes tenus par la banque. En général, il existe un décalage entre la position de trésorerie en valeur et la position de trésorerie en date d'opération.

La tenue d'une gestion de trésorerie en valeur implique de connaître les règles régissant les dates de valeurs s'appliquant aux diverses opérations d'encaissement et de décaissement (émission de chèques, remise de chèques...).

---

<sup>5</sup> kheloufi.h ; zouaoui.s, « procédures et techniques de gestion de la trésorerie », cas de l'EPB, option Finance d'entreprise, 2013, p6

**I.1.2.2 La Trésorerie potentielle**

La trésorerie potentielle est l'ensemble des crédits auxquels l'entreprise pourrait recourir du fait d'accords avec les fournisseurs ou les établissements financiers mais qu'elle n'utilise pas effectivement à un moment donné.

Il faut également faire la distinction entre trésorerie potentielle, dans laquelle on ne prend pas en compte les crédits et les dettes, et la trésorerie réelle qui intègre ces données.

La trésorerie potentielle mesure donc la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à rembourser ses dettes, à investir et à mener une politique de dividendes. Elle correspond à la Capacité d'Auto Financement (CAF). Par contre la trésorerie réelle mesure la liquidité immédiate de l'entreprise.

**I.1.2.3 La trésorerie zéro**

La trésorerie zéro est une expression parfois utilisée pour désigner les méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie qui visent à réduire les utilisations de crédits bancaires en suffixant comme objectif une en caisse zéro.

Tous les excédents de trésorerie doivent être placés aux meilleurs taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise et tous déficits de trésorerie doivent être bien sûr financés au meilleurs taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entreprise.<sup>6</sup>

**I.1.3 Rôle et Objectif de la trésorerie :**

La trésorerie joue un rôle important dans la durée de vie de l'activité de l'entreprise. Elle peut influencer positivement ou négativement sur cette dernière selon son solde (positif ou négatif) qui est déterminé suite à l'analyse financière de la trésorerie. Il est donc très important de s'avoir mené une bonne gestion de la trésorerie pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs à s'avoir.

Les objectifs de trésorerie sont essentiels pour assurer la stabilité et la prospérité financière de l'entreprise dans un environnement économique complexe et en constante évolution.

---

<sup>6</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, « La gestion de la trésorerie »DunodParis1999 P53

Voici quelques objectifs clés :

- **S'assurer la solvabilité de l'entreprise :** la solvabilité est désignée en comparant le montant de l'endettement avec la valeur des actifs de l'entreprise, si ce dernier est plus grand alors l'entreprise est désormais solvable. Le risque d'insolvabilité est celui correspondant à la situation d'une entreprise dont l'évaluation de l'ensemble des éléments constituant le portefeuille d'actif est inférieur aux dettes ;
- **Atteindre l'objectif de liquidité :** une entreprise est liquide lorsqu'elle peut assumer le passif exigible avec l'actif mobilisable. Le risque de liquidité est le risque de ne pas faire face à ses engagements à leur échéance.
- **Recherche de moyens de financement à court terme au moindre coût :** La trésorerie doit être gérée de manière à trouver des solutions de financement à court terme tout en minimisant les coûts associés
- **Maintenir une trésorerie proche de zéro :** L'objectif est d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios, en cherchant à maintenir un équilibre financier optimal.

Ces objectifs visent à assurer sa liquidité, sa capacité à honorer ses obligations financières à court terme, et à optimiser l'utilisation de ses ressources financières pour garantir sa pérennité et sa croissance.

#### **I.1.4 Les missions du trésorier dans l'entreprise :**

Avant, le trésorier était un simple caissier qui gère la caisse, de nos jours le trésorier est devenu un gestionnaire de risque qui participe à l'optimisation de la gestion financière de l'entreprise.

Quelque soit la taille ou l'activité des entreprises dans lesquelles elles exercent ses fonctions, le rôle de trésorier est essentiel. Les missions du trésorier peuvent être résumées en quelques lignes.

**Selon G .Marc et P. Pierre** « le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise, en liaison avec d'autres services de société il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes

comptable qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de trésorerie , en particulier en matière de gestion des risques »<sup>7</sup>

Voici les principales missions du trésorier :

➤ **Assurer la liquidité de l'entreprise :**

L'assurance de la liquidité de l'entreprise est une fonction essentielle du trésorier, qui consiste à garantir que l'entreprise dispose des fonds nécessaires pour honorer ses obligations financières à tout moment. La liquidité d'une entreprise fait référence à sa capacité à répondre à ses échéances financières telles que le paiement des salaires, des fournisseurs, des impôts, des emprunts, etc. Assurer la liquidité est crucial car le non-respect des échéances peut conduire à la cessation de paiements, au dépôt de bilan et potentiellement à la liquidation de l'entreprise.

Le trésorier est chargé de surveiller en permanence la trésorerie de l'entreprise, car il est souvent le premier à avoir accès aux soldes bancaires. Il doit alerter dès qu'il détecte une détérioration de la situation de trésorerie et, si possible, en identifier les causes. Cette tâche peut passer inaperçue dans les entreprises disposant d'une trésorerie excédentaire ou de facilités de crédit suffisantes, mais elle peut devenir préoccupante lorsque les besoins de financement à court terme approchent les limites autorisées.<sup>8</sup>

Pour anticiper les besoins de financement à court terme, le trésorier élabore un budget de trésorerie, qui consiste à prévoir tous les flux financiers de l'entreprise sur une période donnée, généralement sur une année. Ce budget ne peut être finalisé qu'après la réalisation des autres budgets de l'entreprise. Une fois les besoins de financement estimés, le trésorier négocie avec les banques pour obtenir les lignes de crédit nécessaires. Il peut être amené à accepter le paiement de commissions pour garantir ces lignes de crédit, surtout en période de tension de trésorerie.

Ensuite, le trésorier surveille régulièrement la liquidité à court terme de l'entreprise en utilisant un plan de trésorerie glissant sur une période de 1 à 3 mois. Cela lui permet de détecter toute détérioration potentielle de la trésorerie et de mettre en place des mesures correctives. Il peut également intervenir dans la gestion des stocks et des créances clients pour éviter que des pratiques inefficaces n'affectent la trésorerie. Cependant, son rôle n'est pas de

---

<sup>7</sup>Gauguin Marc, PONCET Pierre, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2004, P 47

<sup>8</sup> Michel Sion, gérer la trésorerie et la relations bancaire, Dunod, Paris, 1998, P27.

se substituer aux gestionnaires opérationnels, mais plutôt de les sensibiliser aux impacts de leurs décisions sur la trésorerie.

➤ **Réduire le coût des services bancaires**

La direction générale cherche à réduire les coûts de la relation bancaire, sans nécessairement s'intéresser aux détails des conditions bancaires. Le trésorier est chargé de cette tâche, impliquant principalement la négociation avec les banques. Même s'il ne négocie pas directement, le trésorier prépare le terrain en dressant un inventaire des conditions bancaires existantes et en définissant les priorités de négociation pour obtenir des économies maximales. Après la négociation, il assure un suivi quotidien de l'application des nouvelles conditions. Outre la négociation, la réduction des coûts peut également passer par l'innovation, notamment en exploitant les technologies informatiques et de télématique pour optimiser les opérations de trésorerie à moindre coût.<sup>9</sup>

➤ **Améliorer le résultat financier :**

Pour améliorer le résultat financier, le trésorier doit réduire les frais et augmenter les produits financiers. Il négocie les conditions de financement en utilisant le calcul du taux effectif global comme méthode de comparaison des offres de crédit. Il élabore des prévisions à court terme pour guider les décisions de financement et de placement. Les excédents de trésorerie sont placés au meilleur taux en mettant plusieurs banques en concurrence. Une gestion quotidienne en date de valeur est mise en place pour minimiser les coûts et les soldes créditeurs non rémunérés. De plus, le trésorier sensibilise les responsables opérationnels à une bonne gestion des flux d'exploitation pour améliorer la trésorerie globale de l'entreprise.

➤ **Gérer les risques financière CT :**

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier car ils constituent des risques financiers, en grand partie à CT. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier, en accord avec la direction, fera valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période futur. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux seront mises

---

<sup>9</sup> Michel Sion, gérer la trésorerie et la relations bancaire, Dunod, Paris, 1998, p28 .

en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.<sup>10</sup>

➤ **Assurer la sécurité des transactions :**

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés <sup>11</sup> :

**- Procédures internes de contrôle :**

Il est essentiel d'établir des procédures internes de contrôle rigoureuses pour vérifier et valider les transactions financières. Cela peut inclure des processus d'autorisation multiples, des vérifications régulières des transactions, et la mise en place d'audits internes pour garantir la conformité et la sécurité des opérations.

**-Utilisation de moyens de paiement sécurisés :**

Privilégier l'utilisation de moyens de paiement sécurisés tels que les virements bancaires, les cartes de crédit avec des systèmes de sécurité avancés, ou les solutions de paiement en ligne réputées pour leur fiabilité. Éviter les paiements en espèces autant que possible pour réduire les risques liés à la manipulation de fonds physiques.

**- Circuits télématiques sécurisés :**

Opter pour des circuits télématiques sécurisés pour les transactions électroniques, en utilisant des réseaux protégés par des protocoles de sécurité avancés tels que le chiffrement des données et l'authentification à deux facteurs. Veiller à ce que les plateformes utilisées pour les transactions en ligne soient régulièrement mises à jour pour contrer les menaces de sécurité.

**I.1.4 Les sources de financement de la trésorerie :**

Les entreprises peuvent combiner des sources de financement internes et externes pour répondre à leurs besoins de trésorerie. Le choix des sources de financement dépendra des besoins spécifiques de l'entreprise, de sa situation financière, de ses objectifs à court et à long terme, ainsi que des conditions du marché financier. Il est crucial pour les entreprises de bien évaluer et diversifier leurs sources de financement pour assurer une gestion financière saine et pérenne.

---

<sup>10</sup>Michel Sion, gérer la trésorerie et la relations bancaire, Dunod, Paris, 1998, p29

<sup>11</sup>Michel Sion, gérer la trésorerie et la relations bancaire, Dunod, Paris, 1998, p29

**I.1.4.1 Financement interne:**

Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise, On distingue quatre (4) modalités de financement interne :

**1.4.1.1 La capacité d'autofinancement CAF :**

La Capacité d'Autofinancement (CAF) est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une entreprise à générer des fonds à partir de ses opérations commerciales pour financer ses investissements et ses besoins en fonds de roulement. En d'autres termes, la CAF représente les ressources internes disponibles pour l'entreprise après avoir couvert ses dépenses d'exploitation et ses investissements.

Elle constitue un surplus monétaire potentiel et non disponible dégagé par l'activité de l'entreprise, car elle est calculée en faisant abstraction (séparations) des délais d'encaissement des produits et délais de décaissement des charges qui la composent.

Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :<sup>12</sup>

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

**I.1.4.1.2 L'autofinancement :**

L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Il représente la capacité de l'entreprise à se financer par elle-même en utilisant ses profits, ses réserves, et d'autres ressources internes pour financer ses investissements et ses besoins financiers sans recourir à des financements externe.

Selon B. Hubert « L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le Surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice »<sup>13</sup>

**I.1.4.1.3 Les ventes au comptant :**

Les ventes au comptant exigent que le client règle la facture avant de recevoir les marchandises, pouvant être payées en espèces ou par virement bancaire. Cela garantit à

---

<sup>12</sup> Hebert de la bruslerie, analyse financière information financière, diagnostic et évaluation 4eme édition dunod,paris, 2010

<sup>13</sup> Hubert de la BRUSLERIE, idem.

l'entreprise des liquidités immédiates, ce qui est avantageux pour son fonctionnement. En bref, les ventes au comptant offrent à l'entreprise une source de revenus instantanée et facilitent la gestion de sa trésorerie.

#### **I.1.4.1.4 Les vente à terme :**

Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise. Pour bénéficier de la vente à terme, concernant les clients étrangers, l'entreprise devra exiger du client une lettre de crédit ou un crédit documentaire,

Communément appelé « CREDOC »<sup>14</sup> qui est l'opération par laquelle la banque du client s'engage sur ordre et pour le compte de celui-ci à nous régler dans un délai.

#### **I.1.4.2 Le financement externe**

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de la liquidité pour l'entreprise, Parmi ces moyens on trouve <sup>15</sup>

##### **I.1.4.2.1 Les emprunts bancaires à long terme**

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

##### **I.1.4.2.2 Les crédits bancaires à court terme**

Encore appelés « crédits courants » ou « crédit d'exploitation » ou encore « crédits de fonctionnement » les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à faire face aux règlements des fournisseurs

---

<sup>14</sup> Le crédit documentaire est l'opération par laquelle une banque s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur à régler à un tiers exportateur dans un délai détermine, via une banque intermédiaire un montant détermine contre la remise de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises.

<sup>15</sup> Sion M : gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2eme édition Dunod, paris, 2001, p101

et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaires, frais de mission, etc.). Il existe plusieurs types de crédits bancaires sur lesquels l'entreprise compte le plus souvent :

- a) **L'escompte commercial** : L'escompte « est une technique de financement reposante sur un instrument de règlement appelé effet de commerce qui peut prendre la forme d'un billet à ordre ou d'une lettre de change »<sup>16</sup>En Conserve aujourd'hui une place primordiale dans le financement des besoins d'exploitation. C'est une opération où une entreprise cède des effets de commerce à une banque avant leur échéance, en échange d'une avance de fonds. Cette pratique permet à l'entreprise de mobiliser rapidement ses créances commerciales, généralement d'une durée maximale de 90 jours.
- b) **Le financement par cession de créance à court terme** : est une méthode de mobilisation des créances professionnelles pour obtenir des fonds rapidement. Contrairement à l'escompte, cette approche simplifie les procédures et évite les limitations associées à l'escompte. Elle implique la cession de l'ensemble des créances professionnelles à une banque dès l'émission de la facture, permettant ainsi une mobilisation rapide des fonds. Cette cession concerne les créances sur des entités privées ou publique ainsi que sur des individus exerçant une activité professionnelle.
- c) **L'affacturage (ou Factoring)** ; L'affacturage est une technique de financement à court terme pour les entreprises qui facturent des prestations de services et/ou des ventes de marchandises à d'autres entreprises (privées ou publiques).  
Le contrat de factoring est une convention permanente par laquelle une entreprise s'engage à céder toutes ses créances à une société d'affacturage ( factor) qui se chargera de les encaisser à leur échéance et supporte le risque de non-paiement. Néanmoins, le factor se réserve le droit de refuser des factures s'il estime que les créances sont douteuses et que le risque d'insolvabilité du débiteur est trop grand.  
De plus, le factor est une source de financement pour une entreprise dans la mesure où il peut payer, avant l'échéance, tout ou partie des factures cédées et acceptées.

---

<sup>16</sup>H. de la BRUSLERIE et C.ELIEZ, op.cit, P 184

L'affacturage « permet à l'entreprise de sous-traiter la gestion des créances clients soit pour des raisons d'organisation, soit améliorer la maîtrise du risque et les délais de paiement »<sup>17</sup>

Grâce à l'affacturage, le factor permet une mobilisation rapide des crédits consentis à la clientèle puisque le factor crédite le compte courant de l'adhérent le jour même où lui sont remises les factures, le factor " faisant son affaire " du recouvrement des créances

- d) **Le découvert** : Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »
- e) **Le crédit spot** : est un type de crédit à très court terme qui vise à financer un besoin de trésorerie ponctuel et significatif pour une entreprise. Dans ce type de crédit, l'entreprise négocie pour obtenir le nombre minimal de jours d'intérêt afin de maximiser sa flexibilité financière. La durée minimale de ce crédit peut parfois être de quelques jours seulement, allant de 3 à 10 jours.

## **Section 2 : les problèmes et les risques de la trésorerie**

Un problème de trésorerie, par définition, désigne une situation dans laquelle les entrées et les sorties de fonds de l'entreprise ne concordent pas sur une période donnée. Un flux de trésorerie négatif peut se produire lorsque l'entreprise dépense plus d'argent qu'elle n'en reçoit ou lorsqu'elle n'a pas assez d'argent pour payer ses factures à temps.

Les problèmes de trésorerie sont fréquents dans le monde des affaires. Certaines entreprises y sont confrontées à cause qu'elles dépensent au-delà de leurs

---

<sup>17</sup>SION Michel, Op.Cit, P 24.

moyens ou parce qu'elles ne perçoivent pas suffisamment de recettes. D'autres se sont surendettées en contractant trop de dettes ou en investissant trop d'argent dans des projets à long terme.

### **I.2.1 Origine des problèmes de la trésorerie**

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux.<sup>18</sup>

#### **I.2.1.1 Problèmes structurels de trésorerie**

Les problèmes structurels de trésorerie sont souvent liés à des aspects internes à l'entreprise. Cela peut inclure une mauvaise gestion des flux de trésorerie, des politiques de crédit inadéquates, une mauvaise gestion des stocks ou des dépenses excessives.

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes qui peuvent affecter la liquidité et la stabilité financière de l'entreprise à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de Roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes Principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes<sup>19</sup>:

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

---

<sup>18</sup> Rousselot Philippe et Verdier J- François, « la gestion de trésorerie », édition 2 Dunod, Paris 2017, p25

<sup>19</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdier, « La gestion de la trésorerie » Dunod Paris 1999 P14

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

Il existe une deuxième série de problèmes structurels :

Ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise ;

Implique de prendre des actions au niveau de bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

### **I.2.1.2 Problème conjoncturels de trésorerie**

Les problèmes conjoncturels de trésorerie sont souvent causés par des facteurs externes, Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de retards des recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements), des changements dans les conditions du marché ou des crises financières. Ces problèmes peuvent être plus difficiles à anticiper et à contrôler, mais il est important de mettre en place des stratégies de gestion de trésorerie pour faire face à ces situations.

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

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

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir

soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou l'assurance-crédit.<sup>20</sup>

### **I.2.1.3 Problèmes organisationnel de trésorerie**

Les problèmes d'ordre organisationnel de trésorerie peuvent provenir de diverses sources au sein d'une entreprise. Ils peuvent être liés à des lacunes dans la gestion interne des flux financiers et des processus de trésorerie. Parmi les origines possibles de ces problèmes figurent

- L'absence d'un poste clairement défini de trésorerie,
- Le manque d'un service dédié à la trésorerie,
- Des informations erronées sur les soldes des comptes bancaires en raison d'un suivi inadéquat, ou encore des dysfonctionnements dans la communication et la coordination des activités financières.

Il est essentiel pour les entreprises de mettre en place des structures organisationnelles efficaces pour assurer une gestion optimale de leur trésorerie et éviter des difficultés financières.

### **I.2.2 Les principales causes de dégradations de la trésorerie**

Nous avons constaté que la variation de la trésorerie est le résultat de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du fonds de roulement FR ou du besoin de fonds de roulements BFR a des répercussions immédiates sur la trésorerie, celle-ci devient un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise.

Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une telle dégradation, L'expérience a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation.<sup>21</sup>

#### **I.2.2.1 La crise de croissance**

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des BFR. Le BFR augmente très rapidement au même rythme que le chiffre d'affaire. Si les ressources stables n'augmentent pas, l'équilibre FR/BFR se détériore et l'entreprise connaîtra des problèmes de trésorerie, il s'ensuit un risque de cessation des paiements.

---

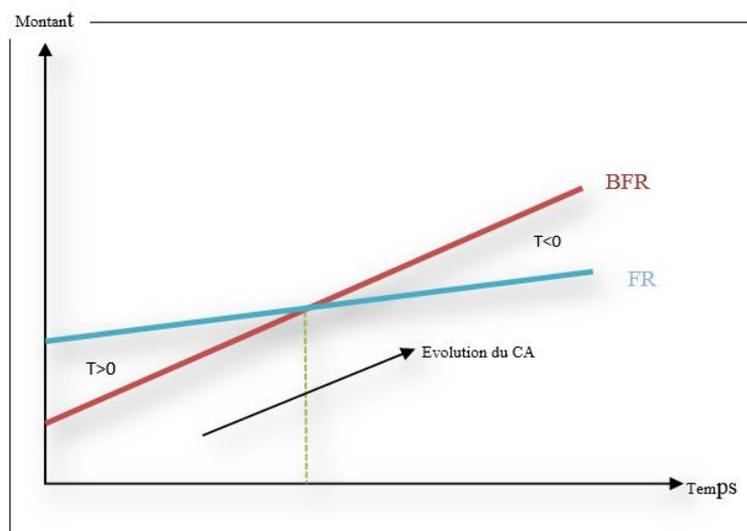
<sup>20</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, « La gestion de la trésorerie »DunodParis1999 P15

<sup>21</sup>Sion. M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Edition dunod, Paris 1999,p

C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprise récentes, notamment lorsque la croissance se fait sans rentabilité.

Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance.

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



Source : Sion. M, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 4<sup>E</sup>Edition , dunod, Paris ,2006,p20

### I.2.2.2 La mauvaise gestion du BFR

Comme l'indique le schéma ci-dessous, ce scénario de crise se détecte par le fait que le BFR augmente plus vite que les ventes. Le BFR exprimé en jours de ventes HT augmente. Il convient ensuite de détecter le ou les ratios du BFR qui se dégradent : clients, stocks, fournisseurs.

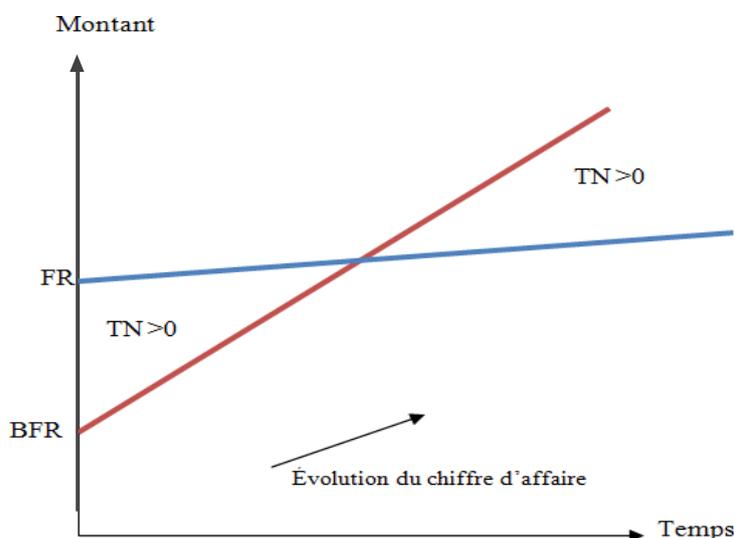
Pour sortir de cette crise, il faut bien entendu mieux gérer le BFR. L'amélioration du BFR repose sur des actions propres à chaque entreprise :

- Gestion des stocks et des approvisionnements
- Négociation des délais de paiement client et fournisseur,
- Demande d'acompte,
- Résolution rapide des litiges administratifs et technique.
- Sensibilisation des responsables du cycle d'exploitation.

L'entreprise doit tout d'abord prendre conscience que les difficultés de trésorerie sont à résoudre en amont. L'expérience montre en effet que beaucoup d'entreprise n'identifient pas les causes réelles de leurs difficultés de trésorerie. Elles se contentent d'y pallier en négociant

une augmentation de découvert bancaire ou un délai supplémentaire auprès de leurs fournisseurs<sup>22</sup>

**Figure N02 : La mauvaise gestion du BFR**



Source : Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relations bancaire, 4<sup>e</sup> Edition, dunod, Paris ,2006,P21

### I.2.2.3 Le mauvais choix de financements

Il s'agit d'un autofinancement abusif, l'entreprise investit sans mettre en place de nouvelle ressource stable (emprunt LMT, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Le directeur financier compte sur la capacité d'autofinancement (CAF) de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie de l'entreprise. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade.

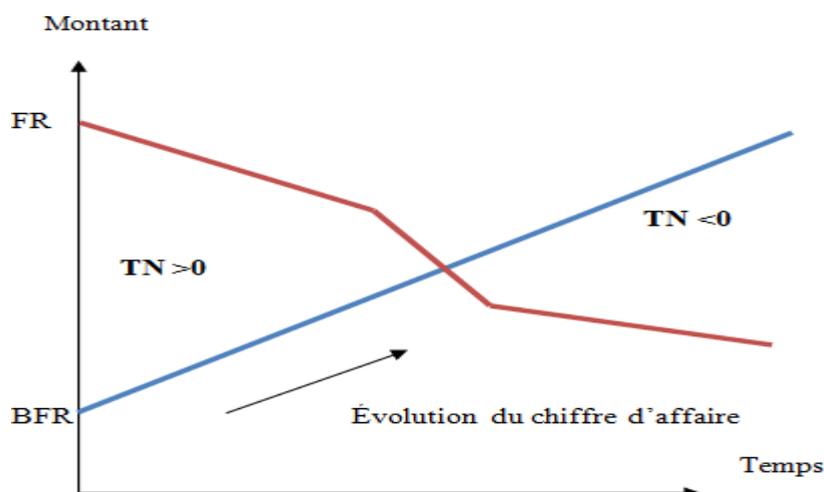
Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à MLT à posteriori pour rééquilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease-back ou la consolidation du découvert en prêt à moyen terme seront envisagées avec le banquier. L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relations bancaire, Dunod ?Paris ,2006 , page 22

<sup>23</sup> Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod ?Paris ,2006 , page 22\_23

Figure N° 03 : Lemauvais choix de financement



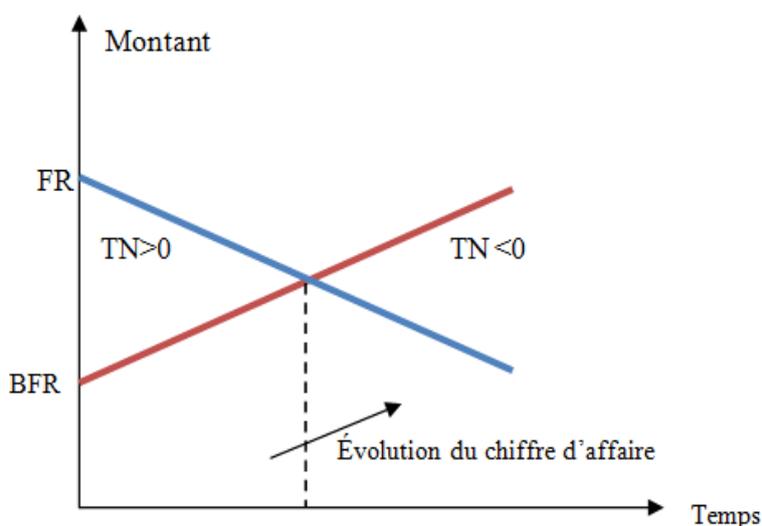
Source : Michel Sion, Gérer la trésorerie et la relations bancaire, 4<sup>e</sup> édition, dunodédition, Paris, 2006, p22

#### I.2.2.4 La perte de rentabilité

Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres, le fonds de roulement se dégrade. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Par conséquent, la trésorerie se dégrade également

L'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant de nouveau appel aux actionnaires.

Figure N° 04 : la perte de rentabilité



Source : Michel Sion, gérer la trésorerie et la relation bancaire, 4<sup>e</sup> édition, dunod, Paris, 2006, P23

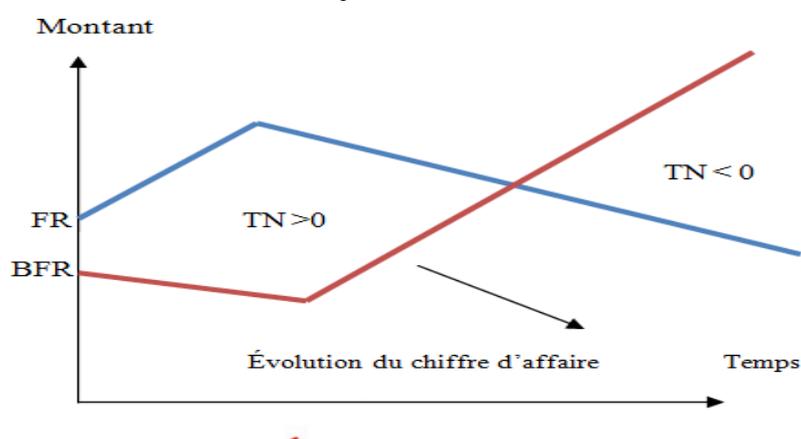
### I.2.2.5 Les réductions conjoncturelles de l'activité

Cette cause de dégradation est plus conjoncturelle que les précédentes. Face à une baisse de son carnet de commandes, l'entreprise ne réduit pas immédiatement son programme de fabrication. Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère. Les stocks augmentent, les dettes fournisseur et autres charges d'exploitation demeurent à leur date d'échéance. Le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

La baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structure.

On peut espérer qu'au bout de plusieurs semaines, l'entreprise aura réduit sa production, à moins que les ventes n'aient réellement redémarré.<sup>24</sup>

**Figure n 05 : La réduction conjoncturelle de l'activité**



Source : Michel Sion, gérer la trésorerie et la relations bancaire.4<sup>e</sup> édition ,dunod,paris,2006,p24

### I.2.3 Les risques de la trésorerie

La notion de risque peut être définie comme « un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise ... »<sup>25</sup>

Chaque entreprise est exposée aux différents types de risques : des risques stratégiques, des risques opérationnels ou des risques plus spécifiques (tels le risque du taux d'intérêt, risque de change et risque du crédit). Ces risques sont parfois moins élevés au sein des petites entreprises.

<sup>24</sup> Michel Sion , gérer la trésorerie et la relations bancaire, Dunod, Paris,1998, page 24

<sup>25</sup> GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, Gestion de la trésorerie, Edition Economica, Paris, 2004, P 191.

**I.2.3.1 Le risque de crédit**

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit.

Le risque de crédit ou le risque contrepartie, est le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un tiers qui ne paie pas sa dette à temps.

Dès qu'un créancier accorde un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'honore pas ses engagements relatifs au service de la dette. Ceci est particulièrement le cas des créanciers financiers (banques, établissements financiers, investisseurs) pour leurs crédits aux entreprises qui s'avèrent sensibles au défaut de paiement et/ou à la faillite de leurs contreparties

Pour prendre leurs décisions de manière rationnelle, les prêteurs doivent mesurer avec précision le risque de crédit des emprunteurs, autant avant de leur accorder un crédit.

« Selon la taille de l'entreprise et son organisation, la gestion des crédits client est assuré par le trésorier ou par un responsable crédit appelé aussi « crédit manager » ; dans les petites structures cette fonction est assuré par le chef comptable ou par le directeur administratif et financier »<sup>26</sup>

**I.2.3.2 Le risque du taux d'intérêt**

Selon GAUGAIN Marc et PONCET Pierre « L'accroissement de volatilité des taux d'intérêt a la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes »<sup>27</sup>

Le risque du taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à un taux fixe ou variable. La trésorerie de l'entreprise est exposée au risque du taux d'intérêt, dans le cas où elle fait un placement ou quand elle a emprunté à un taux fixe.

- Dans le cas où l'entreprise place à une période donnée des liquidités rémunérées à un taux fixe, en cas de hausse des taux d'intérêt sur la période du placement, le trésorier ne pourra pas bénéficier de cette hausse donc il perdra l'opportunité d'augmenter les produits financiers de l'entreprise.

---

<sup>26</sup> Gauguin marc et Poncet pierre, op, cit. p 192.

<sup>27</sup> Gauguin marc et Poncet pierre, idem, p 249.

- Dans le cas où ce trésorier désire se financer sur une période déterminée à un taux fixe, et que les taux d'intérêt seront baissés sur le marché monétaire, cela lui fait perdre l'opportunité de voir ces charges financières baissées.

### **I.2.3.3 Le risque de change**

Le risque de change peut être défini comme « l'incidence financière des fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble, de la situation et des résultats d'une entreprise ». <sup>28</sup>

Une entreprise se trouve exposée au risque de change lorsqu'elle effectue des transactions financières avec une autre monnaie que sa monnaie de référence. Les flux de devises liés aux transactions correspondent soit à des encaissements soit à des décaissements.

En effet, les modifications du cours des devises contre monnaie nationale peuvent changer considérablement le résultat d'une opération internationale.

Chaque devise varie par rapport à la monnaie de référence, dans ce cas le trésorier doit connaître le montant de son exposition au risque de change par ce que « toute opération commerciale entre deux entreprises située dans des pays à devise différente entraîne de façon quasi systématique une opération de change ... » <sup>29</sup>

#### **I.2.3.3.1 L'importance du compte de devise**

Tout décaissement ou encaissement en devise donne lieu à une opération de change.

L'entreprise supporte donc à chaque fois une commission de change. Grâce au compte en devise, les encaissements couvrent directement les décaissements sans donner lieu à une opération de change.

Le compte en devise est également utile lorsque l'entreprise n'a des flux dans une devise que dans un seul sens. Il assure le décalage entre un flux commercial et le flux relatif à la couverture lorsqu'ils ne surviennent pas à la même date ainsi, un exportateur reçoit des devises quelques jours avant la date de leur revente à terme. Les montants demeurent sur le compte et sont rémunérés jusqu'au jour de la vente à terme.

---

<sup>28</sup> Gauguin marc et Poncet pierre, idem, p 213.

<sup>29</sup> Sion Michel, op.cit, p 188.

**I.2.3.3.2 Quelques instruments de couvertures du risque de change**

Pour réduire l'exposition au risque de change, l'entreprise utilise quelques techniques comme la compensation des positions de change opposées et le termilage.

**a) La compensation des positions de change opposées**

Cette technique consiste à utiliser les mêmes devises à l'export et à l'import, l'entreprise effectue toutes ses opérations de ventes ou d'achats avec la même monnaie

**b) Le termilage**

Le termilage « consiste à anticiper ou retarder un encaissement ou un décaissement en devise en fonction de son anticipation sur l'évaluation du cours de cette dernière »<sup>30</sup>.

Cette technique vise donc à faire varier les termes de paiements afin de profiter de l'évolution favorable des cours.

**Conclusion**

La trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de la firme. Son étude à partir de l'analyse financière a évolué avec celle de la théorie financière et elle est devenue de plus en plus pertinente et opérationnelle pour les responsables financiers des entreprises.

La trésorerie est le centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités, elle est la résultante de tous les flux financiers et la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Au-delà, la trésorerie est essentielle pour la santé financière d'une entreprise. Cependant, elle peut être affectée par des problèmes tels que les retards de paiements, les dépenses imprévues et les fluctuations des flux de trésorerie. Il est important de gérer efficacement la trésorerie pour éviter les problèmes de liquidités et les risques financiers.

---

<sup>30</sup> SION Michel, op.cit., p 225

# **ChapitreII**

Les méthodes et les instruments  
d'analyse de la trésorerie

### **Chapitre 2 : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

L'analyse financière a fait son apparition pour permettre aux dirigeants et gestionnaires d'entreprise de mener au bon fonctionnement de l'entreprise, qui exige la collecte d'un nombre considérable d'information économique, technique, et financière par les services comptable.

Il y a une liaison étroite entre l'analyse financière et la comptabilité, car cette dernière fournit les instruments de base (bilan comptable) sans les quelles l'analyse financière ne peut se faire.

La trésorerie est un indicateur comptable et financier fondamental pour une entreprise. Sa détermination, son analyse et son suivi permettent de pratiquer une gestion efficace

Une pratique efficiente de la gestion de la trésorerie conduit l'entreprise à déterminer périodiquement le solde de sa trésorerie afin d'avoir une vision assez claire sur le futur de l'entreprise. Ce solde, qui représente sa trésorerie nette se détermine par le bilan ou par le tableau de flux de trésorerie.

Dans ce second chapitre, nous allons présenter dans une première section l'analyse de la trésorerie par l'analyse financière intégrée. Qui consiste à calculer les différents équilibres financiers, cette analyse sera complétée par l'analyse par les ratios. Et en deuxième section consacrée a la présentation du tableau des flux de trésorerie et l'analyse de la trésorerie à partir de ce document comptable.

#### **Section 01 : l'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle**

L'analyse fonctionnelle du bilan permet d'analyser le bon fonctionnement financier de l'entreprise. Parmi ces différentes approches, l'approche statique qui met en évidence les mouvements financiers engagés dans les différents cycles d'activité et les emplois et ressources qui en résultent. Sont ainsi distingués<sup>31</sup>:

- Le cycle d'investissement (et de désinvestissement) rassemblant les opérations d'acquisition (ou de cession) d'immobilisations ayant vocation à assurer des revenus futurs et correspondant à des «emplois stables».
- Le cycle de financement, rassemblant les ressources «stables ».

---

<sup>31</sup> Isabelle Chambost, Thierry Cuyaubère ,Gestion financière, 4ème éditions,Dunod,paris2008,p160

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

- Le cycle d'exploitation rassemblant les opérations liées à l'activité de l'entreprise (production, commercialisation...), « soit les ressources et emplois circulant».

### **II.1.1 Définitions du bilan**

Le bilan peut être défini comme « l'inventaire de la situation patrimoniale d'une entreprise a une date donnée »<sup>32</sup>

Selon HONORE.L « Le bilan présente l'état de patrimoine de l'entreprise et celui des situation financière à la fin de chaque exercice»<sup>33</sup>.

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

- A. Le bilan fonctionnel (valeur brut),
- B. Le bilan de liquidité, patrimonial ou financier.

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

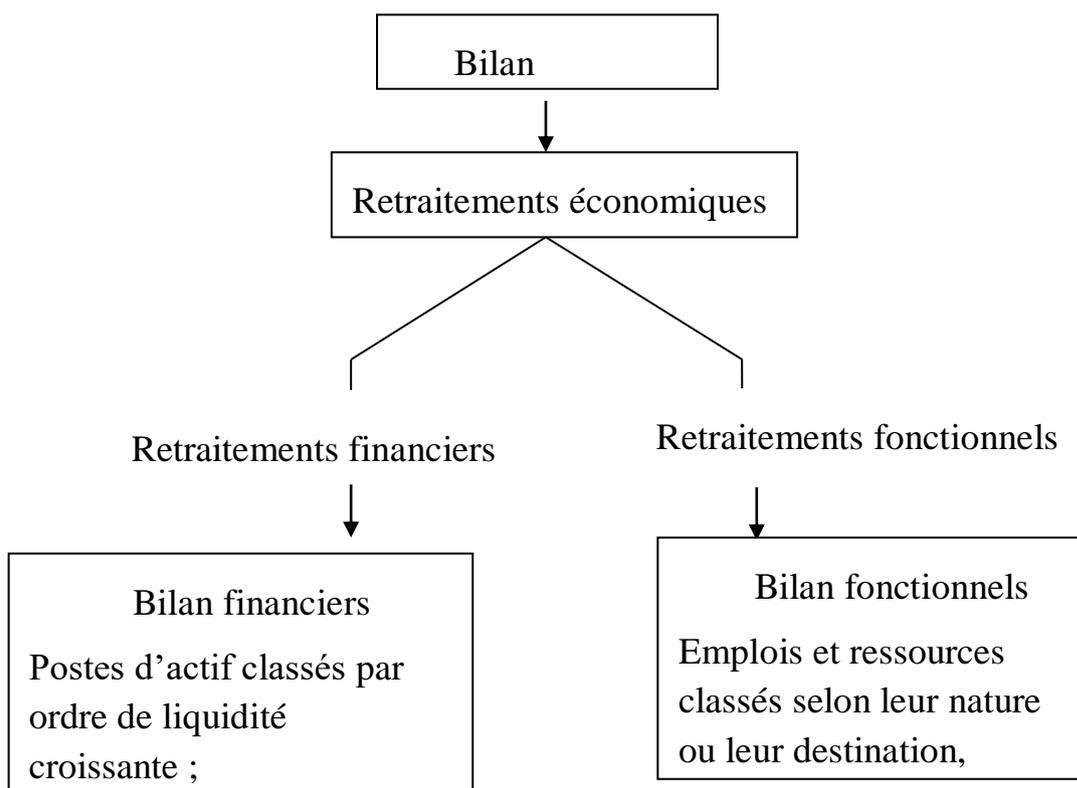
- Des reclassements économiques qui consistent à éliminer les distorsions fiscales ou prendre en compte des valeurs du marché.
- Des reclassements financiers ou fonctionnels selon le type de bilan souhait

---

<sup>32</sup>MELYON Gérard, Gestion financière, Edition Bréal, France, 2007, P 12

<sup>33</sup>HONORE.L, « gestion de trésorerie», groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris2000, p24.

Figure N 06 : le bilan comptable et ses retraitements



Source : DELIENNE.A.B,KHATH.S :Gestion de trésorerie, Edition, Economica,Paris,2005,P23

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

### II.1.2 Définition du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un document comptable qui permet de vérifier l'équilibre financier du modèle économique d'une entreprise<sup>34</sup>. Le bilan fonctionnel est élaboré à partir d'un bilan comptable avant répartition du résultat. Il comprend les données brutes en les réorganisant de manière à mettre en avant la structure financière de la société.

Il est dit fonctionnel car un bilan fonctionnel est une forme de bilan dans lequel les emplois et les ressources sont classés par fonction (investissement, financement, exploitation et hors exploitation). On ne parle pas ici d'actifs et de passifs mais d'emplois et de ressources. Son

<sup>34</sup><https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite/bilan-fonctionnel/>

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

objectif est d'analyser les masses présentes dans un bilan comptable mais sous un autre angle.

En simplifiant à l'extrême, il indique<sup>35</sup> :

- d'où vient l'argent
- et à quelles finalités il est employé.

Il est divisé en deux parties ou les termes « Actif » et « Passif » sont remplacés par les termes :

- Emplois
- Ressources
- **Actif (emplois):** sont constitués des immobilisations (évaluées en valeur brute), les éléments liés directement au processus d'achat, production, vente et se composent à l'actif des stocks, des créances d'exploitation (avances et acomptes versés, créances clients et comptes rattachés et autres créances d'exploitation) et les créances hors exploitation (le compte actionnaire, les créances sur cession d'immobilisations...), les valeurs mobilières de placement et les disponibilités (caisse, banque...);
- **Passif (ressources) :** sont constituées des capitaux propres comptables (en retenant que la partie appelée éducatif social) avant répartition du résultat, augmentés des amortissements, des dépréciations et des provisions ainsi que de la partie stable des dettes financières, des dettes d'exploitation (avances et comptes reçus, dettes fournisseurs et comptes rattachés...), les dettes hors exploitation (les dettes au titre de l'impôt sur les bénéfices et les dettes dues aux fournisseurs d'immobilisations), les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.

### **Le bilan fonctionnel permet<sup>36</sup>:**

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise dans une optique de continuité de l'activité.<sup>37</sup>
- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le types de ressources dont dispose l'entreprise ;
- De déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du

---

<sup>35</sup> [www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com)

<sup>36</sup> GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, « L'analyse financière », 21ème édition, Gualino, Paris, 2017, page 10.

<sup>37</sup> Barreau. J et DELHAYE.J, gestion financière, ED DUNOD, 2003

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

Bilan classés par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources;

- De calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise;
- De détecter le risque de défaillance

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

- **Trésorerie active** : comprend les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placements dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital.
- **Trésorerie passive** : comprend les dettes financière à court terme.

### **II.1.2.1 Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel**

Afin de réaliser l'analyse fonctionnelle du bilan, certaines rubriques du bilan comptable doivent faire l'objet d'un reclassement ou d'un retraitement selon les informations complémentaires fournies en annexes. Dont les plus importants sont les suivants<sup>38</sup>:

#### **a) Reclassements du cycle d'investissements**

Pour les reclassements du cycle d'investissements, les immobilisations doivent être inscrites à l'actif pour leur montant brut, sans amortissements ni dépréciations. Ces amortissements et dépréciations sont reportés dans les capitaux propres au passif. Les immobilisations financées par crédit-bail doivent être ajoutées aux emplois stables, avec leurs amortissements cumulés inscrits dans les capitaux propres et les valeurs résiduelles dans les dettes financières stables.

Les intérêts courus non échus sur prêts doivent être déduits des immobilisations financières et ajoutés à l'actif circulant hors exploitation.

#### **b) Reclassements du cycle « financements »**

Pour analyser les financements, certains reclassements doivent être effectués. Le capital souscrit non appelé est déduit des ressources stables, et les primes de remboursement des obligations sont imputées sur les emprunts obligataires correspondants. Les amortissements des immobilisations, y compris celles en crédit-bail, sont ajoutés aux capitaux propres. Les provisions pour risques non justifiées et à long terme sont considérées comme des réserves

---

<sup>38</sup>CABANE Pierre, «les 10 règles d'or de la finance d'entreprise», EYROLLES, Paris 2013, p43.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

occultes dans les capitaux propres, tandis que celles qui ne sont pas justifiées sont reclassées en dettes d'exploitation ou hors exploitation. Les comptes courants d'associés bloqués sont assimilés à des ressources stables, tandis que ceux remboursables à tout moment restent des passifs circulants. Les intérêts courus non échus sur emprunts augmentent les passifs hors exploitation, et les découverts bancaires sont inscrits en trésorerie passive.

### **c) Reclassements des cycles « exploitation » et « hors exploitation »**

Pour les reclassements des cycles « exploitation » et « hors exploitation », les créances d'exploitation comprennent les avances sur commandes, les charges constatées d'avance, la TVA déductible et les effets escomptés non échus. Les dettes d'exploitation incluent les avances reçues, les dettes de TVA, d'impôts et les produits constatés d'avance. Les « autres créances » sont généralement classées comme hors exploitation, tout comme les dettes envers les fournisseurs d'immobilisations et les dettes d'impôts sur les bénéfices. Les dividendes à payer sont reclassés en « passif circulant hors exploitation ».

Pour les écarts de conversion :

- Les écarts de conversion actif, s'ils réduisent les créances, sont transférés à l'actif d'exploitation ; s'ils augmentent les dettes, ils sont retranchés des dettes d'exploitation.
- Les écarts de conversion passif, s'ils augmentent les créances, sont déduits de l'actif d'exploitation ; s'ils réduisent les dettes, ils sont transférés en dettes d'exploitation.

### **d) Reclassements du cycle « trésorerie »**

Les valeurs mobilières de placement, si elles sont liquides (c'est-à-dire rapidement cessibles) doivent être assimilées à de la trésorerie active.

Enfin, la contrepartie des effets escomptés non échus constitue de la trésorerie passive.

Le bilan fonctionnel est un état qui permet d'analyser la structure financière d'une entreprise et de calculer des ratios financiers. Il est assez facile à construire puisqu'il prend ses sources dans le bilan comptable traditionnel.

#### **II.1.2.2 La structure final du bilan fonctionnel**

Le bilan fonctionnel est structuré de deux parties :

Les ressources sont divisées comme suit :

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- Les ressources stables : ce sont des ressources destinées à rester longtemps dans l'entreprise (Capitaux propres auxquels il faut ajouter la partie des dettes à rembourser à plus d'un an).
- Les ressources à court terme : passif circulant d'exploitation et passif circulant hors exploitation. (Fournisseurs, impôts, charges sociales à payer)
- La trésorerie passive.

Les emplois sont organisés de la manière suivante :

- Les emplois stables, qui sont des éléments du patrimoine de l'entreprise destinés à rester dans l'entreprise. (Actif immobilisé).
- Les emplois à court terme, qui comprend l'actif circulant d'exploitation et l'actif circulant hors exploitation. (Créances clients, stocks, impôts à récupérer)
- La trésorerie d'actif.

**Tableau N°01:** la présentation du bilan fonctionnel après les retraitements

Actif	Passif
<p><b><u>Emplois stables (ES)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Immobilisations brutes</li> <li>- Immobilisations incorporelle</li> <li>- Immobilisations corporelles</li> <li>- Immobilisations financières</li> <li>- Charges à répartir sur plusieurs exercices</li> <li>- Primes de remboursement des obligations</li> </ul>	<p><b><u>Ressources stable</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaux propres</li> <li>- Amortissements et provision de l'actif</li> <li>- Dette financières (à l'exception des concours bancaires courants, des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus)</li> </ul>
<p><b><u>Actif circulant d'exploitation brute (ACE)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stock</li> <li>- Avance et acomptes versé sur commandes</li> <li>- Créances clients</li> <li>- Charges constatés d'avance</li> <li>- Créances fiscales (sauf I.B.S)</li> <li>- Charges constatées d'avance</li> </ul>	<p><b><u>Dettes d'exploitations ou passif circulant d'exploitation (P.C.E)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Avances et acomptes reçus</li> <li>-Avances commerciales</li> <li>-Dettes fournisseurs</li> <li>-Dettes fiscales (sauf I.B.S) et sociales</li> <li>-Produit constatés d'avances</li> </ul>

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

<p><b><u>Actif circulant hors exploitation (ACHE)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créance diverses</li> <li>- Intérêt courus</li> <li>- Créances d'I.B.S</li> <li>- Créance sur immobilisations</li> <li>- Créances sur associés et sociétés apparentes</li> </ul>	<p><b><u>Dettes hors exploitations ou passif circulant hors exploitation (PCHE)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dettes diverses</li> <li>- Intérêt courus</li> <li>- Dettes d'I.B.S</li> <li>- Dettes sur immobilisations</li> <li>- Dettes envers associés et sociétés apparente</li> </ul>
<p><b><u>Actif trésorerie (AT)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité</li> </ul>	<p><b><u>Passif Trésorerie (P.T)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</li> </ul>

**Source :** JBARREAU « Gestion Financière, Manuel application », 13eme Ed. Dunod, Paris, 2004, p.151

### II.1.2.3 Présentation du bilan fonctionnel en grande masse

Il arrive notamment en procédant à l'établissement d'un bilan fonctionnel qui s'avère un outil de représentation fidèle des grands cycles financiers attaché à l'activité de l'entreprise. Le tableau en grandes masses montre comment s'opère le passage du bilan comptable aux indicateurs financiers propres à l'analyse financière.

**Tableau n°02 :** bilan fonctionnel en grande masse

<b>Emplois</b>	<b>Mt</b>	<b>%</b>	<b>Ressource</b>	<b>Mt</b>	<b>%</b>
Emplois stable (ES)  Actif circulant <ul style="list-style-type: none"> <li>• ACE</li> <li>• ACHE</li> <li>• Actif trésorerie (AT)</li> </ul>			Resource stable (RS)  Passif circulant <ul style="list-style-type: none"> <li>• (PCE)</li> <li>• (PCHE)</li> <li>• Passif trésorerie (PT)</li> </ul>		
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Source :** J. BARREAU, « Gestion Financière, Manuel application », 13eme Ed. Dunod, Paris, 2004, p.151

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

### II.1.3 La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise doit s'intéresser à trois indicateurs essentiels qui sont : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

#### II.1.3.1 Le fond de roulements net global

Le fond de roulement est un indicateur de sécurité dans la capacité de l'entreprise à couvrir rapidement ses dettes en cas de difficulté majeure<sup>39</sup>

Il se calcul à partir du bilan avant répartition du résultat de l'exercice est donc inclus dans les capitaux propres. Cet indicateur constitue une garantie de liquidité de l'entreprise, plus il est important et plus l'équilibre financier semble assuré. Selon la règle d'équilibre financier, le FRNG doit être positif. Il peut être calculé selon deux méthodes :

- **Par le haut du bilan** : la différence entre les ressources stables et les emplois stables.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Actif stable brut}$$

- **Par le bas du bilan** : c'est le degré de couverture de l'actif circulant par le passif circulant.

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant brut} - \text{Passif circulant}$$

#### ✓ L'interprétation du fond de roulement net global

L'interprétation du fonds de roulement se base sur trois (03) cas suivants :

- **FRNG > 0** : cela signifie que les ressources durables couvrent largement les emplois stables de l'entreprise. Cette situation permet de dégager un excédent qui correspondra à la marge de sécurité financière. Dans ce cas, tout va bien pour l'entreprise.
- **FRNG = 0** : cela signifie que les ressources durables couvrent exactement les emplois stables de l'entreprise. Il n'y a donc pas d'excédent pour financer un éventuel besoin en fonds de roulement (BFR). Charge à l'entreprise de trouver des financements pour faire

<sup>39</sup> RAMAGEP, «Analyse et diagnostic financier», édition d'Organisation, Paris, 200, p124

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

---

face à ses besoins à court terme (découvert bancaire, ...).

- **FRNG < 0** : cela signifie que les ressources financières ne couvrent pas l'actif immobilisé c'est-à-dire les immobilisations. En d'autres termes, l'entreprise finance une partie des emplois stables avec de la dette.

### II.1.3.2 Le besoin en fond de roulements

Le besoin de fonds de roulement peut être défini comme étant « un besoin de financement d'exploitation qu'une entreprise souhaite couvrir par les ressources durables »<sup>40</sup>

Autrement dit, « le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise, il désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition des stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou la présentation des services »<sup>41</sup>

Le besoin en fonds de roulement ou BFR, Il représente les décalages d'encaissements et de décaissements générés par l'exploitation de l'entreprise, C'est donc un indicateur à suivre de près pour une bonne gestion de trésorerie. Adapter le fonds de roulement en fonction de besoin en fonds de roulement s'avère également essentiel pour un bon équilibre de la structure financière. En outre, le BFR représente un très bon indicateur de la santé de l'entreprise, notamment pour le bilan fonctionnel<sup>42</sup>

On distingue deux types de besoin en fonds de roulement :

- Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) ;
  - Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).
- **Le besoin en fond de roulement d'exploitation (BFRE) :**

Ce sont des besoins directement liés à la nature de l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire à son exploitation normale. C'est la comparaison entre tous les besoins d'exploitation (les créances clients, avances et acomptes versés effet à recevoir, ...) et les ressources d'exploitation (dettes fournisseurs, avances et acomptes reçus, dettes sociale, etc.)

---

<sup>40</sup> PAULINE Able, L'importance du diagnostic financier dans une entreprise, Edition ELLIPSES, Paris, 2010, P 14

<sup>41</sup> Albert CORHAY et Mapapa MBANGALA, Fondements de gestion financière: manuel et applications, Edition de l'université de Liège, Belgique, 2007, P 95.

<sup>42</sup><https://go.sellsy.com/blog/besoin-en-fonds-de-roulement-calculs-interpretations-et-analyses>

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Pour le calcul du besoin en fond de roulement d'exploitation, il existe plusieurs méthodes plus ou moins utilisées, nous prenons la méthode la plus connue :

$$\text{B.F.R.E} = \text{Stock} + \text{créance d'exploitation} - \text{Dette d'exploitation}$$

➤ **Besoin en fond de roulement hors exploitation (BFRHE) :**

Ce sont tous les besoins qui proviennent des opérations non liées à l'exploitation ou à la nature de l'activité de l'entreprise. Ces besoins sont dits besoins exceptionnels.

Le calcul du besoin en fond de roulement hors exploitation est déterminé à partir de la formule suivante :

$$\text{B.F.R.H.E} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

Les éléments hors exploitation peuvent être exprimés comme emplois hors exploitation qui comportent les acomptes d'impôts sur les bénéfices, comptes courants des associés, créances sur cession d'immobilisation, capital souscrit appelé non versé, créances irrécouvrables, et les ressources hors exploitation qui regroupent les dettes sur immobilisation et les dettes fiscales (impôts sur les sociétés), etc.

Donc le besoin en fond roulement correspond à l'addition de BFRE et BFRHE :

$$\text{B.F.R} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

✓ **Interprétation du besoin de fonds de roulement**

- **BFR > 0** : les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources, 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 termes ou à l'aide des on excédent de ressources à long terme (FRNG), ou à l'aide de ressources financiers complémentaires à court terme (concours bancaires).
- **BFR = 0** : les emplois de l'entreprise égalent ses ressources d'exploitation. L'entreprise n'apasbesoind'exploitationàfinancerdanslamesureoùlepassif circulantest suffisant pour financer l'actif circulant.
- **BFR < 0** : les emplois d'exploitations ont inférieurs aux ressources d'exploitation, 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.

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

### II.1.3.3 La trésorerie nette :

La trésorerie nette l'ensemble d'actifs dont dispose l'entreprise (liquidité) pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux engagements engendrés par l'activité<sup>43</sup>.

Selon Beatrice et GANGUILLAT. F «la trésorerie nette est le résultat de la comparaison, à une date donnée, du fond de roulement net global et du besoin en fond de roulement .Donc, trésorerie nette exprime l'excédent ou l'insuffisance de fond de roulement net global après le financement des besoins en fond de roulement»<sup>44</sup>.

#### a. Détermination de la trésorerie nette :

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

##### ➤ Par le haut du bilan :

Elle se calcul comme suit :

Trésorerie nette = fond de roulement net global (FRNG)-besoin en fond de roulement (BFR)
--

##### ➤ Par le bas du bilan :

Dans ce cas, la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de trésorerie (valeur mobilières de placement, disponibilités, solde des comptes bancaires) et les éléments des passifs de trésorerie (soldes créditeurs des banques...).

Trésorerie Nette (TN)=Trésorerie Active – Trésorerie Passive
--

#### b. Interprétation de la trésorerie nette.

- **TN > 0** : dans ce cas le FRNG couvre la totalité du BFR, les ressources de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins, ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est de même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à l'exploitation.
- **TN < 0** : dans ce cas le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, l'entreprise ne dispose pas suffisamment de ressources pour combler ses besoins, elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découvert bancaire. .) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation, une partie du BFR est donc financée par des concours bancaires à court terme ( facilités de caisse, découverts bancaires ou escomptes).

<sup>43</sup>E. SERGE. ANALYSE ET DIAGNOSTIC FINANCIERS. 2EMEEDITION, EYROLLES, PARIS, 1992

<sup>44</sup>BEATRICE ET FRANCIS GANGUILLOT, analyse financière, 4ème édition, page 121

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

- **TN = 0** : dans ce cas le FRNG égale BFR, les ressources de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins. La situation financière est équilibrée mais celle-ci dispose aucune réserve pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation. C'est une situation intéressante mais la trésorerie étant nulle, il faudra suivre de très près l'évolution des deux éléments de l'équation FRNG et BFR pour éviter les mauvaises surprises.<sup>45</sup>

En conclusion, l'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle, qui examine l'équilibre financier à travers le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN), permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise.

### **Section 02 : L'analyse de la trésorerie par l'approche patrimoniale et l'analyse dynamique**

L'analyse de la trésorerie par l'approche patrimoniale et l'approche dynamique constitue un pilier essentiel pour évaluer la santé et la performance financière d'une entreprise. Cette méthode, basée sur l'examen détaillé du bilan financier et une étude des ratios et le tableau des flux de trésorerie, elle offre une vision complète des mouvements de liquidités.

En scrutant ces flux, l'analyse financière révèle la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et à honorer ses obligations financières. Cette analyse joue un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques et la gestion proactive des ressources financières pour assurer une croissance durable de l'entreprise.

#### **II.2.1 Le bilan financier**

Le bilan financier est un bilan très proche de la réalité financière de l'entreprise.

##### **II.2.1.1 Définitions du bilan financier**

**Selon BARREAU Jean et DELAHAYE Jacqueline** : « Le bilan financier possède les mêmes postes que le bilan comptable avec retraitements déjà effectués. Il permet à l'analyste de faire une évaluation plus proche de la réalité économique de l'entreprise afin de détecter les éventuelles anomalies qui existent au sein de cette dernière et de prévoir son avenir

---

<sup>45</sup> BARREAU.JETDELHAYEJETF,«gestionfinancière»,14èmeEdition,DUNOD,paris2007,page69.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

économique ». <sup>46</sup>Le bilan financier appelé aussi le bilan liquidité donne une image de la valeur du patrimoine de l'entreprise <sup>47</sup>Le bilan financier est un bilan comptable après répartition de résultat retraité en masse homogène, selon le degré de liquidité des actifs et le degré d'exigibilité de passif et représenter en valeur nette. Ce dernier permet de renseigner les tiers sur les modes de financements de l'actif stable et de cycle d'exploitation. Celui-ci à trois éléments clés <sup>48</sup> :

- **Liquidité** : c'est l'aptitude de l'entreprise à transformer plus au moins rapidement ses actifs en trésorerie.
- **Exigibilité** : exprime la capacité de l'entreprise à respecter la date d'échéance de règlement de ses dettes.
- **Solvabilité** : exprime la capacité de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes.

### **II.2.1.2 Le rôle du bilan financier**

Le bilan financier permet de :

- De présenter le patrimoine réel de l'entreprise ;
- De déterminer l'équilibre financier, en comparant les différentes masses du bilan classé selon leur degré de liquidité ou d'exigibilité et en observant le degré de couverture du passif exigible par les actifs liquides ;
- D'évaluer la liquidité des actifs et la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an ;
- De permettre la prise de décision de l'entreprise ;
- D'étudier la solvabilité de l'entreprise.

### **II.2.1.3 Objectif du bilan financier**

L'élaboration d'un bilan financier pour l'entreprise est d'une importance majeure. Les objectifs de celui-ci sont retracés dans les points suivants :

---

<sup>46</sup> BARREAU Jean, DELAYAYE Jacqueline, « Gestion financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris 1995, P.74.

<sup>47</sup>STEPHANY. E, Op.cit., page 116.25

<sup>48</sup> Béatrice meunier-Rocher, «Le diagnostic financier »Edition d'organisation,France2001,p93

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

- L'objectif du bilan financier est de faire apparaître le patrimoine réel de l'entreprise et d'évaluer le risque de non liquidité de celle-ci ;
- 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 de renseigner les actionnaires, les 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 ;
- De porter une appréciation sur la situation financière et les performances de l'entreprise
- Il permet de mettre en évidence le degré d'exigibilité des éléments du passif et le degré de liquidité des actifs<sup>49</sup>.

### **II.2.1.4 L'élaboration du bilan financier :**

Pour obtenir un bilan financier fiable, certaines opérations doivent s'opérer sur le bilan comptable, ces opérations sont dénommées « les retraitements et les reclassements ». Elles ont pour finalité d'obtenir un bilan très proche de la réalité économique de l'entreprise.

#### **1) Les retraitements**

- Les retraitements de l'actif et du passif pour un bilan financier incluent la suppression des actifs fictifs tels que les frais d'établissement et de recherche et développement, et l'élimination des écarts de conversion actifs.
- Les charges constatées d'avance sont considérées comme des créances, et le fonds de commerce est ajusté pour sa valeur réelle.
- Les valeurs mobilières de placement et les effets escomptés non échus sont réintégrés selon leur liquidité.
- Le stock outil est classé en actif immobilisé et les créances à long terme sont traitées comme des immobilisations.
- Pour le passif, les écarts de conversion-passif sont intégrés aux capitaux propres, les produits constatés d'avance sont ajustés selon l'échéance, et les provisions pour risques et charges sont classées comme dettes ou réserves.
- Les dettes fiscales latentes sont reclassées selon leur échéance, et le résultat de l'exercice est analysé pour une présentation correcte.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> M.GAUGAIN, R-S .CRAMBERT, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, PARIS 2007, P 6.

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

### 2) Les reclassements des postes du bilan comptable

L'analyse financière nécessite un reclassement des postes du bilan comptable tout en utilisant les retraitements déjà effectués. C'est ainsi que l'actif sera classé par ordre de liquidité et le passif par ordre d'exigibilité. Il faut tenir compte des échéances.

- **Au passif** : nous devons tenir compte du degré d'exigibilité croissante de postes.
- **A l'actif** : les reclassements portent sur la distinction entre immobilisation à plus d'un an ou à moins d'un an
- **Les glissements de l'actif immobilisé vers l'actif circulant**

Certains éléments sont comptabilisés comme l'actif immobilisé parce qu'ils sont en gagés dans le cycle « long » de l'entreprise comme composantes d'investissements corporels et financier, alors même que leur maturité est à court terme. Ces éléments devront être reclassés dans l'actif circulant.

- **Les glissements de l'actif circulant vers l'actif immobilisé**

Certains éléments sont au contraire comptabilisés à l'actif circulant du bilan comptable parce qu'ils relèvent du cycle d'exploitation ou de la gestion de la trésorerie à court terme, alors que leur échéance est stipulée à plus d'un an. Ces éléments devront reclassés parmi les actifs immobilisés du bilan financier.

- **Les reclassements des capitaux propres vers dettes**

Au passif, certains montants inscrits en capitaux propres correspondent en fait à des dettes latentes et doivent donc reclassés, selon le cas, en dette à moyen et long terme ou endettes à court terme.

- **Les reclassements divers affectant la structure du passif**

Il convient d'isoler tous les engagements à plus d'un an qui devront être regroupés en capitaux permanents, qu'elle que soit leur nature ou leur origine.

#### II.2.1.5 Présentation du bilan financier après les retraitements.

**Tableau N°03** : présentation du bilan financier après les retraitements

Actif (degré de liquidité)	Passif (degré d'exigibilité)
----------------------------	------------------------------

<sup>50</sup> Hubert de La Bruslerie, « Analyse financière », 4ème édition, Dunod, Paris, 2010, p96

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an
Actif immobilisé net	Capitaux propres
+ plus-values latentes + part de l'actif circulant net à plus d'un an (stock outil, créances...) + charges constatées d'avance à plus d'un an - moins-values latentes -part de l'actif immobilisé net à moins d'un an - capital souscrit-non appelé	+ plus-values latentes +comptes courants bloqués + écart de conversion-passif -part d'écart de conversion actif non couverte par une provision -impôts latents sur subventions d'investissement et provisions réglementées. -actif fictif net -moins-values latentes
Postes constituant l'actif net à éliminer :	Dettes à plus d'un an
Frais d'établissement Fonds commercial Primes de remboursement des obligations Charges à répartir	+ provisions à plus d'un an + impôt latent à plus d'un an sur subventions d'investissements et provisions réglementées + produits constatés d'avance à plus d'un an

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an
Actif circulant net	Dettes fournisseurs, sociales, fiscales, Diverses
-part de l'actif circulant net à plus d'un an	+ dettes financières à moins d'un an
+ charges constatées d'avance à moins d'un an	+ provisions à moins d'un an
+ part de l'actif immobilisé à moins d'un an	+ impôt latent à moins d'un an sur
+ effets escomptés non échus	subventions d'investissement et provisions
+ capital souscrit-non appelé	réglementées
+ part d'écart de conversion actif couverte	+ effets escomptés non échus
par une Provision	+ produits constatés d'avance à moins d'un an

Source : HURBERT, B. Analyse financière. 4<sup>ème</sup> édition. Paris : DUNOD. 2010. P.25

### II.2.1.6 Présentation du bilan financier en grande masse

« Le bilan condensé est le résumé du bilan financier dont il représente les grandes masses par pourcentages pour déterminer l'évolution au cours des années »<sup>51</sup>

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

Actif	Mt	%	Passif	Mt	%
-------	----	---	--------	----	---

<sup>51</sup>Farouk. BOUYAKOUB, « L'entreprise et le financement bancaire », Ed. CASBAH, Alger, 2000, p.100

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

<b>Actif immobilisé</b>			<b>Capitaux</b>		
<b>Actif circulant</b>			<b>Permanant</b>		
- Valeurs d'exploitation			- Capitaux propres		
- Valeurs réalisables			- Dettes long et moyen terme		
- Valeurs disponibles			- Dettes à court terme		
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Source :** BOUYAKOUB. Farouk, « L'entreprise et le financement bancaire », Ed. CASBAH, Alger, 2000, p.100

### II.2.2 La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier

L'équilibre financier de l'entreprise peut être appréhendé dans un premier temps à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilisées pour les financer. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin de fonds de roulement (BFR) de l'entreprise

#### II.2.2.1 Le fond 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<sup>52</sup>. Le fonds de roulement est une notion clé de l'analyse financière, « il représente une ressource durable ou structurelle mise à la disposition de l'entreprise »<sup>53</sup>. C'est l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long et moyen terme) sur l'actif immobilisé, en d'autres termes, c'est la part des capitaux permanents qui est affecté au financement du cycle d'exploitation.

##### II.2.2.1.1 Détermination du fond de roulements

A partir du bilan financier, le fonds de roulement peut être calculé selon deux méthodes, par le haut du bilan ou par le bas de bilan.

<sup>52</sup>RAMA, Pierre. Analyse et diagnostic financier, Edition d'organisation, Paris, France, 2001. p. 71

<sup>53</sup> BOBOT Lionel et VOYENNE Didier, Le besoin en fonds de roulement, Edition Economica, Paris, 1995, p. 95.

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- **Par le haut du bilan** : le FRN représente un excédent des capitaux durables par rapport aux actifs immobilisés, ce qui signifie que les capitaux permanents servent à financer deux types d'emplois : les actifs immobilisés et les actifs circulants.

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

**Les capitaux permanents** sont des ressources à long terme, telles que le capital social, les amortissements, les provisions, ou les emprunts à long terme. Ils sont répertoriés au passif du bilan comptable.<sup>54</sup>

**L'actif immobilisé**(ou emplois durables) comprend les biens matériels et immatériels que possède l'entreprise sur le long terme (par exemple : local de l'entreprise et son ameublement, marque déposée, etc.).

**Ou bien :**

$$\text{Fonds de roulement net} = (\text{Fonds propres} + \text{Passif non courant}) - \text{Actif non courant}$$

- **Par le bas du bilan** ; le FRN représente un excédent des actifs circulants par rapport aux dettes que l'entreprise doit éponger à moins d'un an.

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

### II.2.2.1.2 Décomposition du fonds de roulement

Le fonds de roulement est la marge de sécurité ou de solvabilité à court terme dont dispose l'entreprise. Il se divise en divers concepts tels que :

- le fonds de roulement total ;
- le fonds de roulement propre ;
- le fonds de roulement étranger

#### a. Fonds de roulement total (FRT)

---

<sup>54</sup>[www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite-entreprise](http://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite-entreprise)

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

Il traduit l'idée d'une masse financière en mouvement perpétuel et transite de façon respective par trois stades de liquidité croissante, trois pôles de rétention des flux, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables, valeurs disponibles.

$$\text{Fonds de roulement total} = \text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}$$

### b. Fonds de roulement propre (FRP)<sup>55</sup>

Le fonds de roulement propre correspond au solde entre les actifs circulant et la totalité du passif exigible, ce qui veut dire la différence entre les capitaux propres et l'actif immobilisé.

Le fonds de roulement propre se calcule selon les formules suivantes :

$$\text{Fonds de roulement propre} = \text{Fonds propres} - \text{Actif}$$

$$\text{Fonds de roulement propre} = \text{Fond de roulement permanent}$$

### c. Fonds de roulement étranger (FRE)

Par définition, le FRE représente la part des circulants financés par les dettes à long et moyen terme et les dettes à court terme.

Le fonds de roulement étranger se calcule comme suit :

$$\text{Fonds de roulement étranger} = \text{Fonds de roulement nette} - \text{Fonds de roulement propres}$$

#### II.2.2.1.3 Interprétation du fond de roulement (FR)

- **FR > 0** Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ces immobilisations par ces capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation<sup>56</sup>;
- **FR < 0** Un fonds de roulement qui est négatif (-), c'est la situation la plus critique pour l'entreprise : signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ces immobilisations par ces dettes à court terme (DCT), dans ce cas la situation de l'entreprise est délicate (difficile).

<sup>55</sup>Charles-Henri et A. Jean-Yves, Finance appliquée, Analyse financière, Edition Vuibert, Paris, 1955, p 98

<sup>56</sup>[www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

- **FR=0** Le fonds de roulement nul, cela indique une harmonisation total entre la structure des emplois et des ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme<sup>57</sup>.

### II.2.3 Ratios de la trésorerie :

« L'analyse financière par les rations est une méthode d'analyse employée depuis longtemps par les cadres dirigeants pour surveiller, agir sur les performances de leur entreprise et pour une meilleur prévision.»<sup>58</sup>. Le ratio est un rapport entre deux valeurs financières ou économique d'une entreprise établissent la comparaison entre une situation et une norme.<sup>59</sup>

Le rapport entre les différentes masses servira de base à l'étude critique. Le ratio peut être examiné au travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise.<sup>60</sup>L'intérêt des ratios réside essentiellement dans le fait qu'ils permettent des comparaisons soit sur plusieurs périodes, soit entre plusieurs entreprises. Les ratios permettent ainsi de présenter de manière pratique les résultats sur plusieurs exercices. Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, nous utilisons les ratios suivants :

#### II.2.3.1 Ratios de liquidités :

La liquidité du bilan traduit la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme. Son évolution est appréciée dans le temps et dans l'espace à l'aide de trois ratios à savoir.<sup>61</sup>

##### II.2.3.1.1 Ratio de liquidité générale :

Il montre l'importance des biens aux quels l'entreprise peut faire appeler pour faire face à ces engagements à court terme. Ce ratio doit être supérieur à 1. Il se calcul comme suit :

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

- **Si RLG = 1** : signifie que l'actif circulant est équivalent au passif circulant, par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé (FR=0)

<sup>57</sup>E.SERGE. Analyse et diagnostic financiers. Edition EYROLLES. Paris 1992

<sup>58</sup> DEPALLESNS, G. JOBARD, G «Gestion financière de l'entreprise», 11ème Ed.1997, P811.

<sup>59</sup> Rivet a gestion financier. Ellipses edition marketing .a. 2003. p 43

<sup>60</sup> CHIHA. K « gestion de stratégie financière », édition Houma, Alger, 2006, page 40.

<sup>61</sup> GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, (2017), Op. cit, page 144.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

- Si  $RLG < 1$  : signifie que le FR est négatif ;
- Si  $RLG > 1$  : signifie l'existence d'un FR positif qui assure théoriquement la liquidité de l'entreprise.<sup>62</sup>

### **II.2.3.1.2 Ratio de liquidité immédiate :**

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

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

Il est devenu peu significatif en raison des découverts bancaires accordés aux entreprises et de la gestion de trésorerie proche de zéro.<sup>63</sup>

### **II.2.3.1.3 Ratio de liquidité réduite :**

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

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

Toutefois, lorsque ce ratio est sensiblement inférieur à 1, il peut traduire non pas des difficultés financières mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.<sup>64</sup>

L'analyse de la trésorerie par le bilan selon l'approche fonctionnelle et patrimoniale reste insuffisante, toutefois le financier doit compléter cette analyse par l'analyse dynamique par les flux (TFT).

### **II.2.4 L'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie :**

L'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie est un processus essentiel pour comprendre la santé financière d'une entreprise. Ce tableau permet de visualiser de manière détaillée les mouvements de trésorerie, en mettant en évidence les encaissements et

<sup>62</sup> GAUGAIN.M et SAUVÉE-CRAMBERT.R, Op.cit., page 145.

<sup>63</sup> GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit., page 145.

<sup>64</sup> GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), Op.cit., page 145.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

les décaissements liés aux activités courantes, aux investissements et au financement de l'entreprise, Il offre une vision dynamique de la trésorerie en présentant la variation annuelle de trésorerie, ce qui permet d'analyser les flux financiers passés et de prévoir les flux futurs.

### **II.2.4.1 Définition d'un flux de trésorerie :**

Le flux de trésorerie représente les mouvements de liquidités entrants ou sortants, que connaît une entreprise au cours d'une période spécifique Ils reflètent les gains effectifs et la solidité financière d'une entreprise, en indiquant combien d'argent une société a réellement gagné au cours d'une période.

### **II.2.4.2 Définition du tableau de flux de trésorerie (TFT) :**

Est un outil financier qui retrace les flux de trésorerie d'une période donnée. Il s'agit d'un document de synthèse qui permet de voir les variations des entrées et sorties d'argent dans une entreprise. Le tableau de flux de trésorerie est composé de trois sections principales : les flux de trésorerie liés à l'activité, les flux de trésorerie liés aux investissements et les flux de trésorerie liés au financement.<sup>65</sup>

Pour aboutir à une variation totale de la trésorerie :

Flux de trésorerie liés à l'activité d'exploitation

+Flux de trésorerie liés à l'investissement

+Flux de trésorerie liés au financement

### **II.2.4.3 Intérêt et objectif du tableau de flux de trésorerie :**

Le tableau de flux de trésorerie est un **état financier aussi important** que le bilan et le compte de résultat pour gérer et comprendre la comptabilité d'une entreprise.

🔍 Avec ce tableau :

- Il Fournit des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie<sup>66</sup> et sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise.

---

<sup>65</sup><https://www.compta-online.com/le-tableau-de-flux-de-tresorerie-synthese-ao3740>

<sup>66</sup>Placements très liquides, facilement convertibles à court terme en un montant connu de liquidités.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

« Les données présentées permet aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évaluations de son environnement »<sup>67</sup>

- Il permet aussi de « montrer l'effet des activités de l'entité sur ses liquidité et à expliquer la variation des flux de trésorerie au cours d'une période, information qui ne ressort pas directement de la lecture des bilans et comptes de résultat »

### **II.2.4.4 Les composantes du TFT :**

Dans l'analyse des flux de trésorerie, les mouvements de trésorerie sont généralement regroupés en trois catégories principales, chacune représentant une facette différente de l'activité financière de l'entreprise :

#### **II.2.4.4.1 Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :**

Selon GAUGAIN Marc, « les flux de trésorerie liés à l'activité correspond à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement ... »<sup>68</sup>

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation (aussi appelés en anglais cash-flow from operations, abrégé en CFO) représentent les entrées et les sorties de trésorerie générées par les opérations principales de l'entreprise. Cela inclut les revenus provenant des ventes de biens ou de services, les paiements aux fournisseurs, les salaires et les frais généraux. Un flux de trésorerie net positif provenant des activités d'exploitation est généralement considéré comme un signe de bonne santé financière, indiquant que l'entreprise génère suffisamment de liquidités pour soutenir ses opérations courantes, verser des dividendes et faire de nouveaux investissements sans recourir à des autres sources de financement externe

#### **II.2.4.4.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement :**

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement (ou cash flow from investing en anglais, CFI), « Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement concernent 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 (variation des décalages sur immobilisations et variation des créances sur immobilisations). Ces flux permettant d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité »<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup>GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, Op, Cit, p 41.

<sup>68</sup>GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, Op, Cit, p38

<sup>69</sup>GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, Op.Cit, p.39.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

Il comprend donc :

- les acquisitions d'immobilisations, incorporelles (brevets, marques, ...), corporelles (terrains, constructions, matériel, et outillage, ...) et financières (dépôts, cautionnements, titres de placement, ...) et le consentement d'avances ou de prêts:

-les cessions d'immobilisation nettes d'impôts et les remboursements de prêts ou d'avance:

-les variations de dettes et créances sur immobilisations permettant d'obtenir les montants encaissés ou décaissés.

Si le crédit-bail n'a pas été retraité dans les comptes sociaux, les redevances restent rattachées aux flux d'activité.<sup>70</sup>

### **II.2.4.4.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement :**

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement (ou [cash-flow from financing](#) en anglais, CFF). « sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, emprunt, subventions) et des rémunérations et remboursement réalisés, 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 »<sup>71</sup>

### **II.2.4.5 La construction du TFT :**

La constatations d'un TFT se fait en trois étapes :<sup>72</sup>

#### **II.2.4.5.1 Calcul du bilan différentiel**

Elle consiste à calculer les variations des postes du bilan d'une année sur l'autre. Ces variations sont regroupées dans l'équation suivante:

$$\text{FRNG} - \text{Var BFR} = \text{Var TN}$$

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

#### **1. La reconstitution Des flux réels de la trésorerie :**

---

<sup>70</sup> Isabelle Chambost Thierry Cuyaubère CGO Gestion financière 4<sup>e</sup>édition p203

<sup>71</sup>GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, Idem. p.39

<sup>72</sup> Erictort,op,cit, p25.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

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

### **2. La suppression des pseudo-flux :**

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

La construction du TFT passe par l'analyse des variations des postes du bilan, la détermination des flux réels de trésorerie à partir de ces variations, et l'élimination des mouvements non monétaires pour obtenir une vision claire et précise de la situation financière de l'entreprise.

#### **II.2.4.6 La structure du tableau des flux de trésorerie :**

**Tableau n°05: La forme du Tableau des Flux de Trésorerie.**

DESIGNATION	N	N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	-	-
Résultat de l'exercice	-	-
* Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation	-	-
+ Amortissement et provision	-	-
+ Valeur comptable des éléments d'actif cédés	-	-
- Produit de cession d'éléments d'actif	-	-
- Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat	-	-
- Augmentation des frais d'établissement	-	-
- Transfert de charges au compte de charges à répartir	-	-
<b>= Marge brut d'autofinancement</b>	-	-
- Variation de BFR lié à l'activité	-	-
<b>= Flux net de trésorerie lié à l'activité(A)</b>		

## Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie

<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>	-	-
+ Cessions d'immobilisations incorporelles	-	-
+ Cessions d'immobilisations corporelles	-	-
+ Cessions ou réductions d'immobilisations financières	-	-
- Acquisition d'immobilisations incorporelles	-	-
- Acquisitions d'immobilisation corporelles	-	-
- Acquisitions d'immobilisation financières	-	-
* Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement	-	-
+ Variation des dettes sur immobilisations	-	-
<b>= Flux net lié aux opérations d'investissement (B)</b>	-	-
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	-	-
+ Augmentation du capital	-	-
- Réduction du capital	-	-
- Dividendes versés	-	-
+ Augmentation des dettes financière	-	-
- Remboursement des dettes financières	-	-
+ Subventions d'investissement reçues	-	-
* Incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé	-	-
- Variation de capital souscrit appelé, non versé	-	-
<b>= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</b>	-	-
<b>Variation de trésorerie (A + B + C)</b>	-	-
<b>Trésorerie à l'ouverture (D)</b>	-	-
<b>Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)</b>	-	-

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

### II.2.4.6.1 Interprétation du tableau :

Pour interpréter le tableau de flux de trésorerie TFT est composé de trois grandes catégories de flux :

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

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

- Correspondent aux encaissements et décaissements directement générés par l'activité opérationnelle de l'entreprise.
- Permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités à partir de son activité.
- **Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement :**
  - Concernent l'acquisition et la cession d'immobilisations.
  - Reflètent la politique d'investissement de l'entreprise pour renouveler ou développer son activité.
- **Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement :**
  - Regroupent les sources de financement (emprunts, augmentation de capital) et les remboursements/rémunérations (dividendes).
  - Permettent d'analyser la structure financière de l'entreprise.
- **La trésorerie :** Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité, d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilité ( Compte de caisse et compte courant, Comptes à terme et intérêts détenus et non échus, Valeurs mobilières de placement, Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus)

### **II.2.4.7 Avantages du tableau des flux de trésorerie :**

- Il permet de comprendre les causes de l'évolution de la trésorerie de l'entreprise, crucial pour sa pérennité et pour attirer les investisseurs.
- Il aide à apprécier les modifications des capitaux propres, l'évolution de la structure financière et de la trésorerie, et la capacité à générer des liquidités et verser des dividendes.
- Il offre une mesure objective de la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements, indépendamment des choix de méthodes comptables, améliorant ainsi la comparabilité entre les entreprises
- Sa capacité à faire face aux aléas du marché et de la conjoncture (flexibilité financière)
- Les flux de trésorerie constituent un paramètre d'évaluation de l'entreprise.
- En tant qu'état de synthèse, l'état de flux de trésorerie est un outil de contrôle de la vraisemblance et de la cohérence globale des états financiers.

## **Chapitre II : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie**

---

L'analyse de la trésorerie, par l'approche patrimoniale et l'approche dynamique, est fondamentale pour évaluer la santé et la performance financière d'une entreprise, cette méthode offre une vision exhaustive des mouvements de liquidités. Elle permet de comprendre la capacité de l'entreprise à générer des liquidités et à honorer ses obligations financières.

### **Conclusion du chapitre :**

Si l'analyse de la trésorerie devient de plus en plus pertinente et opérationnel au sein de l'entreprise, c'est grâce au fait que cette dernière soit un élément fondamental dans une entreprise.

On constate que l'analyse financière est une technique qui consiste à effectuer des retraitements sur les documents comptables pour mettre en exergue la situation financière de l'entreprise, ainsi que les éléments à prendre en compte pour étudier la situation financière d'une entreprise, le bilan, le FR et BFR, TN, avec les ratios et la rentabilité.

Enfin, après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait vital de passer au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière techniques. Cette étude sera appréhendée par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi du processus de trésorerie.

## **Chapitre III**

L'analyse de la trésorerie par l'approche  
fonctionnelle au sein de l'entreprise

DANONE DJURDJURA

## **Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA**

---

Après avoir étudié l'analyse de trésorerie dans un contexte théorique, il est maintenant temps de plonger dans son application concrète au sein de l'entreprise de la direction de distribution "Danone Djurdjura" en Algérie. Ce troisième chapitre de notre projet d'étude se focalisera sur les méthodes d'analyse de trésorerie au sein de l'entreprise Danone Djurdjura, une entreprise renommée dans le secteur de la production alimentaire en Algérie.

Notre analyse se déroulera en deux sections distinctes. Tout d'abord, nous offrirons un aperçu détaillé de l'entreprise, de son historique et de ses activités. Cette section permettra d'établir un contexte essentiel pour comprendre l'analyse approfondie qui suivra.

La seconde section se concentrera sur l'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle. Cette analyse du bilan nous éclairera sur la santé financière globale de Danone Djurdjura.

Ce chapitre pratique nous permettra de confronter les concepts théoriques à la réalité du terrain au sein d'une entreprise majeure du secteur alimentaire en Algérie.

### **Section 1 : Présentations de l'entreprise Danone Djurdjura**

Danone Djurdjura Algérie est une coentreprise créée en 2001 entre le groupe agroalimentaire mondial Danone et la laiterie algérienne Djurdjura. Avec une mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, Danone Djurdjura Algérie se concentre sur la production et la commercialisation de produits laitiers frais et d'origine végétale, ainsi que de produits de nutrition infantile, d'eaux et de nutrition médicale.

#### **III.1.1 HISTORIQUE :**

##### **III.1.1.1 Groupe DANONE :**

Les origines du groupe DANONE (ci-après également « le groupe ou DANONE ») remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés françaises, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (« BSN »).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

### **Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA**

---

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cédé son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yogourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales <<Biscuits>> de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également <<la société>>).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréaliers et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en

## **Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA**

---

prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

### **III.1.1.2 LAITERIE DJURDJURA :**

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limites, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple<<ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise>>, avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe<< à cœur veillant rien d'impossible>>, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

### **III.1.1.3 PARTENARIAT<< DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA>> :**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais << Groupe DANONE>> a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des

## **Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA**

---

produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société << DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

### **III.1.2 SITUATION GEOGRAPHIQUE :**

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle <<TAHARCHT >> véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

### **III.1.3 Identification de l'entreprise (DDA) :**

#### **III.1.3.1 dénomination sociale :**

##### **A. Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA

##### **B. Après le partenariat :**

- La dénomination des deux sociétés après le partenariat est <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>>.

#### **III.1.3.2 Le siège social :**

##### **• Avant le partenariat :**

- Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.

## **Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA**

---

-Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

- **Après le partenariat :**

- Le siège social de la société <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>> est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

### **III.1.4 Forme juridique :**

- **Avant le partenariat :**

-Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a prorogé la durée de société au 13 décembre 2040.

➤ Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

- **Après le partenariat :**

- Société par action au capital de 7900 200 000 DA
- Téléphone : 213(034) 19 61 53 -(034) 19 61 68
- Télécopie : 0982 400 948
- Responsable actuels : Mr Renaud CHAMONAL (Directeur Générale)

### **III.1.5 DANONE actuellement :**

- En 2006 exactement en mois de juillet << DANONE DJURDJURA >> est devenu << SPA DANONE >> avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille Batouche.



## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

### Section 2 : l'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle

L'approche fonctionnelle est une méthode d'analyse financière qui évalue l'équilibre financier d'une entreprise en segmentant ses ressources et emplois en catégorie fonctionnelle.

#### III.2.1 L'élaboration des bilans fonctionnel de Danone Djurdjura

Toutes entreprises avant sont élaboration du bilan fonctionnel elles doivent faire des retraitements dans son bilan comptable bruts, certains éléments de ce dernier font objet de changement avant leurs effectuations dans le bilan fonctionnel. Car ce dernier présente trois cycles, à savoir : cycle d'investissement qui appelé emplois stable, cycle de financement appelé ressources stables et le cycle d'exploitation qui est l'actif et le passif circulant

##### III.2.1.1 Le cycle d'investissements

Dans ce cycle on possède les emplois stables qui ne font l'objet d'aucun retraitement, qui

Regroupe toutes les opérations d'acquisition de biens durables par l'entreprise à long terme.

##### a) Immobilisation incorporelle

Tableau N°06 : Les immobilisations incorporelles

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>Immobilisation incorporelle (II)</b>	2 098 548 337	2 128 843 095	2 153 617 516	2 157 941 034

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptable de l'entreprise Danone Djurdjura.

##### b) Immobilisation corporelle :

Pour l'entreprise DANONE DJURDJURA le poste immobilisation corporelle regroupe les éléments suivants :

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Tableau N°07 : calcul des immobilisations corporelles

	2017	2018	2019	2020
<b>Terrain</b>	2 177 092 610	2 177 092 610	2 177 092 610	2 177 092 610
<b>Bâtiments</b>	2 222 444 001	2 328 361 068	2 356 250 788	2 383 641 976
<b>Autre immobilisation corporelle</b>	10 687 030 035	12 394 523 034	12 726 889 073	12 602 717 776
<b>Immobilisation en cours</b>	1 002 239 456	80 881 153	64 014 855	276 200 116
<b>Immobilisation corporelle (IC)</b>	<b>16 088 806 101</b>	<b>16 980 857 865</b>	<b>17 324 247 326</b>	<b>17 439 652 478</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptable de DANONE DJURDJURA exercices (2017,2018, 2019,2020)

Selon ce tableau on constate que les immobilisations corporelle de l'entreprise sont en progression contenu entre 2017 et 2020, passant d'un pourcentage de 5.54% entre 2017 et 2018, et de 2.02% entre 2018 et 2019, et en 2020 à connu une légère augmentation de 0.66% par rapport au 2019.

c) **Immobilisation financier** ce poste regroupe les éléments suivants :

- Titres mis en équivalence-entreprise associée
- Autres participations et créances rattachées
- Autres titres immobilisées
- Prêts et autres actifs financiers non courants
- Impôts différés actif
- Comptes de liaison

### Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

**Tableau N°08 : Le calcul des immobilisations financières**

Désignations	2017	2018	2019	2020
Autres participations et créance rattachées	32 140 880	32 980 074	138 752 073	1 431 469
Prêts et autres actifs financiers non courants	185 507 655	128 892 574	145 481 151	99 212 902
Impôts différés actif	588 466 789	691 199 161	577 359 031	622 793 903
Comptes de liaison	657 539 871	657 539 871	657 539 871	657 539 871
<b>Immobilisation financière (IF)</b>	<b>1 463 655 195</b>	<b>1 510 611 681</b>	<b>1 519 132 126</b>	<b>1 380 978 145</b>

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de l'entreprise Danone Djurdjura.

D'après ce tableau on constate que les immobilisations financières de l'entreprise sont en progression entre 2017 et 2019 qui passant d'un pourcentage de 3,21% en 2018 par rapport à 2017 et qui s'élève à 0,56% en 2019 par rapport au 2018, par contre en 2020 l'entreprise Danone à enregistré une diminution des immobilisations financières soit d'un taux du -9,09% par rapport à l'année 2019, qui dû à la diminution des deux comptes autre participation et créance rattachés et Prêts et autres actifs financiers non courants.

➤ **Les emplois stables :** les emplois stables de l'entreprise sont ceux à long terme, on y retrouve les immobilisations incorporelle, corporelle et financière.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Tableau N° 09 : calcul des emplois stables

Désignation	2017	2018	2019	2020
immobilisation incorporelles	2 098 548 337	2 128 843 095	2 153 617 516	2 157 941 034
immobilisation corporelles	16 088 806 101	16 980 857 865	17 324 247 326	17 439 652 478
immobilisation financières	1 463 655 195	1 510 611 681	1 519 132 126	1 380 978 145
<b>Emplois stable</b>	<b>19 651 009 633</b>	<b>20 620 312 641</b>	<b>20 996 996 968</b>	<b>20 978 571 657</b>

**Source :** réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptables de Danone Djurdjura des exercices 2017, 2018, 2019 et 2020.

D'après ce tableau on constate que les emplois stables de l'entreprise ont connu une progression durant les années 2017\_2019 d'un pourcentage de 4,93% en 2018 par rapport au 2017 et d'un taux de 1,83% entre 2018 et 2019, par contre en 2020 l'entreprise Danone à observer une diminution avec un taux de -0,09% par rapport au 2019, cette diminution est dû à la diminution des immobilisations financières.

### III.2.1.2 Le cycle d'exploitation :

Le cycle d'exploitation est un cycle court, il regroupe l'ensemble des opérations liées à l'activité de principale de l'entreprise : produire et/ou vendre des biens et services.

Le cycle d'exploitation correspond donc au cycle : Achats – Stockage – Production – Ventes. On parle de cycle court car ces éléments résultent de décisions n'ayant d'effet qu'à court terme. On distingue ;

- **Actif circulant :** montant brut des stocks, créances, disponibilités.
- **Actif circulant d'exploitation** Tous les éléments qui sont liés directement à l'exploitation sont considérer comme –étant actif circulant d'exploitation, ce poste regroupe les stocks encours, clients, impôts et assimilés.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

**Tableau N°10 : calcul de l'actif circulant d'exploitation (ACE)**

Désignation	2017	2018	2019	2020
stocks et encours	5 479 189 060	4 770 950 800	5 742 478 601	8 040 291 262
impôts et assimilés	173 552 471	-	-	-
Clients	179 558 470	87 469 595	226 754 326	491 041 809
autres débiteurs	475 955 410	361 149 522	378 728 273	440 984 728
<b>actif circulant d'exploitation</b>	<b>6 308 255 411</b>	<b>5 219 569 918</b>	<b>6 347 961 200</b>	<b>8 972 317 798</b>

**Source :** établi par nous même à partir des bilans comptables de Danone Djurdjura. 2017 ,2018 ,2019 ,2020.

D'après ce tableau on constate que l'année 2018 a subit une diminution de 16,70% par rapport au 2017, cette diminution est dû a la gestion inefficace des stocks et des créances clients.

Cependant, l'augmentation de l'ACE dans les deux années 2019et2020, qui est d'un taux de 22,86% en 2019 par rapport au 2018 et de 42,92% en 2020 par rapport au 2019. Est un signe positif indiquant une amélioration de la situation financière de l'entreprise Danone.

- **Actif circulant hors exploitation**

Actif circulant hors exploitation est nul

- **Trésorerie actif**

**Tableau N°11 : calcul de la trésorerie active**

Désignation	2017	2018	2019	2020
Trésorerie	494 185 074	1 702 835 283	889 107 120	1 591 280 304
<b>Trésorerie actif</b>	<b>494 185 074</b>	<b>1 702 835 283</b>	<b>889 107 120</b>	<b>1 591 280 304</b>

**Source :** établi par nous même à partir des bilans comptables de Danone Djurdjura. 2017 ,2018 ,2019 ,2020.

Sur les quatre années consécutives, la trésorerie active a connu une hausse considérable en 2018 de 244,57% par rapport a l'année 2017 et a ensuite connu une fluctuation au cours de l'année 2019 de -47,79%, après cette diminution on observe une augmentation de 78,98% en 2020 par rapport à 2019 ce qui suggère une reprise positive de la trésorerie.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

- **Capitaux propres**

**Tableau N°12 : Calcul des capitaux propre**

Désignation	2 017	2018	2019	2020
Capital émis	7 900 200 000	7 900 200 000	7 900 200 000	12 252 600 000
Primes et réserves - Réserves consolidées	238 049 041	238 049 041	238 049 041	238 049 041
Résultat net - Résultat net part du groupe	-630 877 052	-996 531 529	117 431 161	-1 181 895 919
Autres capitaux propres - report à nouveau	1 202 105 997	571 228 946	-425 302 584	-307 871 422
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>8 709 477 987</b>	<b>7 712 946 457</b>	<b>7 830 377 619</b>	<b>11 000 881 700</b>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des bilans comptables de l'entreprise Danone Djurdjura des exercices 2017, 2018, 2019,2020.

A partir de ce tableau on constate que les capitaux propres de l'entreprise ont connu une régression de 11% entre 2017 et 2018, puis ont légèrement augmenté en 2019 de2%, pour finalement connaitre une forte augmentation en 2020 de 40%.

**Tableau n° 13 : Calcul des ressources durables :**

Désignation	2017	2018	2019	2020
Capitaux propres	8 709 477 987	7 712 946 457	7 830 377 619	11 000 881 700
DLMT	146 707 952	179 487 292	634 240 567	638 896 067
dotation et amortissements et provisions	7 822 154 538	9 250 351 697	10 558 566 881	11 001 224 833
<b>total des ressources durables</b>	<b>16 678 340 476</b>	<b>17 142 785 446</b>	<b>19 023 185 067</b>	<b>22 641 002 600</b>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des bilans comptables de l'entreprise DANONE DJURDJURA des exercices 2017, 2018, 2019,2020.

D'après ce tableau on remarque que les ressources propres de cette entreprise ont enregistré une augmentation nette durant les quatre années de 36%.

### Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

**Tableau n° 14 : calcul du passif circulant d'exploitation :**

Désignation	2017	2018	2019	2020
fournisseurs et comptes rattachés	3 944 803 420	3 159 931 024	1 522 712 413	1 537 227 054
Impôts	614 669 618	406 760 867	243 291 957	354 054 983
<b>Passif circulant d'exploitation</b>	<b>4 559 473 038</b>	<b>3 566 691 891</b>	<b>1 766 004 370</b>	<b>1 891 282 038</b>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des bilans comptable de l'entreprise Danone Djurdjura des exercices 2017, 2018, 2019,2020.

D'après ce tableau nous constatons que le montant de passif circulant d'exploitation est en Régression durant la période 2017,2019 de 61%, mais en 2020 l'entreprise Danone a enregistré une légère augmentation par rapport à l'année 2019 de 7%.

Cela peut être expliqué par diminution et augmentation des dettes Fournisseurs à court terme.

**Tableau n° 15 : calcule du passif circulant hors exploitation :**

Désignation	2017	2018	2019	2020
autres dettes	3 042 493 745	3 568 270 755	3 779 520 416	2 795 449 655
<b>Passif circulant hors d'exploitation</b>	<b>3 042 493 745</b>	<b>3 568 270 755</b>	<b>3 779 520 416</b>	<b>2 795 449 655</b>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des bilans comptables de l'entreprise Danone DJURDJURA des exercices 2017, 2018, 2019,2020.

Le passif hors exploitation a connu une progression continu entre 2017, 2019 d'un taux 24%

Par contre en 2020 l'entreprise à connu une régression très importante par rapport à 2019.

### Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

**Tableau N°16: la trésorerie passive :**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>trésorerie passive</b>	2 173 142 858	3 264 969 749	3 665 355 436	4 214 435 467
<b>Totale trésorerie passive</b>	2 173 142 858	3 264 969 749	3 665 355 436	4 214 435 467

**Source :** élaboré par nos soins à partir du bilan comptable de l'entreprise Danone Djurdjura des exercices 2017, 2018, 2019,2020.

La trésorerie passive a connu une augmentation durant la période de 94%, cette augmentation est un signe positif, cela peut refléter une gestion efficace des liquidités Et une bonne santé financière globale de l'entreprise.

**Tableau N° 17 : calcul du passif circulant :**

Désignation	2017	2018	2019	2020
Passif circulant d'exploitation	4 559 473 038	3 566 691 891	1 766 004 370	1 766 004 370
Passif circulant hors exploitation	3 042 493 745	3 568 270 755	3 779 520 416	2 795 449 655
<b>trésorerie passive</b>	2 173 142 858	3 264 969 749	3 665 355 436	4 214 435 467
<b>passif circulant</b>	<b>9 775 109 641</b>	<b>10 399 932 396</b>	<b>9 210 880 222</b>	<b>8 901 167 160</b>

**Source :** élaboré par nos soins à partir des bilans comptable de l'entreprise Danone des exercices 2017, 2018, 2019,2020.

## **Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA**

---

Le montant du passif circulant a enregistré une régression de 6% entre 2017 et 2018, suivi avec une baisse pour les deux dernière années, cela peut indiquer une réduction des dettes à courte terme ce qui peut contribuer à renforcer sa santé financière.

### **III.2.2 Présentation des bilans fonctionnels de Danone Djurdjura**

Après avoir procéder aux retraitements du bilan comptable en fonction des trois cycles cité en amont, cette étude s'enchainera par la présentation des bilans fonctionnel avec ses grandes masses. Ils sont classés selon la nature et la destination de financement.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Tableau N°18 : L'actif des bilans fonctionnel

Actif	Montant 2017	Montant 2018	Montant 2019	Montant 2020
<b>Emplois stables</b>	<b>19 651 009 633</b>	<b>20 620 312 641</b>	<b>20 996 996 968</b>	<b>20 978 571 657</b>
immobilisation incorporelles	2 098 548 337	2128843095	2153617516	2 157 941 034
immobilisation corporelles	16 088 806 101	16 980 857 865	17 324 247 326	17 439 652 478
immobilisation financières	1 463 655 195	1 510 611 681	1 519 132 126	1 380 978 145
<b>actif circulant</b>	<b>6 802 440 485</b>	<b>6 922 405 201</b>	<b>7 237 068 321</b>	<b>10 563 598 102</b>
<b>actif circulant d'exploitation</b>	<b>6 308 255 411</b>	<b>5 219 569 918</b>	<b>6 347 961 200</b>	<b>8 972 317 798</b>
stocks et encours	5 479 189 060	4 770 950 800	5 742 478 601	8 040 291 262
impôts et assimilés	173 552 471			
Clients	179 558 470	87 469 595	226 754 326	491 041 809
autres débiteurs	475 955 410	361 149 522	378 728 273	440 984 728
<b>actif circulant hors exploitation</b>	-	-	-	-
Autres Créances et emplois assimilés	-	-	-	-
<b>Trésorerie active</b>	<b>494 185 074</b>	<b>1 702 835 283</b>	<b>889 107 120</b>	<b>1 591 280 304</b>
Trésorerie	494 185 074	1 702 835 283	889 107 120	1 591 280 304
<b>total actif</b>	<b>26 453 450 118</b>	<b>27 542 717 842</b>	<b>28 234 065 289</b>	<b>31 542 169 759</b>

Source : réalisé par nous même à partir des bilans comptables donnés par l'entreprise Danone Djurdjura.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

**Tableau N°19 : Passif des bilans fonctionnel**

Passif	Montant 2017	Montant 2018	Montant 2019	Montant 2020
ressources durables	16 678 340 476	17142785446	19023185067	22 641 002 600
capitaux propres	8 709 477 987	7712946457	7830377619	11000881700
DLMT	146707952	179487292	634240567	638 896 067
Dotation et amortissement et provision	7 822 154 538	9250351697	10558566881	11 001 224 833
<b>passif circulant</b>	<b>9 775 109 641</b>	<b>10 399 932 396</b>	<b>9 210 880 222</b>	<b>8 901 167 160</b>
<b>dettes circulant d'exploitation</b>	<b>4 559 473 038</b>	<b>3 566 691 891</b>	<b>1 766 004 370</b>	<b>1 891 282 038</b>
fournisseurs et comptes rattachés	3 944 803 420	3159931024	1522712413	1537227054
Impôts	614 669 618	406 760 867	243 291 957	354 054 983
<b>dettes circulant hors exploitation</b>	<b>3 042 493 745</b>	<b>3 568 270 755</b>	<b>3 779 520 416</b>	<b>2 795 449 655</b>
autres dettes	3 042 493 745	3 568 270 755	3 779 520 416	2 795 449 655
<b>trésorerie passive</b>	<b>2 173 142 858</b>	<b>3 264 969 749</b>	<b>3 665 355 436</b>	<b>4 214 435 467</b>
Trésorerie	2 173 142 858	3 264 969 749	3 665 355 436	4 214 435 467
<b>Total passif</b>	<b>26 453 450 118</b>	<b>27 542 717 842</b>	<b>28 234 065 289</b>	<b>31 542 169 759</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des bilans comptable de l'entreprise Danone Djurdjura.

### III.2.2.1 Présentation des bilans fonctionnels en grande masse

Une analyse sera faite sur la base des bilans fonctionnels en grandes masses des quatre exercices 2017, 2018, 2019,2020 pour pouvoir procéder à leurs interprétations.

### Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Tableau N°20 : le bilan fonctionnel en grande masse de l'entreprise Danone pour l'année 2017

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
<b>Emplois Stables</b>	19 651 009 633	74,29	<b>Ressources Stables</b>	16678340476	63,05
<b>Actif Circulant</b>	6 802 440 485	25,71	<b>passif circulant</b>	9775109641	36,95
Actif Circulant d'exploitation	6 308 255 411	23,85	passif circulant d'exploitation	4559473038	17,24
Actif Circulant hors d'exploitation	0	0,00%	passif circulant hors d'exploitation	3042493745	11,5
<b>trésorerie actif</b>	494 185 074	1,87	<b>trésorerie passif</b>	2173142858	8,21
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>26 453 450 118</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>26 453 450 118</b>	<b>100</b>

Source : établi par nos soins à partir du bilan fonctionnel de l'exercice 2017.

Tableau N°21 : le bilan fonctionnel en grande masse de l'entreprise Danone pour l'année 2018

Emplois	Montant	%	Ressources	Montant	%
<b>Emplois Stables</b>	20 620 312 641	74,87	<b>Ressources Stables</b>	17142785446	62,24
<b>Actif Circulant</b>	6 922 405 201	25,13	<b>passif circulant</b>	10399932396	37,76
Actif Circulant d'exploitation	5 219 569 918	18,95	passif circulant d'exploitation	3566691891	12,95
Actif Circulant hors d'exploitation	0	0,00%	passif circulant hors d'exploitation	3568270755	12,96
<b>trésorerie actif</b>	1 702 835 283	6,18	<b>trésorerie passif</b>	3264969749	11,85
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 542 717 842</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>27 542 717 842</b>	<b>100</b>

Source : établi par nos soins à partir du bilan fonctionnel de l'exercice 2018.

### Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Tableau N°22 : le bilan fonctionnel en grande masse de l'entreprise Danone pour l'année 2019.

Emplois	Montant	%	ressource	Montant	%
<b>Emplois stable</b>	<b>20 996 996 968</b>	74,37%	<b>Resource stable</b>	<b>19023185067</b>	67,38%
Actif circulant	7 237 068 320	25,63%	passif circulant	9 210 880 222	32,62%
actif circulant d'exploitation	6 347 961 200	22,48%	passif circulant d'exploitation	1 766 004 370	6,25%
actif circulant hors exploitation	0	0,00%	Passif circulant hors exploitation	3 779 520 416	13,39%
trésorerie actif	889 107 120	3,15%	Trésorerie passive	3 665 355 436	12,98%
<b>Total actif</b>	<b>28 234 065 289</b>	100,00%	<b>Total passif</b>	<b>28 234 065 289</b>	100,00%

Source : établi par nos soins à partir du bilan fonctionnel de l'exercice 2019

Tableau N°23 : le bilan fonctionnel en grande masse de l'entreprise Danone pour l'année2020.

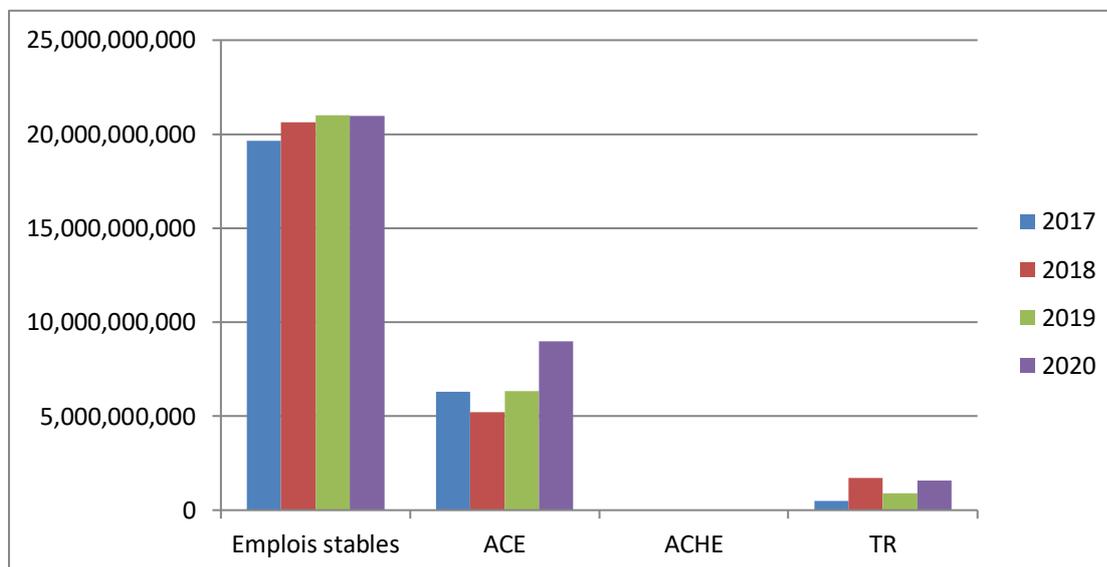
Emplois	Montant	%	Ressource	Montant	%
Emplois stable	<b>20 978 571 657</b>	66,51%	Resource stable	<b>22 641 002 600</b>	71,78%
Actif circulant	10 563 598 102	33,49%	passif circulant	8 901 167 160	28,22%
actif circulant d'exploitation	8 972 317 798	28,45%	passif circulant d'exploitation	1 891 282 038	6,00%
actif circulant hors exploitation	0	0,00%	Passif circulant hors exploitation	2 795 449 655	8,86%
trésorerie actif	1 591 280 304	5,04%	Trésorerie passive	4 214 435 467	13,36%
<b>Total actif</b>	<b>31 542 169 759</b>	100,00%	<b>Total passif</b>	<b>31 542 169 759</b>	100,00%

Source : établi par nos soins à partir du bilan fonctionnel de l'exercice 2020.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

### III.2.2.2 Présentation graphique des bilans fonctionnels en grandes masses :

**Figure N°07 :** Représentation graphique de l'actif des bilans fonctionnels en grandes masses :



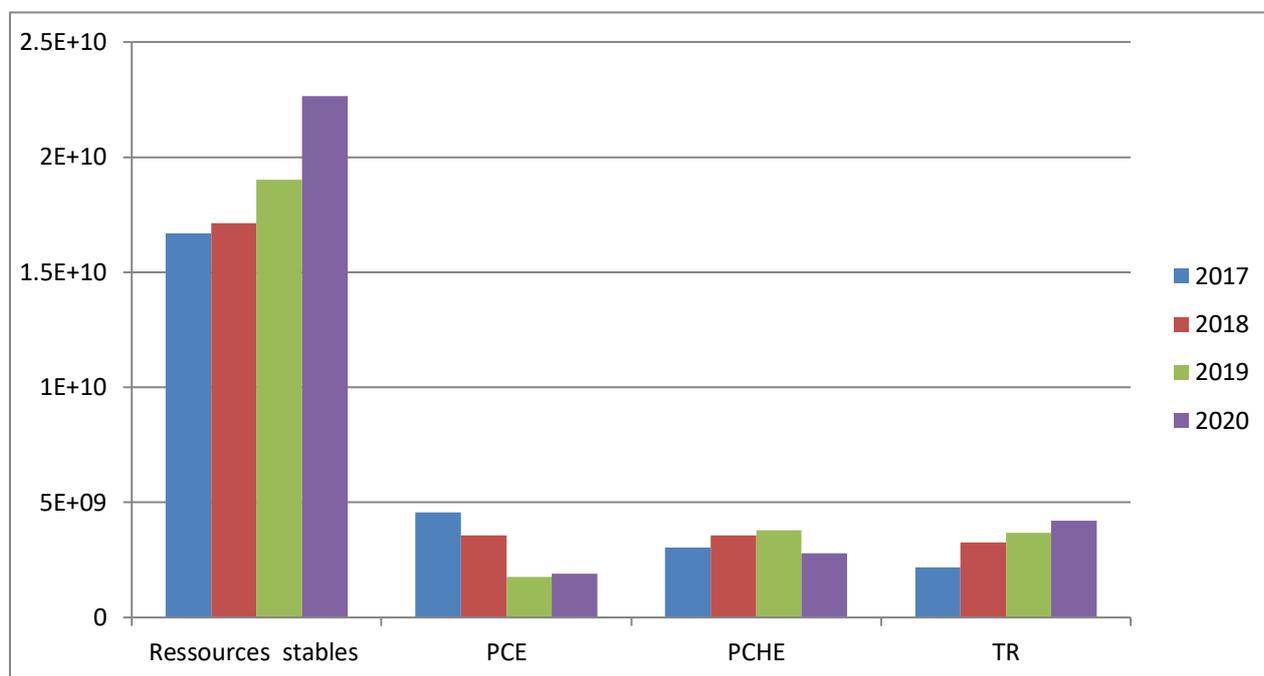
**Source :** élaborée par nos soins à partir des bilans fonctionnels grandes masses 2017, 2018, 2019,2020.

**Cette figure montre que :**

- Les emplois stables de l'entreprise «DANONE DJURDJURA » Représentent plus de 66 % du total de l'actif, durant les quatre années analysées, cela est due à une progression significative des immobilisations corporelles d'une année à l'autre. Cette évolution peut indiquer une préférence pour des investissements à long terme et une croissance soutenue.
- Les emplois d'exploitation ont connu entre 2017 et 2018 une diminution de 17,26%, puis à partir de 2018 il y a eu une forte augmentation qui a été attribuée à la croissance du compte des stocks.
- On remarque que la trésorerie active elle détient un très faible pourcentage par rapport au total de l'actif au cours des quatre années étudiées, cela peut indiquer une allocation importante des ressources vers des investissements à long terme plutôt que de conserver des liquidités importantes, démontrant ainsi une approche prudente de gestion des ressources financières.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Figure N°08 : Représentation graphique de Passif des bilans fonctionnels en grandes masses :



**Source :** élaborée par nos soins à partir des bilans fonctionnels en grandes masses 2017,2018, 2019,2020.

**Cette figure montre que :**

- Les ressources stables ont enregistré une légère diminution de 3% entre 2017 et 2018, cela due à une diminution des capitaux propres. Cette baisse des capitaux propres, associée à une augmentation des dettes à long terme (DLMT) d'une année à l'autre, peut indiquer une dépendance accrue à l'endettement pour financer les opérations de l'entreprise. Cependant, en 2019 et 2020 l'entreprise a généré une augmentation des ressources stables de 19% avec une augmentation du capital. Cette augmentation du capital peut être interprétée comme un moyen pour l'entreprise de renforcer sa structure financière en augmentant ses fonds propres, ce qui peut réduire sa dépendance à l'endettement à long terme.
- Le passif circulant d'exploitation enregistré une diminution durant les trois années entre 2017 ,2019 de 61% cela due à un remboursement des dettes fournisseurs et une baisse des dettes fiscales (impôts) en 2020 et l'entreprise Danone Djurdjura a connu une légère augmentation de 7% signifié que l'entreprise a contracté de nouvelles dettes d'exploitation liée à de nouveaux investissements.

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

- Les ressources hors exploitation ont enregistré une augmentation continue entre 2017, 2019 24% par contre en 2020 a enregistré une diminution de 26% est due à la diminution des autres dettes hors exploitation.
- Le passif de trésorerie a enregistré une augmentation durant les quatre années analysées continu de 94%.

### III.2.3 L'équilibre financier de Danone Djurdjura :

L'analyse des indicateurs financiers nous permet d'analyser les ressources de l'entreprise nous allons vérifier si l'entreprise Danone à financer ses emplois à long terme par ses ressources à long terme ensuite on s'intéressera au besoin en fond de roulement et la trésorerie.

#### III.2.3.1 Calcul des indicateurs de l'équilibre financier :

A l'aide des résultats obtenus par les bilans fonctionnels qu'on a élaborés, nous allons continuer par l'analyse de l'équilibre financier par les indicateurs d'équilibre fonctionnel pour l'entreprise.

##### III.2.3.1.1 Calcul du fond de roulement net global (FRNG) :

- **Par le haut du bilan :**

**Fond de roulement net global** = Ressources durables – Emplois stables

Tableau N°24 : calcul du fond de roulement net global par le haut du bilan

Désignation	2017	2018	2019	2020
ressource durable	16 678 340 476	17 142 785 446	19 023 185 067	22 641 002 600
emplois stable	19 651 009 633	20 620 312 641	20 996 996 968	20 978 571 657
<b>FRNG</b>	<b>-2 972 669 157</b>	<b>-3 477 527 194</b>	<b>- 1 973 811 901</b>	<b>1 662 430 943</b>

Source : tableau réalisé à partir des bilans fonctionnels de l'entreprise Danone.

- **Par le bas du bilan :**

**Fond de roulement net global** = Actif Circulant – Passif Circulant

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

Tableau N°25 : calcul de fond de roulement net global par le bas du bilan

Désignation	2017	2018	2019	2020
actif circulant	6 802 440 485	6 922 405 201	7 237 068 321	10 563 598 102
passif circulant	9 775 109 641	10 399 932 396	9 210 880 222	8 901 167 160
<b>FRNG</b>	-2 972 669 156	-3 477 527 194	- 1 973 811 901	1 662 430 943

Source : tableau réalisé à partir des bilans fonctionnels de l'entreprise Danone

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise dégage un fond de roulement net global négatif pendant les années 2017,2018 et 2019. Cela signifie que les ressources stables sont insuffisantes pour couvrir les emplois stables, donc l'entreprise affecte des dettes à court terme au financement de ses immobilisations. Cette situation est alarmante et l'entreprise doit trouver d'urgence de nouvelles ressources stables ; soit réaliser une augmentation de capital ou réaliser de nouveaux emprunts. C'est d'ailleurs ce qui justifié l'augmentation du capital en 2020.

En 2020. Elle finance alors la totalité de ses investissements par des ressources stables, mais également une partie de son actif circulant.

Cependant l'appréciation de l'équilibre financier à travers le FRNG reste incomplète, donc nous devons examiner les deux autres indicateurs de l'équilibre financier à savoir le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

### III.2.3.1.2 Calcul du besoin en fond de roulement

Pour déterminer le besoins en fonds de roulement, on doit d'abord déterminer le besoins en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation.

#### a) Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

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

## Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

**Tableau N°26 : calcul du besoin en fond de roulement d'exploitation**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>Actif circulant d'exploitation</b>	6 308 255 411	5 219 569 918	6 347 961 200	8 972 317 798
<b>Passif circulant d'exploitation</b>	4559473038	3566691891	1 766 004 370	1 891 282 038
<b>BFRE</b>	<b>1 748 782 372</b>	<b>1 652 878 026</b>	<b>4 581 956 830</b>	<b>7 081 035 761</b>

Source : tableau réalisé à partir des bilans fonctionnels de l'entreprise Danone

Le BFRE est variable d'une année à une autre, il est positif et croissant durant les quatre années, ce qui signifie que les besoins de financement liés au cycle d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation à cause de l'augmentation importante des stocks au cours des années 2017, 2019 et 2020.

### b) Calcul du Besoin en fond roulement hors exploitation (BFRHE) :

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

**Tableau N°27 : Calcul du besoin en fond de roulement hors exploitation**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>actif circulant hors exploitation</b>	-	-	-	-
<b>passif circulant hors exploitation</b>	3 042 493 745	3 568 270 755	3 779 520 416	2 795 449 655
<b>BFRHE</b>	<b>-3 042 493 745</b>	<b>-3 568 270 755</b>	<b>-3 779 520 416</b>	<b>-2 795 449 655</b>

Source : tableau réalisé à partir des bilans fonctionnels de l'entreprise Danone

Nous constatons que le BFRHE est négatif tout au long de la période, cela est dû à l'inexistence du compte ACHE.

### Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

A partir des résultats des besoins en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoins en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) obtenus précédemment, en peut donc calculer le besoins en fonds de roulement global dans ce tableau

**Tableau N°28 : calcul du BFR à partir du BFRE et BFRHE**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>BFRE</b>	1 272 826 962	1 291 728 504	4 203 228 557	6 640 051 033
<b>BFRHE</b>	-3 042 493 745	-3 568 270 755	-3 779 520 416	-2 795 449 655
<b>BFR</b>	<b>-1 293 711 373</b>	<b>-1 915 392 729</b>	<b>802 436 414</b>	<b>4 285 586 105</b>

**Source** : tableau réalisé à partir des tableaux N°22 et N°23

On peut également le calculer par une autre méthode à partir de l'actif circulant hors trésorerie.

**Tableau N°29 : Calcul de BFR à partir de l'actif et passif circulant hors trésorerie**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>Actif circulant hors trésorerie</b>	6 308 255 410	5 219 569 918	6 347 961 200	8 972 317 798
<b>passif circulant hors trésorerie</b>	7 601 966 783	7 134 962 647	5 545 524 786	4 686 731 693
<b>BFR</b>	<b>-1 293 711 373</b>	<b>-1 915 392 729</b>	<b>802 436 414</b>	<b>4 285 586 105</b>

**Source** : tableau réalisé à partir des bilans fonctionnels de l'entreprise Danone.

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise Danone a enregistré un besoin en fonds de roulement négatif durant les années 2017 et 2018. Ceci montre que les besoins de financement du cycle d'exploitation ont été financés en totalité par les ressources à court terme (hors dettes financières). Cette situation traduit en fait un excédent de financement à court terme qui viendra conforter l'équilibre financier de l'entreprise menacée par un fonds de roulement négatif. Cette situation est alarmante car l'entreprise utilise des dettes à court terme dont le degré d'exigibilité est à moins d'un an pour financer des emplois durables.

### Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA

En 2020, l'entreprise enregistre un besoin en fonds de roulement positif, cela est dû à la baisse des dettes circulant (hors trésorerie passif) où ils sont passés de 5 545 524 786 en 2019 à 4 686 731 693 en 2020.

Cette situation signifie que les ressources d'exploitation n'arrivent pas à couvrir la totalité des emplois d'exploitation, ce qui fait que l'entreprise doit recourir au FRNG pour financer ce besoin d'exploitation.

#### Trésorerie nette :

Après avoir calculé et interprétés les deux composant FRNG et le BFR, il convient de confronter ces deux éléments pour en déduire la dernière composante qui est la trésorerie (T).

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

**Tableau N°30 : Calcul de la trésorerie nette à partir du FRNG et le BFR**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>FRNG</b>	-2 972 669 157	-3 477 527 194	- 1 973 811 901	1 662 430 943
<b>BFR</b>	-1 293 711 373	-1 915 392 729	802 436 414	4 285 586 105
<b>TN</b>	-1 678 957 784	-1 562 134 466	- 2 776 248 315	-2 623 155 162

**Source :** établi par nos soins à partir des tableaux N°27 et N°30.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie Actif} - \text{Trésorerie Passif}$$

**Tableau N°31 : calcul de la trésorerie à partir de la trésorerie**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>Trésorerie actif</b>	494 185 074	1 702 835 283	889 107 120	1 591 280 304
<b>Trésorerie passif</b>	2 173 142 858	3 264 969 749	3 665 355 436	4 214 435 467
<b>Trésorerie nette</b>	-1 678 957 784	-1 562 134 466	- 2 776 248 315	- 2 623 155 162

**Source :** établi par nos soins à partir des bilans comptables de l'entreprise Danone.

### **Chapitre III : L'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA**

---

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise Danone Djurdjura enregistre une trésorerie négative durant les quatre exercices étudiés. Cela indique que l'entreprise a du mal à financer son cycle d'exploitation, elle finance alors une partie de son cycle d'exploitation par des concours bancaires qui ont la particularité d'être très coûteux. De ce fait, l'entreprise ne dispose pas d'assez de liquidités qui lui permettent de rembourser ses dettes financières à court terme.

#### **Conclusion du chapitre :**

Ce chapitre nous permet de faire une étude de l'analyse de trésorerie au sein de la direction de distribution de "Danone Djurdjura" en Algérie nous a permis de mettre en lumière l'importance cruciale de cette entreprise dans le secteur de la production alimentaire. À travers deux sections distinctes, nous avons pu d'abord saisir l'essence de Danone Djurdjura en examinant son historique et ses activités. Cet aperçu détaillé a posé les bases nécessaires pour une compréhension contextuelle solide.

Dans la seconde section, notre attention s'est portée sur l'analyse de la trésorerie en utilisant la méthode fonctionnelle. Nous concluons que l'entreprise Danone Djurdjura dégage un manque de trésorerie ce qui signifie qu'elle rencontre des difficultés de liquidité et peine à financer son cycle d'exploitation

## **Chapitre IV**

L'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

## **Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura**

---

L'analyse de la trésorerie par l'approche financière est une démarche cruciale pour évaluer la santé et la performance financière d'une entreprise. Cette approche se base principalement sur l'examen du bilan financier et du tableau des flux, deux outils essentiels pour comprendre les mouvements de liquidités au sein de l'entreprise Danone Djurdjura et leur impact sur la stabilité financière.

### **Section 1 : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière**

L'analyse de la trésorerie par le bilan financier est une méthode essentielle pour évaluer la santé financière d'une entreprise à un moment donné, Le bilan financier est un document comptable clé qui présente la situation patrimoniale de l'entreprise en répertoriant ses actifs (ce qu'elle possède) et ses passifs (ce qu'elle doit).

#### **IV.1.1 Elaboration du tableau des bilans financiers**

Après avoir présenté les bilans fonctionnels de l'entreprise, nous allons procéder à la construction des bilans financiers et leurs grandes masses qui serviront d'instrument d'analyse de la situation financière de l'entreprise.

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

### IV.1.1.1 Présentation du tableau d'affectation de résultat

Tableau N°32 : affectation du résultat des exercices

Affectation du résultat	
2017	
Résultat distribuable	571 228 946
• Réserve	• 0
• Dividendes	• 0
• Report à nouveau	• 571 228 946
2018	
Résultat distribuable	- 425 302 584
• Réserve	• 0
• Dividendes	• 0
• Report à nouveau	• - 425 302 584
2019	
Résultat distribuable	- 307 871 422
• Réserve	• 0
• Dividendes	• 0
• Report à nouveau	• - 307 871 422
2020	
Résultat distribuable	- 1 489 767 341
• Réserve	• 0
• Dividendes	• 0
• Report à nouveau	• -1 489 767 341

Source : élaborer par nos soins à partir des bilans comptables de l'entreprise Danone Djurdjura.

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

Résultat distribuable = Résultat net (Résultat net part du groupe) +Autres capitaux propres (report à nouveau)

- Après avoir cumulé les comptes « résultat net et le report à nouveau » on a trouvé un résultat négatif ce que signifie que les dividendes ne peuvent pas être distribués et qu'il n'y a pas de sommes distribuables.

### IV.1.1.2 Présentation des bilans financiers de Danone Djurdjura

L'élaboration des bilans financiers est faite sur la base des documents comptables de Danone. Les tableaux cités-ci-dessus sont élaborés par nos soins en prenant en considération uniquement l'actif et le passif net des exercices 2017, 2018, 2019 et 2020, La seule modification apportée repose sur la suppression de la colonne des dotations aux amortissements et aux provisions.

**Tableau N°33: L'actif des bilans financiers de Danone Djurdjura**

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b><u>Actif non courant (ANC)</u></b>	<b>12 155 588 254</b>	<b>11 901 201 933</b>	<b>11 061 730 209</b>	<b>10 506 158 149</b>
Ecart d'acquisition -Goodwill positif ou négatif	657 539 871	657 539 871	657 539 871	657 539 871
<b><u>Immobilisations incorporelles</u></b>	1 841 915 805	1 838 229 061	1 821 349 212	1 781 729 180
<b><u>Immobilisations corporelles</u></b>				
Terrain	2 177 092 610	2 177 092 610	2 177 092 610	2 177 092 610
Bâtiments	1 601 376 247	1 561 002 825	1 394 333 018	1 253 886 080
Autres immobilisations corporelles	4 069 308 941	4 812 384 603	4 200 808 388	3 705 960 147
Immobilisations en cours	1 002 239 456	80 881 153	64 014 855	276 200 116
<b><u>Immobilisations financières</u></b>				
Autres participations et créances rattachées	32 140 880	32 980 074	138 752 073	1 431 469

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

Prêts et autres actifs financiers non courants	185 507 655	49 892 574	30 481 151	29 524 772
Impôts différés actif	588 466 789	691 199 161	577 359 031	622 793 903
<b>Actif courant (AC)</b>	<b>6 475 707 326</b>	<b>6 391 164 212</b>	<b>6 613 768 198</b>	<b>10 034 786 777</b>
<b><u>valeur d'exploitation (VE)</u></b>	<b>5 207 149 345</b>	<b>4 249 664 941</b>	<b>5 148 238 516</b>	<b>7 545 022 114</b>
Stocks et encours	5 207 149 345	4 249 664 941	5 148 238 516	7 545 022 114
<b><u>valeur réalisables (VR)</u></b>	<b>774 372 907</b>	<b>438 663 988</b>	<b>576 422 562</b>	<b>898 484 359</b>
Créances et emplois assimilés				
Clients	167 865 026	77 514 465	197 694 289	457 499 631
Autres débiteurs	432 955 410	361 149 522	378 728 273	440 984 728
Impôts et assimilés	173 552 471	-	-	-
<b><u>valeur disponible (VD)</u></b>	<b>494 185 074</b>	<b>1 702 835 283</b>	<b>889 107 120</b>	<b>1 591 280 304</b>
Trésorerie	494 185 074	1 702 835 283	889 107 120	1 591 280 304
<b><u>Total actif</u></b>	<b>18 631 295 580</b>	<b>18 292 366 145</b>	<b>17 675 498 408</b>	<b>20 540 944 926</b>

**Source** : élaborer par nous même à partir des bilans comptables donnés par l'entreprise Danone Djurdjura.

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

Tableau N°34: Passif des bilans financiers de Danone pour 2017, 2018,2019 et 2020.

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b><u>Capitaux propre</u></b>	<b>8 709 477 987</b>	<b>7 712 946 457</b>	<b>7 830 377 619</b>	<b>11 000 881 700</b>
capital émis	7 900 200 000	7 900 200 000	7 900 200 000	12 252 600 000
Primes et réserves - Réserves consolidées	238 049 041	238 049 041	238 049 041	238 049 041
report à nouveau	571 228 946	- 425 302 584	- 307 871 422	- 1 489 767 341
<b><u>Dettes long et moyen terme (DLMT)</u></b>	<b>146 707 952</b>	<b>179 487 292</b>	<b>634 240 567</b>	<b>638 896 067</b>
Provisions et produits constatés d'avance	146 707 952	179 487 292	634 240 567	638 896 067
<b><u>CAPITAUX PERMANET</u></b>	<b>8 856 185 939</b>	<b>7 892 433 749</b>	<b>8 464 618 186</b>	<b>11 639 777 766</b>
<b><u>Dette à court terme (DCT)</u></b>	<b>9 775 109 641</b>	<b>10 399 932 396</b>	<b>9 210 880 222</b>	<b>8 901 167 160</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	3 944 803 420	3 159 931 024	1 522 712 413	1 537 227 054
impôts	614 669 618	406 760 867	243 291 957	354 054 983
Autres dettes	3 042 493 745	3 568 270 755	3 779 520 416	2 795 449 655
Trésorerie passif	2 173 142 858	3 264 969 749	3 665 355 436	4 214 435 467
<b><u>Total passif</u></b>	<b>18 631 295 580</b>	<b>18 292 366 145</b>	<b>17 675 498 408</b>	<b>20 540 944 926</b>

Source : élaborer par nous même à partir des bilans comptables de Danone Djurdjura.

### IV.1.1.3 Présentations des bilans financiers en grande masses

Pour analyser la structure financiers, il est important et indispensables de voir l'évolution des grandes lasses du masses du bilan, et d'étudier les relations qui existent entre elles et entre leurs composantes principales, on pourra alors donner un avis sur les équilibres fondamentaux.

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

**Tableau N°35: Bilan financier de Danone en grande masse pour 2017**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>∑ Actif non courants</b>	<b>12 155 588 254</b>	<b>65,24</b>	<b>∑ Passif stable</b>	<b>8 856 185 939</b>	<b>47,53</b>
Immobilisations incorporelles	8 850 017 253	47,5	Capitaux propres	8 709 477 987	46,75
Immobilisations corporelles	1 841 915 805	9,89	Passif non courant (DLMT)	146 707 952	0,79
Immobilisation financière	1 463 655 195	7,86			
<b>∑ Actif courant</b>	<b>6 475 707 326</b>	<b>34,76</b>	<b>∑ Passif courant</b>	<b>9 775 109 641</b>	<b>52,47</b>
Valeurs d'exploitation (V.E)	5 207 149 345	27,95			
Valeurs réalisable (V.R)	774 372 907	4,16			
Valeurs disponible (V.D)	494 185 074	2,65			
<b>∑ ACTIF</b>	<b>18 631 295 580</b>	<b>100</b>	<b>∑ Passif</b>	<b>18 631 295 580</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous même à partir des bilans financiers tableau N°35 et N°36

**Tableau N°36 : bilan financière en grande masse de Danone Djurdjura pour l'exercice 2018**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b>∑ Actif non courants</b>	<b>11 901 201 932</b>	<b>65,06</b>	<b>∑ Passif stable</b>	<b>7 892 433 749</b>	<b>43,15</b>
Immobilisations incorporelles	1 838 229 061	10,05	Capitaux propres	7 712 946 457	42,16
Immobilisations corporelles	8 631 361 191	47,19	Passif non courant (DLMT)	179 487 292	0,98
immobilisation financières	1 431 611 680	7,83			
<b>∑ Actif courant</b>	<b>6 391 164 212</b>	<b>34,94</b>	<b>∑ Passif courant</b>	<b>10 399 932 396</b>	<b>56,85</b>
Valeurs d'exploitation (V.E)	4 249 664 941	23,23			
Valeurs réalisable (V.R)	438 663 988	2,4			
Valeurs disponible (V.D)	1 702 835 283	9,31			
<b>∑ ACTIF</b>	<b>18 292 366 144</b>	<b>100</b>	<b>∑ Passif</b>	<b>18 292 366 145</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous même à partir des bilans financiers tableau N°35 et N°36

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

**Tableau N°37 : bilan financière en grande masses de Danone Djurdjura pour 2019**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b><u>∑ Actif non courants</u></b>	<b>11 061 730 209</b>	62,58	<b><u>∑ Passif stable</u></b>	<b>8 464 618 186</b>	47,89
Immobilisations incorporelles	1 821 349 212	10,3	Capitaux propres	7 830 377 619	44,3
Immobilisations corporelles	7 836 248 871	44,33	Passif non courant (DLMT)	634 240 567	3,59
immobilisation financières	1 404 132 126	7,94			
<b><u>ACTIF COURANT</u></b>	<b>6 613 768 198</b>		<b><u>Passif courant(DCT)</u></b>	<b>9 210 880 222</b>	52,11
Valeurs d'exploitation(V.E)	5 148 238 516	29,13			
Valeurs réalisable (V.R)	576 422 562	3,26			
Valeurs disponible (V.D)	889 107 120	5,03			
<b><u>∑ ACTIF</u></b>	<b>17 675 498 407</b>	100%	<b><u>∑ Passif</u></b>	<b>17 675 498 408</b>	100%

**Source :** réalisé par nous même à partir des bilans financiers tableau N°35 et N°36

**Tableau N° 38 : bilan financière en grande masse de Danone Djurdjura pour 2020**

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
<b><u>∑ Actif non courants</u></b>	<b>10 506 158 148</b>	51,15	<b><u>∑ Passif stable</u></b>	<b>11 639 777 766</b>	56,67
Immobilisations incorporelles	1 781 729 180	8,67	Capitaux propres	11 000 881 700	53,56
Immobilisations corporelles	7 413 138 953	36,09	Passif non courant (DLMT)	638 896 067	3,11
immobilisation financières	1 311 290 015	6,38			
<b><u>∑ Actif courant</u></b>	<b>10 034 786 777</b>	48,85	<b><u>∑ Passif courant</u></b>	<b>8 901 167 160</b>	43,33
Valeurs d'exploitation (V.E)	7 545 022 114	36,73			
Valeurs réalisable (V.R)	898 484 359	4,37			
Valeurs disponible (V.D)	1 591 280 304	7,75			
<b><u>∑ ACTIF</u></b>	<b>20 540 944 925</b>	100%	<b><u>∑ Passif</u></b>	<b>20 540 944 926</b>	100%

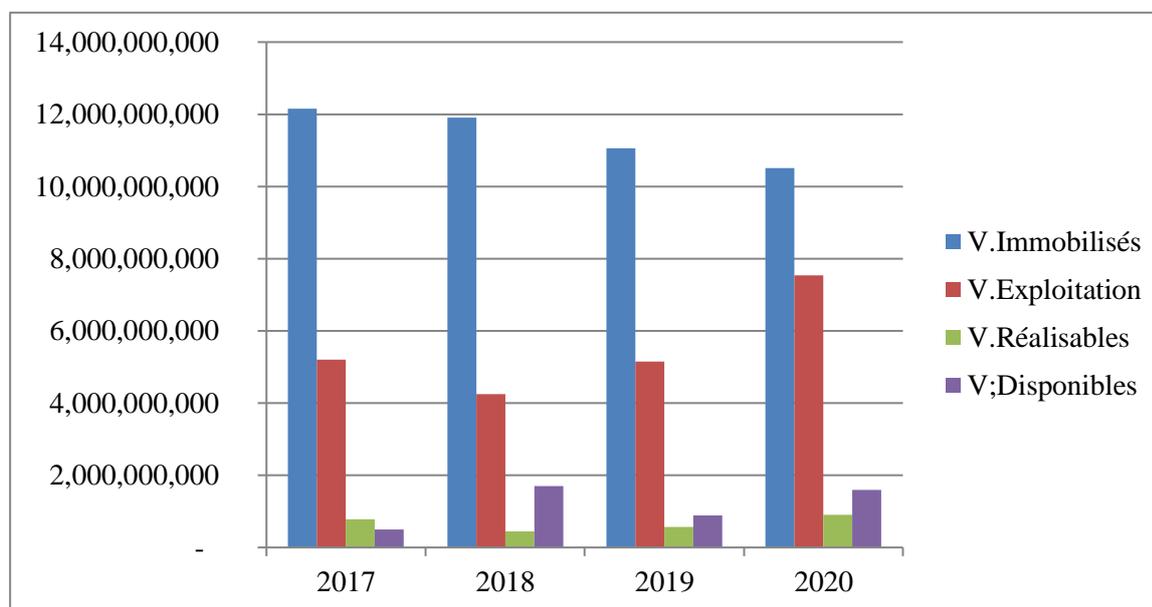
**Source :** réalisé par nous même à partir des bilans financiers tableau N°35 et N°36

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

### IV.1.1.4L'analyse des bilans financiers :

Les données des tableaux en grande masse sont illustrées dans les figures ci-dessous.

**Figure N°9 : Représentation graphique de l'actif des bilans financiers en grandes masses.**



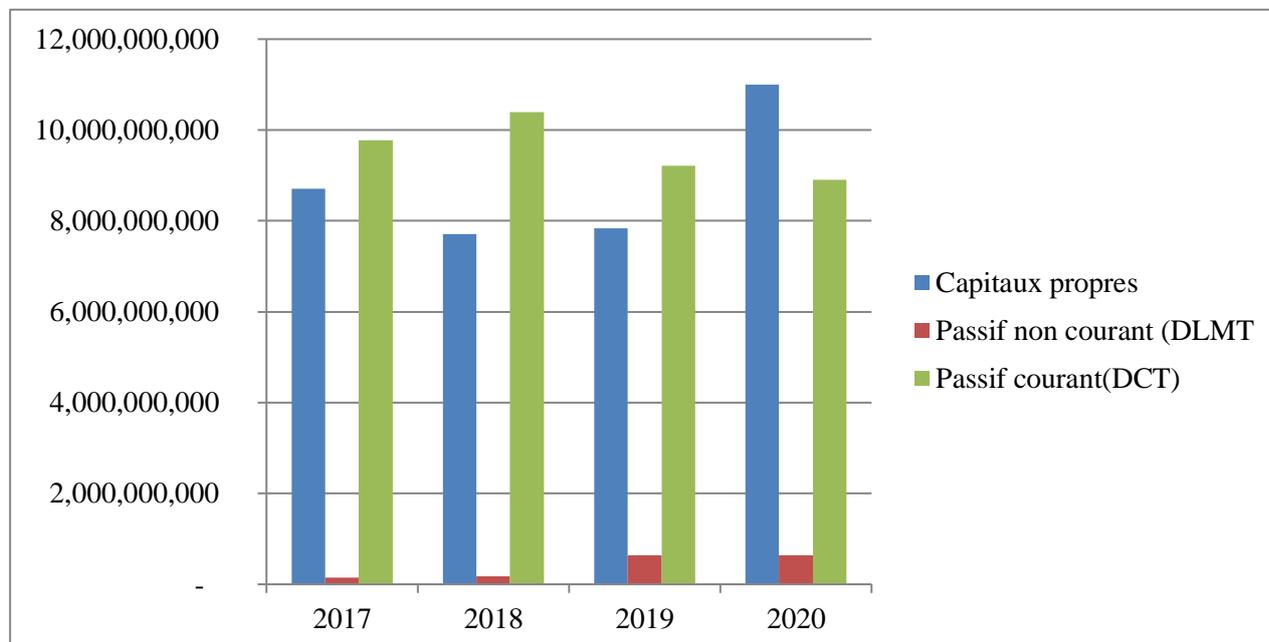
Source : réalisé par nous même à partir des bilans en grande masse

- **Valeur immobilisés** : on remarque que les immobilisations enregistrent une régression d'une année à une autre avec des taux de -2,09%, -7,05% et -5,02% respectivement
- **VE** : on constate que les stock enregistre une légère diminution de -18,39 % en 2018 par rapport à 2017, ainsi que l'augmentation qui a suivi pendant les deux années suivantes de 21,14% en 2019 et 46,56% en 2020, cela montre une variation significative dans la performances financière de l'entreprise pendant cette période.
- **VR** : représentent un faible pourcentage par rapport au total de l'actif, et a connu une diminution de -43,35% en 2018 par rapport à 2017 cette diminution est due à la baisse des comptes des clients et autres débiteurs et l'inexistence du compte impôt assimilé. Une amélioration est enregistrée pendant les deux années qui suivent de 31,40% et 55,87%, cette augmentation est due à l'amélioration du compte clients avec un pourcentage significatif qui est un indicateur positif pour l'entreprise et peut également bénéficier d'une plus grande visibilité et d'une meilleure réputation grâce à cette augmentation.
- **VD** : Les valeurs disponibles représentent un faible pourcentage par rapport au total de l'actif. On remarque une forte augmentation de 244,57% de 2017 à 2018, mais elle a connu une diminution de 47,79% en 2019 puis elle a enregistré une amélioration significative de

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

78,98% en 2020, cette variation peuvent indiquer une certaine instabilité dans la gestion financière de l'entreprise.

**Figure N°10 : Représentation graphique du passif des bilans financiers en grandes masses.**



Source : réalisé par nous même à partir des bilans

**Cette figure montre que :**

- **Capitaux propres** : On remarque qu'il y a une diminution des capitaux propres de 11% en 2018 par rapport à 2017 et puis une légère augmentation de 2% en 2019, puis une forte augmentation en 2020 de 40%.
- **Dettes à long et à moyen terme** : on remarque que les dettes à long et à moyen terme connues une augmentation entre 2017,2019 cela justifier par l'augmentation de compte provision et produit comptabilisés d'avance et l'entrée d'une nouveau compte autres dettes non courant. Par contre en 2020 A Enregistrés une légère diminution de 1% ;
- **Dettes à court terme** : on remarque une augmentation des dettes à court terme en 2018 par rapport à 2017, puis une diminution en 2019,2020. Cela explique que l'entreprise est solvable, il paye ses dettes à l'échéance.

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

### IV.1.2 La détermination de la trésorerie par l'équilibre financière

#### IV.1.2.1 L'équilibre à long terme (fonds de roulement)

A partir du bilan financier, le fonds de roulement peut être calculé selon deux méthodes, par le haut du bilan ou par le bas de bilan.

➤ **Par le haut du bilan :**

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

**Tableau N°39 : calcul du fond de roulements net de l'entreprise Danone Djurdjura**

Désignation	2017	2018	2019	2020
capitaux permanent	8 856 185 939	7 892 433 749	8 464 618 186	11 639 777 766
Actif immobilisé	12 155 588 254	11 901 201 933	11 061 730 209	10 506 158 149
<b>FR</b>	<b>-3 299 402 315</b>	<b>- 4 008 768 184</b>	<b>- 2 597 112 023</b>	<b>1 133 619 617</b>

**Source :** réaliser par nous même à partir des bilans financiers d l'entreprise Danone « tableau n°35 et n°36 ».

➤ **Par le bas du bilan**

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

**Tableau n°40 : Calcul du fond de roulement net par le bas du bilan**

Désignation	2017	2018	2019	2020
Actif circulant	6 475 707 326	6 391 164 212	6 613 768 198	10 034 786 777
Dette à court terme	9 775 109 641	10 399 932 396	9 210 880 222	8 901 167 160
<b>FR</b>	<b>-3 299 402 315</b>	<b>-4 008 768 184</b>	<b>-2 597 112 024</b>	<b>1 133 619 617</b>

**Source :** réaliser par nous même à partir des bilans financiers d l'entreprise Danone « tableau n°35 et n°36 ».

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise dégager un fond de roulement net négatif pendant les années 2017,2018 et 2019. Cela signifie que les emplois durables (actif immobilisé) ne sont pas intégralement financés par les ressources stables (capitaux permanents).Cependant en 2020 le FR est positif indique que l'entreprise a plus d'actif a courte terme que de dettes a courte terme signifie que elle est en mesure de couvrir ses obligation financière a courte terme.

Le fonds de roulement est la marge de sécurité ou de solvabilité à court terme dont dispose l'entreprise. Il se diviser en divers concepts tels que :

### IV.1.2.1.1Le fonds de roulement total :

Fonds de roulement total = Valeurs d'exploitation + Valeurs réalisables + Valeurs disponibles
---

**Tableau N°41** : calcul du fond de roulement total

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>VE</b>	5 207 149 345	4 249 664 941	5 148 238 516	7 545 022 114
<b>VR</b>	774 372 907	438 663 988	576 422 562	898 484 359
<b>VD</b>	494 185 074	1 702 835 283	889 107 120	1 591 280 304
<b>FRT</b>	6 475 707 326	6 391 164 212	6 613 768 198	10 034 786 777

**Source** : réalisé par nous même à partir de l'actif des bilans financiers (tableau n°35) de l'entreprise Danone Djurdjura.

A partir de ce tableau, nous constatons que le FRT a connu une légère régression entre 2017 et 2018 passant de 6 475 707 326 en 2017 à 6 391 164 212 en 2018 cela signifie que l'entreprise a des difficultés à couvrir ses obligations financière a courte terme avec ses actifs liquides disponibles , Puis a augmenté de manière significative pour atteindre 10 034 786 777 en 2020 Cette augmentation pourrait être liée à une amélioration de la gestion des flux de trésorerie ou à des investissements plus efficaces.

Le fonds de roulement total de l'entreprise Danone Djurdjura montre une tendance à la croissance significative entre 2017 et 2020. Cette croissance pourrait être liée à une amélioration de la gestion des flux de trésorerie, à des investissements plus efficaces ou à une augmentation des ventes et des revenus de l'entreprise.

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

### IV.1.2.1.2. Le fonds de roulement propre

$$\text{Fonds de roulement propre} = \text{Fonds propres} - \text{Actif fixe}$$

Tableau n°42 : calcul du fond de roulement propre

Désignation	2017	2018	2019	2020
<b>fond propre</b>	8 709 477 987	7 712 946 457	7 830 377 619	11 000 881 700
<b>Actif fixe</b>	12 155 588 254	11 901 201 933	11 061 730 209	10 506 158 149
<b>FRP</b>	- 3 446 110 267	- 4 188 255 476	- 3 231 352 590	494 723 551

**Source :** réalisé par nous même à partir des bilans financiers (tableau n°35 et n°36) de l'entreprise Danone Djurdjura.

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise dégage un fond de roulement propre négatif pendant les années 2017,2018 et 2019 cela indique que l'entreprise rencontre des difficultés à financer ses activités courantes avec ses propres ressources .cependant en 2020 l'entreprise réalise un fond de roulement Propre positif, cela indique elle dispose de ressources financière suffisantes pour couvrir ses obligations a courte terme avec ses propres fonds .

### IV.1.2.1.3. Le fonds de roulement étranger (FRE)

$$\text{Fonds de roulement étranger} = \text{fond de roulement net} - \text{fond de roulement propre}$$

Tableau n°43 : Calcul du fond de roulement étranger

Désignation	2017	2018	2019	2020
FRN	-3 299 402 315	-4 008 768 184	-2 597 112 024	1 133 619 617
FRP	-3 446 110 267	-4 188 255 476	-3 231 352 590	494 723 551
<b>FRE</b>	146 707 952	179 487 292	634 240 566	638 896 066

**Source :** réalisé par nous même à partir du passif des bilans financiers « tableau n°36» de Danone Djurdjura.

A partir de ce tableau, nous constatons que le FRE a connu une augmentation durant toute la période cela peut indiquer une augmentation de l'endettement global de l'entreprise cela peut signifier que l'entreprise a contracté plus de dettes pour financer ces opérations ou ses investissement.

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

### IV.1.3 Analyse par la méthode des ratios

#### IV.1.3.1 Ratios de liquidités :

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

##### IV.1.3.1.1 Ratio de liquidité générale

Liquidité générale = actif circulant/dettes à court terme

Tableau N°44 : Ratio de liquidité générale

Désignation	2017	2018	2019	2020
actif circulant	6 475 707 326	6 391 164 212	6 613 768 198	10 034 786 777
DCT	9 775 109 641	10 399 932 396	9 210 880 222	8 901 167 160
ratios de liquidité générale	0,66	0,61	0,72	1,13

Source : élaborer par nous même à partir des bilans en grande masse.

**Le ratio de liquidité générale :** Il doit être supérieur à 1. Pour Danone Djurdjura, ce ratio est inférieur à 1 durant les années 2017, 2018 et 2019 ce qui traduit que l'entreprise n'est pas capable de couvrir ou de rembourser toutes ses dettes à court terme au moyen de son actif circulant.

En 2020, le ratio de liquidité générale de Danone a progressé de manière significative, passant de 0,72 en 2019 à 1,13 en 2020. Cette augmentation importante indique une amélioration de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme avec ses actifs courants. Cette progression s'explique principalement par une diminution des dettes à court terme de -3,36% en 2020 par rapport à 2019.

##### IV.1.3.1.2 Ratio de liquidité réduit

Liquidité réduite = (valeur disponible + valeur réalisable)/ dettes à court terme

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

Tableau N°45 : calcul des ratios de liquidité réduit de Danone pour 2017,2018, 2019 et 2020

Désignation	2017	2018	2019	2020
valeur réalisable	774 372 907	438 663 988	576 422 562	898 484 359
valeur disponible	494 185 074	1 702 835 283	889 107 120	1 591 280 304
DCT	9 775 109 641	10 399 932 396	9 210 880 222	8 901 167 160
Ration de liquidité réduit	12,98%	20,59%	15,91%	27,97%

Source : élaborer par nous même à partir des bilans en grande masse

Ce ratio exprime la capacité financière de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en éliminant les stocks. Durant les quatre années 2017, 2018, 2019 et 2020 est inférieur à 1 ce qui veut dire que l'entreprise ne peut couvrir que respectivement, 12,98%, 20,59%, 15,91% et 27,97% ses dettes à court terme.

Cela indique que l'entreprise a du mal à couvrir ses obligations à court terme avec ses actifs liquides, cela peut être le signe d'une situation financière plus précaire.

### IV.1.3.1.3Ratons de liquidité immédiate

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

Tableau N°46 : calcul des ratios de liquidité immédiat de Danone Djurdjura

Désignation	2017	2018	2019	2020
valeur disponible	494 185 074	1 702 835 283	889 107 120	1 591 280 304
DCT	9 775 109 641	10 399 932 396	9 210 880 222	8 901 167 160
Ration de liquidité immédiate	5,06%	16,37%	9,65%	17,88%

Source : élaborer par nous même à partir des bilans en grande masse

Ce ratio exprime la capacité financière de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par les valeurs disponibles. On remarque que les disponibilités de Danone Djurdjura sont très minimes par rapport au DCT, et que ce ratio est très faible durant les quatre années inférieurs à 1, ce qui signifie que l'entreprise est incapable de couvrir ses dettes à court terme par ses

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

disponibilités (elle représente que 5,06% en 2017, 16,37% en 2018, 9,65% en 2019 et enfin en 2020 un pourcentage de 17,88%) donc l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.

En combinant l'analyse du bilan financier avec les ratios de liquidité, on obtient une vision complète et nuancée de la situation de l'entreprise. Cela permet non seulement d'évaluer la stabilité et la solvabilité actuelles de l'entreprise, mais aussi de prendre des décisions éclairées pour améliorer sa gestion financière et assurer sa pérennité à long terme.

### Section 2 : l'analyse dynamique de la trésorerie

#### IV.2.1 Présentation du tableau des flux de la trésorerie

Pour l'étude et l'analyse des tableaux des flux de trésorerie nous allons analyser la variation de la trésorerie de l'entreprise de « Danone Djurdjura » pour la période de 2017,2018,2019 et 2020 à partir de tableau des flux de trésorerie correspondants à cette période en utilisant la méthode directe. Les principes de calcul de la variation de trésorerie globale :

Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle
+
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement
+
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement
=
Variation de trésorerie

Après avoir présenté le résultat des différents flux de trésorerie, nous allons analyser la variation de la trésorerie de cette entreprise qui se calcule comme suit :

Variation de trésorerie d'un exercice = trésorerie à la clôture –trésorerie
---

Dans ce tableau suivant nous présentons l'évolution des différents flux de trésorerie de L'entreprise Danone Djurdjura durant la période étudiée

## Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

Tableau n°47 : variation des flux au sein de l'entreprise Danone Djurdjura

Désignation	2017	2018	2019	2020
Encaissements reçus des clients	21 042 086 351	22 455 861 001	22 709 086 986	23 747 029 933
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-21 073 124 976	-21 907 118 417	-23 770 330 378	-27 875 903 221
Intérêts et autres frais financiers payés	-160 268 890	-296 794 664	-366 884 508	-601 990 591
Impôts sur les résultats payés	-83 038 471	-57 850 824	0	0
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	<b>-274 345 987</b>	<b>194 097 096</b>	<b>-1 428 127 900</b>	<b>-4 730 863 879</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>-274 345 987</b>	<b>194 097 096</b>	<b>-1 428 127 900</b>	<b>-4 730 863 879</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-1 737 559 704	-1 111 870 454	-471 461 691	-438 245 155
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	33 344 090	41 341 900	27 741 431	41 868 635
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-1 704 215 614</b>	<b>-1 070 528 554</b>	<b>-443 720 260</b>	<b>-396 376 520</b>
Encaissements suite à l'émission d'actions				<b>4 352 400 000</b>
Subventions (74;131;132)	793 498 158	993 254 777	657 734 311	927 933 552
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement ©</b>	<b>793 498 158</b>	<b>993 254 777</b>	<b>657 734 311</b>	<b>5 280 333 552</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités				
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-1 185 063 442</b>	<b>116 823 319</b>	<b>-1 214 113 849</b>	<b>153 093 153</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	<b>-493 894 342</b>	<b>-1 678 957 785</b>	<b>-1 562 134 466</b>	<b>-2 776 248 315</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>	<b>-1 678 957 785</b>	<b>-1 562 134 466</b>	<b>-2 776 248 315</b>	<b>-2 623 155 162</b>

**Source :** Réalisé par nous même à partir des tableaux des flux de trésorerie fournis par l'entreprise « Danone Djurdjura.

## **Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura**

---

### **IV.2.1.1 Analyse des différents flux de trésorerie**

#### **IV.2.1.1.1 Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles**

Durant les années 2017, 2019 et 2020 l'entreprise a dégagé un résultat négatif des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles de -274 345 987,-1 428 127 900 et -4 730 863 879 respectivement.

Ce résultat est causé par le fait que les encaissements sont inférieurs aux décaissements et à l'augmentation de la masse salariale qui est dû aux doublages de l'effectif chez Danone avec l'intégration de l'usine de trèfle le groupe Danone. Cela signifie que l'entreprise génère moins de liquidités à partir de ses opérations principales qu'elle n'en dépense pour maintenir ses activités.

Cette situation indique que l'entreprise Danone Djurdjura rencontre des difficultés financières pendant ses trois années. Par contre en 2018 l'entreprise a généré un résultat positif de 194 097 096 cela signifie que les encaissements excèdent les décaissements. Cela peut indiquer une bonne santé financière de l'entreprise Danone Djurdjura et une capacité à générer des liquidités à partir de ses activités opérationnelles.

#### **IV.2.1.1.2 Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements**

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que le résultat des flux de trésorerie provenant des activités d'investissements est négatif suite à l'acquisition de nouvelle infrastructure et les rénovations et acquisition de nouvelle ligne de production.

#### **IV.2.1.1.3 Flux de trésorerie net provenant des activités de financement**

L'entreprise dégagne un solde positif de trésorerie provenant des activités de financement, grâce aux subventions reçus.

L'encaissement des subventions sont des remboursements du ministère de l'agriculture au lieu que les subdivisions agricoles travaillent avec chaque fermier ou producteur de lait séparément ils travaillent avec la laiterie. Les laiteries paient au producteur de lait cru la partie que l'état supporte que ce soit sur le lait ou bien sur l'alimentation de bétail (fourrage) puis de notre côté on se fait rembourser par l'Etat.

## **Chapitre IV : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura**

---

### **IV.2.1.1.4 Analyse de la trésorerie à la fin de la période**

A la fin de la période la trésorerie a enregistré un résultat négatif, dans une telle situation on pourrait dire qu'il y a une persistance de résultats négatifs tout au long de la période, cela montre une tendance de performance financière défavorable qui se maintient du début à la fin de la période. En 2018 et 2020 l'entreprise a connu une légère amélioration de 6,96% et 5,51% respectivement par rapport au début de la période mais le résultat reste toujours négatif cela peut signaler des difficultés financières continues.

Cette régression est due aux remboursements des tirages sur ligne de crédit octroyé par l'entreprise utilisé pour le financement des divers projets.

### **Conclusion du chapitre**

Après l'étude menée sur la situation de la trésorerie de l'entreprise Danone Djurdjura, nous concluons que l'entreprise souffre d'une déficience de trésorerie durant ces quatre années « 2017, 2018, 2019, 2020 » cela signifie que l'entreprise enregistre des pertes financières, c'est-à-dire que ses dépenses dépassent ses revenus, ce qui peut mettre en péril sa santé financière à long terme.

Cependant l'analyse des ratios de liquidité met en évidence une incapacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme, ce qui indique des problèmes de liquidité majeurs. Cette situation est résulté d'une gestion inefficace des créances et des dettes, d'une baisse des ventes et une diminution des encaissements, ou de dépenses excessives.

D'après notre étude nous constatons que l'entreprise Danone Djurdjura elle peut avoir des difficultés à honorer ses obligations financières à court terme en raison d'un manque de liquidité.

# Conclusion Générale

## Conclusion Générale

---

La trésorerie dans l'entreprise est au centre de toute opération, étant donné qu'elle est liée à l'ensemble des cycles de l'entreprise. Cette position nous emmène à affirmer son importance dans la politique financière de l'entreprise.

La trésorerie n'est pas le solde de flux monétaires uniquement mais la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise. Son étude, à partir de l'analyse financière, a évolué avec celle de théorie financière. De ce fait, elle est devenue de plus en plus pertinente pour les responsables de l'entreprise. Au-delà de son calcul, la trésorerie représente un ensemble de flux qui doit être rigoureusement gérée et un ensemble des risques qu'elle doit maîtriser.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons fondé notre analyse de la trésorerie sur les deux principaux états financiers que sont les bilans comptables et le tableau des flux de la trésorerie.

Dans un premier temps, l'analyse par l'approche statique nous a permis de développer les trois grandes masses du bilan à savoir « le fonds de roulement (FR), le besoin de fonds de roulement (BFR), et la trésorerie nette (TN) » et l'analyse par les ratios. Dans un deuxième temps, l'analyse dynamique nous a renseignés sur la variation annuelle de trésorerie.

L'analyse par le bilan, nous a permis de conclure que l'analyse par le bilan fonctionnelle révèle une trésorerie négative pour l'entreprise Danone, attribuable à une sortie nette de trésorerie causée par l'acquisition de l'usine de trèfle. En revanche, l'analyse par le bilan financier met en lumière une incapacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à long terme ou à court terme, illustrant un manque de trésorerie sur les quatre années (2017, 2018, 2019, 2020). Nous déduisons d'après les ratios de liquidités que l'entreprise est incapable de rembourser ses dettes à court terme. Cette situation souligne des difficultés financières significatives pour Danone Djurdjura, nécessitant une attention immédiate pour rétablir sa stabilité financière. Surtout, via l'amélioration de son fonds de roulement soit par l'augmentation de ses capitaux propres (augmentation de capital, rétention des dividendes, etc.) ou le recours à l'endettement à long et moyen terme.

En plus de l'analyse bilancielle, nous avons complété cette première analyse par celle des flux de trésorerie qui sont à l'origine des équilibres constatés. Cette seconde analyse nous a permis d'apprécier la situation de trésorerie pour les quatre exercices et d'anticiper ses différents mouvements. On a mesuré les flux de trésorerie selon trois grandes catégories à savoir les flux liés aux activités opérationnelle qui sont négatifs, Ce résultat est causé par l'augmentation de la masse salariale qui est dû aux doubléments de l'effectif chez Danone avec l'intégration de

## Conclusion Générale

---

l'usine de trèfle le groupe Danone, et avec l'acquisition de nouvelle infrastructure et les acquisitions de nouvelle ligne de production ont causé un résultat négatifs des flux, concernant les flux liés aux activités de financements on générer un solde positif grâce aux encaissements des subventions.

Afin d'analyser les déférents flux on constate une trésorerie nettement négatives qui indique que l'entreprise exprime des besoins de financement du cycle d'exploitation dépassant la capacité de financement dégagée par le long terme, ce qui signifie que le FR n'arrive pas à financer son BFR, ce qui a contraint l'entreprise à faire appel aux concours bancaires.

Le travail que nous avons effectué nous a permis de collecter un ensemble d'informations sur les concepts de l'analyse de la trésorerie, ses différents outils et méthodes et de vérifier ainsi la validité des hypothèses énoncées dans notre introduction générale. À titre de rappel, les hypothèses en question portaient sur :

- « L'entreprise fait l'analyse fonctionnelle et financière de la trésorerie, afin d'avoir une vision globale de l'évolution de sa trésorerie ». Alors L'entreprise ne se penche que sur l'aspect financier sans approfondir dans la gestion opérationnelle de la trésorerie,
- « l'entreprise n'utilise pas fréquemment l'analyse dynamique pour analyser les flux de trésorerie de l'entreprise afin de vérifier les entrés et les sorties ». cette hypothèse a été infirmée. En effet, l'entreprise suit de près les flux de sa trésorerie ces dernières années, notamment à cause des soldes négatifs. Les activités de l'analyse dynamique nous a permis de comprendre comment la trésorerie évolue au fil du temps et d'identifier les tendances et les changements significatifs.

Enfin, la réponse que nous pouvons formuler pour le problème que nous avons posé et en conséquence des arguments que nous avons fourni et expliqué, on peut dire, que l'entreprise quelle que soit sa taille et son degré de croissance doit recourir à l'analyse financière pour assurer sa continuité, à cet effet, l'analyse et la maîtrise de la trésorerie a une importance majeure pour la stabilité et la croissance de toute entreprise.

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à préciser que ce dernier comporte encore certaines lacunes et insuffisances dues aux nombreuses difficultés rencontrées.

## Liste Bibliographique

---

### A

Albert CORHAY et Mapapa MBANGALA, Fondements de gestion financière: manuel et applications, Edition de l'université de Liège, Belgique, 2007, p. 95.

« Analyse et diagnostic financier », Edition d'Organisation, Paris, 2000, p. 124.

### B

BARREAU Jean et DELAYAYE Jacqueline, «Gestion financière», 4ème édition, Dunod, Paris, 1995, p. 74.

BARREAU Jean et DELHAYE Jacqueline, «Gestion financière», ED DUNOD, 2003.

BARREAU Jean et DELHAYE Jacqueline, «Gestion financière», 14ème Edition, Dunod, Paris, 2007, p. 69.

Béatrice Meunier-Rocher, «Le diagnostic financier», Edition d'organisation, France, 2001, p. 93.

BOBOT Lionel et VOYENNE Didier, Le besoin en fonds de roulement, Edition Economica, Paris, 1995, p. 95.

BOUYAKOUB Farouk, «L'entreprise et le financement bancaire», Ed. CASBAH, Alger, 2000, p. 100.

BRUSLERIE Hubert de la, «Analyse financière», 4ème édition, Dunod, Paris, 2010, p. 96.

BRUSLERIE Hubert de la et ELIEZ C., «Analyse financière», Dunod, Paris, 2010, p. 184.

BRUSLERIE Hubert de la, idem.

### C

CABANE Pierre, «Les 10 règles d'or de la finance d'entreprise», Eyrolles, Paris, 2013, p. 43.

Chambost Isabelle et Cuyaubère Thierry, Gestion financière, 4ème édition, Dunod, Paris, 2008, p. 160.

Chambost Isabelle et Cuyaubère Thierry, «Gestion financière», 4ème édition, CGO, p. 203.

Charles-Henri et Jean-Yves A., Finance appliquée, Analyse financière, Edition Vuibert, Paris, 1955, p. 98.

## Liste Bibliographique

---

CHIIHA K., «Gestion de stratégie financière», édition Houma, Alger, 2006, p. 40.

### D

DEPALLES N. S. et JOBARD G., «Gestion financière de l'entreprise», 11ème Ed. 1997, p. 811.

### E

Erictort, op.cit., p. 25.

E. SERGE, «Analyse et diagnostic financiers», 2ème édition, Eyrolles, Paris, 1992.

E. SERGE, «Analyse et diagnostic financiers», Eyrolles, Paris, 1992.

### F

Forget Jack, «Gestion de trésorerie», Editions d'Organisation, Librairie Eyrolles, Paris, France, 2005, p. 11.

### G

GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, «Gestion de la trésorerie», Edition Economica, Paris, 2004, p. 47.

GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, «Gestion de la trésorerie», Edition Economica, Paris, 2004, p. 191.

GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, op. cit., p. 192.

GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, idem, p. 213.

GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, idem, p. 249.

GAUGAIN Marc et autres, «Gestion de la trésorerie», Edition Economica, 2007, p. 24.

GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT R., «Gestion de la trésorerie», Edition Economica, Paris, 2007, p. 6.

GAUGAIN Marc et SAUVEE-CRAMBERT R., op. cit., p. 145.

GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F., «L'analyse financière», 21ème édition, Gualino, Paris, 2017, p. 10.

## Liste Bibliographique

---

GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F., op. cit., p. 144.

GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F., op. cit., p. 145.

GRANDGUILLOT B. et GRANDGUILLOT F., op. cit., p. 145.

### H

HEONORE L., «Gestion de trésorerie», groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, p. 24.

KHELOUFI H. et ZOUAOUI S., «Procédures et techniques de gestion de la trésorerie», cas de l'EPB, option Finance d'entreprise, 2013, p. 6.

### M

MELYON Gérard, «Gestion financière», Edition Bréal, France, 2007, p. 12.

### P

PAULINE Able, «L'importance du diagnostic financier dans une entreprise», Edition ELLIPSES, Paris, 2010, p. 14.

Philippe Rousselot et Jean-François Verdié, «La gestion de la trésorerie», Dunod, Paris, 1999, p. 14.

Philippe Rousselot et Jean-François Verdié, «La gestion de la trésorerie», Dunod, Paris, 1999, p. 15.

Philippe Rousselot et Jean-François Verdié, «La gestion de la trésorerie», Dunod, Paris, 1999, p. 53.

Philippe Rousselot et Jean-François Verdié, «Gestion de trésorerie», Ed. Dunod, Paris, 1999.

ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François, «La gestion de trésorerie», édition 2, Dunod, Paris, 2017, p. 25.

RAMA Pierre, «Analyse et diagnostic financier», Edition d'organisation, Paris, France, 2001, p. 71.

RAMAGE P., «Analyse et diagnostic financier», Edition d'Organisation, Paris, 2000, p. 124.

Rivet A., «Gestion financière», Ellipses Edition Marketing, 2003, p. 43.

## Liste Bibliographique

---

ROUSSELOT Philippe et VERDIÉ Jean-François, «La gestion de trésorerie», Dunod, Paris, 1999, p. 18.

### S

SION Michel, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», Dunod, Paris, 1998, p. 27.

SION Michel, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», Dunod, Paris, 1998, p. 28.

SION Michel, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», Dunod, Paris, 1998, p. 29.

SION Michel, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», 2ème édition, Dunod, Paris, 2001, p. 101.

SION Michel, op. cit., p. 24.

SION Michel, op. cit., p. 188.

SION Michel, op. cit., p. 225.

SION Michel, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», Dunod, Paris, 2006, p. 22.

SION Michel, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», Dunod, Paris, 2006, p. 22-23.

SION Michel, «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», Dunod, Paris, 1998, p. 24.

### T

Thierry Cuyaubère et Isabelle Chambost, CGO Gestion financière, 4ème édition, p. 203.

### W

[www.compta-facile.com](http://www.compta-facile.com)

[www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com)

[www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite/bilan-fonctionnel](http://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite/bilan-fonctionnel)

[www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite-entreprise](http://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite-entreprise)

<https://go.sellsy.com/blog/besoin-en-fonds-de-roulement-calculs-interpretations-et-analyses>

<https://www.compta-online.com/le-tableau-de-flux-de-tresorerie-synthese-ao3740>

# Annexes

## Liste des figures

<b>Figure N° 01</b> : La crise de croissance .....	19
<b>Figure N°02</b> : La mauvaise gestion du BFR .....	20
<b>Figure N° 03</b> : <i>Le</i> mauvais choix definancement .....	21
<b>Figure N° 04</b> : La perte de rentabilité .....	22
<b>Figure n 05</b> : La réduction conjoncturelle de l'activité .....	23
<b>Figure N 06</b> : le bilan comptable et ses retraitements.....	29
<b>Figure N°07</b> : Représentation graphique de l'actif des bilans fonctionnels en grandes masses	76
<b>Figure N°08</b> : Représentation graphique de Passif des bilans fonctionnels en grandes masses . .....	77
<b>Figure N° 09</b> : Représentation graphique de l'actif des bilans financiers en grandes masses ..	91
<b>Figure N° 10</b> : Représentation graphique de passif des bilans financiers en grandes masses ..	92

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : présentation du bilan fonctionnel après les retraitements .....	33
<b>Tableau N°02</b> : présentation du bilan fonctionnel en grande masse. ....	34
<b>Tableau N°03</b> : présentation du bilan financière après les retraitements. ....	43
<b>Tableau N°04</b> : présentation du bilan financière en grande masse. ....	45
<b>Tableau N°05</b> : La forme du tableau des flux de trésorerie.....	53
<b>Tableau N°06</b> : Calcul des immobilisations incorporelles .....	63
<b>Tableau N°07</b> : Calcul des immobilisations corporelles .....	64
<b>Tableau N°08</b> : Calcul des immobilisations financière .....	65
<b>Tableau N°09</b> : calcul des emplois stable.....	66
<b>Tableau N°10</b> : Calcul de l’actif circulant d’exploitation .....	67
<b>Tableau N°11</b> : calcul de la trésorerie active .....	67
<b>Tableau N°12</b> : Calcul des capitaux propres .....	68
<b>Tableau N°13</b> : Calcul des ressources durable .....	68
<b>Tableau N°14</b> : Calcul du passif circulant d’exploitation.....	69
<b>Tableau N°15</b> : calcul du passif circulant hors exploitation.....	69
<b>Tableau N°16</b> : Calcul de la trésorerie passive .....	70
<b>Tableau N°17</b> : Calcul du passif circulant .....	70
<b>Tableau N°18</b> : Actif du bilan fonctionnel .....	72
<b>Tableau N°19</b> : Passif du bilan fonctionnel.....	73
<b>Tableau N°20</b> : Bilan fonctionnel en grande masse de 2017.....	74
<b>Tableau N°21</b> :Bilan fonctionnel en grande masse de 2018.....	74

<b>Tableau N°22</b> : Bilan fonctionnel en grande masse de 2019.....	75
<b>Tableau N°23</b> : Bilan fonctionnel en grande masse de 2020.....	75
<b>Tableau N°24</b> : Calcul du fond de roulements net global par le haut du bilan .....	78
<b>Tableau N°25</b> : Calcul du fond de roulement net global par le bas du bilan .....	79
<b>Tableau N°26</b> : Calcul du besoin en fond de roulements d’exploitation .....	80
<b>Tableau N°27</b> : Calcul du besoin en fond de roulements hors exploitations.....	80
<b>Tableau N°28</b> :calcul du BFR à partir du BFRE et BFRHE .....	81
<b>Tableau N°29</b> : calcul du BFR à partir de l’actif et passif hors trésorerie .....	81
<b>Tableau N°30</b> : calcul de la trésorerie à partir du FRNG et du BFR .....	82
<b>Tableau N°31</b> : calcul de la trésorerie à partir de la trésorerie .....	82
<b>Tableau N°32</b> : Affectations des résultats .....	85
<b>Tableau N°33</b> : Actif du bilan financier des exercices.....	86
<b>Tableau N°34</b> : Passif des bilans financiers des exercices .....	88
<b>Tableau N°35</b> :Bilan financière en grande masse 2017.....	89
<b>Tableau N°36</b> :Bilan financière en grande masse 2018.....	89
<b>Tableau N°37</b> :Bilan financière en grande masse 2019 .....	90
<b>Tableau N°38</b> : Bilan financière en grande masse 2020 .....	90
<b>Tableau N°39</b> :calcul du fond de roulements net de l’entreprise Danone Djurdjura .....	93
<b>Tableau N°40</b> :Calcul du fond de roulement net par le bas du bilan .....	93
<b>Tableau N°41</b> :calcul du fond de roulement total .....	94
<b>Tableau n°42</b> : calcul du fond de roulement propre .....	95
<b>Tableau n°43</b> : Calcul du fond de roulement étranger .....	95
<b>Tableau N°44</b> : Ratio de liquidité générale .....	96

<b>Tableau N°45</b> : calcul des ratios de liquidité réduit de Danone pour 2017,2018, 2019 et 2020 . .....	97
<b>Tableau N°46</b> : calcul des ratios de liquidité immédiat de Danone Djurdjura .....	97
<b>Tableau n°47</b> : variation des flux au sein de l'entreprise Danone Djurdjura .....	99

# Table de matières

---

Remerciements

Dédicace

La liste des abréviations

Introduction Général .....1

## Chapitre 1 : les notions de base sur l'analyse de la trésorerie

Section 01 : Généralités sur la trésorerie .....4

I.1 Définition de la trésorerie : .....4

I.1.1 Les éléments constitutifs de la trésorerie .....5

I.1.2 Typologies de trésorerie .....6

I.1.2.1 La trésorerie en valeur .....6

I.1.2.2 La Trésorerie potentielle .....7

I.1.2.3 La Trésorerie zéro .....7

I.1.3 Rôle et Objectif de la trésorerie : .....7

I.1.4 Les missions du trésorier dans l'entreprise : .....8

I.1.4 Les sources de financement de la trésorerie : .....11

I.1.4.1 Financement interne: .....12

I.1.4.1.1 La capacité d'autofinancement CAF : .....12

I.1.4.1.2 L'autofinancement : .....12

I.1.4.1.3 Les ventes au comptant : .....12

I.1.4.1.4 Les vente à terme : .....13

I.1.4.2 Le financement externe .....13

I.1.4.2.1 Les emprunts bancaires à long terme .....13

I.1.4.2.2 Les crédits bancaires à court terme .....13

Section 2 : les problèmes et les risque de la trésorerie .....15

I.2.1 Origine des problèmes de la trésorerie .....16

I.2.1.1 Problèmes structurels de trésorerie .....16

I.2.1.2 Problème conjoncturels de trésorerie .....17

I.2.1.3 Problèmes organisationnel de trésorerie .....18

I.2.2 Les principales causes de dégradations de la trésorerie .....18

I.2.2.1 La crise de croissance .....18

I.2.2.2 La mauvaise gestion du BFR .....19

## Table de matières

I.2.2.3 Le mauvais choix de financements.....	20
I.2.2.4 La perte de rentabilité .....	21
I.2.2.5 Les réductions conjoncturelles de l'activité.....	22
I.2.3 Les risques de la trésorerie .....	22
I.2.3.1 Le risque de crédit .....	23
I.2.3.2 Le risque du taux d'intérêt .....	23
I.2.3.3 Le risque de change .....	24
I.2.3.3.1 L'importance du compte de devise .....	24
I.2.3.3.2 Quelques instruments de couvertures du risque de change .....	25
<b>Conclusion</b> .....	25
 <b>Chapitre 2 : Les méthodes et les instruments d'analyse de la trésorerie</b>	
<b>Section 01 : l'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle</b> .....	27
II.1.1 Définitions du bilan .....	28
II.1.2 Définition du bilan fonctionnel .....	29
II.1.2.1 Passage du bilan comptable au bilan fonctionnel .....	31
II.1.2.2 La structure final du bilan fonctionnel .....	32
II.1.2.3 Présentation du bilan fonctionnel en grande masse .....	34
II.1.3 La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier .....	35
II.1.3.1 Le fond de roulements net global.....	35
II.1.3.2 Le besoin en fond de roulements .....	36
II.1.3.3 La trésorerie nette :.....	38
<b>Section 02 : L'analyse de la trésorerie par l'approche patrimoniale et l'analyse dynamique</b> .....	39
II.2.1 Le bilan financier .....	39
II.2.1.1 Définitions du bilan financier .....	39
II.2.1.2 Le rôle du bilan financier.....	40
II.2.1.3 Objectif du bilan financier .....	40
II.2.1.4 L'élaboration du bilan financier :.....	41
II.2.1.5 Présentation du bilan financier après les retraitements. ....	42
II.2.1.6 Présentation du bilan financier en grande masse .....	44
II.2.2 La détermination de la trésorerie par l'équilibre financier .....	45
II.2.2.1 Le fond de roulement .....	45

## Table de matières

---

II.2.2.1.1 Détermination du fond de roulements.....	45
II.2.2.1.2 Décomposition du fonds de roulement .....	46
II.2.2.1.3 Interprétation du fond de roulement (FR) .....	47
II.2.3 Ratios de la trésorerie : .....	48
II.2.3.1 Ratios de liquidités : .....	48
II.2.3.1.1 Ratio de liquidité générale :.....	48
II.2.3.1.2 Ratio de liquidité immédiate : .....	49
II.2.3.1.3 Ratio de liquidité réduite :.....	49
II.2.4 L'analyse de la trésorerie par le tableau des flux de trésorerie :.....	49
II.2.4.1 Définition d'un flux de trésorerie :.....	50
II.2.4.2 Définition du tableau de flux de trésorerie (TFT) :.....	50
II.2.4.3 Intérêt et objectif du tableau de flux de trésorerie : .....	50
II.2.4.4 Les composantes du TFT :.....	51
II.2.4.4.1 Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation : .....	51
II.2.4.4.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement : .....	51
II.2.4.4.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement :.....	52
II.2.4.5 La construction du TFT :.....	52
II.2.4.5.1 Calcul du bilan différentiel.....	52
II.2.4.6 La structure du tableau des flux de trésorerie :.....	53
II.2.4.6.1 Interprétation du tableau : .....	54
II.2.4.7 Avantages du tableau des flux de trésorerie :.....	55
<b>Conclusion du chapitre :</b> .....	<b>56</b>
<b>Chapitre III : L'analyse de la trésorerie au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA</b>	
<b>Section 1 : Présentations de l'entreprise Danone Djurdjura</b> .....	<b>57</b>
III.1.1 HISTORIQUE :.....	57
III.1.1.1 Groupe DANONE :.....	57
III.1.1.2 LAITERIE DJURDJURA : .....	59
III.1.1.3 PARTENARIAT<< DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA>> : .....	59
III.1.2 SITUATION GEOGRAPHIQUE :.....	60
III.1.3 Identification de l'entreprise (DDA) :.....	60
III.1.3.1 dénomination sociale :.....	60
III.1.3.2 Le siège social :.....	60

## Table de matières

III.1.4	Forme juridique : .....	61
III.1.5	DANONE actuellement : .....	61
III.1.5.1	Organigramme Danone Djurdjura : .....	62
<b>Section 2 : l'analyse de la trésorerie par l'approche fonctionnelle</b> .....		<b>63</b>
III.2.1	L'élaboration des bilans fonctionnel de Danone Djurdjura .....	63
III.2.1.1	Le cycle d'investissements .....	63
III.2.1.2	Le cycle d'exploitation : .....	66
III.2.2	Présentation des bilans fonctionnels de Danone Djurdjura.....	71
III.2.2.1	Présentation des bilans fonctionnels en grande masse .....	73
III.2.2.2	Présentation graphique des bilans fonctionnels en grandes masses : .....	76
III.2.3	L'équilibre financier de Danone Djurdjura : .....	78
III.2.3.1	Calcul des indicateurs de l'équilibre financier : .....	78
III.2.3.1.1	Calcul du fond de roulement net global (FRNG) : .....	78
III.2.3.1.2	Calcul du besoin en fond de roulement .....	79
<b>Conclusion du chapitre :</b> .....		<b>83</b>
<b>Chapitre 4 : L'analyse de la trésorerie par l'approche financière et l'analyse dynamique au sein de l'entreprise Danone Djurdjura</b>		
<b>Section 1 : l'analyse de la trésorerie par l'approche financière</b> .....		<b>84</b>
IV.1.1	Elaboration du tableau des bilans financiers .....	84
IV.1.1.1	Présentation du tableau d'affectation de résultat .....	85
IV.1.1.2	Présentation des bilans financiers de Danone Djurdjura .....	86
IV.1.1.3	Présentations des bilans financiers en grande masses .....	88
IV.1.1.4	L'analyse des bilans financiers : .....	91
IV.1.2	La détermination de la trésorerie par l'équilibre financière .....	93
IV.1.2.1	L'équilibre à long terme (fonds de roulement) .....	93
IV.1.2.1.1	Le fonds de roulement total : .....	94
IV.1.2.1.2	Le fonds de roulement propre .....	95
IV.1.2.1.3	Le fonds de roulement étranger (FRE) .....	95
IV.1.3	Analyse par la méthode des ratios.....	96
IV.1.3.1	Ratios de liquidités : .....	96
IV.1.3.1.1	Ratio de liquidité générale .....	96
IV.1.3.1.2	Ratio de liquidité réduit .....	96

## Table de matières

---

IV.1.3.1.3 Rations de liquidité immédiate.....	97
<b>Section 2 : l'analyse dynamique de la trésorerie .....</b>	<b>98</b>
IV.2.1 Présentation du tableau des flux de la trésorerie .....	98
IV.2.1.1 Analyse des différents flux de trésorerie.....	100
IV.2.1.1.1 Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles .....	100
IV.2.1.1.2 Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements .....	100
IV.2.1.1.3 Flux de trésorerie net provenant des activités de financement .....	100
IV.2.1.1.4 Analyse de la trésorerie à la fin de la période .....	101
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>101</b>
<b>Conclusion Général .....</b>	<b>.....</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexe</b>	
<b>Liste des tableaux, des Figures et des schémas</b>	

## Résumé

Ce mémoire analyse l'impact de la trésorerie sur la performance et la pérennité de l'entreprise, en se basant sur le cas de DANONE DJURDJURA. La question principale porte sur la méthode d'analyse de la trésorerie qui sert à évaluer la santé financière de l'entreprise.

Le mémoire se compose de quatre chapitres : le premier aborde les notions de base sur l'analyse de la trésorerie, le deuxième se concentre sur les méthodes et les instruments d'analyse financière de la trésorerie, tandis que le troisième et le quatrième chapitre présentent une étude de cas au sein de l'entreprise Danone Djurdjura.

Les conclusions mettent en évidence des éléments tels que le déséquilibre de la structure financière de l'entreprise, des difficultés de trésorerie et une liquidité insatisfaisante.

L'analyse financière est un outil puissant qui permet de déceler les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui influencent la performance financière d'une entreprise.

**Mots-clés :** Analyse de trésorerie, performance, pérennité, analyse financière, santé financière, liquidité, Danone Djurdjura.

## Abstract

This thesis analyzes the impact of cash flow on the performance and sustainability of the company, based on the case of DANONE DJURDJURA. The main question concerns the method of cash flow analysis which is used to assess the financial health of the company.

The dissertation consists of four chapters: the first covers the basic concepts of cash flow analysis, the second focuses on the methods and instruments of financial cash flow analysis, while the third and fourth chapters present a case study within the company DANONE Djurdjura.

The findings highlight elements such as the imbalance in the company's financial

Financial analysis is a powerful tool that helps identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats that influence a company's financial performance.

**Keywords:** Cash flow analysis, performance, sustainability, financial analysis, financial health, liquidity, Danone Djurdjura

