REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin de d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion.

Spécialité : Contrôle de gestion

THÈME

L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise

Cas : United Tobacco Company/spa

Présenté par

M^{lle} MEZIANI Fettouma

Encadré par

M^{r} HAMEL Abdelmalek

Durée et lieu de stage : du 01/03/2020 au 01/05/2020 à kolea

United Tobacco Company/spa

Année universitaire : 2019/2020

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin de d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion.

Spécialité : Contrôle de gestion

THÈME

L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise

Cas : United Tobacco Company/spa

Présenté par

M[lle] MEZIANI Fettouma

Encadré par

M[r] HAMEL Abdelmalek

Durée et lieu de stage : du 01/03/2020 au 01/05/2020 à kolea

United Tobacco Company/spa

Année universitaire : 2019/2020

Remerciement

Nous voulons tout d'abord remercier le bon dieu, le miséricordieux, le plus généreux qui nous a éclairé notre chemin et nous a donné la force et la volonté qui nous ont permis de pouvoir réaliser ce travail.

Nous remercions infiniment M. HAMEL Abdelmalek pour ses précieux conseils, 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 conseils et orientations utiles à son élaboration, c'est donc avec reconnaissance que nous lui présentons nos remerciements les plus sincères.

Nos remerciements vont aussi à M. KARAOUI Hassan pour son orientation et encadrement tout au long du stage qu'on a effectué au sein de UTC/spa .

Par la même occasion nous adressons nos remerciements les plus sincères à l'entreprise UTC/spa qui nous a permis d'approfondir nos connaissances et ceux qui nous ont soutenus

Merci aux membres du jury, qui ont bien voulu assister à la soutenance de ce mémoire.

Et enfin tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la présentation de ce mémoire en nous offrant la possibilité de nous réaliser autour de ce projet personnel.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce travail a :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

A la mémoire de mon père et mes grands-parents maternels

A ma Sœur et son mari qui m'ont toujours soutenu, Amina et Djamal

A Mon cher grand-père et chère grand-mère paternelle

A toute la famille MEZIANI

A mes cousins et cousines

A tous le personnel de l'entreprise « UTC/spa »

Et a tous mes amis (es) sans exceptions

SOMMAIRE

TITRE	PAGE
Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	I
Liste des tableaux	**II**
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Liste des Annexes	VI
Résumé	VII
Introduction générale	A-C
Chapitre 1 : Approche théorique de la gestion de trésorerie	2
Section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion	2
Section 02 : Gestion de la trésorerie dans l'entreprise	9
Section 03 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie	15
Chapitre 2 : La trésorerie dans l'analyse financière	22
Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel	22
Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux	30
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	41
Chapitre 3 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise UTC/spa	50
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	50
Section 02 : Etude et analyse de la situation financière de l'UTC/spa	61
Section 03 : Élaboration du budget prévisionnel	73
Conclusion générale	77
Bibliographie	81
Annexes	83
Table des matières	91

LISTE DES TABLEAUX

TITRE	PAGE
Tableau N° 1-2: Le bilan fonctionnel	23
Tableau N°2-2 :Estimation d'une situation de TN en fonction du FRNG et du BFR	26
Tableau N°3-2: Ratios de liquidité	29
Tableau N°4-2: La forme du Tableau des Flux de Trésorerie	32
Tableau N°5-2: Présentation de la 1e partie du tableau de financement	36
Tableau N° 6-2: Présentation de la deuxième partie du Tableau de financement	37
Tableau N°7-2: Tableau pluriannuel des flux financiers	39
Tableau N° 8-2: Structure du plan de financement	43
Tableau N°9-2: budget de trésorerie	45
Tableau N° 10-2: La fiche de valeur	47
Tableau N°1-3 : la capacité de production de l'UTC en 2019	53
Tableau N° 2-3 : bilan fonctionnel de l'actif	61
Tableau N°3-3 : Bilan financier 2019 et 2018 en grandes masses	62
Tableau N° 4-3 : Le FRNG à partir du haut de bilan	64
Tableau N° 5-3 : Le FRNG à partir du bas de bilan	66
Tableau N° 6-3 : Le BFR à partir du bilan	65
Tableau N° 7-3: Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE)	65
Tableau N° 8-3 : La TN à partir du FRNG et BFR	66
Tableau N° 9-3 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel	67
Tableau N°10-3 : Les ratios de liquidité	68
Tableau N° 11-3: Ratio d'autonomie financière	69
Tableau N° 12-3 : Ratio de l'indépendance financière	69
Tableau N° 13-3 : Ratio de solvabilité générale	70
Tableau N° 14-3 : Le TFT de l'exercice 2018	71
Tableau N° 15-3 : Le TFT de l'exercice 2019	72
Tableau N°16-3 : état récapitulatif du budget d'investissement de l'UTC	74
Tableau N°17-3 : budget d'exploitation 2019	75

LISTE DES FIGURES

TITRE	PAGE
Figure N°1-1:L'erreur d'équilibrage	18
Figure N° 2-1 :L'erreur de sur –mobilisation	19
Figure N° 3-1 : L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation	19
Figure N° 1-2 : Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan	24
Figure N°2-2 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan	24
Figure N° 3-2 : Schéma synthétique d'interprétation des situations	26
Figure N° 1-3 : Organigramme des différentes unités rattachées à l'UTC	52
Figure N° 2-3 : Différents produits de l'entreprise	53
Figure N° 3-3 : Schéma de l'organigramme du siège de l'UTC	54
Figure N° 4-3 : Organigramme de la direction des finances et comptabilité	59

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
ACE	Actif Circulant d'Exploitation
ACHE	Actif Circulant Hors Exploitation
AT	Actif de Trésorerie
AC	Actifs Circulants
AI	Actifs Immobilisés
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BFRHE	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement Exploitation
CP	Capitaux Permanents
CAF	Capacité d'Auto Financement
CT	Court Terme
DAFIC	Disponible Après Financement Interne de la Croissance
DCT	Dettes à Court Termes
DE	Dette d'Exploitation
DHE	Dette Hors Exploitation
LMT	Long et Moyen Terme
LT	Long Terme
MT	Moyen Terme
ES	Emplois Stables
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
ETE	Excédent de Trésorerie d'Exploitation
FR	Fonds de Roulement
FRNG	Fonds Roulement Net Global
PCE	Passif Circulant d'Exploitation
PCHE	Passif Circulant Hors Exploitation
PT	Passif Trésorerie
PC	Passif Circulant
PCHE	Passif Circulant Hors Exploitation
RS	Ressources Stables

RP	Résultat Opérationnel
SPA	Société Par Action
SF	Solde Financier
SE	Solde Economique
SC	Solde Courant
TFT	Tableau de Flux de Trésorerie
TVA	Taxe Sur la Valeur Ajoutée
TTC	Tout Taxes Comprises
TN	Trésorerie Nette

LISTE DES ANNEXES

	TITRE	PAGE
Annexe N°01	Actif du bilan de l'entreprise exercice 2019	84
Annexe N°02	Passif du bilan de l'entreprise exercice 2019	85
Annexe N°03	Compte de résultat de l'exercice : 2019 et 2018	86
Annexe N°04	Tableau des flux de trésorerie de l'entreprise 2019/2018	87
Annexe N°05	Actif du bilan de l'entreprise exercice 2018	88
Annexe N°06	Passif du bilan de l'entreprise exercice 2018	89

Résumé

La gestion de trésorerie est l'activité consistant à placer les liquidités d'une entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque. Son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme de la société et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants afin qu'elle soit capable de faire face à l'ensemble de ses échéances.

La gestion de trésorerie implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin d'évaluer le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise .Dans ce travail, nous avons essayé de faire apparaitre l'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise, en se focalisant sur le champ de la trésorerie et sa gestion, son processus et son analyse par les différentes méthodes

Mots clés : la trésorerie, processus de gestion de la trésorerie, équilibre financier.

Abstract

Cash management is the activity of placing a company's liquidity in the best conditions of profitability and risk. Its objective is to ensure the short-term solvency of the company and to ensure that cash levels remain satisfactory so that it is able to meet all of its deadlines.

Cash management involves having forecasting management tools in order to assess the immediate and future financing needs of the company. In this work, we tried to show the impact of cash management on the situation financial position of the company, focusing on the field of treasury and its management, process and analysis by different methods

Keywords: cash flow, cash flow management process, financial balance.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

L'entreprise est une entité qui est appelée à faire des choix multiples, et à prendre des décisions dans le but d'atteindre des objectifs fixés préalablement comme par exemple la réalisation de profit financier , et la plupart des décisions prises , sont des décisions opérationnelles affectant directement la gestion de ses ressources financières

Dans ce contexte, la gestion financière est devenue un outil de gestion nécessaire et indispensable au pilotage de la firme, elle concerne tous les domaines de l'entreprise car tous ses choix et toutes ses décisions ont une implication financière

La gestion de trésorerie est l'une des fonctions financières qui ont subi plus d'évolution, elle permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et les frais financiers, elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiements et de financement, et d'autre part à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie

Problématique de recherche

Cependant, pour pouvoir comprendre la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, il faut au moins connaître leurs exécutions, ce qui nous amène à poser la question centrale suivante : **«Quel est L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ?»**

De cette problématique soulevée ci-dessus, les questions suivantes peuvent être posées :

1- quels sont les indicateurs d'équilibre financier ?
2- la gestion de la trésorerie Permet-elle de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise « UTC/spa » et d'éclairer sur ses prises de décisions ?

Hypothèses de recherche

Afin de répondre à ces questions et pour mieux cerner notre problématique, nous avons jugé utile de poser les hypothèses suivantes :

Hypothèse N° 01 : les indicateurs de l'équilibre financier permettent de déterminer la capacité à faire face à ses engagements à court terme et mieux gérer les liquidités

Hypothèse N° 02 : La gestion de trésorerie influence la situation financière uniquement à court terme.

Objectifs recherchés :

Les objectifs de notre travail consistent à :

-Montrer l'importance de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise ;

-Identifier les principaux outils et méthodes de gestion de trésorerie ;

-Examiner le système de gestion de trésorerie mis en place par l'UTC/spa afin de montrer l'impact qu'il peut avoir sur sa situation financière.

Raisons du choix du sujet :

Le choix du thème est effectué selon plusieurs critères à savoir :

- L'acquisition des connaissances à propos de la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise
- Le rôle crucial de cette fonction et la place qu'occupe au sein de l'entreprise
- La nécessité de la maîtrise des techniques de gestion de trésorerie qui sont en évolution permanentes

Études antérieures :

- LEROUM Mounes et LARBI Aziz, « La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise économique», Mémoire de master en sciences commerciales, Université Mouloud Mammerie de Tizi Ouzou , 2015 ;

- KHELOUFI Hafida et ZOUAOUI Sakina, « Procédure et technique de gestion de la trésorerie», Mémoire de master en sciences de gestion, Université Abderrahmane Mira Bejaia , 2014

Méthodologie suivie :

Du point de vue méthodologique, et dans le but d'apporter des réponses aux questions posées précédemment, il nous est apparu judicieux d'utiliser dans la partie théorique la méthode descriptive basée sur la recherche bibliographique à partir de références scientifiques : les livres, les études, les recherches et ainsi des sites internet. Par contre, pour la partie pratique, la méthode analytique a été suivie dans l'analyse de données de la gestion de la trésorerie et d'informations obtenues lors du stage dans l'entreprise UTC/spa

Plan de recherche :

Pour atteindre les objectifs de cette recherche, la démarche est composée de trois chapitres, entre autres :

Chapitre 1 : Approche théorique de la gestion de trésorerie

Section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion

Section 02 : Gestion de la trésorerie dans l'entreprise

Section 03 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie

Chapitre 2 : La trésorerie dans l'analyse financière

Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel

Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

Chapitre 3 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : Etude et analyse de la situation financière de l'UTC/spa

Section 03: Élaboration du budget prévisionnel

CHAPITRE 1

APPROCHE THÉORIQUE DE LA GESTION DE TRÉSORERIE

Chapitre 1 : Approche théorique de la gestion de trésorerie

L'activité économique d'une entreprise et les décisions financièrement qu'elle génère telles que les investissements et les financements, ont un impact certain sur la trésorerie. Cette dernière est un élément du patrimoine de l'entreprise. Afin d'assurer une meilleure compréhension du thème, il est certainement indispensable de mettre en évidence les données analytiques, mais il est toutefois important de prendre en considération des données théoriques afin d'avoir une vision claire sur ce sujet abordé

Nous allons au cours de ce chapitre identifier les différentes définitions et notions qui se rapportent à la trésorerie et sa gestion.

La présentation de ce premier chapitre se fera à travers trois sections, à savoir :

- Section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion
- Section 02 : Gestion de la trésorerie dans l'entreprise
- Section 03 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie

Section 1 : Généralité sur la trésorerie et sa gestion

1.1. Définition de la trésorerie

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[1].

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

Pour SALL, lui, la trésorerie à un moment donné est égale à la différence entre les valeurs disponibles à l'actif et les dettes à court terme bancaires au passif[3]

La trésorerie est constituée des disponibilités, elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou une autre activité. En effet elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise La trésorerie ou l'encaisse disponible représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour

1Jack Forget, « Gestion de trésorerie », Editions d'Organisation, Paris, 2005 , page11
2 Allain-charles Martinet et Ahmed Silem, « Lexique de gestion et de management », Edition Dalloz,2005, page 529
3MackySall, « La revue des Sciences de gestion », Direction et Gestion, 2008, page 38

assurer ses payements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité »[4].Cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences, à savoir :

- Liquidité qui représente l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation ;
- L'exigibilité qui est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire [5];
- La solvabilité qui constitue l'aptitude de l'entreprise a remboursé a terme.

En d'autre terme, la gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout.

Il s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum et maximisant le rendement de ses placements de ses excédents éventuels de trésorerie.[6]

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

1.2. Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est l'activité consistant à placer les liquidités d'une entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque, son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme de la société et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants afin qu'elle soit capable de faire face à l'ensemble de ses échéances.

La gestion de trésorerie implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin d'évaluer le besoin de financement immédiat et à futur de l'entreprise

Aussi, la gestion de la trésorerie est « l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité ». Elle peut aussi être définie comme « l'ensemble des mécanismes

4Honorel, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, P. 33.
5Rousselot Philipe et Verdie Jean-François, « La gestion de trésorerie », Edition, Dunod, Paris, 1999, P. 18.
6Hattab.f : « La gestion de la trésorerie dans une entreprise », cas de l'etbh-tce, mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaïa. , 2017, P3.

qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout ». IL s'agit pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum et maximisant le rendement de ses placements de ses excédents éventuels de trésorerie

Le travail de gestion de trésorerie est aujourd'hui le plus souvent centralisé et nécessite une gestion fine, non seulement des investissements, mais aussi des prêts et emprunts aux filiales. Des reportings et la création d'un plan de trésorerie constituent une partie des tâches du trésorier

1.3. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont[7] :

1.3.1. La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle représente les espèces que l'entreprise possède. C'est un compte d'actif qui mesure les variations des liquidités en cours d'exercice et leur montant à la fin de l'exercice

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise.

- **Les encaissements**

Ils regroupent les opérations de l'entreprise générant des recettes, qui constituent des entrées de trésorerie lui permettant d'honorer ses différents engagements. Ces recettes s'articulent comme suit

a- Les recettes de l'activité principale de l'entrepris

Les règlements en caisse se font en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible. Le versement s'effectue aux banques ou à la poste. Ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie.

b- Les produits financiers

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

[7]Rousselot Philipe et Verdie Jean-François, Op. Cité,P25

c- Les aides financières (s'il y a lieu)

Elles constituent les subventions accordées à l'entreprise par l'Etat ou les collectivités en vue de compenser une faiblesse de prix ou de faire face à des charges d'exploitation.

d- Les cessions d'immobilisations

Elles représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers. Ces cessions acquièrent le caractère d'opérations courantes si elles sont répétitives et occasionnelles si elles sont hors activités.

e- Les augmentations du capital

Elles représentent les versements reçus des actionnaires en vu d'accroître le capital.

f- Les emprunts et dettes assimilées

Ils représentent les prêts contractés auprès des établissements de crédit ou des tiers au profit de l'entreprise. Généralement, ils sont remboursés selon un échéancier préétabli.

g- Les intérêts et les dividendes

Les intérêts constituent le rendement que rapporte une somme d'argent placée auprès d'un établissement financier ou prêtée à un tiers pendant une certaine période.

h- Les dividendes représentent

La portion de bénéfice qui revient à l'entreprise en tant qu'actionnaire. En somme ces deux revenus sont des rémunérations de capital.

i- Les encaissements des loyers

Ce sont les règlements des loyers des immobilisations par les tiers locataires. En général, la périodicité des encaissements est le mois.

j- Les autres encaissements

Ils constituent les recettes occasionnelles de l'entreprise

- **Les décaissements**

Ils constituent pour l'entreprise toutes les opérations effectuées dans l'exercice de ses activités aboutissant à des sorties de liquidité. Ces différents décaissements sont :

a- Les achats de biens et services

Ils concernent les achats au comptant ou à crédit des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et des prestations de services reçus dans le cadre de la poursuite des activités de l'entreprise.

b- Les règlements aux fournisseurs

Ils constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements doivent être supérieurs à ceux que l'entreprise a accordés à ses clients.

c- Les frais de productions et de distributions

Ce sont les dépenses effectuées par elle en vue de la production de ses biens et/ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des clients.

d- Les remboursements d'emprunt

Ils consistent au règlement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles.

e- Les intérêts et les dividendes versés

Les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quant aux dividendes, Ils correspondent à la portion de bénéfice à reverser aux actionnaires de l'entreprise.

f- Le règlement des loyers

Il est la rémunération de l'utilisation des immobilisations dont l'entreprise n'est pas propriétaire.

g- Le règlement des impôts et taxes

Les entreprises sont assujetties à plusieurs impôts dont: ·

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

h- Les frais de personnels

Ils concernent les différentes rémunérations versées mensuellement aux salariés de l'entreprise en contrepartie du travail fourni ainsi que les charges sociales y afférentes.

i- Les achats des titres

Il s'agit des achats des titres de participation en vue d'exercer une certaine influence sur l'entreprise émettrice ou des titres immobilisées qui représentent des placements à long terme.

j- Les autres dépenses

Elles constituent des opérations auxquelles s'adonne l'entreprise dans le but d'assurer certaines tâches.

1.3.2.La banque

La banque est par définition une entreprise qui à pour profession habituelle la collecte des dépôts et la redistribution sous forme de crédits, elle joue un rôle d'intermédiaire financier entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tant en se procurant des bénéfices sous formes d'intérêt.

La banque favorise la création de richesse en mettant à disposition des acteurs des liquidités qui peuvent être utilisées dans l'économie réelle.

Elle joue également une fonction de création monétaire par la mise à disposition decrédit auprès des ménages et des entreprises. En effet, elle permet à ces ménages et entreprises à besoin de financement de disposer de ressources qu'ils injectent dans l'économie

Son rôle dans l'économie est le suivant :

- Sécurisation des flux monétaires et financiers
- Sécurisation des échanges
- Financement de l'économie
- Soutien de la politique monétaire des pouvoirs publics
- Création de richesse (les banques contribuent au Produits Intérieur Brut)
- création d'emploi

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

A- Le rapprochement bancaire

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

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

B- Les comptes banques

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

1.4. Missions et qualités requise du trésorier

1.4.1. Missions du trésorier

L'énoncé des rôles essentiels de la trésorerie souligne l'étendue et le caractère multiple des missions du trésorier d'entreprise. On peut dresser une liste des différentes missions dans une grande entreprise :

- Prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur, rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquats,
- Définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires,
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation,
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change,
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt,
- Suivre et contrôler la trésorerie des filiales,
- Contrôler les comptes bancaires,
- Concevoir et mettre en place, un système d'information,
- Définir une organisation du ou des départements. Trésorerie" et instaurer des procédures,
- Négocier avec d'autres départements de l'entreprise (notamment de la compatibilité),
- Assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière,
- Éviter le risque technique ou le risque de non-maîtrise de la technicité d'un instrument ou d'une position financière,
- Évaluer le risque de contreparties financières,
- Analyser les résultats de la Trésorerie,
- Participer à la définition de politiques de risque de change et de taux d'intérêt

1.4.2 Qualités requises

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

Technicien : la gestion de la trésorerie est un domaine technique et le trésorier devra maitriser le logiciel de trésorerie, les éléments de mathématiques financières et le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.

Organisateur : le trésorier doit organiser une démarche de gestion qu'il faut suivre quotidiennement.

Communicateur : le trésorier est dépendant de toutes les fonctions de l'entreprise, car ces dernières lui fournir des informations nécessaires pour alimenter ses prévisions.

Anticipateur : dans une entreprise la prise de décision se faite à partir des flux financiers ou de positions de compte prévisionnels, donc le trésorier doit prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizon de temps : quelques jours, plusieurs semaines ou bien une année, il doit aussi savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêts.

Section 2 : Généralité sur la gestion de trésorerie

2.1. Objectifs de la gestion de trésorerie

Les trésoriers et les responsables financiers sont très soucieux de réduire ou de ne pas faire croitre les frais financiers qui leurs sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires[8].
Aussi, afin d'optimiser la gestion de la trésorerie, certaines précautions sont à prendre :

2.1.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, et d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni solde « créditeur improductifs », ni solde « débiteur couteux ». Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le cout de trésorerie pléthorique et le cout de financement d'une insuffisance de liquidités.
La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sou-mobilisation, l'erreur d'équilibrage.

2.1.2. L'arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un cout d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financement couteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. Lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le cout de financement de cette insuffisance de liquidités (découvert, escompte…) est un cout réel
Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le cout de détention d'une encaisse positive et le cout d'obtention des liquidités nécessaire au financement du déséquilibre financier. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du cout des ressources financières mobilisées par la firme, c'est-à-dire des taux d'intérêts en vigueur sur les marchés et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources (actionnaires et préteurs) compte tenu de ces caractéristiques économique et financières. En générale, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau d'encaisse légèrement négatif

[8] Sinon M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition Dunod, paris, 1998, P25.

2.1.3. L'objectif de la gestion zéro

La trésorerie zéro, ou encaisse zéro, peut être définie comme une modalité de gestion de trésorerie dans laquelle chaque jour, les soldes en valeur des comptes, dans les différentes banques, doivent se rapprocher le plus possible de zéro, les montants excédentaires devant être l'objet de placement systématique.

Elle consiste donc à organiser et à gérer les flux de trésorerie afin d'éviter toute encaisse oisive par :

-Tous les excédents ne doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les charges financières ;

-Tous les déficits doivent être financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières.

-Choix des instruments de paiement :

Le trésorier doit connaitre les différents instruments de paiement utilisables dans son pays et dans les relations internationales. Il doit s'informer de leurs évolutions et des progrès réalisés.

On distingue :

- Les délais d'encaissement et de décaissement ;

-Le coût des opérations ;

-Le degré de sécurité, en particulier les risques d'impayés .

2.2. Processus de la gestion de trésorerie

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

2.2.1. La prévision

La gestion prévisionnelles est la première étape du processus, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sortie de fonds. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement. Donc prévoir consiste à explorer divers scénarios lesquelles correspondent le mieux à une stratégie globale purement réfléchie.

Aussi, la qualité des décisions à prendre en matière de gestion de la trésorerie dépend en grande partie de la qualité des systèmes d'information en place : comptabilité générale, analytique, budget etc. La qualité de la prévision est tributaire de celle de l'information de base sur laquelle elle est bâtie : lorsque la qualité de l'information comptable ou des séries statistiques élaborées est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

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

Il existe plusieurs méthodes de prévision dont la qualité et les difficultés de mise en œuvre sont variables

- **L'extrapolation proportionnelle**

Cette méthode part généralement du chiffre d'affaire, connaissant le rapport entre celui-ci et le fond de roulement, le besoin en fond de roulement ou la trésorerie pour une période donnée, on peut en déduire les prévisions pour les périodes suivantes.

Cette méthode est simple, mais elle présente des lacunes puisqu'elle suppose une relation entre le chiffre d'affaire et le BFR ; or le BFR observé à un moment donné, à partir du bilan ne traduit pas nécessairement l'exacte réalité des délais de rotation des stocks ou des durées de crédits et fournisseurs. Seul un examen des échéanciers réels des encaissements et décaissements peut autoriser une bonne extrapolation des flux prévisionnels.

Dans les petites entreprises qui ne peuvent s'offrir le luxe d'un système d'information lourd et onéreux, cette méthode simple de prévision peut être utilisée avec prudence.

- **L'extrapolation linéaire à partir du chiffre d'affaire**

A partir de données historiques et d'une méthode statistique plus ou moins élaboré, on peut établir une relation proportionnelle entre le chiffre d'affaires et le BFR. ou la trésorerie du type $y = ax + b$; il s'agira alors d'identifier les paramètres a et b de la fonction d'ajustement ; on pourra dès lors prévoir le niveau du BFR. ou la trésorerie.

Cette méthode fait l'objet des mêmes critiques que la précédente. En outre, elle suppose que le BFR et la trésorerie observée au bilan correspondent à des niveaux optimums.

2.2.2. Les ajustements nécessaires

Une fois les prévisions établies, on pourra apprécier la trésorerie prévisionnelle qui sera soit négative, soit positive.

L'entreprise doit alors prévoir les ajustements nécessaires dans les deux cas.

Dans le premier cas « déficit de trésorerie » il convient d'envisager les actions destinés à combler le déficit et à rétablir l'équilibre : demande de concours bancaires de trésorerie en fonction de leurs coût et de leur flexibilité ; réajustement des délais de règlement des clients et des délais de paiement des fournisseurs…..

Dans la deuxième hypothèse, trésorerie plus ou moins abondante (encaissements supérieurs aux décaissements), l'entreprise devra envisager soit le placement à court terme de ses disponibilités

oisives ou encore le paiement anticipé de ses dettes, soit la réalisation d'investissements de manière à rentabiliser les fonds disponible.

Dans les deux cas, il s'agit d'améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant le coût des crédits de trésorerie à solliciter, soit en optimisant l'utilisation de la trésorerie excédentaire.

2.2.3. Le contrôle

Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt[9].

Différentes méthodes de contrôles sont utilisées , il y a les contrôles sur la banque (pointage et conciliation) et le contrôle de la caisse.

- **Les pointages**

Le pointage consiste en une vérification de la correspondance des montants des versements bancaires (sur les relevés) aux montants sur les états de vente de la firme, cela permet de voir les versements non encore positionnés et de tenir compte des dates de valeur.

- **La conciliation bancaire**

La conciliation bancaire ou état de rapprochement bancaire est indispensable pour le contrôle des mouvements de la banque. Les comptes banque dans les livres de l'entreprise et celui de l'entreprise dans les livres de la banque sont des comptes réciproques. Cela implique que leurs soldes en fin de période doivent être opposés mais égaux.

Cependant, du fait du décalage entre les enregistrements des opérations par la banque et par l'entreprise, les soldes des comptes tenu par chacun d'eux ne sont pratiquement jamais opposés et égaux

Il est donc nécessaire d'en vérifier la concordance en présentant un état de conciliation.

Pour cet effet, il faut :

- disposer de l'état de conciliation précédent des deux (02) comptes;
- comparer les opérations enregistrées dans les deux (02) comptabilités;
- inscrire les soldes à la date de la conciliation dans un tableau;
- y inscrire les opérations non comptabilisées de part et d'autre;
- calculer les deux (2) soldes qui doivent être égaux mais opposés

[9] FORGET J : Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, paris 2001, P15

- **Le contrôle de la caisse**

Il est effectué par le contrôleur de gestion et consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Un procès-verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle.

Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux (2) soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit décharge de sa gestion. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts.

Les cas de figure présents peuvent être constatés :

- Le solde théorique supérieur au solde réel : il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses.

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

- **Le contrôle interne (sur les moyens de règlement)**

Le contrôle interne est le contrôle effectué aux différents niveaux de responsabilité de l'entreprise sur tous les documents ayant une incidence financière. Il a pour objectif de réduire au maximum les erreurs et toutes autres malversations de nature financières.

Le contrôle sur les opérations d'encaissements lui est effectué par la banque lors des versements d'espèces par le client et par le gestionnaire des stocks avant la livraison des produits.

Pour ce qui est du contrôle sur les décaissements par banque, il porte sur tous les documents de décaissements (pièces de caisse, chèque, lettre de virements,…).

Lorsque ces documents sont établis, ils sont soumis à l'appréciation des signataires qui avant d'y porter leur autorisation vérifient :

- La concordance des montants aux factures réglées ;
- Les bénéficiaires ;
- L'état du chèque (barré ou non barré);
- La mention « PAYEE » et les références du paiement (numéro du chèque,…).

Pour ce qui est du contrôle de la caisse, avant de procéder au paiement de la pièce, il est porté vérification sur : l'authenticité de la signature des signataires et la signature de la pièce par le bénéficiaire. Il est en outre interdit au Caissier l'affectation directe des recettes aux dépenses (compensation)

2.3. Outils d'aide à la gestion de trésorerie

Dans le souci d'une gestion de trésorerie efficiente, on utilise les outils de gestion pertinents qui permettent de suivre la trésorerie ainsi que ses éléments constitutifs afin qu'ils soient apurés. Ils sont les suivants:

2.3.1. Le bon de décaissement provisoire

C'est un document qui sert à effectuer des dépenses urgentes à l'intention des personnes se trouvant dans le besoin et nécessitant une régularisation à terme. Il permet de connaître les affectations auxquelles ont servi les différents frais des opérations dont le total récapitulé correspond à son montant.

Le bon de décaissement provisoire alors repris au niveau du journal de caisse à hauteur de la somme déboursée prend le caractère de bon de décaissement définitif.

2.3.2. Le carnet des entrées de caisse

Ce document servant de justificatif est constitué de plusieurs bons d'entrée de caisse dont l'entreprise représentée en plusieurs exemplaires avec une souche restant au niveau de la comptabilité, permet de constater les règlements quotidiens des différents clients de la firme

2.3.3. L'état hebdomadaire des recettes

C'est un document qui permet au comptable d'avoir une idée sur l'ensemble des encaissements qu'il a perçus au cours de la semaine avant de procéder aux dépôts des fonds dans ses différentes banques.

Ce document est soumis à la signature du contrôleur interne pour contrôle de l'efficacité des encaissements.

2.3.4. Le registre des clients

Le registre des clients est un document dans lequel sont répertoriés l'ensemble de ses clients ainsi que les mouvements entretenus en ce qui concerne le règlement des factures. Il permet de détecter non seulement les clients qui ne se sont pas exécutés de l'entièreté de leurs créances afin de procéder à des relances pour le solde des factures à honorer, mais aussi les clients insolvables en vue de les contraindre à honorer leurs règlements.

2.3.5. Le registre des fournisseurs

Ce document contient la liste des fournisseurs de l'entreprise et les mouvements qu'ils effectuent. Il permet de détecter les factures impayées de ses différents fournisseurs venues à échéance dans le but de procéder à leurs règlements dès disposition de liquidités.

Section 3 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie

3.1. Les origines des problèmes de la trésorerie

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturel. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes.

Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) voir, dans certains cas, les deux.

D'autres problèmes peuvent également émaner de l'organisation de la gestion de la trésorerie dans une entreprise[10]

3.1.1. Problème structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener à des problèmes de trésorerie.

Les causes principales de ces problèmes, sont les suivantes :

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

10 Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op cité, P25.

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

- 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 à prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.
Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs

3.1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement
Les principales causes indentifiables sont les suivantes[11] :

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

3.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel

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

[11] Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op cité, P26

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

3.2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie

3.2.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers

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

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage ; l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation[12].

3.2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet, les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR), sans pour autant être affectées à des emplois productifs. En l'absence de financement spécifique, on peut facilement admettre que ce coût d'opportunité est le coût moyen pondéré des ressources financières de la firme (ou coût du capital). Ce coût ne peut qu'être réduit - et non supprimé - par un placement de la trésorerie non risquées (les liquidités constituant théoriquement un actif sans risque).

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

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

[12] Esbrières. P. Poincelot E, « Gestion de la trésorerie », édition management, Paris 1999, p.15

prêteurs) compte tenu de ses caractéristiques économiques et financières .En général, cet arbitrage conduit les trésoriers à déterminer un niveau cible d'encaisse légèrement négatif.

Toutefois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires[13]

3.2.3. Les erreurs à éviter en gestion de trésorerie

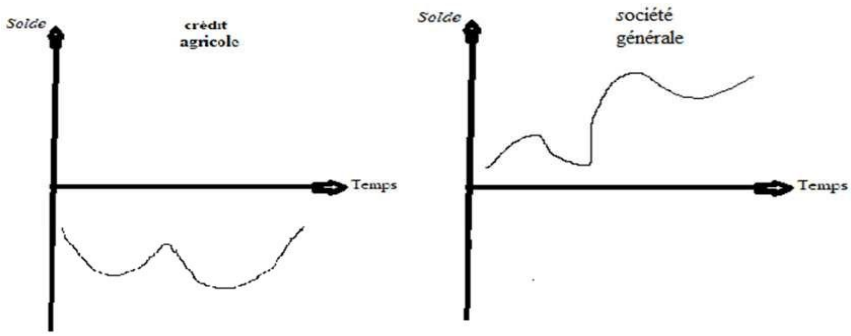
L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement couteuse, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise[14]

3.2.1. Les erreurs d'équilibrage

C'est le cas de l'existence simultanée de solde débiteurs en valeur générant des intérêts à payer dans une banque, et des soldes créditeurs en valeur non rémunérés dans une autre banque (Conséquence : un coût égal aux intérêts débiteurs correspondant aux sommes qui auraient pu être couvertes par les comptes créditeurs)

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

Figure 1-1 :L'erreur d'équilibrage



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : « La gestion de trésorerie » gestion de trésorerie, ed 2 dunod, 2017, P89.

Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés

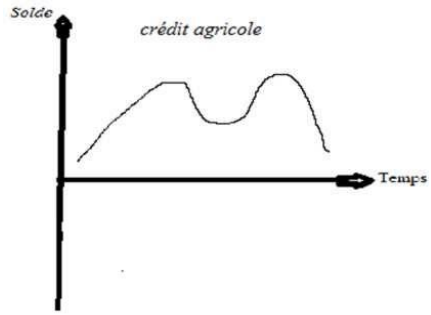
13 Esbrières. P. Poincelot E, op.cite, p.15
14Esbrières. P. Poincelot E, op.cite, p.15

(intérêts sur découvert et commission du plus fort découvert). Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés

3.2.2. Les erreurs de sur-mobilisation

Elle correspond à l'existence de soldes créditeurs en valeur non rémunérés, une fois éliminés les erreurs d'équilibrage. (Origines : défaut de placement, recours inutile à des moyens de financement comme une remise à l'escompte trop importante ou réalisée trop tôt, pour couvrir une échéance)

Figure N° 2-1 :L'erreur de sur –mobilisation

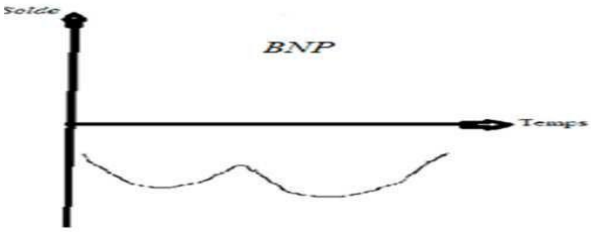


Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F OP CITE,P90.

3.2.3. Les erreurs de sous mobilisation

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

Figure N° 3-1 :L'erreur d'équilibrage de sous-mobilisation



Source : ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F : OP CITE, P. 91.

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sue le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont a la base du diagnostic de la gestion de trésorerie de l'entreprise et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction .cette automatisation doit être conçue dès le départ comme un projet qu'il s'agit de gérer et pour lequel il faut mener une analyse de rentabilité

Conclusion au chapitre

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise telles l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. Au-delà de son calcul, la trésorerie représente aussi un ensemble de flux et de risques qui doivent être gérés par un service spécialisé maitrisant parfaitement son environnement interne et externe

La fonction de la gestion de trésorerie doit permettre à l'entreprise de faire face à ses dettes à moindre coût et d'assurer le financement de ses activités, donc, sa gestion doit conduire à une gestion équilibrée : gérer les insuffisances (en cherchant tous les moyens qui permettront à l'entreprise d'y faire face) et gérer l'excédent (c'est de rechercher tous les moyens qui permettront à l'entreprise à l'employer pour des placements.

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par trois étapes importantes qui sont la prévision permettant d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds (c'est la démarche budgétaire), une fois les prévisions établies, on pourra apprécier la trésorerie prévisionnelle qui sera soit négative ou positive. l'entreprise doit alors prévoir les ajustements nécessaires (la deuxième étape) et dernière étape sera le contrôle : qui consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte.

Dans le prochain chapitre nous allons faire une analyse financière de la trésorerie .

CHAPITRE 2

LA TRÉSORERIE DANS L'ANALYSE FINANCIÈRE

Chapitre 2 : La trésorerie dans l'analyse financière

Occupant un poste très important dans l'analyse financière, la trésorerie doit être déterminée au préalable, pour cela il existe deux approches : l'approche statistique qui est l'analyse bilancielle et l'approche dynamique qui est l'analyse par les flux , cette analyse est très importante afin d'apprécier sa pertinence et sa valeur, et de traiter ses situations pour pouvoir la contrôler et de trouver la meilleure façon de son fonctionnement.

La présentation de ce premier chapitre se fera à travers trois sections, à savoir :

- Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel
- Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux
- Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel

L'analyse par le bilan est une analyse statique, La trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est l'image de ces emplois et ces ressources a un moment donné

1.1. Notion du bilan fonctionnel

L'analyse statique de la structure financière, d'après l'approche fonctionnelle, repose sur l'étude de la couverture des emplois par les ressources en prenant en considération les trois grandes fonctions (investissement, financement, et exploitation) dans les différents cycles économiques de l'entreprise.

Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masses homogènes selon trois fonctions (investissement, financement et exploitation) et présenté en valeurs brute. Le bilan fonctionnel permet :

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité de l'activité [15];
- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise
- Déterminer l'équilibre financier en comparant les différentes masses du bilan classées par fonctions et en observant le degré de couverture des emplois par les ressources;
- Calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise;
- Détecter le risque de défaillance16.

15BARREAU J et DELHAYE J., « gestion financière », Ed dunod, 2003,p35

16GRANDGUILLOT F.,B.,« analyse financière», 4eme Ed GUALINO éditeur, EJA, Paris, 2006, P.107.

1.2. Structure du bilan fonctionnel

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

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

Tableau N° 1-2: Le bilan fonctionnel

ACTIF	PASSIF
Emplois stables (ES) - Immobilisations brutes - Immobilisations incorporelles - Immobilisation corporelles - Immobilisation financières **Actif circulant d'exploitation brute (ACE)** - Stocks et encours - Avance et acomptes versés - Créances clients - Charges constatées d'avance **Actif circulant hors exploitation (ACHE)** - Créances diverses - Intérêts courus - Créances sur immobilisations **Actif de trésorerie (AT)** - Disponibilités	**Ressources stables (RS):** Capitaux propres Amortissement et provisions Dettes financières **Passif circulant (PC) :** Dettes d'exploitations Dettes hors exploitation Trésorerie passive

Source : BARREAU J et DELHAYE J., « gestion financière », Ed dunod, 2003,Paris, P149.

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

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

1.3. Détermination de la trésorerie

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilières pour les financiers. Dans ce contexte, la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin (ou excédent) en fonds de roulement de l'entreprise[17]

[17] Hubert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014,p86

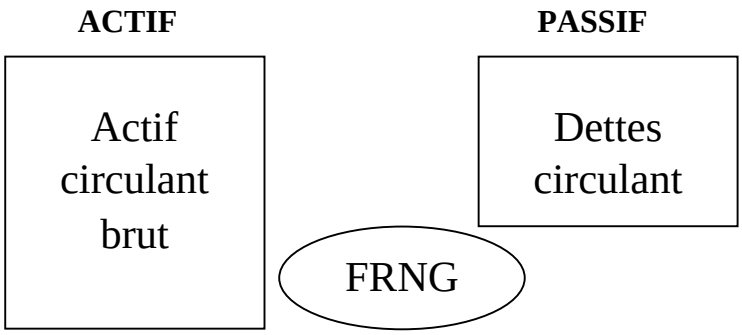
On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan.

1.3.1. Par le bas du bilan

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

TRESORERIE NETTE = TRESORERIE ACTIVE – TRESORERIE PASSIVE

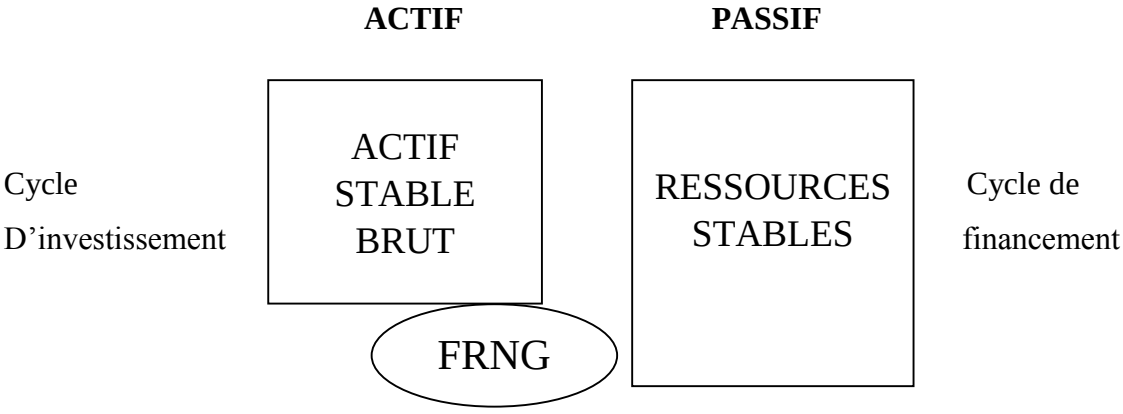
Figure N° 1-2: Représentation schématique de FRNG par le bas du bilan



Source : HADBI F, Cours2016, analyse financière 3 émeannée FC .université de Bejaia P32

1.3.2. Par le haut du bilan

Dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement , et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante **Figure N°2-2 : Représentation schématique de FRNG par le haut du bilan**



Source : HADBI F, Op. Cit. P32.

A/Le Fonds Roulement Net Global

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

- Par le haut du bilan

FRNG = Capitaux permanents (CP) - Actifs immobilisés (AI)

- Par le bas du bilan

FRNG = Actifs circulants (AC) - Dettes à court termes (DCT)

- **FRNG> 0**c'est-à-dire, L'existence d'un fonds de roulement positif signifie qu'une partie des actifs circulants est financée par des capitaux à long terme.

- **FRNG< 0**, le FRNG négatif équivalent à financer une partie des investissements soit à l'aide du crédit fournisseur, soit par les crédits bancaires à court terme.

- **FRNG = 0**implique une ammonisation totale de la structure des ressources et celle des emplois

B/ Le Besoin en Fonds Roulement

Les besoins en fonds de roulement représentent le fonds de roulement nécessaire à cette entreprise pour que compte tenu des besoins et des ressources liés à l'exploitation, la trésorerie ne soit pas négative.

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

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations(achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations , l'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine dubesoin en fonds de roulement

Le calcul du BFR se fait comme suit :

BFR = actif circulant – ressources circulantes

Ou bien

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

-BFRE = actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation

-BFRHE = actif circulant hors exploitation – dettes hors exploitation

- **BFR nul** : signifie que les ressources circulants financent la totalité des emplois circulants, mais il n' ya pas d'excédent.

- **BFR positif** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, l'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), ou bien à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires…).

- **BFR négatif :** signifie que les ressources circulantes sont supérieurs aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie, alors l'entreprise n'a pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme pour financer d'éventuels besoins à court terme

C/ La Trésorerie Nette (TN)

TRESORERIE NETTE = FRNG – BFR

Lorsque la trésorerie es positive ceci signifie que le FRNG couvre la totalité du BFR, et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible, et lorsqu'elle est négative ceci traduit que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, dans ce cas l'entreprise doit faire un emprunt a court terme afin de financer la partie du cycle d'exploitation qui n'est pas encore couverte par les ressources stables

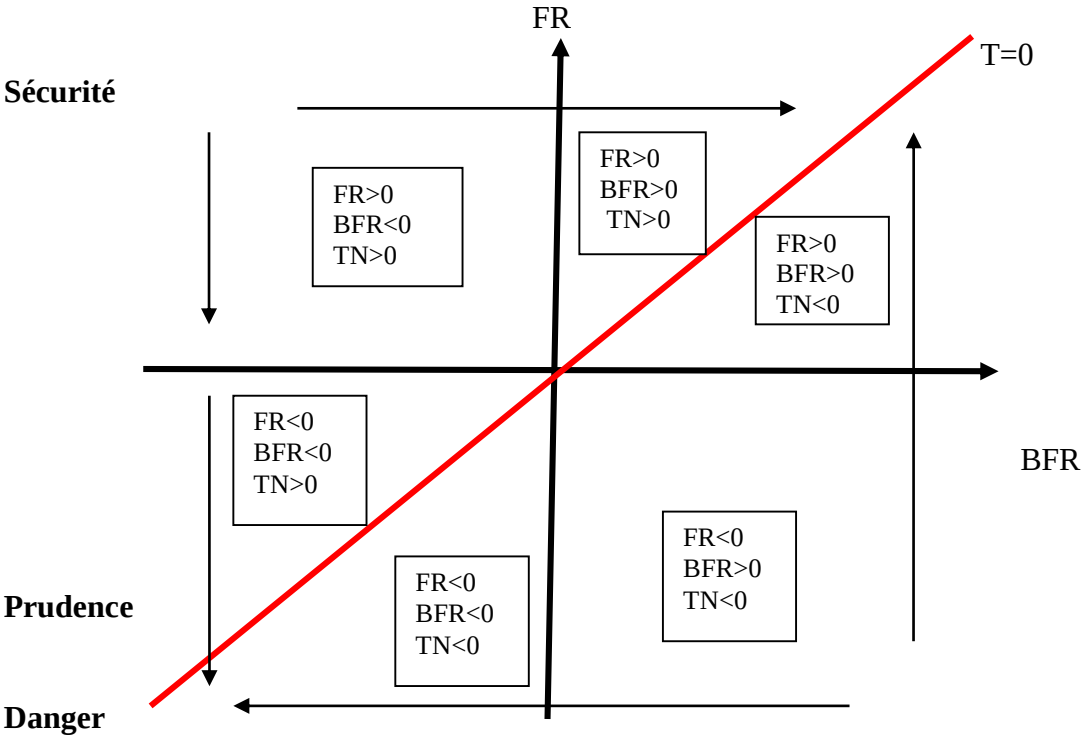
Tableau n°2-2: Estimation d'une situation de TN en fonction du FRNG et du BFR

	TN>0	**TN<0**
FRNG > 0	BFR > 0 : bonne situation BFR < 0 : bonne situation, avec probablement des imprudences concernant l'endettement à court terme	BFR > 0 : situation viable ; l'endettement à long terme devrait prendre le relais d'une trésorerie négative (au coût probablement plus élevé)
FRNG < 0	BFR < 0 : léger risque d'insolvabilité, dépendant du niveau de trésorerie ; les dettes à court terme financent l'activité	BFR > 0 : situation dangereuse BFR < 0 : fort risque d'insolvabilité

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

D/Les équilibres FR/BFR/TN

Figure N° 3-2 : Schéma synthétique d'interprétation des situations



Source : Guide d'analyse financière à l'usage des associations sanitaires et sociales, Uniopss, Syros, 1997

Nous distinguons six situations possibles :

1ère situation : FR+ ; BFR+ ; TR+
Dans ce cas, Le BFR est entièrement financé par les ressources permanentes dont l'importance permet de dégager des disponibilités. C'est la situation la plus favorable pour l'entreprise.
Il convient de s'interroger sur la rentabilité des excédents de trésorerie qui peuvent être trop importants ou mal placés.

2ème situation : FR+ ; BFR+ ; TR-
Le BFR est financé en partie par les ressources permanentes et en partie par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. C'est la situation la plus courante dans les entreprises.
Il convient d'apprécier, dans ce cas, le risque bancaire. Pour réduire le niveau des concours bancaires, l'entreprise peut augmenter le FR en augmentant les ressources propres ou les DLT. Elle peut également réduire le BFR par une variation des stocks, une réduction des créances et une augmentation des dettes fournisseurs.

3ème situation : FR- ; BFR+ ; TR-
Dans ce cas, les concours bancaires courants couvrent une partie des actifs fixes, le BFR et les disponibilités. Cette situation est mauvaise.
L'entreprise doit restructurer son FR en augmentant les financements à long terme et en améliorant son autofinancement. Elle peut également diminuer son BFR.

4ème situation : FR+ ; BFR- ; TR+
Les ressources induites par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes pour dégager un excédent de liquidités important. C'est une situation exceptionnelle.
L'entreprise doit surveiller davantage les modalités de gestion de sa trésorerie, existe-il un sous-emploi des capitaux.

5ème situation : FR- ; BRF- ; TR+
Les ressources issues du cycle d'exploitation couvrent un excédent de liquidité, éventuellement excessives mais encore une partie de l'actif immobilisé. Les fournisseurs et les avances de la clientèle financent le cycle mais aussi une partie des immobilisations. Il s'agit d'un cas typique de la grande distribution.

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

6ème situation : FR- ; BFR- ; TR-

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

C'est une situation précaire pour l'entreprise. Le risque est plus important dans le cas d'une entreprise industrielle. La structure de financement est à revoir pour reconstituer le FR.

Le FRN et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

1.4. Les ratios liés à la trésorerie

1.4.1. Définition des ratios

Pour analyser l'évolution de la trésorerie de l'entreprise et faciliter les comparaisons entre entreprises du même secteur d'activité, il est possible de calculer des ratios

La situation de trésorerie d'une firme, c'est-à-dire sa sécurité, dépend des entrées et des sorties de fonds provenant de la transformation des éléments de l'actif et du passif. C'est pourquoi la confrontation de la liquidité des emplois et de l'exigibilité des ressources donne une série d'indices d'appréciation de l'équilibre financier. Cependant, la méthode des ratios présente un certain nombre de limites qui tiennent à la fois à ses principes fondamentaux, et à la manière dont on peut l'utiliser.

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir, grâce à un raisonnement dialectique, à des conclusions sur l'objet analysé.

1.4.2. Types de ratios liés à la trésorerie

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, on utilise les ratios suivants :

A/Les ratios de liquidité (sécurité financière à court terme).

La liquidité d'une entreprise doit se comprendre comme son aptitude à honorer en temps voulu, ses engagements à court terme à l'aide de ses ressources d'exploitation

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

Les différents types de ratio de liquidité se présentent comme suit :

Tableau N°3-2: Ratios de liquidité

Ratios	calcul	interprétation
Ratio de liquidité générale	Actifs circulants / Dettes à court terme	ce ratio doit être > à 1, il permet d'exprimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par la transformation progressive de son actif circulant.
Ratio de liquidité réduite	Valeurs réalisables+ valeurs disponibles / Dettes à court terme	Ce ratio devrait être supérieur à 1, afin que les créances et les effets à recevoir en particulier permettent de faire face aux échéances des dettes auprès des fournisseurs, des organismes sociaux et de l'Etat
Ratio de liquidité immédiate	Valeurs disponibles / Dettes à court terme	Ce ratio permet d'estimer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme immédiatement En général, ce ratio n'a pas un grand intérêt en raison des délais de paiement des dettes auprès des tiers. En général, il est inférieur à 1. Supérieur à l'unité, il serait le reflet d'un important excédent de trésorerie

Source: BEATRICE et FRANCICE GRANDGUILLOT, analyse financière, 4eme Ed Gualino éditeur, EJA, Paris, 2006 P.141.

B/Ratio d'autonomie financière

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

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

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

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

C/ Ratio d'endettement total

Mesure la capacité du chiffre d'affaire à rembourser le total des dettes de l'entreprise en jour de chiffre d'affaire.

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

La somme des dettes à court terme et des dettes à long terme. Un ratio d'endettement de 0,50 est considéré comme acceptable. Cela signifie que l'entreprise possède deux fois plus d'actifs que de dettes.

1.4.3. L'objectif d'une analyse par les ratios

Les ratios utilisent des données financières différentes de ceux qui sont présentés dans les comptes. Beaucoup de groupes d'intérêts sont intéressés par la rentabilité d'une entreprise comme par exemple :

– Les actionnaires, en particulier, veulent bien comprendre le type de rendement auquel ils peuvent s'attendre.

– Les concurrents sont intéressés par les ratios de rentabilité des entreprises évoluant dans le même secteur.

– Des employés qui s'intéressent au type de rendement et de profits que son entreprise génère.

– Les administrations publiques sont intéressées par le profit, en particulier quand il s'agit de connaître le montant de l'impôt qui devrait être payé sur ces bénéfices par les entreprises.

Les ratios de liquidité par exemple, suscitent également beaucoup d'intérêt auprès de personnes comme les créanciers et les fournisseurs qui veulent savoir si une entreprise est capable d'honorer ses dettes. Ainsi, un fournisseur veut s'assurer que l'entreprise qui lui achète de la marchandise sera en mesure de régler la facture à son échéance. Il en va de même pour un créancier comme une banque qui se penchera de très près sur la situation des liquidités d'une entreprise pour s'assurer que celle-ci est en mesure de payer les intérêts et le montant de l'emprunt bancaire.

Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux

Un flux de trésorerie est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidités. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il secrète. En finance tout problème complexe se résout simplement quand on raisonne en termes de flux. L'ensemble des flux de trésorerie d'une entreprise peut par ailleurs être rattaché à l'un des trois cycles suivants : l'exploitation, l'investissement et le financement ;

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

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

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

2.1. Le tableau des flux de trésorerie

2.1.1. Définition du tableau des flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie (TFT), permet d'analyser la provenance du flux net de trésorerie d'une entreprise et sa variation d'une année à l'autre en mettant en lumière les opérations qui ont généré des ressources de trésorerie (les encaissements) et celles qui ont consommé de la trésorerie (les décaissements)

Le TFT retrace aussi les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement ; son objectif est d'identifier les sources des entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions[18].

2.1.2. Son intérêt

Le tableau de flux de trésorerie, a plusieurs utilités, celui-ci permet, notamment de :

- Déterminer la variation de trésorerie générée par les opérations de l'entreprise ;
- Diagnostiquer la santé financière de l'entreprise ;
- Comprendre comment l'entreprise génère de la trésorerie et comment elle l'utilise d'une année à l'autre ;
- Identifier la stratégie de l'entreprise (croissance interne, externe, etc.) et son impact sur son avenir ;
- Evaluer la capacité de l'entreprise à financer ses investissements et à supporter le coût de ses engagements.

2.1.3. Les principales étapes de construction du TFT

La constations d'un TFT se fait en trois étapes[19]

A/ le calcul du bilan différentiel

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

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

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

B/La reconstitution des flux réels de la trésorerie

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

[18]Eric TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n°462, février 2013, p24.
[19]Eric TORT, opcit, p25

C/La suppression des pseudo-flux

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

2.1.4. La structure du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie analyse la variation de la trésorerie selon les trois catégories (les flux liés à l'activité, les flux liés au financement et les flux liés à l'investissement) ces dernières doivent être justifiées par la différence entre la trésorerie de clôture et la trésorerie d'ouverture de l'exercice, ce tableau se présente comme suit :

Tableau N°4-2: La forme du Tableau des Flux de Trésorerie

10	N	N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité 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 repartir = **Marge brut d'autofinancement** - Variation de BFR lié à l'activité = **Flux net de trésorerie lié à l'activité(A)**		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement + 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 = **Flux net lié aux opérations d'investissement (B)**		
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement + 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 = **Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)**		
Variation de trésorerie (A + B + C)		
Trésorerie à l'ouverture (D)		
Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)		

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

Interprétation

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

A. Les flux de trésorerie lié à l'activité

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

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

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

- les opérations d'achat de marchandises et de matières premières ;
- les opérations de transformation des inputs en output ;
- les opérations de commercialisation.

La variation de la trésorerie peut être calculée selon deux méthodes

- **La méthode directe :** Δ Trésorerie d'exploitation= Recettes(R)-Dépenses(D)

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

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

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

ΔTRE = EBE- ΔBFRE

ΔTRE = EBE(hors Δ stocks) -Δ BFRE (hors Δ stocks)

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

Δ TR liée à l'activité= ΔTRE - ΔTRHE

B. Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Concernant l'acquisition et la cession des immobilisations, ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité.

C. Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

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

Les opérations de financements se composent :

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

D. La trésorerie

Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité, d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilité :

- Compte de caisse et compte courant ;
- Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
- Valeurs mobilières de placement ;
- Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

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

2.2. Le tableau de financement

2.2.1. Définition du tableau de financement

« Le tableau de financement est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation futur de la trésorerie »[20]. le tableau de financement reflète les flux de trésorerie prévisionnel.

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

Le Tableau du financement est utilisé par la direction générale pour valider la stratégie financière de l'entreprise. Chaque année, il doit être actualisé.

[20]CHIHA.K , « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009p 114.

2.2.2. Utilité du tableau de financement

Le bilan et le compte de résultat perdent une partie des informations saisies par la comptabilité, le premier parce qu'il ne mesure que des stocks de valeur à un instant, oubliant les flux dont ils sont l'aboutissement, le second parce qu'il note seulement les soldes des flux de valeur qui ont une action sur le patrimoine, donc sur le résultat.

Le tableau de financement apporte un supplément d'information, parce qu'il recense de manière exhaustive tous les flux (variations), ressources et emplois, pendant l'exercice et montre comment les ressources ont financé les emplois.

Le tableau de financement est un outil d'analyse portant sur différents aspects de la gestion d'entreprise, il permet de :

- Comprendre le fonctionnement du circuit financier de l'entreprise sur l'exercice comptable écoulé ;
- Avoir une vision patrimoniale de la solidité financière de l'entreprise ;
- Analyser les déséquilibres financiers et les mettre en évidence ;
- Appréhender l'avenir en apportant les mesures correctives nécessaires qui permettront d'envisager le financement d'un nouveau projet.

Il a pour objectif principal, de fournir au dirigeant une vision patrimoniale de son entreprise au-delà de l'aspect purement financier. Ce tableau de bord touche aux fondements de l'entreprise, à sa solidité intrinsèque et à sa capacité à évoluer.

Une fois établi, son analyse vous permettra de savoir, si l'entreprise est capable d'autofinancer ses besoins, et si il y a des possibilités de financement pour de nouveaux projets

C'est donc l'outil « ultime » pour l'analyste financier qui souhaite évaluer la capacité d'une entreprise à financer ses besoins présents et futurs.

2.2.3. Structure du tableau de financement

Le tableau de financement est obtenu à partir des retraitements de certains postes du bilan comptable. A l'issue de ces reclassements, on obtient des emplois et des ressources qui permettront de mettre en évidence les raisons du déficit, de l'équilibre financier, voire de l'excédent de trésorerie d'une entreprise

Un tableau de financement se compose de 2 parties , d'un tableau des emplois et des ressources et d'un autre tableau des variations du fonds de roulement

A/ Le tableau des emplois-ressources

La première partie du tableau de financement permet d'expliquer comment les emplois stables réalisés au cours de l'exercice ont été financés et comment s'est formé la variation du fonds de roulement net global (évaluation de l'augmentation ou de la diminution du fonds de roulement net global).

- **Les emplois stables** : réalisés durant l'exercice comprennent essentiellement :
  - Les dividendes distribués ;
  - Les investissements : (l'acquisition des éléments d'actif immobilisés)
  - Les remboursements des dettes financières
- **Les ressources durables** : obtenues au cours de l'exercice comprennent :
  - La capacité d'autofinancement ;
  - Cession ou réduction d'éléments d'actif immobilisé ;
  - Augmentation des dettes financières ;
  - Augmentation des capitaux propres.

La variation du fonds de roulement net global s'obtient de la manière suivante :

Δ du FRNG =Ressources durables de l'exercice – emplois durables de l'exercice

Si : Ressources durables de l'exercice >emplois durables de l'exercice = ressources nette (+)

⟹ Augmentation du FRNG

Si : Ressources durables de l'exercice <emplois durables de l'exercice = ressources nette (-)

⟹ Diminution du FRNG

Tableau N°5-2 : Présentation de la 1e partie du tableau de financement

Emplois	N	N-1	Ressources	N	N-1
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisés : - Immobilisation incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations financières Charges à répartir sur plusieurs exercices (a) Réductions des capitaux propres (réduction de capital, retraits) Remboursement des dettes financières (b)			Capacité d'autofinancement de l'exercice Cession ou réduction d'éléments de l'actif immobilisé Cessions d'immobilisations : -Incorporelles -corporelles Cessions ou réductions des immobilisations financières Augmentation des capitaux propres : -Augmentation de capital ou apports -Augmentation des autres capitaux propres Augmentation des dettes financière (b) (c)		
Total des emplois			**Total des ressources**		
Variation du fonds roulement net global (ressource nette)			**Variation du fonds roulement net global (emploi net)**		

Source : BEATRICE et FRANCICE GRANDGUILLOT Op. Cit. P153

(a) Montant brut transféré au cours de l'exercice.
(b) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs bancaires.
(c) Hors primes de remboursement des obligations

B/Tableau des variations du fonds de roulement net global

La deuxième partie du tableau de financement explique comment la variation positive du FRNG a été utilisée ou comment la variation négative du FRNG a été couverte en faisant apparaitre trois catégories de variations :

- Les variations du fonds de roulement d'exploitation ;
- Les variations du fonds de roulement hors exploitation ;
- Les variations de la trésorerie nette.

La variation du fonds de roulement net global s'obtient de la manière suivante :

Δ FRNG = ΔBFR d'exploitation + ΔBFR hors exploitation + Δ trésorerie

La variation du fonds de roulement net global déterminée dans le tableau(2) doit être identique à celle calculée dans le tableau (1) mais de signe contraire

Tableau N° 6-2 : Présentation de la deuxième partie du TF

variation du fonds de roulement net global	Exercice N			Exercice N-1
	Besoin 1	Dégagement 2	Solde 2–1	
Variation « Exploitation » : -Variation des actifs d'exploitation : Stocks et en- cours Avances et acomptes versés sur commandes Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a) -Variation des dettes d'exploitation : Avances et acomptes reçus sur commandes en cours Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b) **Totaux**……. A. variation nette « Exploitation » : (c)……. **Variation « Hors exploitation » :** - variation des autres débiteurs (a) (d) - variation des autres créditeurs (b) **Totaux**…… B. variation nette « Hors exploitation »(c)……. **Total A + B :** Besoin de l'exercice en fonds de roulement……. Ou Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice…… **Variation « Trésorerie » :** -Variation de disponibilités -Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques **Totaux**…… C. variation net « Trésorerie » (c)……				
Variation du fonds de roulement net global (Total A+B+C)				

Source : BEATRICE et FRANCICE GRANDGUILLOT, Op. Cit. P160

(a) y compris charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
(b) y compris produits constatés d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
(c) les montants sont assortie du signe (+) lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins et du signe (-) dans le cas contraire.
(d) y compris valeur mobilières de placement.

2.3. Le Tableau pluriannuel des flux financiers

2.3.1. Définition

Le tableau pluriannuel de des flux financiers sert à compléter utilement l'analyse financière, il est construit à partir de concept Excédent de trésorerie d'Exploitation (ETE).[21]

- **L'excédent de trésorerie d'exploitation**

Evaluer la variation de trésorerie d'exploitation, c'est à dire soit un excédent ou soit un déficit de trésorerie, réalisée par une entreprise au cours d'un exercice, consiste à déterminer le montant de la différence entre les flux monétaires entrants et les flux monétaires sortants pour les seules opérations d'exploitation

L'excédent de trésorerie d'exploitation est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période, l'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, et il représente, la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il se calcule comme suit[22]:

$$\mathbf{ETE = EBE + \Delta BFRE}$$

ETE : excédent de trésorerie d'exploitation.
EBE : excédent brut d'exploitation.
ΔBFRE : variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

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

EBE = produits d'exploitation (encaissables) – charges d'exploitation (décaissable).

[21] PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004, p122.
[22] PONCET Pier, Op.cit, p122.

2.3.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers se présente comme suit :

Tableau N°7-2: Tableau pluriannuel des flux financiers

DESIGNATION		N-2	N-1	N
Ventes de marchandises + Production de l'exercice - Consommation intermédiaire **=Valeur ajouté** - Impôts et taxes - Frais personnels = **Excédent brut d'exploitation** - Variation du BFR = **Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)** - Investissement dans l'exploitation = **Solde économique ou DAFIC [(a)] (SE)**				
Variation de dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes = **Solde financier (SF)**				
Solde courant SC =SE + SF + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnels + Augmentation de capital + Transfert de charges - Acquisition d'autres valeurs immobilisées[(b)] - Variation de BFR hors exploitation = **Variation du disponible**				

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

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

[(b)] Y compris les charges à repartir.

Interprétation :

ETE : l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation représente la trésorerie dégagée grâce à l'exploitation, il doit normalement être supérieur à zéro.

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

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

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

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

Si Le solde financier< 0 : l'entreprise est peut-être en phase de désendettement ou le DAFIC était suffisamment important,

Si le solde financier> 0 : l'entreprise a fait appel à un financement externe.

- **Le solde de gestion (courant)** :

un solde de gestion >0 peut refléter la bonne situation financière de l'entreprise. Ilfaut toutefois vérifier qu'elle n'ait pas sous-investi ce qui pourrait lui être préjudiciable. Bien sûr, il faudra vérifier à quoi ce solde a été utilisé (suite du tableau),

un solde de gestion < 0 reflète la non-rentabilité des investissements d'exploitation. Il faudra donc veiller à l'amélioration de cette situation sur les exercices à venir.

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

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

- Le premier solde représente **l'excédent brut d'exploitation**, il regroupe les flux économiques relatifs à l'exploitation et considéré comme ressource de financement principale, il remplace la notion de la capacité d'autofinancement dans l'exploitation.
- Le deuxième solde est **le solde économique** ou encore « disponible âpres financement interne de la croissance », il est obtenu à partir de l'EBE auquel on retire l'investissement, il permet de calculer le besoin de financement qui résulte de des opérations d'exploitation de l'entreprise, il doit être légèrement positif sur une moyenne période.

- Le troisième solde est **le solde financier**, il est calculé obtenu par la soustraction des frais financiers sur emprunt, impôt sur le bénéfice, participation et dividendes de la variation des dettes financières, en incluant les concours bancaires, ce solde doit être légèrement négatif.
- Le quatrième solde est **le solde courant**, il représente la somme du solde économique et le solde financier, il doit être proche de zéro (0) ; après les opérations expliquées dans le tableau précédent on obtient « la variation du disponible ».

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

3.1. Définition de la gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle de la trésorerie s'avère primordiale pour une meilleure gestion de l'entreprise et une optimisation des économies pouvant être réalisées par cette dernière. La gestion de la trésorerie se manifeste, généralement, par des prévisions fiables, des choix de financement ou de placement, une gestion en dates de valeur, un contrôle de la facturation bancaire, etc. Les travaux prévisionnels peuvent être effectués sur une longue ou une courte période.

Autrement dit, La gestion de trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise23. Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Les prévisions de trésorerie s'emboitent en fonction d'un horizon glissant qui doit être à plusieurs niveaux. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible

3.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle

A court terme, la gestion prévisionnelle de la trésorerie permet d'organiser les mouvements d'argent (entrant et sortant) en matière de règlement de fournisseurs, d'escompte, de la gestion des achats et des stocks, etc. Elle est habilitée à construire un indicateur de gestion avancé et permettre la mise en place de procédés d'ajustements techniques.

A long terme, la gestion prévisionnelle de la trésorerie à un an est susceptible de faciliter les travaux d'ajustement des dépenses de développement de l'entreprise et d'avoir une vision plus claire pour l'avenir

En résumé, La prévision dans la gestion de la trésorerie, permet de :

- Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux techniques quantitatives de gestion, telles que l'informatique ;

[23] CHIHA.K Op.cit. p 119.

- Mettre les responsables de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels au lieu de les subir ;
- Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie, pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent

3.3. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

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

- Prévisions à long et moyen termes à travers le plan de financement ;
- Prévisions à court terme à travers le budget de trésorerie;
- Prévisions à très court terme à travers la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.

3.3.1. Le plan de financement

« Le plan de financement ou le tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour lesatteindre[24]».

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel, établi pour unedurée plus de 3 ans et regroupant :

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

L'expérience a montré que certains projets pouvaient être intéressants sur le plan dela rentabilité, mais pouvaient connaître des difficultés au niveau du montage financier. Donc, le plan de financement permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et, d'autre part, les ressources apportées.

Le plan de financement vise à mettre en adéquation les emplois (dépenses) et les ressources (recettes) pour chaque projet. Il permet de savoir à l'avance si le projet pourra être financé d'une manière rationnelle.

[24] ROUSSELOT.P et VERDIE.JF op.cit,p49

A/Objectif du plan de financement

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

- Il permet d'assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Il montre clairement quelles sont les ressources nouvelles dont a pu disposer l'entreprise au cours de l'exercice et la manière dont elle a affecté des ressources ;
- Etabli sur plusieurs années consécutives, le tableau de financement constitue pour le préteur un document essentiel permettant d'expliciter l'évolution des structures et notamment celles de couverture (capacité de remboursement de l'entreprise) ;
- Le tableau de financement peut être utilise comme un instrument prévisionnel, il permet alors au banquier de prévoir les besoins réels de l'entreprise au cours de l'exercice à venir, ainsi que d'anticiper les évolutions probables de la structure financière et de la trésorerie ;
- La Vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement

B/Structure du plan de financement

Tableau N° 8-2: Structure du plan de financement

Eléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources					
- Capacité d'autofinancement	_	_	_	_	_
- Augmentation de capital	_	_	_	_	_
- Prix de cession d'élément d'actif	_	_	_	_	_
- Subvention d'investissement	_	_	_	_	_
- Emprunt à long et moyen terme	_	_	_	_	_
- Autres ressources	_	_	_	_	_
Total de ressources (1)	_	_	_	_	_
Emplois					
- Dividendes	_	_	_	_	_
- Remboursement des emprunts	_	_	_	_	_
- Variation du BFR (augmentation)	_	_	_	_	_
- Investissements nouveau	_	_	_	_	_
- Autres besoin à financer	_	_	_	_	_
Total des Emplois (2)	_	_	_	_	_
=solde annuel (1)-(2)	_	_	_	_	_
=solde cumulé de la période	_	_	_	_	_

Source : ROUSSELOT.P et VERDIE.JF « Gestion de trésorerie », Ed Dunod, Paris, 1999, p6

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

3.3.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est établit sur une durée d'un an sur la base de ses recettes et dépenses prévisionnelles, a pour but de réaliser un équilibre entre les encaissements et les décaissements tout en tenant compte du solde initiale de la période et en mettant en évidence le solde final de la trésorerie à la fin de chaque période. Ce dernier solde prend le caractère de solde initial pour la période suivante. Ce budget n'est pratiqué qu'après que le Conseil d'Administration ne se soit assiégé. Il est déterminé théoriquement car dans la pratique, il n'est pas effectif. Cependant les éléments d'informations pour sa construction émanent principalement du budget d'exploitation et de celui des investissements qui concourent à former le budget des encaissements et des décaissements.

Aussi, le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financières ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-a-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable25.

A/ L'utilité de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet[26].

- Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie a court terme ;
- Choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaire, aux meilleurs conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise ;
- Le budget de trésorerie permet de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles (pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre) de manière a évité de trop grandes déséquilibres.

[25] BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005, P.40.
[26] BELLIER DELIENNE.A, KATH. S, op. Cite, P.40.

B/Structure du budget de trésorerie

La structure du budget de trésorerie peut être présentée comme suit :

Tableau N°9-2: budget de trésorerie

DESIGNATION	JANV.	FEV.	……	DEC.
1- Encaissements sur ventes (TTC)	-	-	-	-
2- Produits financiers à encaisser	-	-	-	-
3- Autres recettes (TTC) à encaisser	-	-	-	-
= Total des recettes d'exploitation (1)	-	-	-	-
1- Décaissements sur les achats (TTC)	-	-	-	-
2- Paiement des charges de personnel	-	-	-	-
3- Impôts et taxes d'exploitation	-	-	-	-
4- TVA à payer	-	-	-	-
5- Charges financières à débourser	-	-	-	-
6- Autres charges d'exploitation à payer	-	-	-	-
= Total des dépenses d'exploitation (2)	-	-	-	-
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)	-	-	-	-
1- Cession d'immobilisation (TTC)	-	-	-	-
2- Nouveaux emprunts contractés (principal)	-	-	-	-
= Total des recettes hors exploitation (4)	-	-	-	-
1- Immobilisations (TTC)	-	-	-	-
2- Echéances de remboursement d'emprunt (principal)	-	-	-	-
3- Impôts sur les bénéfices (acomptes et stocks)	-	-	-	-
4- TVA à payer	-	-	-	-
= Total des dépenses hors exploitation (5)	-	-	-	-
= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)	-	-	-	-
Solde global mensuel (7) = (3) + (6)	-	-	-	-
(+ou-) Décision de trésorerie (Financement ou placement)	-	-	-	--
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)	-	-	-	-

Source : Jean-Claude Juhel, « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises », Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978, p47

Interprétation

Dans le cas où la trésorerie est positive, ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie, donc l'entreprise doit songer à des placements rémunérateurs afin d'éviter degaspiller de la valeur monétaire ;

Si la trésorerie est négative, ceci est traduit par une insuffisance de trésorerie, donc l'entreprise doit trouver un moyen de financer sa trésorerie à court terme, cela peut se faire par des escomptes, des découverts bancaires ou des concours bancaire, mais ces derniers sont couteux en matière d'agios.

3.3.3. La fiche de valeur

A/Définition de la fiche de valeur

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie.[27]

Pour bien comprendre la nature de ce document, il est important de faire quelque remarque[28]

- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit des décisions de recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit des décisions de dépenses (de placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro) ;
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissement par nature d'opérations (réception ou émission de chèque, virement, avis de prélèvement, encaissement par effet de commerce, etc….) ;
- La fiche de suivi en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non pas date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise ;
- Sur la fiche de suivi en valeur apparait le solde avant décision, qui est la résultante des opérations du jour cumulée avec le solde de la veille.

[27]Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE op.cit. p73.
28Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE op.cit. p73

B/Structure de la fiche de valeur

Tableau N° 10-2: La fiche en valeur

désignation	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial				
Mouvements créditeurs Remise chèque sur place Remise chèque hors place Remis d'espèces Effets à l'encaissement Effets à l'escompte Virement reçue Autre				
Total recette				
Mouvement débiteurs Chèque émis Effets domiciliés Virement émis impayés Autres	-	-	-	-
Total dépenses				
Solde avant décision				
Décision : Escompte Placement Agios Virement Virement banque à banque Recettes Charge recettes Virement banque à banque Dépenses Charge dépenses	-	-	-	-
Solde après décision	-	-	-	-

Source : Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE Op. Cit. P74

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

Conclusion du chapitre

En conclusion, nous pouvons dire qu'en termes d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de la firme. Elle peut être calculée soit, à partir du bilan fonctionnel, soit à partir du Fond de Roulement et du Besoin en fonds de roulement.

Autre point, les méthodes et outils utilisés pour gérer à bien la trésorerie sont diverses aussi bien efficaces les unes que les autres, donc c'est à la firme de décider pour le meilleur outil qui lui convient .

La gestion quotidienne des soldes de trésorerie vise à minimiser l'ampleur et le coût des erreurs d'équilibrage de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation pour ensuite, permettre un suivi quotidien qui peut se faire à l'aide des fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, qui mettent en évidence les excédents et les déficits momentanés de trésorerie.

Le prochain chapitre va comprendre le cas pratique de la gestion de trésorerie dans l'entreprise United Tobacco Company (UTC).

CHAPITRE 3

LA GESTION DE LA TRÉSORERIE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE « UNITED TOBACCO COMPANY »

Chapitre 03 : la gestion de la trésorerie au niveau de l'UTC/spa

Dans les chapitres précédents, on a abordé les différents aspects théoriques concernant la gestion de trésorerie d'une entreprise, cependant une présentation théorique ne sera jamais complète si elle ne comporte pas un appui pratique.

Pour cela, dans ce dernier chapitre qui énonce l'étude du cas au sein de l'entreprise industrielle nous avons répartis notre chapitre comme suit :

- Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil United Tobacco Company/spa
- Section 02 : Etude et analyse de la situation financière
- Section 03: Élaboration du budget prévisionnel

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1.Description de l'entreprise

United Tobacco Company par abréviation « UTC » est une entreprise mixte Algéro-émiratie avec 51% d'actions algériennes et 49% d'actions émiraties.

L'UTC est une Société Par Action créée le 7 Aout 2016 avec un capital social 4 500 MDA

Dans la perspective de son développement, l'«UTC» s'est engagée dans la voie de son adaptation à satisfaire les exigences de ses clients par une écoute permanente de son environnement, aussi et avec la transition du pays vers l'économie de marché où la rentabilité constitue un objectif fondamental, l'entreprise s'est vue obligée de reconsidérer ses objectifs comme suit :

- le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché ;
- l'augmentation des capacités d'études et de développement ;
- l'amélioration de la maintenance de l'outil de production des installations ;
- La valorisation de son potentiel humain ;
- Réduction du taux de déchets issus du processus de fabrication ;
- La transparence à l'égard de ses partenaires ;
- Le renforcement des capacités de production ;
- Une exigence soutenue du respect de l'environnement

- e renforcement de sécurité du patrimoine et des installations ;
- réduire les charges de structure ;
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus ;

1.2 Cadre juridique de l'entreprise

United Tobacco Company par abréviation « UTC » est une Société Par Action créée le 7 Aout 2016 avec un capital social 4 500 MDA

Exerçant dans le secteur privé , elle est spécialisée dans la fabrication et la distribution des produits tabagiques, dont son siège social est situé à la zone rurale de Mazafran, parcelle N°5Koléa, Wilaya de Tipza, suite à la décision de son assemblée générale extraordinaire au mois de Mars 2017. Dotée d'un capital social de 4 500 MDA, répartie sur sept (07) actionnaires :

- le groupe MADAR (Ex SNTA société nationale des tabacs et allumettes/spa) avec 49% ,

- Marina Investments avec 41%

-Et Cinq (05) actionnaires minoritaires détenteurs de 02 % du capital social à savoir : SARL Azalea Investment, Emerald Investments, Bright Investments, Amber Investments et Sapphire Investments

L'activité commerciale de l'entreprise a débuté au mois de Novembre 2016 et assurée par quarante-six (46) succursales de ventes réparties sur trois unités Commerciales (Centre, Est et Ouest) comme suit : Seize (16) succursales en région centre, dix-huit (18) succursales en région est et douze (12) succursales en région ouest

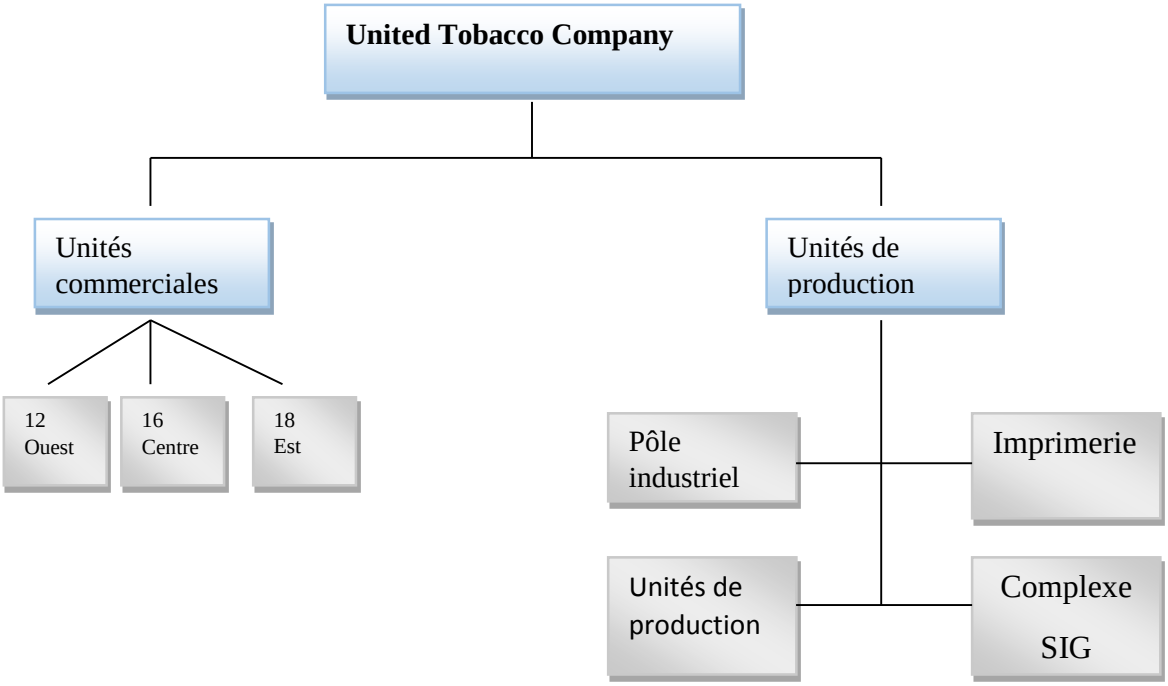
Quant à l'activité de Production, cette dernière a débuté au mois de Juin 2018 et réalisée sur les sites suivants :

-A la région Centre par l'usine de Koléa (Siége), l'unité de production (UP) Gouraya,UP Boudissa, UP Allem, et l'imprimerie Centrale ;

La région Est : au Pôle Industriel Khroub.

La région Ouest : au Complexe SIG et qui contient trois (03) unités de production

Figure N° 1-3 : Organigramme des différentes unités rattachées à l'UTC



Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

1.3. Domaine d'activité-produit

La spa/United Tobacco Company est spécialisée dans la fabrication et la distribution des produits tabagiques tel que :

La fabrication de cigares, cigarettes, tabac à fumer, tabac à priser et à mâcher ;

L'Extraits et sauces de tabac ;

La spa United Tobacco Companyfabrique et commercialise les produits suivants :

Cigarettes locales :

RYM : GOLD – ORIGINAL

HOGGAR DARK

NASSIM : BROOD - RED- BETWEEN

AFRAS JAVA

Cigarettes PHILIP MORIS :

PHILIP MORIS BLUE

PHILIP MORRIS SILVER

Produits priser mâcher :

MAKLA

CHEMMA MAKLA ELHILLAL

MAKLA BOITE PLASTIQUE

NEDJMA BOITES PLASTIQUE

Figure N° 2-3 : différents produits de l'entreprise

Source : Document interne de l'entreprise

Quant à la capacité de production, l'UTC a enregistré durant l'exercice 2019 les chiffres suivants :

Tableau N°1-3 : la capacité de production de l'UTC en 2019

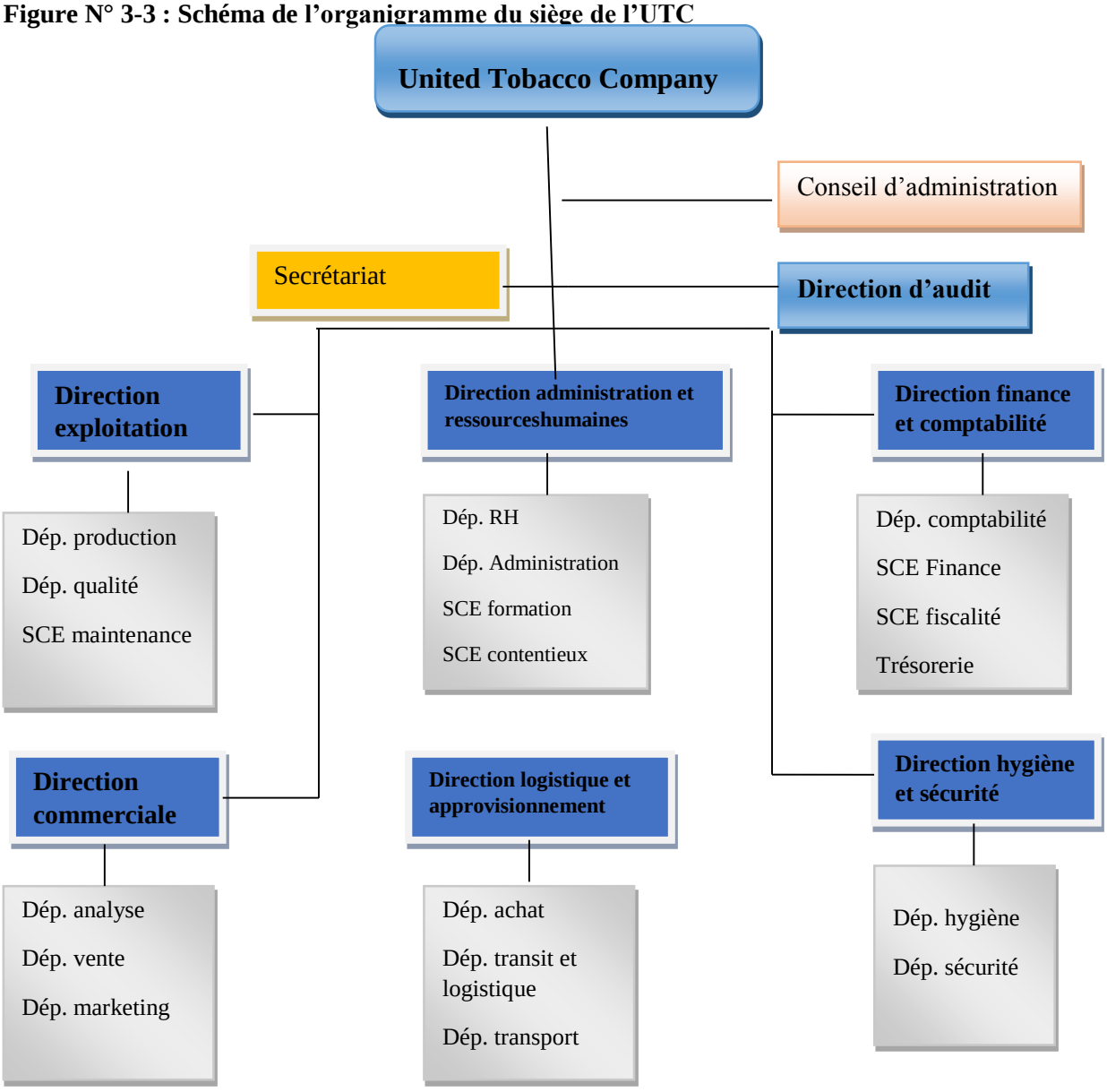
désignations	Capacité de production	Unités de mesure
Rym Original	291 304 530	paquet
Philip-MorisSilver	2 888 500	paquet
Nassim Between RC	34 801 000	paquet
Afars Java	14 079 800	paquet
Algeria20 Gr	283 000	paquet
Total cigarettes	**343 356 830**	paquet
MAKLA EL HILAL 30Gr	107 096 500	sachet
MAKLA SIG EL HILAL 30 Gr	73 292 170	sachet
NEDJMA Boite Plastique 20 Gr	478 000	sachet
Total PRISER MACHER	**180 866 670**	sachet

Source : Document interne de l'entreprise

1.4.Structure et organisation de l'UTC/spa

L'entreprise comme toute SPA est dotée d'un conseil d'administration présidé par le président directeur général lequel sa direction générale est munie du secrétariat de direction générale, celui-ci gère les différents si (06) directions à savoir : exploitation, administration et ressources humaines commerciales, logistique et approvisionnements, administration et ressources humaines, la finance et comptabilité et hygiène et sécurité.

Figure N° 3-3 : Schéma de l'organigramme du siège de l'UTC



Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

Le conseil d'administration

C'est l'organe de décision et d'orientation de l'UTC/spa. C'est un organe collégial composé d'administrateurs qui œuvrent sous la direction d'un président (président du conseil d'administration). Le conseil d'administration décide des grandes orientations de la société par l'approbation en dernier ressort du budget, des plans de financement et autres décisions stratégique de gestion. Il contrôle à un niveau supérieur la gestion de l'organe d'exécution. Il peut à cet effet commettre le service de tout expert.

Les pouvoirs du conseil d'administration sont juridiquement représentatifs de ceux de l'ensemble des propriétaires de L'UTC (actionnaires). C'est donc l'assemblée générale des actionnaires qui, par délégation investi le conseil d'administration des pouvoirs qui sont les siens. Ainsi c'est au président du conseil d'administration que revient la direction de l'organe d'exécution pour le compte des actionnaires

L' « UTC/spa » comme tout autre entreprise, suit dans sa gestion et son organigramme de ses affaires un organigramme général qui lui permet de contrôle et suivre ses actions.

Direction générale

Le rôle de la Direction Générale se situe sur le moyen et le long terme. Ainsi, elle :

- Définit la politique de l'entreprise et la stratégie globale en matière de développement et d'organisation ;
- Offre les moyens nécessaires à la mise en œuvre, à l'entretien et au développement de sa politique ;
- Contrôle les Directions opérationnelles et fonctionnelles, à travers ses cellules Juridique et Audit.

Direction d'audit

Elle a pour attribution d'assurer le suivi de l'évolution des activités de l'entreprise et de s'assurer que les moyens nécessaires ont été obtenus et utilisés de façon efficiente conformément aux objectifs généraux définis par la direction générale

Elle est aussi chargé de veiller à l'exécution des objectifs et des activités de l'UTC et relever le cas échéant les entraves ou les dysfonctionnements et préconiser les mesures de redressement

ou d'adaptation nécessaires pour une meilleure prise en charge des activités, des organisations ou des procédures

L'objectif de la direction d'audit est d'aider l'UTC/spa à atteindre ses objectifs en évaluant son processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Il est également possible qu'elle fasse des propositions pour renforcer l'efficacité de cette entreprise

Direction commerciale

Cette direction est chargée du conseil de la direction générale sur les questions relatives à la commercialisation. Elle supervise les opérations commerciales et les divisions d'information en termes de stratégie de développement et leur mise en œuvre. Elle supervise également les orientations marketings et les programmes de formations, les activités des agents marketing et de relations publiques, la prévision des prix et les informations sur les couts, la publicité, la promotion, les recherches et informations marketings, l'image de la compagnie.

La direction commerciale est dotée de trois (03) département à savoir :
Département analyse ;
Département vente ;
Département marketing.

Direction Administration et ressources humaines

La direction Administration et ressources humaines est dirigée par un Directeur et comprend le département ressources humaines, département administration, service formation et le service contentieux. Cette direction est chargée de l'organisation, la planification, la gestion des recrutements et carrières du personnel.

Elle veille sur la discipline du personnel, la gestion et suivi de l'application de la législation du travail au sein de la société, la formation du personnel

En d'autre terme, cette direction vise essentiellement à :

-Préserver et consolider les emplois, moyens d'assurance, atteindre une plus grande maîtrise des métiers, voire même la professionnalisation du personnel, par la poursuite et l'approfondissement des actions de formation ;

-Identifier les métiers de base et les compétences pour évoluer dans un milieu concurrentiel et pouvoir redéployer les effectifs ;

Réviser l'organisation du travail de manière à l'assouplir et l'adapter en vue de parvenir à une plus grande efficacité et de meilleurs rendements

Direction hygiène et sécurité

Au sein de cette direction, les ingénieurs hygiène et sécurité de l'UTC ont pour activité de :

- Mettre en œuvre la législation et la réglementation en matière d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, de protection de l'environnement
- Prévenir les dangers susceptibles de compromettre la sante et la sécurité des employés,
- Accompagner les assistants de prévention dans leur démarche d'évaluation des risques et la rédaction du document unique
- Piloter la démarche d'évaluation des risques
- Proposer des améliorations des méthodes et du milieu du travail,
- Conseiller les responsables (scientifiques, techniques, administratifs) pour définir les procédures d'hygiène et de sécurité à mettre en œuvre pour l'amélioration des conditions de travail, l'aménagement, la transformation ou la réhabilitation des locaux, des bâtiments
- Faire progresser la connaissance des problèmes de sécurité et des techniques propres à les résoudre,
- Organiser et animer des actions de formation et d'information en matière de santésécurité au travail
- Veiller à la bonne tenue des registres de sante et de sécurité dans toutes les unités liées à l'UTC/spa,

Cette direction comporte deux (02) départements à savoir :

- Département hygiène
- Département sécurité

Direction exploitation

Cette direction est chargé de superviser, de coordonner et de contrôler l'ensemble des activités des structures dont elle a la responsabilité, notamment, les opérations de réception, de pointage

et la reconnaissance à terre produits finis réceptionnés ou livrés, ainsi que leur stockage jusqu'à leur distribution

Les activités de cette direction sont :

- Analyser les moyens techniques à mettre en œuvre et veiller à la réalisation des programmes de travail liés aux opérations liées à l'activité commerciale,

Intervenir le cas échéant sur tout problème d'organisation, pour simplifier et renforcer la productivité et la qualité des modes de fonctionnement dans les opérations de réception, de pointage, ainsi que leur stockage,

Rendre compte périodiquement de son activité au Directeur Général

Direction logistique et approvisionnement

La mission de cette direction consiste à gérer et à superviser la distribution de produits et matières premières, de la réception des marchandises à la livraison. Cela passe notamment par l'organisation du stockage, l'organisation et la programmation des départs de livraisons (élaboration des plannings notamment), afin que la marchandise arrive à destination dans les délais fixés au préalable.

En cas de problème au cours de l'acheminement, il intervient afin d'apporter des solutions efficaces, le plus rapidement possible.

Sa tâche consiste dans :

- l'achat et approvisionnement de l'entreprise pour les différentes matières dont elle en a besoin ;
- l'étude prévisionnelle des achats à court et moyen termes,
- la gestion administrative des dossiers concernant le dédouanement des ressources et matières importées.
- La direction logistique et approvisionnement est dotée de trois (03) département à savoir :
- Département achat ;
- Département transit et logistique ;
- Département transport.

Direction des Finances et de la Comptabilité

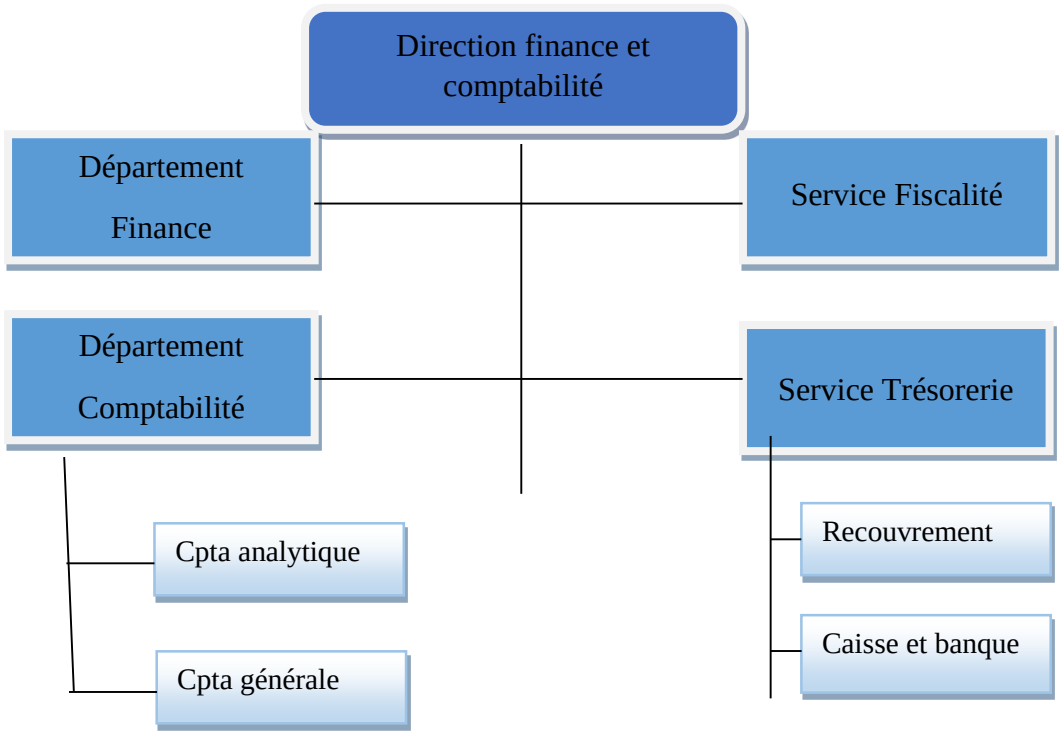
Cette direction assure la tenue de la comptabilité de l'entreprise, la gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements), la tenue des inventaires, le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire), et parmi ces principales fonctions il y a :

- L'élaboration de la politique financière de l'UTC ;
- La participation à l'élaboration du budget de sa structure et en assure le suivi ;
- assister toutes les unités de l'entreprise en ce qui concerne les finances
- La participation à l'élaboration des objectifs économiques et financiers de lasociété
- Se tenir au courant de l'évolution du marché financier international et en avantages utiles pour l'entreprise

Cette direction comporte deux (02) départements et deux services à savoir :

- Département comptabilité générale ;
- Département analytique ;
- Service fiscalité ; - Service trésorerie.

Figure N° 4-3 : Organigramme de la direction des finances et comptabilité



Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

Pour atteindre les objectifs tracés, cette direction est coiffée d'un :

- **Département finance** : Concernant le côté « Financier », la tâche principale de ce département est la mise en œuvre d'une politique financière finale mais aussi de :

- La tenue des comptes de trésorerie dans les conditions exigées tant par les dispositions légales et réglementaires qui régissent la matière que par les nécessités de gestion de l'entreprise
- Assurer les relations avec les organismes financiers pour l'exécution des dispositions financières des contrats (traites à payer, ouvertures d'accréditifs…),
- Assurer la gestion de toutes sortes de crédits contractés,
- Etablir et éditer les situations périodiques de son activité,
- Assurer la gestion des contrats, conventions pour l'acquisition de matériels, engins ou pièces de rechange approuvés par résolutions du conseil d'administration,
- Suivre et Assurer le financement des opérations liées aux investissements.

- **Département comptabilité** : Il est composé de 02 Services : service comptabilité générale qui est chargé de :

Et le service de la comptabilité analytique qui est chargé de :

- Calculer le coût de revient de tous les produits ;
- Gérer le patrimoine de l'entreprise ;
- Analyser les résultats et les écarts ;
- Expliquer les résultats en calculant les coûts des biens et services produits, pour les comparer à leur prix de ventes ;
- Évaluer certains éléments du bilan ;
- Facturer les ventes aux clients ;
- Fournir tous les éléments de nature à éclairer les prises de décisions ;
- Suggérer à la Direction les mesures à entreprendre

- **Service fiscalité** ;- L'élaboration des déclarations fiscales avec le respect des délais de dépôts,

- **Service trésorerie** : composé de deux sections : recouvrement, caisse et banque,

Ce service est chargé de : La comptabilisation des opérations de trésorerie en établissement la situation de Trésorerie (hebdomadaire et mensuelle) ;

- Chargé du suivi des recouvrements des créances du compte clients
- La gestion courante des opérations bancaires en relation avec les banques ;
- Assurer la gestion des fonds et des règlements et effectuer le rapprochement des comptes bancaires.
- L'établissement des documents de paiement à savoir le chèque, l'ordre de virement, la remise documentaire et la lettre de crédit documentaire ;
- Le contrôle des dossiers de paiement ;
- La comptabilisation des frais bancaires ;
- La gestion des garanties bancaires ;

Section 02 : Etude et analyse de la situation financière de l'UTC/spa

2.1. Le bilan fonctionnel et les indicateurs de l'équilibre financiers

2.1.1. Elaboration du bilan financier à partir de bilan comptable

Pour pouvoir faire cette analyse, il nous faut tout d'abord commencer par la présentation des bilans financiers qui s'élaborent après les retraitements faits au niveau des bilans comptables qui nous permettent de dresser le bilan en grandes masses

Tableau N° 2-3 : bilan fonctionnel de l'actif

ACTIF	2019	2018
Emplois stables		
Immobilisation brut		
Immobilisations incorporelles	12 007 857 584,00	12 007 857 584,00
Immobilisations corporelles	1 947 685 197,29	1 920 367 016,06
Immobilisations en cours	0	0
Immobilisations financière	90 000,00	90 000,00
Impôt Différé d'Actif	55 625 678,03	48 056 402,12
Total emplois stables	**14 011 258 459,32**	**13 976 371 002,18**
Actif circulant d'exploitation (ACE)		
Stocks et encours	7 666 291 776,44	3 300 886 649,54
Impôts et assimilés	2 641 032 554,17	1 873 228 768,98
Créances sur clients	573 634 055,43	3 076 914 339,08
Total ACE	**10 880 958 386,04**	**8 251 029 757,60**
Actifs circulant hors exploitation (ACHE)		
Autre actif courant	0	0
Autres débiteurs	10 593 909 495,11	7 630 435 692,55
Total ACHE	**10 593 909 495,11**	**7 630 435 692,55**
Actif trésorerie (AT)		
Disponibilité	19 966 209 137,42	18 188 290 086,87
Total Actif	**55 452 335 477,89**	**48 046 126 539,20**

PASSIF	2019	2018
Ressources durables		
Capitaux propres	21 653 631 946,49	18 622 423 142,95
Dettes financière	6 208 547 963,34	6 654 160 354,45
Amortissements et provisions	4 202 590 616,34	2 679 693 681,14
Total ressources durables	**32 064 770 526,17**	**27 956 277 178,54**
Passif circulant d'exploitation (PCE)		
Dette de stock fournisseur	9 665 944 215,83	13 967 292 049,88
Impôt	6 979 099 516,21	5 342 504 299,70
Total PCE	**16 645 043 732,04**	**19 309 796 349,58**
Passif circulant hors exploitation (PCHE)		
Autre dettes	6 742 521 219,68	780 053 011,08
Total PCHE	**6 742 521 219,68**	**780 053 011,08**
Passif trésorerie (PT)		
Trésorerie passif	0	0
Total Passif	**55 452 335 477,89**	**48 046 126 539,20**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC

Le bilan financier en grande masse se présente comme suit :

Tableau N°3-3 : Bilan financier 2019 et 2018 en grandes masses

ACTIF	2019		2018	
	Montant	%	Montant	%
Valeur immobilisé	14 011 258 459,32	25,27	13976371002,18	29,09
Valeur d'exploitation	7 666 291 776,44	13,8	3300886649,54	6,87
Valeur réalisable	13 808 576 104,71	24,90	12 580 578 800,61	26,18
Valeur disponible	19 966 209 137,42	36,01	18188290086,87	37,86
TOTAL ACTIF	**55 452 335 477,89**	**100**	**48 046 126 539,20**	**100**

PASSIF	2019		2018	
	Montant	%	Montant	%
Capitaux propres	21 653 631 946,49	39,05	18 622 423 142,95	38,76
Dettes à LMT	10 411 138 579,68	18,77	9 333 854 035,59	19,43
Dettes à CT	23 387 564 951,72	42,18	20 089 849 360,66	41,81
TOTAL ACTIF	**55 452 335 477,89**	**100**	**48 046 126 539,20**	**100**

Source : Élaboré par nous même à partir de bilan financier 2019, 2018

Interprétation

- ✓ **Valeurs immobilisées**

Les immobilisations ont baissé à 25,27 % en 2019 par rapport à l'exercice 2018 qui représentaient 29,09 % du total des actifs. Ce qui n'est pas normale pour une entreprise à vocation industrielle qui a besoin des machines et des équipements.

- ✓ **Valeurs d'exploitations**

Les stocks représentent 13,8 % en 2019 du total des emplois une augmentation du double constatée par rapport à l'exercice 2018, ce pourcentage dépasse toujours la norme admise qui est de 10 % à 15% du total de l'actif.

- ✓ **Valeurs réalisables**

Pour les valeurs réalisables d'une valeur de 13 808 576 104,71 DA en 2019, représentent 24,90% du total des actifs, une légère augmentation de 12 580MDA à 13 808 MDA est remarquée, ceci est dû à une légère évolution sur le poste client.

- ✓ **Valeurs disponibles**

Le pourcentage de la trésorerie dans la totalité de l'actif est de 36,01 % en 2019 , ce taux est supérieur à la norme de 5% du total de l'actif.

- ✓ **Les capitaux propres**

La part des capitaux propres dans la totalité des ressources est de 39,05% ; ce taux est inférieur à 50 %, l'entreprise n'est pas autonome.

- ✓ **Dettes à long et moyen terme**

Le pourcentage des Dettes LMT dans l'ensemble des ressources est de 18,77 %, ceci montre que l'entreprise compte toujours sur les ressources extérieures pour financer ses emplois stables, mois que pour l'année 2018 qui étaient de 19,43%.

- ✓ **Les dettes à court terme**

Le pourcentage des Dettes CT dans l'ensemble des ressources est de42,18 %, ceci montre que l'entreprise utilise des sources de financement extérieures telles que les dettes fournisseurs pour financer le besoin d'exploitation.

2.1.2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier

A/ Le fonds de roulement net global

- ✓ **le FRNG à partir du haut de bilan**

FRNG = Ressources stables – Emplois stables.
Le FRNG de l'UTC/spa pour les deux exercices se présente comme suit :

Tableau N° 4-3 : Le FRNG à partir du haut de bilan

Désignation	2019	2018
Ressources Stables	32 064 770 526,17	27 956 277 178,54
Emplois Stables	14 011 258 459,32	13 976 371 002,18
FRNG = Ressources stable - Emplois stables	**18 053 512 066,85**	**13 979 906 176,36**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

- ✓ **Le FRNG à partir du bas de bilan**

FRNG = (Actif circulant d'exploitation + Actif circulant hors exploitation + Trésorerie active) – (Dettes d'exploitation + Dettes hors exploitation + Trésorerie passif)

Tableau N° 5-3 : Le FRNG à partir du bas de bilan **En DA**

Désignation	calcule	2019	calcule	2018
ACE + ACHE + AT	10 880 958 386,04+ 10 593 909 495,11+ 19 966 209 137,42	41 441 077 018,57	8 251 029 757,60+ 7 630 435 692,55+ 18 188 290 086,87	34 069 755 537,02
PCE + PCHE + PT	16 645 043 732,04+ 6 742 521 219,68+0	23 387 564 951,72	19 309 796 349,58+ 780 053 011,08+0	20 089 849 360,66
FRNG=(ACE+ACHE+TA) - (DE+DHE+TP)		**18 053 512 066,85**		**13 979 906 176,36**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC

commentaires : Nous remarquons que l'entreprise dégage un FRNG positif d'une valeur de **18 053 512 066,85 DA** en 2019 et de **18 053 512 066,85 DA** en 2018, dans ce cas les ressources durables de l'UTC/spa sont supérieurs à l'actif immobilisé constitués, cela signifié que l'entreprise a pu préserver le financement de l'intégralité de ses immobilisations aux moyens des ressources stables et dispose d'une marge de sécurité.

❖ **La variation du FRNG 2019 et 2018 :**

VAR FRNG = FRNG 2019 - FRNG 2018

18 053 512 066,85 - 13 979 906 176,36 = **4 073 605 890,49**

B/ Le Besoin de Fond de Roulement

✓ **Le BFR à partir du bilan**

BFR = (ACE + ACHE) – (DE + DHE)

Les résultats du Besoin en Fonds de Roulement sont :

Tableau N° 6-3 : Le BFR à partir du bilan **En DA**

Désignation	calcule	2019	calcule	2018
ACE + ACHE	10 880 958 386,04+ 10 593 909 495,11	21 474 867 881,15	8 251 029 757,60+ 7 630 435 692,55	15 881 465 450,15
DE + DHE	16645043732,04+ 6742521219,68	23 387 564 951,72	19309796349,58+ 780053011,08	20 089 849 360,66
BFR = (ACE + ACHE)– (DE + DHE)		**-1 912 697 070,57**		**-4 208 383 910,51**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

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

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

BFRE = actif circulant d'exploitation – dettes d'exploitation

BFRHE = actif circulant hors exploitation – dettes hors exploitation

Tableau N° 7-3 : Le BFR à partir de ces décompositions (BFRE, BFRHE) **En DA**

Désignation	calcule	2019	calcule	2018
BFRE = ACE-PCE	10 880 958 386,04 - 16 645 043 732,04	-5 764 085 346,00	8 251 029 757,60- 19 309 796 349,58	- 11 058 766 591, 98
BFRHE = ACHE -PCHE	10 593 909 495,11 - 6 742 521 219,68	3 851 388 27,43	7 630 435 692,55- 780 053 011,08	6 850 382 681,47
BFR = BFRE + BFRHE		**-1 912 697 070,57**		**-4 208 383 910,51**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

- **Commentaire :** nous remarquons que le BFR est négatif pour les deux exercices 2019 et 2018 qui sont : **-1 912 697 070,57DA** et**-4 208 383 910,51 DA**car les actifs circulant sont inférieures aux ressources circulantes, ce qui signifie que les besoins exprimés sont couverts par les ressources à court terme, (donc cette entreprise a des ressource de financement).
- La variation du BFR 2019 et 2018 :

VAR BFR = BFR 2019 - BFR 2018

(-1 912 697 070,57) – (-4 208 383 910,51) = 2 295 686 839,94

C/ La trésorerie nette

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de FRNG après financement du BFR.

La trésorerie nette se calcule à partir de deux méthodes :

- ✓ **La TN à partir du FRNG et BFR**

  TN = FRNG – BFR

Le tableau suivant représente le calcul de la trésorerie nette à partir de la différence entre le FRNG et le BFR

Tableau N° 8-3 : La TN à partir du FRNG et BFR **En DA**

Désignation	2019	2018
FRNG	18 053 512 066,85	13 979 906 176,36
BFR	-1 912 697 070,57	-4 208 383 910,51
TN = FRNG – BFR	**19 966 209 137,42**	**18 188 290 086,87**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

- ✓ La trésorerie à partir du bilan fonctionnel

TN = Trésorerie active – Trésorerie passive

La trésorerie nette pour les deux exercices 2019 et 2018 se présente comme suit :

Tableau N° 9-3 : La trésorerie à partir du bilan fonctionnel **En DA**

Désignation	2019	2018
Trésorerie Active	19 966 209 137,42	18 188 290 086,87
Trésorerie Passive	0	0
TN = TA – TP	**19 966 209 137,42**	**18 188 290 086,87**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

Commentaire : L'entreprise affiche pour les deux exercices un excédent de trésorerie nette, car le FRNG est supérieure au BFR, aussi cela est dû essentiellement à l'importance des encaissements reçus des clients.

Nous remarquons aussi une diminution de TN en 2018 à **18 188 290 086,87** par apport à l'exercice 2019 qui est de **19 966 209 137,42**ce qui signifier que les décaissements en 2018, sont supérieur aux décaissements de l'exercice 2019.

2.2. Analyse par les ratios

L'analyse de l'équilibre financier lui seul ne suffit pas pour étudier la situation financière de l'entreprise. Pour cela, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise. Il existe plusieurs ratios, parmi ses ratios en trouve les ratios de financement, ratio d'autonomie financière, ratio de l'indépendance financière, ratios de liquidité immédiate, ratios de liquidités générales et réduite, ratios de rentabilité économique et financière.

2.2.1. Ratio de liquidité

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

- ✓ **Ratio de liquidité générale** : Ce ratio est un indicateur de la capacité de couverture des dettes à court terme par l'actif circulant.

- ✓ **Ratio de liquidité immédiate** : Ce ratio présente peut d'intérêt et doit être interpréter avec prudence, car un ratio sensiblement inférieur à 1 peut traduire soit des difficultés de trésorerie, soit au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.
- ✓ **Ratio de liquidité réduite**:Ce ratio doit être proche à 1, il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an et les disponibilités

Les ratios de liquidités de l'UTC/spa se présentent comme suit :

Tableau N° 10-3 : Les ratios de liquidités **En DA**

désignation	formule	Exercice 2019	Exercice 2018
Ratio de liquidité générale	actif circulant réel a moins d'un an / dettes à court terme	41 372 718 045,07 / 23 387 564 951,72	34 001 396 563,52 / 20 089 849 360,66
Total		**1,77**	**1,69**
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilité / Passif réel à moins d'un an	19 966 209 137,42 / 23 387 564 951,72	18 188 290 086,87 / 20 089 849 360,66
Total		**0,85**	**0,91**
Ratio de liquidité réduite	(Actif circulant – stock) / Passif réel à moins d'un an	41 372 718 045,07 -7 597 932 802,94) / 23 387 564 951,72	34 001 396 563,52 -3 232 527 676,04) / 20 089 849 360,66
total		**1,44**	**1,53**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

❖ **Les commentaires :**

- ✓ **Ratio de liquidité générale :** Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 pour les 2 exercices 2018 et 2019 donc l'entreprise est capable de payer ses dettes a cout terme en utilisant ses actifs a court termes.

- ✓ **Ratio de liquidité réduite :** Le ratio de liquidité réduite est supérieur à 1 pour les 02années cela nous indiques que l'entreprise est capable de payer ses dettes à court terme à partir de ses créances et disponibilités

- ✓ **Ratio de liquidité immédiate :** Le ratio de liquidité immédiate est inferieur a 1 pour ce qui implique que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court termes à cause d'un manque de valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes.

2.2.2. Ratio d'autonomie financière

C'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres. Sa valeur doit être supérieure à 0.5.

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

Tableau N° 11-3 : Ratio d'autonomie financière **En DA**

Désignation	Formule	Exercice 2019	Exercice 2018
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total passif	21 653 631 946,49 / 51 249 744 861,55	18 622 423 142,95 / 45 366 432 858,06
Total		**0,42**	**0,41**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

❖ **Commentaire** : Le ratio d'autonomie financière est inférieur à 0.5 est c'est dû principalement à une faible valeur des capitaux propres, contrairement aux dettes de l'entreprise qui sont très élevées au cours des deux exercices donc l'entreprise n'est autonome

2.2.3. Ratio de de l'indépendance financière

Ce ratio permet de savoir si l'entreprise dispose ou non d'une autonomie financière vi s-à- vis des bailleurs des fonds.

Ratio de l'indépendance financière = capitaux propres / capitaux permanent

Ratio de l'indépendance financière de l'UTC est comme suit :

Tableau N° 12-3 : Ratio de l'indépendance financière **En DA**

Désignation	Formule	Exercice 2019	Exercice 2018
Ratio de l'indépendance financière	Capitaux propres / Capitaux permanent	21 653 631 946,49 / (21 653 631 946,49+ 6 208 547 963,34	18 622 423 142,95 / (18 622 423 142,95+ 6 654 160 354,45
Total		**0,78**	**0,74**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

❖ **Commentaire** : Le ratio de l'indépendance financière est supérieur à 0.5 cela signifié que l'entreprise est indépendante financièrement, ce résultat est dû principalement a une fort valeur des capitaux propres par apport a ses dettes.

2.2.4. Ratio de solvabilité général

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

Ratio de solvabilité général = Total actif / Total des dettes

Le tableau du Ratio de solvabilité générale se présente comme suit :

Tableau N° 13-3: Ratio de solvabilité générale

En DA

Désignation	Formule	Exercice 2019	Exercice 2018
Ratio de solvabilité général	Total actifs / Total des dettes	51 249 744 861,55 / (6 208 547 963,34+ 23 387 564 951,72)	45 366 432 858,06 / (6 654 160 354,45+2 0 089 849 360,66)
	Total	**1,73**	**1,70**

Source : Elaborés par nous même à partir des documents de l'UTC.

❖ **Commentaire** :Nous remarquons que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les 02 exercices, cela indique que l'UTC/spa est solvable ainsi que ces résultats est due principalement à un total des actifs trop élevé par apport au total des dette

2.3. L'analyse par les flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est la synthèse sur une période donnée, des encaissements et des décaissements au titre de l'activité de l'entreprise. Ce dernier, est construit autour de 3 types d'activités qui caractérisent l'entreprise :

- L'activité liée à la gestion courante de l'entreprise, appelée opérationnelle ;
- L'activité d'investissements ;
- L'activité financière.

2.3.1. Présentation tableau des flux de trésorerie 2018

Tableau N° 14-3 : Le TFT de l'exercice 2018 **En DA**

Libelle	2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :	
Encaissement reçus des clients	58 241 394 695,00
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	- 47 355 666 458,20
Intérêts et autres frais financiers payés	- 30 157 935,55
Impôts sur les résultats payés	- 1 917 652 221,90
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	**8 937 918 079,35**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 1 861 621 201,94
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	00
Intérêts encaissés sur placements financiers	00
dividendes et quote-part de résultats reçus	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	**- 1 861 621 201,94**
Flux de trésorerie provenant des activités de financières :	
Dividendes et autres distributions effectués	- 67 804 976,21
Encaissements provenant d'emprunts	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	**- 67 804 976,21**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**7 008 491 901,20**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	11 179 798 186,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	18 188 290 087,00
Variation de trésorerie de la période	**7 008 491 901,00**

Source : États financiers de l'exercice 2018

Pour l'année 2018

Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (8 937 918 079,35 DA). Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-1 86 621 201,94DA) suite à l'acquisition d'immobilisation corporelles, incorporelles et financières.

Les flux issus des activités de financement ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminué ses flux d'une valeur de (-67 804 976,21 DA), suit à la distribution des dividendes

d'une valeur de (67 804 976,21DA), On remarque aussi l'absence d'autre type de financement comme l'emprunt.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2018, une variation positive de trésorerie d'une valeur de (7 008 491 901,20DA).

2.3.2. Présentation tableau des flux de trésorerie 2019

Tableau N° 15-3 : Le TFT de l'exercice 2019

Libelle	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :	
Encaissement reçus des clients	68885982867,64
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	- 55769830 690,97
Intérêts et autres frais financiers payés	- 91 535 926,73
Impôts sur les résultats payés	- 3 217 412 130,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	**9 807 204 119,94**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 32 545 924,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	00
Intérêts encaissés sur placements financiers	00
dividendes et quote-part de résultats reçus	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	**- 32 545 924,00**
Flux de trésorerie provenant des activités de financières :	
Dividendes et autres distributions effectués	- 7 996 739 145,52
Encaissements provenant d'emprunts	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	**- 7 996 739 145,52**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**1 777 919 050,42**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	18 188 290 087,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	19 966 209 137,42
Variation de trésorerie de la période	**1 777 919 050,42**

Source : États financiers de l'exercice 2019

Pour l'année 2019

Les flux issus des activités opérationnelles ont affectées positivement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (9 807 204 119,94 DA)

Les flux issus des activités d'investissements ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de (-32 545 924,00DA) suite à l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières.

Les flux issus des activités de financement ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminué ses flux d'une valeur de (-7 996 739 145,52DA), suit à la distribution de sdividendes d'une valeur de (7 996 739 145,52DA), On remarque aussi l'absence d'autres types de financement comme l'emprunt.

Les trois types de flux ont engendré à la fin de l'année 2019, une variation positive de trésorerie d'une valeur de (1 777 91 050,42 DA).

Section 03: Élaboration du budget prévisionnel

Selon le règlement de L'UTC/spa, le processus de préparation du budget pour l'exercice suivant commence au début du mois d'Octobre de l'exercice en cours. Ce processus est lancé par la direction finance et comptabilité car le budget est de son ressort depuis la préparation jusqu'à l'exécution. Pour avoir les prévisions budgétaires, le Directeur des Finances prépare une note de préparation du budget, il l'adresse à tous les départements et unités en leur demandant d'élaborer leurs propositions de budget.

Chaque responsable élabore son pré-budget et le renvoie à la direction, qui à son tour construit les budgets détaillés pour les remettre au Comité de Direction (composé par tous les responsables des départements et unités), où chaque responsable doit défendre son pré-budget. Après cette discussion, les budgets subissent des amendements selon les orientations et recommandations données et on en déduit un document unique appelé « projet de budget » qui sera soumis à la Direction générale pour approbation.

3.1. Elaboration du budget d'investissement

Pour le budget d'investissement, chaque projet est codifié par un compte analytique et a une fiche de projet d'investissement qui contient toutes les informations historiques et prévisionnelles (intitulé, planning prévisionnel, état de réalisation physique et financière…).

Le budget d'investissement est pluriannuel. Toutefois l'autorisation budgétaire est donnée pour l'exercice en cours, bien que l'accord de principe soit donné pour tout le projet.

Dans notre travail nous allons prendre la réalisation de l'année 2019 et les prévisions pour les prochaines années, afin d'expliquer la procédure de l'élaboration du budget de trésorerie au niveau de l'UTC

Tableau N°16-3 : Etat récapitulatif du budget d'investissement de l'UTC **En MDA**

UNITES	MATERIELS ET OUTILLAGES	AGENCEMENT ET INSTALLATION	AGENCEMENTS MADAR	MATERIELS INFORMATIQUES	MOBILIER DE BUREAU	MATERIELS DE TRANSPORT	MATERIELS DE MANUTENTION	MATERIEL DE SECURITE	MATERIEL DE LABORATOIRE	TOTAL
Direction Logistique &Appro.	-	20	-	-	-	-	-	1	-	21
Direction Commerciale	-	100	-	2.1	-	135	-	1	-	238.1
Pole industriel EST	550	355	55	2.6	0.6	73	20	-	-	1 056.2
complexe SIG	60	300	110	2.5	0.6	30	12	100	-	615.1
UP :GOURAYA	-	-	25	1	0. 6	-	-	1.5	-	28.1
UP :BOUDISSA/ ALLEM	8	-	-	1	0.6	4	-	1	-	14.6
UP : UTC Koléa	15	20	-	0.6	0.6	-	1	3	-	40.2
impression	1.5	25	-	0.7	0.6	-	0.2	1.5	-	29.5
Laboratoire central	-	-	-	-	0.6	-	-	-	300	300.6
TOTAL	**634.5**	**820**	**190**	**10.5**	**4.2**	**242**	**33.2**	**109**	**300**	**2 343.4**

Source : document interne de l'entreprise

Ce tableau représente le budget d'investissement récapitulatif de l'UTC de l'année 2019 , il démontre les couts globaux des besoins de chaque unité

3.2. Elaboration du budget d'exploitation

C'est une valorisation des prévisions commerciales, financières et ressources humaines selon des hypothèses budgétaires (prix) diffusées par l'entreprise

Le budget d'exploitation de l'UTC/spa est le suivant

Tableau N°17-3 : budget d'exploitation 2019 **En DA**

Désignation	Réalisation	Prévisions	Ecarts *	Taux de réalisation (%)
Achats consommé	5 622 714 173,49	7 500 359 649,00	1 877 645 475,51	74,97
Services extérieurs et autres conso	1 845 135 974,04	2 700 644 137,00	855 508 162,96	68,32
Charges de personnel	4 660 134 606,57	5 200 218 367,00	540 083 760,43	89,61
Impôts, taxes et versement	406 205 421,00	560 554 954,00	154 349 533,00	72,46
Autres charges opérationnel	137 071 881,05	200 424 631,00	63 352 749,95	68,39
Charges financières	91 535 926,73	100 545 967,00	9 010 040,27	91.04
Dotations aux amortissements et aux provisions	1 522 896 935,20	1 700 761 374,00	177 864 438,80	89,54
TOTAL	**14 285 694 918,08**	**17 963 509 079,00**	**3 677 814 160,92**	**79,53**

Source: document interne de l'entreprise

* Ecart = prévision – réalisation

Coté charges, on constate que l'entreprise a réalisé pour l'année 2019, 80% de ses prévisions

Conclusion du chapitre

D'après les résultats obtenus précédemment l'UTC/spa jouit d'un bon équilibre financier lui permettant de faire face à ses échéances, de financer ses investissements et de rembourser ses dettes sans avoir recours à l'endettement.

Nous constatons que les ratios de liquidité générale et de liquidité réduite sont toujours supérieurs à « 1 » durant la période étudiée contrairement au ratio de liquidité immédiate, cela signifie que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes à court terme à partir de son actif circulant, mais il s'avère qu'elle est en mesure de faire face à ses échéances à partir uniquement de ses valeurs d'exploitation et ses valeurs réalisables. Néanmoins, il faut prendre ces ratios avec beaucoup de réserve car l'obtention des produits financiers dépend essentiellement des placements de l'excédent de trésorerie dégagé permettant ainsi d'augmenter la rentabilité financière future.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'objectif de notre étude était de répondre à la problématique suivante : « Quelle est l'incidence de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ? ». Pour ce faire, nous avons adopté une démarche théorique étalée sur deux chapitres afin de bien cerner les notions fondamentales liées à notre recherche et une démarche analytique en appliquant les conclusions théoriques sur la partie pratique qui se déroulé au sein de l'entreprise UTC/spa

La gestion de trésorerie permet d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixée selon une stratégie déterminée, elle constitue ainsi une aide à la prise de décision. Son utilité générale peut être envisagée simultanément comme un instrument de planification de coordination et de contrôle.

L'UTC/spa est une société par actions qui est spécialisée dans la dans la fabrication et la distribution des produits tabagiques, son objectif principal est d'assurer sa pérennité et son positionnement sur le marché. C'est la raison pour laquelle les dirigeants de cette entreprise ont mis la gestion de trésorerie au centre de leurs préoccupations.

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

Quelques indicateurs ont montré que l'entreprise dispose d'un équilibre financier et dégage une trésorerie positive lui permettant d'investir davantage pour assurer son développement durable ;

L'analyse par la méthode des ratios, nous a indiqué une bonne capacité d'emprunt, une bonne autonomie financière, une très bonne liquidité (générale, réduite, ou bien immédiate) et une situation financière très solvable.

Ses points confirment **l'hypothèse N° 01** qui stipule que les indicateurs de l'équilibre financier permettent de déterminer la capacité à faire face à ses engagements à court terme et mieux gérer les liquidités.

Aussi, l'analyse effectuée au sein de l'entreprise UTC/spa, nous montre que la trésorerie de cette dernière est souvent positive ce qui influence sur sa situation financière à court terme

Ce qui confirme **l'hypothèse N° 02** qui stipule La gestion de trésorerie influence la situation financière uniquement à court terme

Critiques et recommandations :

L'étude réalisée au niveau de l'entreprise « UTC/SPA » nous a permis de relever les points faibles suivants :

- L'absence d'un logiciel de suivi de trésorerie ;
- Le schéma organisationnel entre les différentes unités est très lourd, ce qui rend la circulation de l'information difficile ;
- Non existence d'une stratégie efficace de placement, compte-tenu des excédents de trésorerie pour une meilleure rentabilité financière ;
- La négligence de la négociation régulière des conditions bancaires (les taux d'intérêts, les commissions, les agios etc) ;

Vu que la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière nous recommandons un certains nombres de mesures à prendre à savoir :

- La mise en place d'un tableau de bord au niveau de la trésorerie qui aura pour objectif l'optimisation des flux de trésorerie ;
- La gestion permanente de la trésorerie qui exige un transfert rapide de l'information en provenance des différentes unités de l'UTC/spa ;
- Faire partager à l'ensemble de l'entreprise le réflexe de trésorerie.
- Le rapprochement entre prévisions et réalisations doit se faire dans les meilleurs délais afin que l'entreprise puisse se ressaisir vite dans le cas où les écarts sont révélateurs
- L'amélioration du suivi régulier de la trésorerie au jour le jour et effectuer un rapprochement bancaire rigoureux.

Limite de la recherche

Par ailleurs, et comme toutes les études, la nôtre comporte des limites : le nombre restreint des entreprises nationales productrices de ce type de produit, et la crise sanitaire du COVID19 qui a causé la fermeture des bibliothèques et nous a limités les déplacements à l'entreprise. Cela nous a causé un retard pour la réalisation de ce travail mémoire.

Perspectives de recherche

Notre travail ne peut pas répondre à toutes les interrogations relatives à ce thème de recherche, certaines questions restent en suspend et peuvent faire objet des sujets de recherches futures à savoir :

- Les nouvelles techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie ;
- Les conséquences d'une trésorerie négative sur la situation financière d'une entreprise à long terme ;
- Savoir si une trésorerie excédentaire reflète toujours une bonne gestion financière de l'entreprise

Ce stage nous aura permis de nous rendre compte que l'optimisation de la gestion de la trésorerie conduit nécessairement à l'assainissement du financement de l'entreprise et à une meilleure évaluation de la performance même du management en général. La gestion de l'entreprise ne devrait-elle pas y accorder une attention particulière, au regard des tendances financières actuelles ?

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1) Les ouvrages

- ALLAIN CHARLES MARTINET et AHMED SILEM, Lexique de gestion et de management, Edition Dalloz
- BARREAU J et DELHAYE J., gestion financière, Ed dunod, paris, 2003,
- BAZET.J.L, FAUCHER.P, « Finance d'entreprise », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007
- BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005,
- BAZET.J.L, FAUCHER.P, « Finance d'entreprise », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007
- CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009.
- DESBRERSE P ; POINCELOT E, Gestion de la trésorerie, édition management, Paris 1999,
- ERIC TORT, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, no 462, février 2013,
- GRANDGUILLOT F.,B.,« analyse financière», 4eme Ed GUALINO éditeur, EJA, Paris, 2006
- HONOREL, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000,
- HUBERT de la bruslerie, Trésorerie de l'entreprise, Edition dunod, 2012, page 8.
- HUBERT de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition Dunod, 2014,
- JACK FORGET, Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, paris 2001
- JACK FORGET, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, paris, 2005
- MACKY SALL, La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion, 2008
- PONCET Pier, « gestion de trésorerie », Edition Economica, paris 2004,
- ROUSSELOT PHILIPE et VERDIE JEAN FRANCOIS, « La gestion de trésorerie », 2eEdition, Dunod, Paris, 2017,
- SINON M : Gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition Dunod, paris, 1998,

2) Les mémoires

- Hattab.f : « La gestion de la trésorerie dans une entreprise », cas de l'etbh-tce, mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaïa. , 2017
- HADJAM Hassiba, « la gestion de la trésorerie dans une entreprise », mémoire de master, université de Bejaia, 2012.
- BOUMESSEHEL Rafik « la gestion de trésorerie dans une entreprise cas de l'ERIAD » mémoire de master en finance d'entreprise, université de Bejaia, 2017.
- Jean-Claude Juhel, « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises », Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978.

3) Sites internet

- www.compta-facile.com
- www.edubourse.com
- www.memoireonline.com.
- www.l-expert-comptable.com
- www.wikipedia.org

4) Autres documents

- Documents internes de la SPA UTC

ANNEXES

Annexe N° 01 : actif du bilan arrêté au : 31/12/2019

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net 2019	Net 2018
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	(1)	**12 007 857 584,00**	**3 681 481 088,40**	**8 326 376 495,60**	**9 558 862 254,00**
Immobilisations corporelles		**1 947 685 197,29**	**452 750 554,44**	**1 494 934 642,85**	**1 758 027 638,42**
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles		*1 947 685 197,29*	*452 750 554,44*	*1 494 934 642,85*	*1 758 027 638,42*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		**90 000,00**		**90 000,00**	**90 000,00**
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*90 000,00*		*90 000,00*	*90 000,00*
Impôts différés actif		*55 625 678,03*		*55 625 678,03*	*48 056 402,12*
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 011 258 459,32	4 134 231 642,84	**9 877 026 816,48**	11 365 036 294,54
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	(2)	7 666 291 776,44	68 358 973,50	7 597 932 802,94	3 232 527 676,04
Créances et emplois assimilés					
Clients		*573 634 055,43*		*573 634 055,43*	*3 076 914 339,08*
Autres débiteurs	(3)	*10 593 909 495,11*		*10 593 909 495,11*	*7 630 435 692,55*
Impôts et assimilés		*2 641 032 554,17*		*2 641 032 554,17*	*1 873 228 768,98*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	(4)				
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie Actif		*19 966 209 137,42*		*19 966 209 137,42*	*18 188 290 086,87*
TOTAL ACTIF COURANT		41 441 077 018,57	68 358 973,50	**41 372 718 045,07**	34 001 396 563,52
TOTAL GENERAL ACTIF		55 452 335 477,89	4 202 590 616,34	**51 249 744 861,55**	45 366 432 858,06

Annexe N° 02 : passif du bilan arrêté au : 31/12/2019

Libellé	Note	Exercice 2019	Exercice 2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	(5)	4 500 000 000,00	4 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	(6)	2 601 677 911,72	4 690 438 968,34
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		14 551 954 034,77	9 431 984 174,61
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Compte de Laison			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**21 653 631 946,49**	**18 622 423 142,95**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	(7)	66 947 963,34	6 653 812 983,56
Impôts (différés et provisionnés)			347 370,89
Autres dettes non courantes		6 141 600 000.00	
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**6 208 547 963,34**	**6 654 160 354,45**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	(8)	9 665 944 215,83	13 967 292 049,88
Impôts	(9)	6 979 099 516,21	5 342 504 299,70
Autres dettes	(10)	6 742 521 219,68	780 053 011,08
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**23 387 564 951,72**	**20 089 849 360,66**
TOTAL GENERAL PASSIF		**51 249 744 861,55**	**45 366 432 858,06**

Annexe N° 03 : compte de résultat de l'exercice : 2019 et 2018

Libellé	Note	Exercice 2019	Exercice 2018
Chiffre d'affaires	(T1)	32 408 972 583,73	39 416 547 891,43
Variation stocks produits finis et en cours		-155 066 826,45	1 070 343 483,01
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**32 253 905 757,28**	**40 486 891 374,44**
Achats consommés	(T2)	-5 622 714 173,49	-23 045 554 002,70
Remise fournisseur	(T3)	6 864 269,96	889 772 643,00
Services extérieurs et autres consommations	(T4)	-1 845 135 974,04	-1 265 420 842,79
Cessions reçues			
Service reçu			
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-7 460 985 877,57**	**-23 421 202 202,49**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**24 792 919 879,70**	**17 065 689 171,96**
Charges de personnel	(T5)	-4 660 134 606,57	-3 214 081 088,56
Impôts, taxes et versements assimilés	(T6)	-406 205 421,00	-548 875 145,51
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**19 726 579 852,13**	**13 302 732 937,89**
Autres produits opérationnels	(T7)	9 894 698,42	45 603 723,09
Autres charges opérationnelles	(T8)	-137 071 881,05	-159 000 602,05
Dotations aux amortissements et aux provisions	(T9)	-1 522 896 935,20	-1 379 731 294,57
Reprise sur pertes de valeur et provisions			60 000 000,01
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**18 076 505 734,30**	**11 869 604 764,37**
Produits financiers	(T10)	1 915 926,55	3 776 014,23
Charges financières		-91 535 926,73	-32 894 954,78
VI. RESULTAT FINANCIER		**-89 620 000,18**	**-29 118 940,55**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**17 986 885 734,12**	**11 840 485 823,82**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-3 442 848 346,15	-2 446 360 658,74
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		7 916 646,80	37 859 009,53
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		32 265 716 382,25	40 596 271 111,77
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-17 713 762 347,47	-31 164 286 937,17
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**14 551 954 034,77**	**9 431 984 174,61**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**14 551 954 034,77**	**9 431 984 174,61**

Annexe N° 04: tableau des flux de trésorerie de l'exercice : 2019 , 2018, 2017

Flux de trésorerie (directe)

Libelle	2 019,00	2 018,00	2 017,00
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :			
Encaissement reçus des clients	68 885 982 867,64	58 241 394 695,00	45 548 778 096,91
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	- 55 769 830 690,97	- 47 355 666 458,20	- 41 916 379 892,06
Intérêts et autres frais financiers payés	- 91 535 926,73	- 30 157 935,55	- 27 124 212,12
Impôts sur les résultats payés	- 3 217 412 130,00	- 1 917 652 221,90	- 1 187 205 639,42
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	**9 807 204 119,94**	**8 937 918 079,35**	**2 418 068 353,31**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :			
Décaissements sur acquisition d immobilisations corporelles ou incorporelles	- 32 545 924,00	- 1 861 621 201,94	- 108 791 652,46
Encaissements sur cessions d immobilisations corporelles ou incorporelles	-	-	-
Décaissements sur acquisition d immobilisations financières	-	-	-
Encaissements sur cessions d immobilisations financières	-	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers	-	-	-
dividendes et quote-part de résultats reçus	-	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d investissement (B)	**- 32 545 924,00**	**- 1 861 621 201,94**	**- 108 791 652,46**
Flux de trésorerie provenant des activités de financières :			
Dividendes et autres distributions effectués	- 7 996 739 145,52	- 67 804 976,21	-
Encaissements provenant d emprunts	-	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	**- 7 996 739 145,52**	**- 67 804 976,21**	**-**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-	-	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**1 777 919 050,42**	**7 008 491 901,20**	**2 309 276 700,85**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l ouverture de l exercice	18 188 290 087,00	11 179 798 186,00	8 870 521 484,82
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l exercice	19 966 209 137,42	18 188 290 087,00	11 179 798 186,00
Variation de trésorerie de la période	**1 777 919 050,42**	**7 008 491 901,00**	**2 309 276 701,18**

Annexe N° 05 : actif du bilan arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	(1)	**12 007 857 584,00**	**2 448 995 330,00**	**9 558 862 254,00**	**10 474 348 012,40**
Immobilisations corporelles		**1 920 367 016,06**	**162 339 377,64**	**1 758 027 638,42**	**165 511 259,20**
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles		*1 920 367 016,06*	*162 339 377,64*	*1 758 027 638,42*	*165 511 259,20*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières		**90 000,00**		**90 000,00**	**90 000,00**
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*90 000,00*		*90 000,00*	*90 000,00*
Impôts différés actif	(2)	*48 056 402,12*		*48 056 402,12*	*9 850 021,70*
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 976 371 002,18	2 611 334 707,64	**11 365 036 294,54**	10 649 799 293,30
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	(3)	3 300 886 649,54	68 358 973,50	3 232 527 676,04	1 124 463 959,18
Créances et emplois assimilés	(4)				
Clients		*3 076 914 339,08*		*3 076 914 339,08*	*2 828 988 964,29*
Autres débiteurs		*7 630 435 692,55*		*7 630 435 692,55*	*383 998 639,68*
Impôts et assimilés		*1 873 228 768,98*		*1 873 228 768,98*	*2 012 575 398,63*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	(5)				
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie Actif		18 188 290 086,87		18 188 290 086,87	11 179 798 185,67
TOTAL ACTIF COURANT		34 069 755 537,02	68 358 973,50	**34 001 396 563,52**	**17 529 825 147,45**
TOTAL GENERAL ACTIF		48 046 126 539,20	2 679 693 681,14	**45 366 432 858,06**	**28 179 624 440,31**

Annexe N° 05 : passif du bilan arrêté au : 31/12/2018

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	(6)	4 500 000 000,00	4 500 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	(7)	4 690 438 968,34	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		9 431 984 174,61	4 493 905 666,95
Autres capitaux propres - Report à nouveau			264 338 277,59
Compte de Laison			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**18 622 423 142,95**	**9 258 243 944,54**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	(8)	6 653 812 983,56	109 031 397,34
Impôts (différés et provisionnés)		347 370,89	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**6 654 160 354,45**	**109 031 397,34**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	(9)	13 967 292 049,81	15 758 526 560,97
Impôts	(10)	5 342 504 299,70	2 808 547 972,27
Autres dettes	(11)	780 053 011,09	245 274 565,19
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**20 089 849 360,60**	**18 812 349 098,43**
TOTAL GENERAL PASSIF		**45 366 432 858,06**	**28 179 624 440,31**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

TITRE	PAGES
Remerciement	
dédicaces	
Sommaire	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes	V
résumé	VI
Introduction générale	A-C
Chapitre 1 : Approche théorique de la gestion de trésorerie	
Introduction du chapitre	02
section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion	02
1.1. La trésorerie	02
1.2. La gestion de trésorerie	03
1.3. Les éléments constitutifs de la trésorerie	04
1.3.1. La caisse	04
1.3.2. La banque	06
1.4. Mission de trésorier et les qualités requises	07
1.4.1. Les missions du trésorier	07
1.4.2. Les qualités requises	08
Section 02 : Gestion de la trésorerie dans l'entreprise	09
2.1. Objectifs de la gestion de trésorerie	09
2.1.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers	09
2.1.2. L'arbitrage entre cout de détention d'encaisse et frais financières	09
2.1.3. L'objectif de la gestion zéro	10
2.2. Processus de la gestion de trésorerie	10
2.2.1. La prévision	10

2.2.2. Les ajustements nécessaires	11
2.2.3. Le contrôle	12
2.3. Outils d'aide à la gestion de trésorerie	14
2.3.1. Le bon de décaissement provisoire	14
2.3.2. Le carnet des entrées de caisse	14
2.3.3. L'état hebdomadaire des recettes	14
2.3.4. Le registre des clients	14
2.3.5. Le registre des fournisseurs	15
Section 03 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie	15
3.1. Les origines des problèmes de la trésorerie	15
3.1.1. Problème structurels de trésorerie	15
3.1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie	16
3.1.3. Problèmes d'ordre organisationnel	16
3.2. Les solutions aux problèmes de la trésorerie	17
3.2.1. L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers	17
3.2.2. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers	17
3.2.3. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie	18
Conclusion du chapitre	20
Chapitre 2 : La trésorerie dans l'analyse financière	
Introduction du chapitre	22
Section 01 : Analyse de la trésorerie par le bilan fonctionnel	22
1.1. Notion du bilan fonctionnel	22
1.2. Structure du bilan fonctionnel	23
1.3. Détermination de la trésorerie	23
1.3.1. Par le bas du bilan	24
1.3.2. Par le haut du bilan	24
1.4. Les ratios liés à la trésorerie	28
1.4.1. Définition des ratios	28

1.4.2. Types de ratios liés à la trésorerie	28
1.4.3. L'objectif d'une analyse par les ratios	30
Section 02 : Analyse de la trésorerie par les flux	30
2.1. Tableau des flux de trésorerie	31
2.1.1. Définition du tableau des flux de trésorerie	31
2.1.2. Son intérêt	31
2.1.3. Les principales étapes de construction du TFT	31
2.1.4. La structure du tableau des flux de trésorerie	32
2.2. Tableau de financement	34
2.2.1. Définition du tableau de financement	34
2.2.2. Utilité du tableau de financement	35
2.2.3. Structure du tableau de financement	35
2.3. Tableau pluriannuel des flux financiers	38
2.3.1. Définition	38
2.3.2. La structure du tableau pluriannuel des flux financiers	39
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	41
3.1. Définition de la gestion prévisionnelle	41
3.2. L'utilité de la gestion prévisionnelle	41
3.3. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie	42
3.3.1. Le plan de financement	42
3.3.2. Le budget de trésorerie	44
3.3.3. La fiche de valeur	46
Conclusion du chapitre	48
Chapitre 3 : La gestion de la trésorerie au niveau de l'entreprise UTC/spa	
introduction du chapitre	50
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	50
1.1. Description de l'entreprise	50
1.2. Cadre juridique de l'entreprise	51
1.3...Domaine d'activité- produit	52

1.4. Structure et organisation de l'UTC/spa	54
Section 02 : Etude et analyse de la situation financière de l'UTC/spa	61
2.1. Le bilan fonctionnel et les indicateurs de l'équilibre financiers	61
2.1.1. Elaboration du bilan financier à partir de bilan comptable	61
2.1.2. Calcul des différents indicateurs de l'équilibre financier	64
2.2. Analyse par les ratios	67
2.2.1. Ratio de liquidité	67
2.2.2. Ratio d'autonomie financière	69
2.2.3. Ratio de l'indépendance financière	69
2.2.4. Ratio de solvabilité général	70
2.3. l'analyse par les flux de trésorerie	70
2.3.1. Présentation tableau des flux de trésorerie 2018	71
2.3.2. Présentation tableau des flux de trésorerie 2019	72
Section 03: Élaboration du budget prévisionnel	73
3.1. Elaboration du budget d'investissement	73
3.2. Elaboration du budget d'exploitation	74
Conclusion du chapitre	75
Conclusion générale	77
Bibliographie	81
annexes	83
Tables des matières	91