

Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure du Commerce

-Kolea-

Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité

Option : Finance, monnaie et banque

Thème :

La gestion du risque de trésorerie dans une entreprise

Cas : SARL Groupe ZK Construction

Présenté par :

BOUNAZOU Oumaima

Encadreur :

Dr. AZZAWI Khaled

Lieu du stage : SARL Groupe ZK Construction.

Période de stage : 11/04/2017 au 11/05/2017

Année universitaire

2016/2017

Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure du Commerce

-Kolea-

**Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et
comptabilité**

Option : Finance, monnaie et banque

Thème :

La gestion du risque de trésorerie dans une entreprise

Cas : SARL Groupe ZK Construction

Présenté par :

BOUNAZOU Oumaima

Encadreur :

Dr. AZZAWI Khaled

Lieu du stage : SARL Groupe ZK Construction.

Période de stage : 11/04/2017 au 11/05/2017

Année universitaire

2016/2017

Résumé

La gestion de la trésorerie joue un rôle central dans l'entreprise pour assurer la pérennité et la continuité de son exploitation. En effet, l'objectif de cette étude est de comprendre la conception et l'importance de la gestion des risques de la trésorerie. Pour cette fin, nous avons procédé en premier lieu à présenter des généralités sur la gestion de la trésorerie d'une entreprise. En second temps, nous avons effectué des observations et des commentaires pour analyser les risques de trésorerie qu'une entreprise peut encourir et aussi de mettre en évidence les procédures suivies afin d'optimisation de la trésorerie. Et enfin, notre étude se focalisera sur la pratique de la gestion du risque de trésorerie au sein d'une entreprise opérant dans le secteur du BTP.

Le résultat de notre étude nous informe que la gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. La mission principale de cette gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers.

Mots clés : Gestion de risques, Trésorerie, Procédures de gestion, Optimisation de la trésorerie.

ملخص

ادارة الخزينة تلعب دورا محوريا في المؤسسة لضمان استغلالها بشكل استمراري. الهدف من هذه الدراسة هو أن ندرك مفهوم وأهمية إدارة المخاطر نقدا. ولهذه الغاية، تطرقنا أولا إلى تقديم معلومات عامة عن إدارة الخزينة للمؤسسة. بعد ذلك، تقديم الملاحظات والتعليقات لتحليل المخاطر النقدية بحيث يمكن للشركة أيضا تسليط الضوء على الإجراءات المتبعة لتحسين الخزينة. وأخيرا، تركز دراستنا على تسيير الخزينة في إحدى الشركات المتخصصة في قطاع البناء.

نتائج البحث توضح بان تسيير الخزينة يقوم على التوازن بين القدرة على التسديد والمردودية. ان المهمة الاساسية لتسيير الخزينة هي تجنب انقطاع السيولة من خلال التعديل اليومي للتدفقات المالية.

كلمات البحث: إدارة المخاطر، وإجراءات إدارة الخزينة، والتحسين من الخزينة.

Dédicaces

*Je dédie ce travail avant tout à mes très chers parents, ceux qui ont cru en moi,
qui m'ont appris à affronter le monde.*

A ma très chère mère, le centre de ma vie.

A mon très cher père, mon protecteur.

A mes grands-parents.

A ma sœur Hadjer, mes frères Ayoub, Akram, Tahar.

A mes tantes, oncles, cousins et cousines.

*A mes amies et fidèles confidentes : Nesrine , Monia, Chaima, Racha, Ines,
Maissa, Rym, Amina, Bouchra, Dalel, Hadjer et Kenza...*

Oumaima Bounazou.

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier ALLAH, de m'avoir donné santé, volonté et courage pour l'accomplissement de ce travail.

Je tiens à remercier vivement mon encadreur Dr. AZZAWI Khaled pour ses conseils, sa disponibilité, et sa patience.

Je remercie également l'ensemble du personnel de ZK Construction, plus particulièrement le personnel de de la DFC dont Monsieur Abdelkader Hellal pour leur accueil, leur esprit d'équipe, leur aide et les précieux conseils qu'ils m'ont prodigué.

En outre, je remercie également l'EPSE Annaba et l'ESC Alger pour l'éducation.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail, ma famille, mes amis et mes camarades.

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1 : Déroulement du cycle d'exploitation.....	10
Figure 2 : schéma du cycle d'exploitation industriel	11
Figure 3 : schéma du cycle d'exploitation commercial	12
Figure 4 : schéma du cycle d'exploitation dans les services.....	12
Figure 5 : la place de la trésorerie	19
Figure 6 : la situation idéale de la trésorerie.....	20
Figure 7 : la trésorerie dans la situation d'une crise de croissance.....	21
Figure 8 : la trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR	22
Figure 9 : la trésorerie en situation de mauvais choix de financement.....	23
Figure 10 : la trésorerie en situation de perte de rentabilité.....	23
Figure 11 : la trésorerie en situation de réduction de l'activité	24
Figure 12 : présentation du fonds de roulement par le haut du bilan	28
Figure 13 : présentation du fonds de roulement par le bas du bilan	29
Figure 14 : La trésorerie positive ($TN > 0$).....	31
Figure 15 : La trésorerie négative ($TN < 0$).....	31
Figure 16 : La trésorerie proche de zéro ($TN = 0$).....	32
Figure 17 : position de taux, gap et exposition au risque de taux d'intérêt.....	45
Figure 18 : Duration, position et risque de taux	46
Figure 19 : Présentation du contrôle budgétaire.....	60
Figure 20 : les documents de la gestion de trésorerie.....	63
Figure 21 : Organigramme de l'entreprise ZK Construction.....	78
Figure 22 : Evolution du CA de ZK Construction.....	80
Figure 23 : représentation des indicateurs d'équilibre financier.....	89

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°1 : bilan d'une entreprise à trésorerie emprunteuse.....	22
Tableau n°2 : bilan d'une entreprise à trésorerie excédentaire	27
Tableau n°3 : modèle de tableau de flux de trésorerie.....	34
Tableau n°4 : budget de trésorerie prévisionnel.....	67
Tableau n°5 : Un modèle d'une fiche de valeur.....	69
Tableau n°6 : Evolution du CA de ZK Construction.....	79
Tableau n°7 : Bilan comptable en grande masse de ZK Construction.....	82
Tableau n°8 : compte de résultats de ZK Construction.....	84
Tableau n°9 : calcul du FR par le haut du bilan.....	87
Tableau n°10 : calcul du FR par le bas du bilan.....	87
Tableau n°11 : calcul du BFR.....	88
Tableau n°12 : calcul du TRN.....	89
Tableau n°13 : les ratios de trésorerie (en jours).....	90
Tableau n°14 : tableau des flux de trésorerie.....	91
Tableau n°15 : tableau des flux de trésorerie.....	92

Liste des abréviations

Liste des abréviations:

- ABS:** autres biens et services
- BFHE:** besoin en fond de roulement hors exploitation
- BFR:** besoin en fond de roulement
- BTP:** bâtiments et travaux publics
- BTPH:** bâtiments, travaux publics et hydrauliques
- CA:** chiffre d'affaire
- CT:** court terme
- CV:** coût variable
- DA :** dinars algérien
- DFC:** direction finance et comptabilité
- DG:** directeur général
- DRH:** direction des ressources humaines
- FR:** fond de roulement
- FRA:** forward rate agreement
- FRN:** fond de roulement net
- IAS:** international accounting standards
- IDC:** instrument de gestion.
- IFRS:** international financial reporting standards
- LMT:** long moyen terme
- OEC :** ordre des experts comptables
- OTC:** over the counter
- PDG:** président directeur général
- RDF:** ratio de règlement des fournisseurs
- RLG:** ratio de liquidité générale
- RLI:** ratio de liquidité immédiate
- RLR:** ration de liquidité réduite
- SGI:** système de gestion interne
- T:** temps
- TG:** taux de garantie

Liste des abréviations

TN: trésorerie nette

TR: taux de référence:

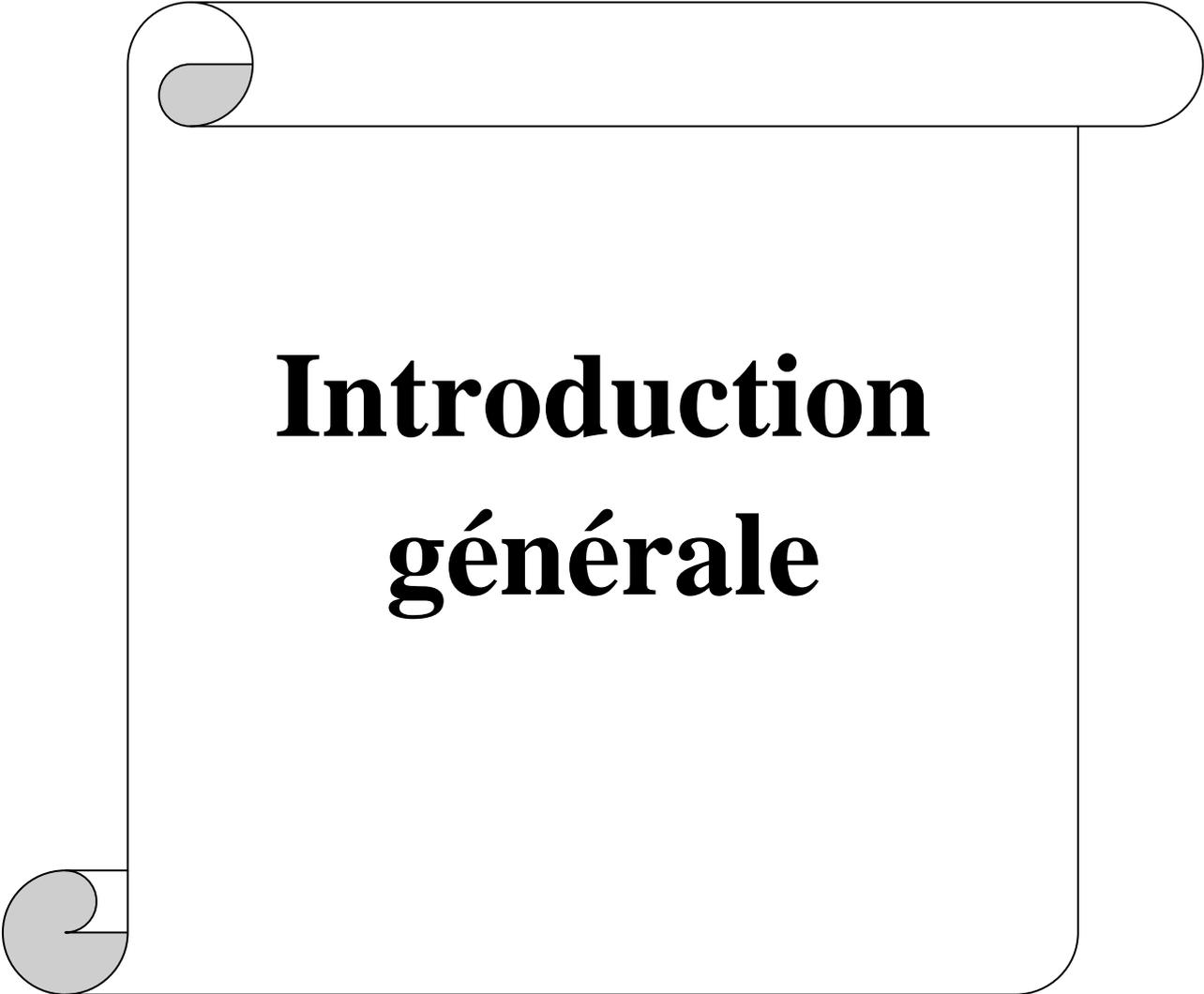
TTC: tout taxes comprise

TVA: taxe sur la valeur ajoutée

VMP: valeur mobilière de placement

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I: Généralité sur la gestion de la trésorerie d'une entreprise....	5
Section 1: Définition de la gestion de trésorerie.....	7
Section 2: Importance de la gestion de la trésorerie.....	14
Section 3: Méthodes de calcul de la trésorerie.....	20
Chapitre II: Risque de trésorerie d'une entreprise.....	40
Section 1: Identification du risque de la trésorerie.....	42
Section 2: Méthodes d'optimisation et du Contrôle de la trésorerie	53
Section 3 : Outils de prévision de la trésorerie.....	61
Chapitre III: la gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise ZK construction (cas pratique).....	72
Section 1: Présentation de l'entreprise d'accueil.....	74
Section 2: Analyse de la trésorerie de l'entreprise ZK construction.....	81
Section3 : l'optimisation de la trésorerie de ZK construction.....	95
Conclusion générale.....	99



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

L'objectif général de toute entreprise est d'assurer la pérennité et la continuité de son exploitation. A l'intérieur de l'entreprise, on se « bouscule » pour atteindre les objectifs définis par le TOP management.

La vie de l'entreprise se subdivise en plusieurs cycles (achats-fournisseurs, ventes- clients, immobilisations, stocks et en-cours, trésorerie, emprunts et dettes financières...), la gestion de trésorerie fait références aux techniques qui permettent d'établir des prévisions en terme de trésorerie et en conséquences de faire appel à des sources de financement à court terme (besoin de trésorerie) ou à des placements à court terme (dans le cadre d'excédents de trésorerie).

Il y a quinze ans, la fonction de trésorerie n'existait pas en tant que telle, elle était considérée comme une des taches de la comptabilité. Aujourd'hui, les entreprises s'aperçoivent que cette dernière est bien différente de celle de la comptabilité. Les deux fonctions se complètent, mais ne se superposent pas. En effet, la place de la trésorerie évolue surtout avec la prise de conscience de l'importance de sa fonction.

Pour cela, la gestion de trésorerie s'organise autour de deux grandes préoccupations :

La gestion de liquidités et la gestion des risques financiers dans l'entreprise.

La gestion de liquidité, plus traditionnelle, concerne les flux monétaires .Tandis que la gestion des risques financiers qui est plus moderne, recouvre essentiellement le risque de change et le risque de taux d'intérêt. Une référence complète, à la fois sur les méthodes, les techniques, les marchés et les instruments financiers les plus actuels et les plus couramment utilisées.

La gestion de trésorerie est donc cruciale pour toute société, elle permet d'éviter le risque de cessation des paiements (risque de liquidité).

La gestion d'une entreprise repose sur le fait d'anticiper et de tenter de prévoir même l'imprévisible. Les erreurs peuvent facilement survenir durant votre parcours.

Donc l'entreprise doit mettre en œuvre des mesures de contrôle de ces risques et prévoir des solutions de couverture contre les pertes éventuelles. Il doit également impliquer les porteurs

Introduction générale

de projets dans la responsabilité des risques qu'ils introduisent au niveau du système financier de l'entreprise.

Notre travail de recherche ayant pour but de la gestion du risque de trésorerie à travers le traitement de la problématique suivante :

« Quel est la démarche adéquate pour gérer le risque de trésorerie au sein des entreprises ? ».

Il en découle de cette problématique plusieurs questions :

_ Quelle est l'importance et le rôle de la trésorerie dans le cycle d'exploitation d'une entreprise ? Et qu'elle est la méthode par laquelle leur trésorerie est calculée ?

_ Qu'est-ce que le risque de trésorerie ?

_ Quel est le processus utilisés pour obtenir une meilleure gestion dans l'entreprise ?

_ Quel est l'impact d'une gestion optimale de la trésorerie sur la fonction finance et comptabilité ?

Hypothèses :

H1 : la gestion de trésorerie nécessite un travail de coordination entre toutes les fonctions pour que le trésorier maîtrise sa trésorerie.

H2 : L'objectif de la gestion de trésorerie est de prévenir le risque de cessation de paiement et aussi l'optimisation du résultat financier.

H3 : la trésorerie est au cœur de l'activité de l'entreprise elle s'expose à des risques de fraudes ou de détournements .Afin d'éviter tout blocage de l'activité de l'entreprise et minimiser les risques potentiels, il serait judicieux de mettre en place des procédures opérationnelles efficaces.

L'importance du travail :

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanent. Elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise .En effet, la continuité du cycle d'exploitation d'une entreprise et sa pérennité dépendent fortement de sa trésorerie et de la gestion qui en est faite. Ainsi la trésorerie d'une entreprise nécessite toute l'attention de l'équipe dirigeante en général et de la

Introduction générale

trésorerie en particulier qui doit développer de nouveaux outils et connaissances afin d'affronter les changements qu'a connu et que connaît la trésorerie afin d'être en mesure d'assurer une bonne gestion de celle-ci.

Méthodologie de travail :

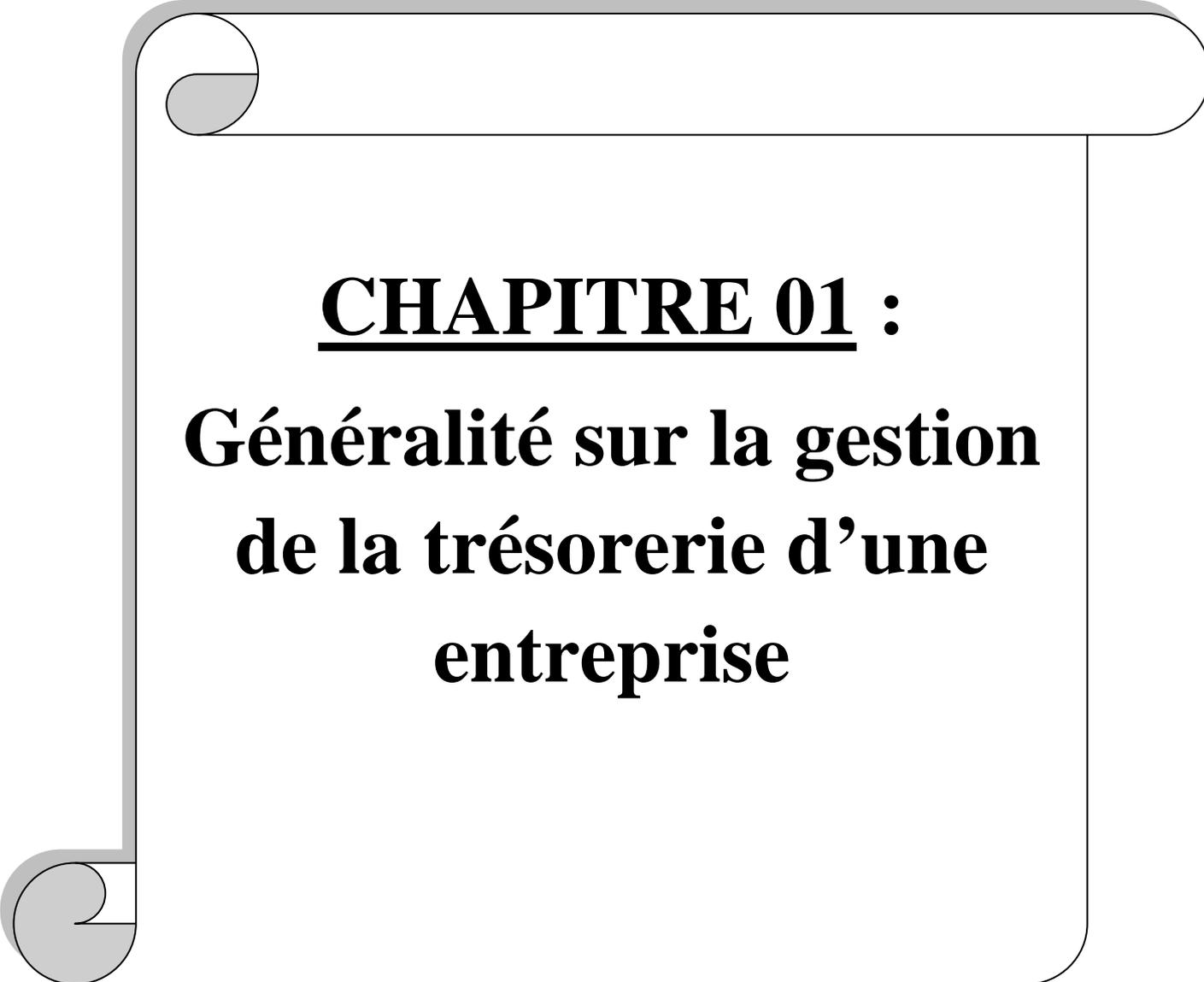
Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus, la proche utilisée est une approche mixte qui regroupe l'approche descriptive et analytique.

- L'approche descriptive est utilisée dans la présentation du cadre théorique de l'étude.
- L'approche analytique quant à elle est utilisée dans l'étude de cas

Plan de travail :

Notre travail est divisé en deux parties :

- Une partie théorique (chapitre 1 et 2) qui consiste en un rappel de la revue de littérature.
- Une partie pratique qui traite la gestion de risque de la trésorerie au sein de l'entreprise ZK Construction (chapitre 3).
- Le chapitre 1 : présentera d'une manière générale la gestion de la trésorerie et sa place dans l'entreprise, et donnera l'aspect conceptuel de la trésorerie à travers les différentes définitions et méthodes de son calcul.
- Le chapitre 2 : ce chapitre identifiera les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée à savoir le risque de change et de taux d'intérêt, et les méthodes d'optimisation de la trésorerie.
- Le chapitre 3 : sera consacré à l'étude de la gestion du risque de trésorerie dans l'entreprise ZK Construction qui a fait l'objet de notre étude de cas.



CHAPITRE 01 :
**Généralité sur la gestion
de la trésorerie d'une
entreprise**

Introduction du chapitre :

La trésorerie représente l'ensemble des décisions et des moyens misent en œuvre pour assurer au moindre coût le maintien de la trésorerie de la firme.

C'est l'ensemble des techniques permettant au trésorerie d'obtenir la meilleur gestion des flux financiers et monétaires, de manière à pouvoir couvrir sans difficultés les dettes qui viennent à échéances.

Dans ce chapitre on va présenter la gestion de trésorerie pour comprendre son fonctionnement, ensuite on va voir de manière générale le rôle de la trésorerie en tant que fonction financière puis on va étudier comment se tient la gestion de la trésorerie au sien d'une entreprise en utilisant deux documents comptables le bilan qui repose sur l'approche statique et le tableau des flux de trésorerie qui touche l'approche dynamique .

Section 1 : Définition de la gestion de trésorerie

Le terme de trésorerie recouvre plusieurs notions liées à la gestion et l'analyse financière avec des significations différentes. Nous retiendrons l'approche comptable pour définir la trésorerie.

1. Définition de la trésorerie :

La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation, elle englobe les valeurs nettes disponibles, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier¹.

La trésorerie est un terme économique et comptable désignant les sommes immédiatement mobilisables pour une entreprise à un instant précis. La trésorerie correspond à la différence entre les actifs disponibles immédiatement dont dispose une entreprise et ses dettes à court terme. En matière de comptabilité, la trésorerie d'une entreprise désigne la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

Selon FORGET, « elle est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agit du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. »²

1.1. Définition de La gestion de trésorerie :

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle est constituée comme un bras armé de l'entreprise et elle consiste aussi à gérer alternativement soit des encaisses disponibles soit de crédit à court terme nécessaire pour combler un déficit au sein de l'entreprise

« La gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, à assurer la solvabilité de l'entreprise (au quotidien) dans les meilleures conditions »³

¹ BRUNO (P), ASCHENBROICH, VOYENNE (D), « *La nouvelle trésorerie d'entreprise* », 11^{ème} édition ; Edition DUNOD, PARIS, 2002, page 35.

² FORGET JACK, « *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme* », Paris, édition d'organisation, 2005.p. 12.

³ Josette Pilverdier Latreyte (1993), « *Finance d'entreprise* », ECONOMICA, 6^{ème} Ed, Paris, P. 423.

Ou « activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise ; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque, et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financière à court terme ou à long terme nécessaires »¹

1.2. Les motifs de détention de la trésorerie

Trois motifs valables conduisent l'entreprise à détenir les liquidités dont il s'agit de :

- Le motif de transaction ;
- Le motif de précaution ;
- Le motif de spéculation

2. Cycle d'exploitation d'une entreprise :

2.1. La notion de cycle d'exploitation :

Le cycle d'exploitation est une matrice qui indique le temps dont une entreprise a besoin pour transformer des marchandises achetées et produites en espèces. En d'autres termes, il s'agit de la période entre l'achat des matières premières et le paiement de la facture par le client.

Plus le cycle d'exploitation (conversion des paiements sortants en revenus) est long, plus le capital bloqué est important. Un capital qui ne peut pas être utilisé à d'autres fins.

2.2. Les cycles de l'entreprise :

Dans la vie de toute entreprise, nous pouvons distinguer deux grandes catégories de cycles fondamentaux.²

- D'une part, les cycles attachés aux opérations à long terme et qui sont relativement indépendants des cycles d'exploitation : ce sont les cycles d'investissement, de financement à long terme, de variation des fonds propres,...

¹https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gestion-de-tresorerie.html, consulté le : 24/04/2017 à 16 :15 .

²Philippe (K), « Trésorerie et finance d'entreprise », 3^{ème} Edition, Deboeck Université, Paris, 1997, p.7.

- D'autre part, les cycles attachés aux opérations d'exploitation qui se déroulent dans le court ou le moyen terme en fonction du secteur d'activité concerné : ce sont les cycles d'approvisionnement, de la fabrication, de vente...
 - Le cycle d'exploitation est « le processus d'échange et de production qui assure le fonctionnement de l'entreprise et la mise en œuvre de son capital de production ». ¹

2.3. Les caractéristiques du cycle d'exploitation d'une entreprise

Ce cycle d'exploitation peut être caractérisé par :

- Diverses opérations de nature physique : l'approvisionnement (achat), la production la livraison (vente).
- Diverses opérations de stockage intermédiaire : le stock de matière première, le stock d'encours de fabrication, le stock de produit fini.
- Un lien entre les flux physiques et les flux financiers de recette et de dépense.
- Des variations dans les encours physiques et financiers.
- Un décalage entre la durée du cycle physique et la durée du cycle financier, ce décalage entraînant un besoin de financement de l'encours net de ces opérations.
- Des risques de pertes et profits tant sur le plan physique que financier.

La durée du cycle d'exploitation dépendra essentiellement de la nature de l'activité, des caractéristiques des marchés d'approvisionnement et de vente, de la longueur et de la complexité du processus de fabrication, des canaux de distribution, des impératifs de stockage et des conditions de paiement. ²

2.4. Les trois phases du cycle d'exploitation :

Le cycle d'exploitation se divise en trois phases, à savoir ³ :

2.4.1. La phase d'approvisionnement: correspond à l'acquisition auprès de fournisseurs de biens ou de services qui sont des préalables nécessaires à la production : matières premières, fournitures, énergie. Ces approvisionnements sont stockés (à l'exception des services).

¹ Pierre (C), Lavaud (R), « *Fonds de roulement et politique financière* », Dunod, Paris, p.42.

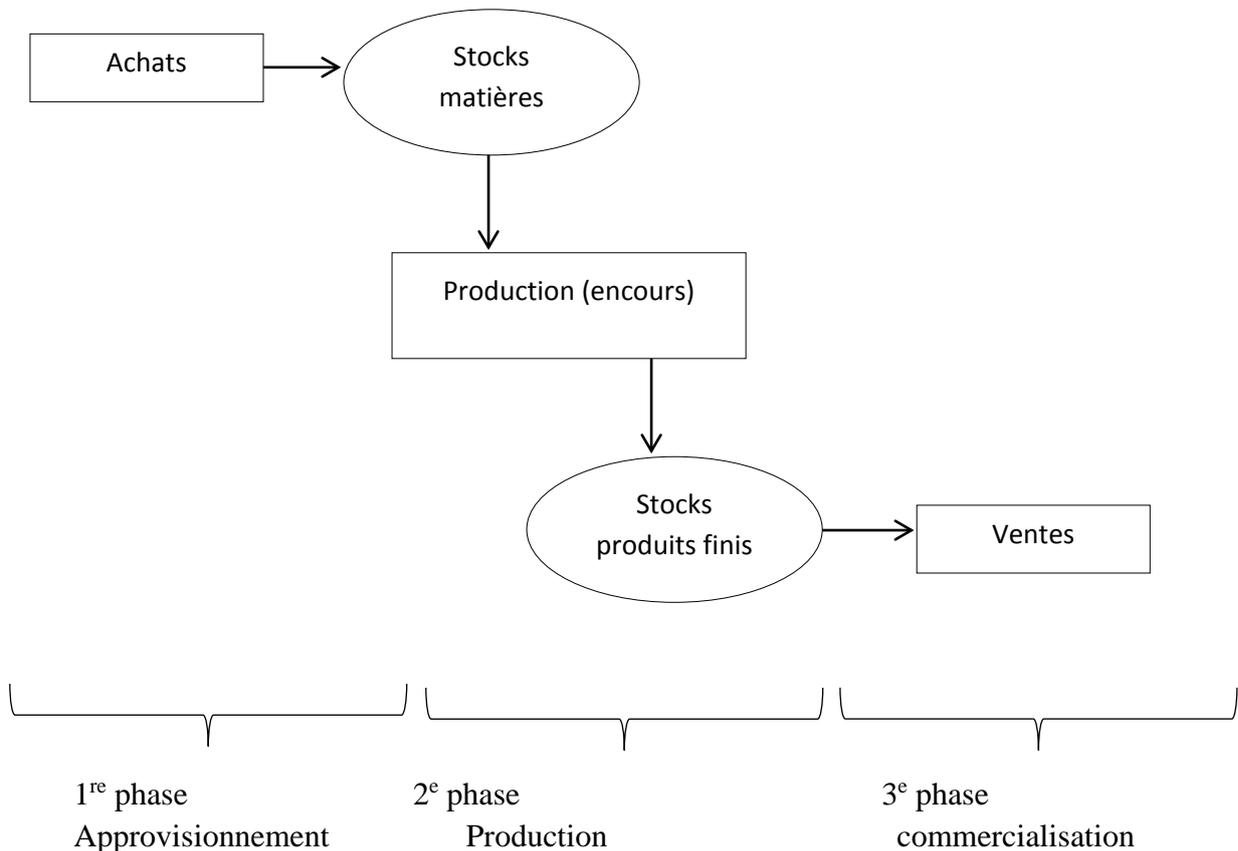
² PHILIPPE (k), « *Trésorerie et finance d'entreprise* », op.cit., p.10.

³ BRUSLERIE Hubert. « *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques* », 2ème édition, Dalloz, 2002, Paris, p.55.

2.4.2. La phase de production: est articulée sur la mise en œuvre d'un processus technologique qui lui-même exige des inputs : un capital économique, un savoir-faire et des biens ou des services à transformer. La phase de production est plus ou moins longue selon les données du processus technologique mis en œuvre. Il peut y avoir des étapes intermédiaires qui donnent lieu à des stocks temporaires de produits semi-finis ou d'encours.

2.4.3. La phase de commercialisation : débute avec les stocks de produit finis. Le moment important est celui de la vente : l'accord d'échange se traduit par une double transaction physique et monétaire.

Figure N°01 : Déroulement du cycle d'exploitation



Source : BRUSLERIE Hubert, « *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques* », op.cit. P.56.

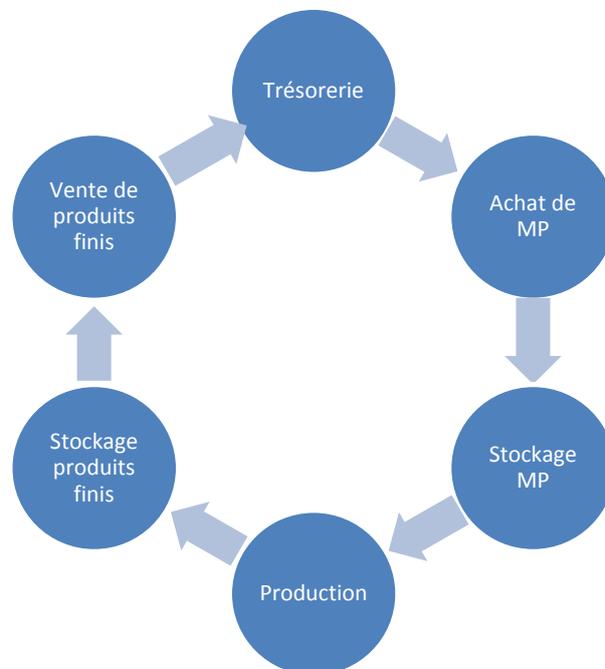
2.5. Les composantes du cycle d'exploitation :

Le cycle d'exploitation d'une entreprise est composé de :

2.5.1. Cycle d'exploitation industriel :

Les opérations courantes sont : achat des matières premières, fabrication des produits, Stockage, vente... Ces opérations sont décalées dans le temps (fabriquer, stocker, acheminer,...). De ce fait L'entreprise paie (décaissement) les biens et services avant d'en récolter le fruit (encaissement de la vente). Le décalage entre le décaissement et l'encaissement constitue le cycle d'exploitation.

Figure N°02 : schéma du cycle d'exploitation industriel



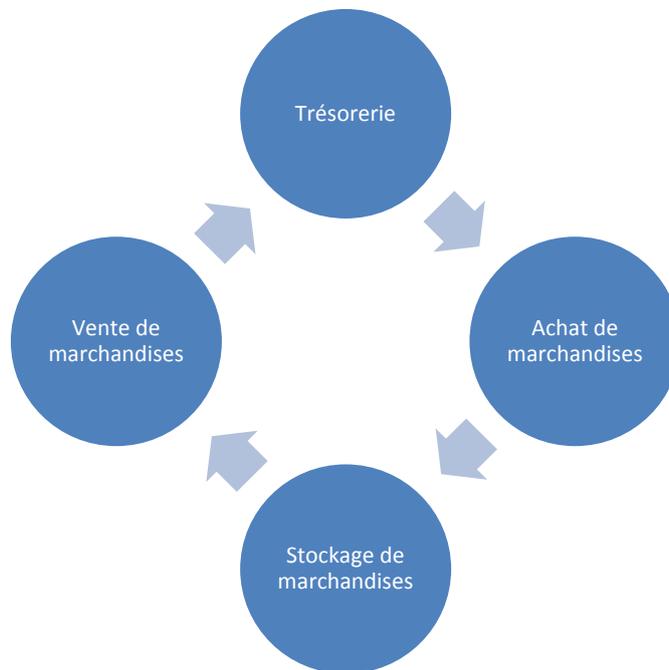
Sources : <http://www.sciencesdegestion.fr>, consulté le : 05/04/2017 à : 16 :22.

2.5.2. Cycle d'exploitation commercial :

Dans les unités commerciales, c'est différent :

- Quand il s'agit de revendre en l'état des marchandises, il n'y a pas de phase de fabrication.
- Quand il s'agit de vendre un service, la phase « fabrication » se déroule en même temps que la phase vente (ex : coupe de cheveux : le service et sa vente sont faits en même temps).

Figure N°03 : schéma du cycle d'exploitation commercial

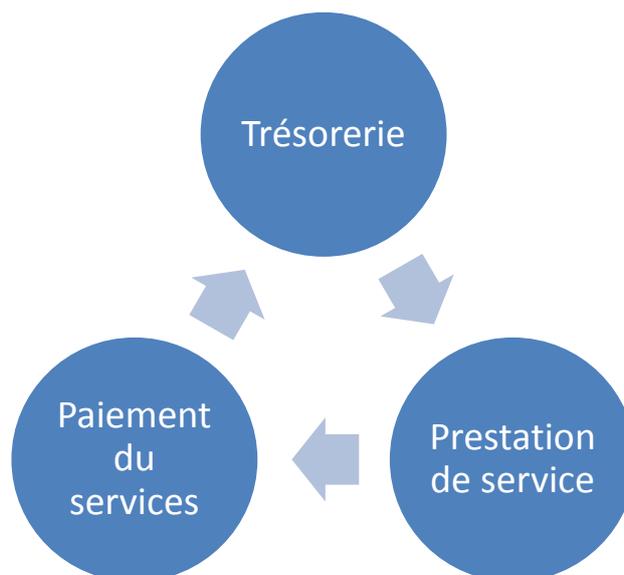


Sources : <http://www.sciencesdegestion.fr>, (consulté le : 05/04/2017 à 17 :47).

2.5.3. Cycle d'exploitation dans les services :

Il se focalise dans le schéma suivant :

Figure N°04 : schéma du cycle d'exploitation dans les services



Sources : <http://www.servicesdegestion.fr>, (consulté le : 05/04/2017 à : 17 :47).

3. Les Buts de la gestion de la trésorerie :

La gestion de trésorerie est pour :

- Assurer la solvabilité à court terme de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie.
- Assurer à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents à court terme au moindre cout.

Selon MARMUSE : « la gestion de trésorerie a pour but premier de prévenir la cessation de paiement. Son deuxième but est d'optimiser le résultat financier. Ainsi la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent à l'entreprise d'assurer une utilisation optimale de ses excédent ou la recherche de moyens de financement à court terme au moindre cout : la gestion de trésorerie repose donc sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité »¹.

¹ MARMUSE Crhristian « *Gestion de trésorerie* », 1988, P. 35.

Section 02 : Importance de la gestion de la trésorerie

La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant de façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges ont renforcé la position de la trésorerie dans l'entreprise.

1. Les missions du trésorier ¹ :

Les principales missions du trésorier sont les suivantes :

1.1. Assurer la liquidité de l'entreprise :

La liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques.... la liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise.

1.2. Réduire le coût des services bancaires :

Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Le trésorier commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. La réduction du coût de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler à moindre coût.

1.3. Améliorer le résultat financier :

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. Afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes le trésorier attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable et il doit maîtriser le calcul du taux effectif global.

¹ Michel Sion, « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », 3ème édition, principes de gestion opérationnelle, page 27.

1.4.Gérer les risques financiers CT :

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change et donc de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque des taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période futur. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.

1.5.Assurer la sécurité des transactions :

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

2. Les compétences du trésorier ¹ :

Le trésorier doit développer une diversité de compétences :

- **Organisateur :**

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne.

- **Technicien :**

La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématique financière, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux...

- **Savoir anticiper :**

La gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle. La plupart des décisions sont prises à partir de flux financiers ou de positions de comptes prévisionnels. Le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt.

- **Communicateur :**

Le trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour « alimenter » ses prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

¹ MICHEL (Sion), « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* » Op.cit., P.29.

3. Le rôle de la gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie joue un rôle primordial dans la gestion financière d'une entreprise, elle repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

3.1. La solvabilité :

La solvabilité désigne la capacité de l'entreprise à assurer, à tout moment, le paiement de ses dettes exigibles grâce à ses actifs disponibles. En d'autres termes, il est nécessaire d'avoir en permanence une encaisse positive¹

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

3.2. La rentabilité :

La rentabilité mesure la relation entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats. La rentabilité est une contrainte importante à respecter car elle représente la valeur créée par l'entreprise. C'est grâce à elle que les emprunts sont remboursés, que les actionnaires maintiennent leur participation, ou encore que l'entreprise s'autofinance.

A court terme, rentabilité et solvabilité s'opposent donc. En effet, pour être solvable, il est nécessaire de disposer d'une trésorerie positive. Mais cette dernière représente une somme non utilisée, ce qui réduit la rentabilité. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises ont un objectif de « trésorerie zéro », ou plus précisément une trésorerie positive et proche de zéro.²

4. Les objectifs de la gestion de la trésorerie dans la fonction financière :

4.1. Définition de La fonction financière :

La fonction financière est incontestablement la fonction dominante, car elle est à l'origine et à l'aboutissement de la plupart des processus économiques : sans argent, on ne fait pas grand-chose ; sans revenus on ne survit pas longtemps

Ainsi, la fonction financière a pour mission de veiller à la disponibilité des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, à les développer et à les contrôler dans un souci d'efficacité.

¹ ELIC Cohen, « *Réflexion sur la gestion de trésorerie* », MBA Finance, Editions d'organisation, Paris, 2010, p 94.

² Ibid., p 95.

4.2. les activités liées à la fonction financière :

On distingue les activités suivantes :

- La comptabilité générale (bilan, compte de résultat) et comptabilité analytique qui permet de calculer le prix de revient des produits fabriqués
- Le contrôle budgétaire : repose sur l'analyse des écarts entre les budgets prévisionnels et les réalisations
- La gestion de la trésorerie : qui repose principalement sur 3 axes, à savoir :
 - La gestion de portefeuille : ensemble des titres de placement (actions, obligations) et de participation que possède l'entreprise.
 - Réalisation du budget de trésorerie : consiste à s'assurer que les encaissements couvrent les décaissements. Vérifier la solvabilité des clients.
 - Choisir les sources de financement à court terme : pour pallier les besoins financiers à court terme, le trésorier peut recourir au crédit auprès des fournisseurs, au découvert moyennant le paiement d'agios bancaires, les crédits bancaires à court terme ou l'escompte.

4.3. La place de la fonction financière dans l'entreprise :

La fonction financière accomplit plusieurs rôles essentiels :

- Collecter les ressources financières et assurer à l'entreprise régulièrement les moyens financiers nécessaires au fonctionnement de ses activités à moindre coût.
- S'assurer que tous les projets d'investissements remplissent les conditions de rentabilité et permettent d'accroître la valeur de l'entreprise.
- Gère les ressources collectées et contrôler la bonne utilisation de ces ressources et la rentabilité des opérations auxquelles elles sont destinées.
- Gérer au mieux les actifs financiers de l'entreprise.
- Suivre et contrôler la trésorerie de l'entreprise par une meilleure adéquation entre les ressources et les dépenses, et la recherche des bonnes opportunités de placement des excédents.

5. Rôle et objectif de la gestion de trésorerie :

Selon REYMOND (2009), la gestion de la trésorerie a pour mission de répondre à des objectifs précis consistant principalement à :

- Gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble de flux financiers de l'entreprise.
- Assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre.
- Mener à bien l'arbitrage entre les types de produits de financement et de placement.
- Gérer les risques financiers et les risques de changes.
- Optimiser et gérer la relation banque-entreprise.
- En outre la gestion de trésorerie permet à l'entreprise de :
- Eviter la cessation des paiements.
- Effectuées, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variable : année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour.
- Parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios.

6. L'importance de la gestion de trésorerie :

La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant d'une façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé à position de trésorerie dans la gestion de l'entreprise.¹

Selon CABANE, « la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissements et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement. L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel), soit avec des liquidités disponibles, soit en obtenant sans difficulté et au meilleur cout les crédits à court terme nécessaires ».²

La fonction trésorerie est d'une importance capitale pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. Cette dernière a un besoin vital en ressources financières pour assurer son

¹ ANNIE (B), ARUN (K), « *Gestion de trésorerie* », Edition ECONOMICA, 2005, P.13.

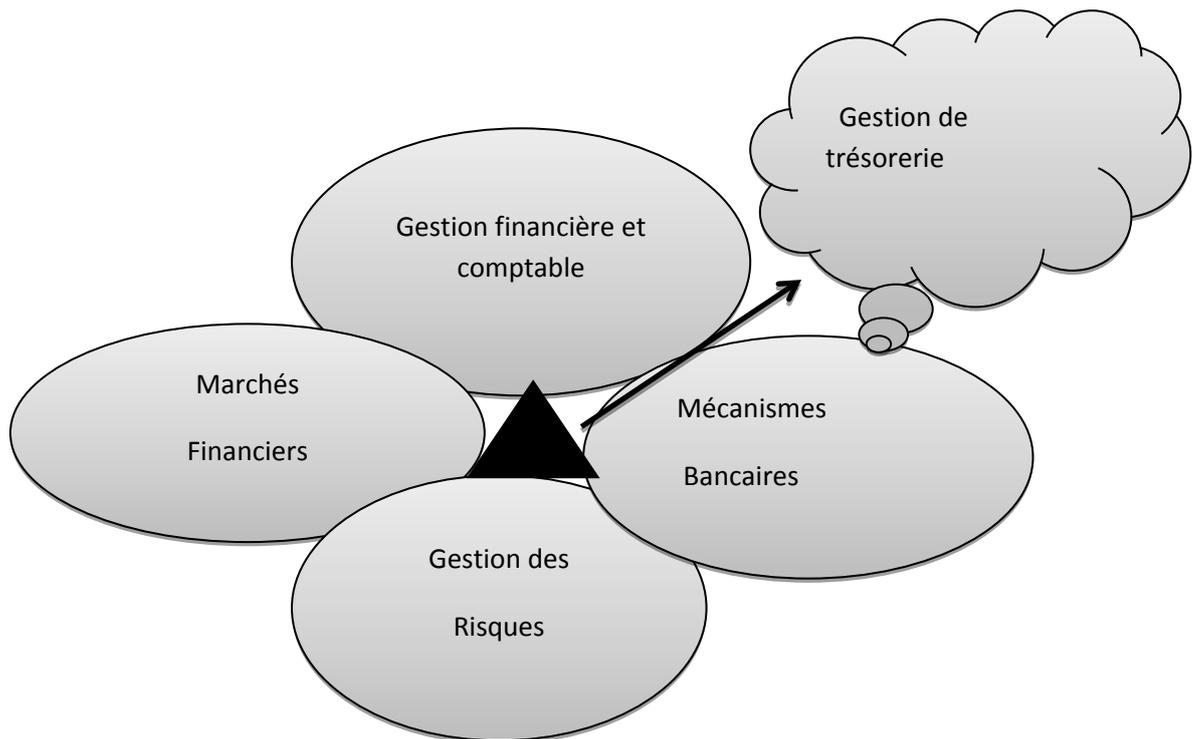
² CABANE (P), « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise* », Paris, Edition d'organisation, 2004, P.201.

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie d'une entreprise

activité en répondant aux besoins en encaissements et décaissements (règlement de fournisseurs, des salaires, impôts, achats d'équipements...).

Ces définitions nous permettent d'affirmer que la gestion de la trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute sorte d'organisation. Qu'elle que soit grande ou petite, industrielle ou commerciale, privé ou publique, tout peuvent appliquer car une bonne gestion de trésorerie est avant tout prévisionnelle.

Figure N°05 : la place de la trésorerie



Source : ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « *Gestion de la trésorerie* », Edition Dunod, Paris, 2011, P.3.

Section 3 : Méthodes de calcul de la trésorerie

1. Position de la trésorerie :

Par position de trésorerie, nous entendons la situation de la trésorerie à un moment donné, cette situation est caractérisée par le niveau de l'encaisse et le niveau des crédits bancaires utilisés.

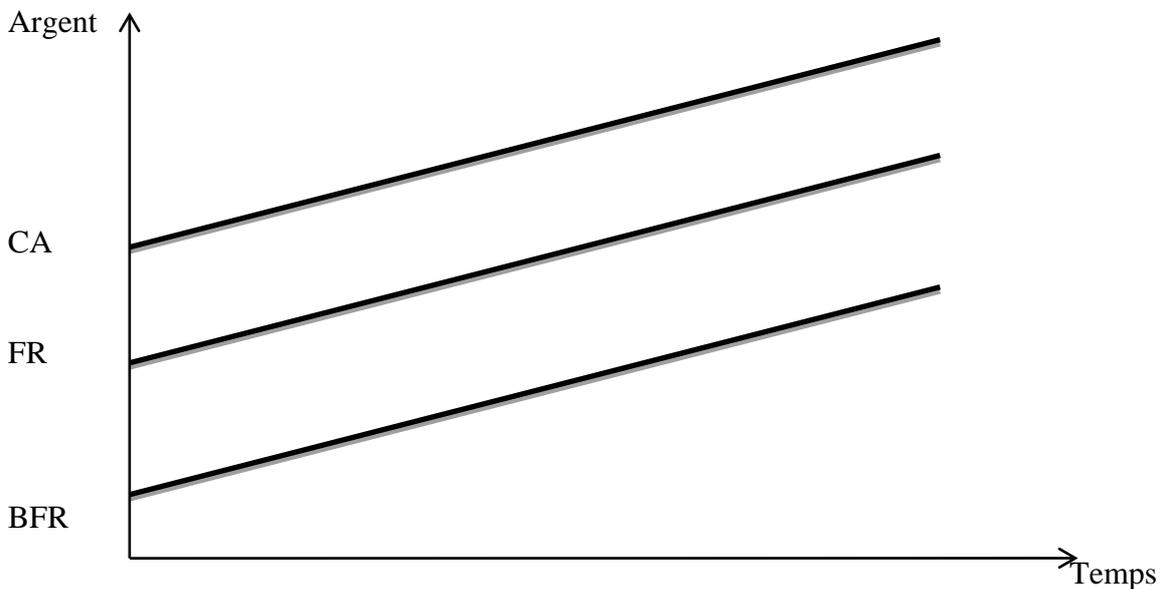
La position de trésorerie peut être appréciée de différentes manières car les différences parviennent de fait que la présence de plusieurs agents économiques entre l'entreprise et ses intermédiaires d'une part et la particularité des règles de calcul des intérêts d'autre part.

1.1 La situation idéale :

La situation idéale de la trésorerie consiste à la réalisation des deux points suivant :

- Le FR augmente aussi régulièrement et aussi vite que le CV : la rentabilité est alors préservée.
- Le BFR, dopé par l'activité, croît également mais pas plus vite que le CV.

La figure N° 06 : la situation idéale de la trésorerie



Source : JOULIE Pierre, groupe ESC Bourgogne séminaire novembre.

1.2 La situation non idéale de la trésorerie : crises et dégradation :

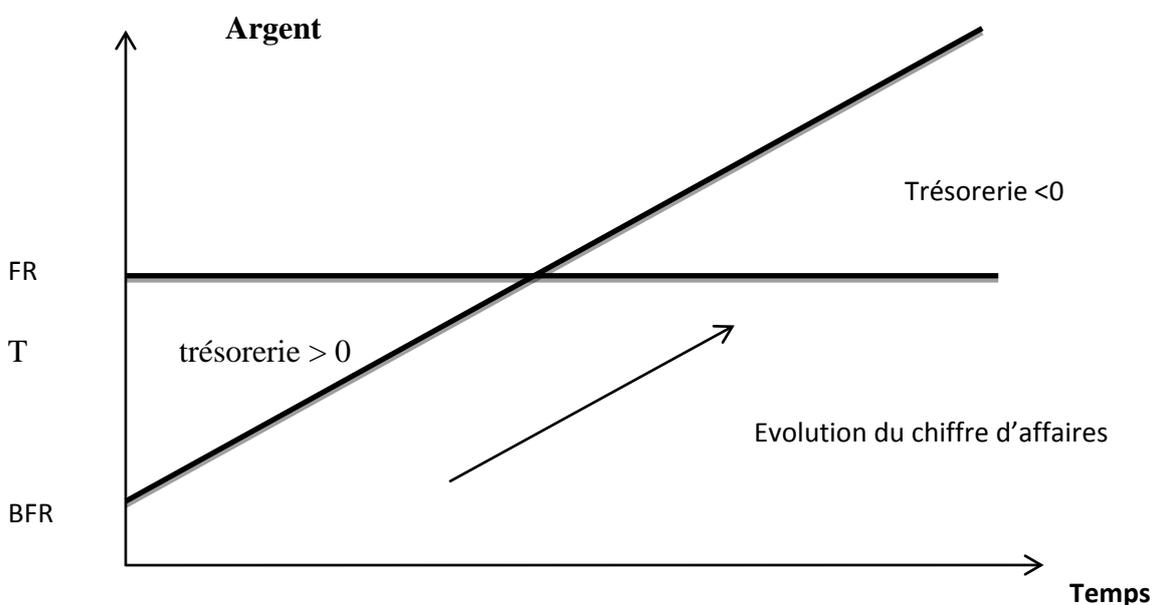
La dégradation de la trésorerie d'entreprise provient souvent de la combinaison de plusieurs facteurs. Nous allons citer les cinq principales causes¹ :

1.2.1. La crise de croissance :

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du BFR. Les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation. L'entreprise dans ce cas doit chercher à trouver des ressources pour couvrir cette augmentation du besoin, sinon elle risque d'une cession de paiement.

La solution dans ce cas est l'augmentation des capitaux permanents ou anticiper le financement à court terme avec les banquiers.

Figure N°7 : la trésorerie dans la situation d'une crise de croissance



Source : SION Michel, « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », op.cit. P.20.

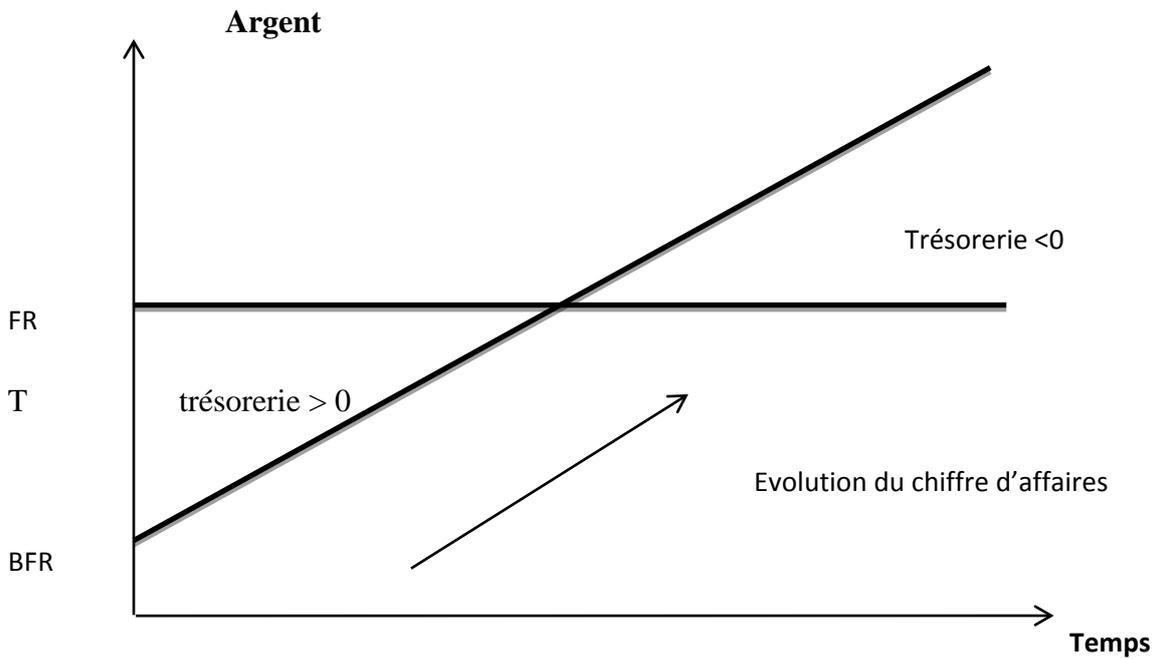
1.2.2. La mauvaise gestion du BFR :

Dans ce cas, l'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

La solution de cette situation est de prendre conscience que des procédures doivent être mises en place et sensibiliser tous les acteurs concernés et financer le poste client ou les stocks.

¹http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_40.pdf, consulté le : 20 /04/2017 à 10 :13.

Figure N°8 : la trésorerie en situation d'une mauvaise gestion du BFR



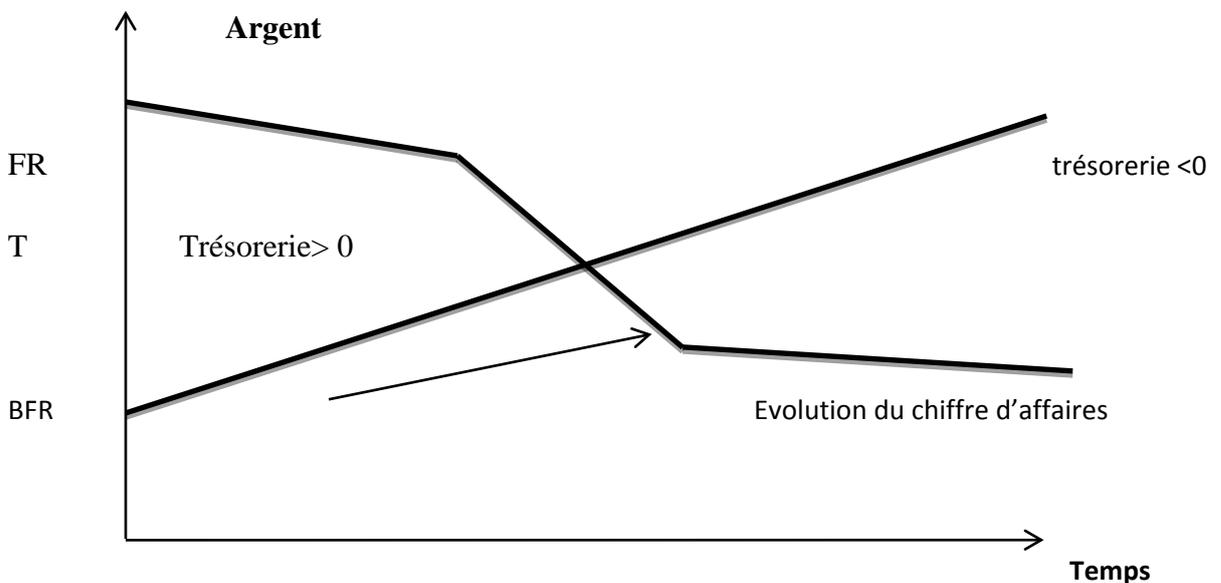
Source : SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit., P.24.

1.2.3. Le mauvais choix de financement :

Le fond de roulement est insuffisant car l'entreprise autofinance trop l'investissement par rapport à sa rentabilité. L'entreprise aura besoin de trouver nouvelles ressources stables (moyens de financement à LMT).

La solution de cette situation : l'entreprise doit utiliser une augmentation de capital ou un emprunt à LMT.

Figure N° 9 : la trésorerie en situation de mauvais choix de financement

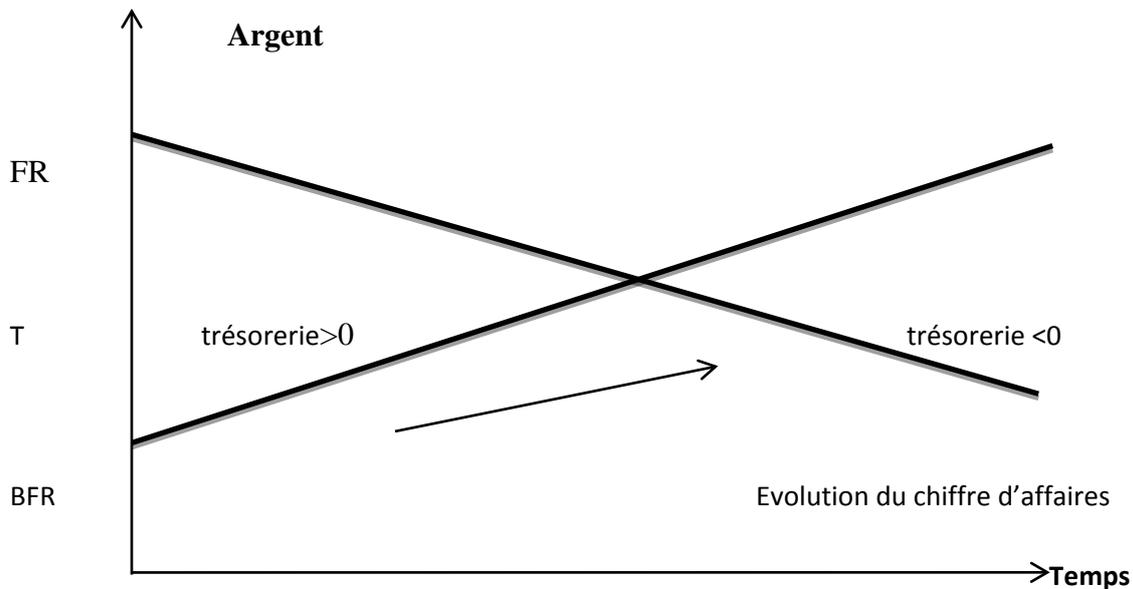


Source : SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit. .P.22.

1.2.4. La perte de rentabilité :

Dans ce cas, les décaissements sont supérieurs aux encaissements, et avec cette cumulation des pertes les capitaux propres vont diminuer, par la suite le fond de roulement se dégrade. La solution de cette situation : l'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant, de nouveau, appel aux actionnaires

Figure N°10 : la trésorerie en situation de perte de rentabilité



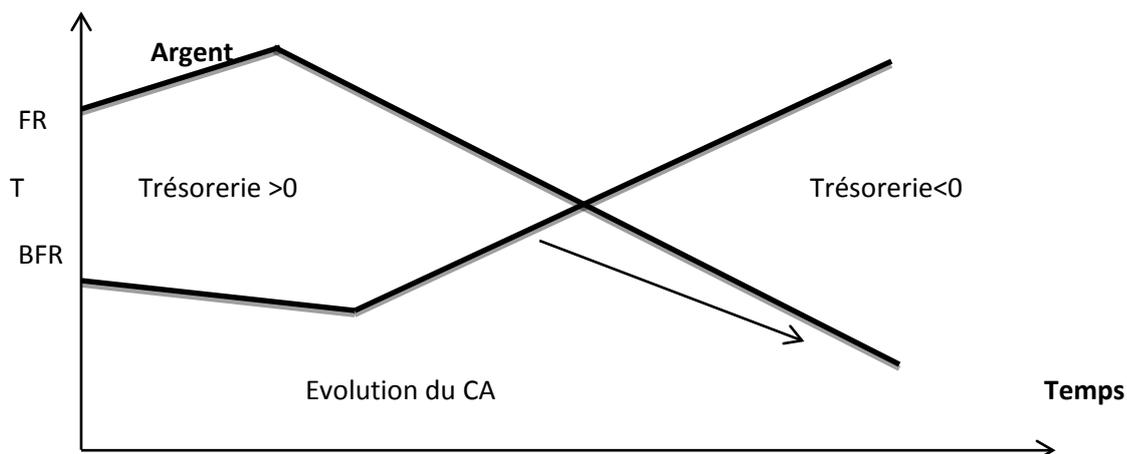
Source : MICHEL Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit. .P.24.

1.2.5. La réduction de l'activité :

Il y a une baisse de l'activité lorsque le CA baisse ou la production n'a pas ralenti simultanément et par conséquent le BFR augmente.

La solution de cette situation : privilégier la charge variable si possible, augmentation des ventes ou la réduction de la production.

Figure N°11 : la trésorerie en situation de réduction de l'activité



Source : MICHEL Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit. P.24.

2. Les types de positions de trésorerie :

La trésorerie a connu trois types de position.

2.1. La position prévisionnelle :

La position prévisionnelle est définie comme étant un instrument de gestion détaillé pour gérer la trésorerie de manière efficace, il faut en suivre l'évolution au jour le jour et en anticiper les fluctuations sur une période courte.¹

Elle est généralement établie pour une période de deux à quatre jours au moins par échéance. Car il n'existe pas de méthode appropriée pour la tenue d'une position prévisionnelle ou une expérience du fonctionnement de trésorerie au jour le jour et indispensable pour une prévision efficace.

2.2. La position en date valeur :

Le décompte des intérêts dû par l'entreprise débitrice est effectué sur base du solde de mouvement enregistré par la date valeur, ainsi un versement en espèce le j est enregistré en valeur jour j+1 au contraire pour le retrait en espèce est enregistré j-1 il en est de même pour toutes les opérations par chèque, transfert, immobilisation des crédits.

Seule la situation en date valeur intéresse la trésorerie qui doit décider de l'utilisation d'un crédit car ce n'est pas que si le solde de trésorerie en valeur est négatif qu'il convient d'utiliser et de payer des intérêts.

¹<https://www.google.dz/search?q=Prof.+CHEY+MUKANDU+%3A+cours+de+la+CAE+et+Budgétaire>, consulté le :20/04/2017 à 10 :22.

2.3. La position bancaire :

La situation comptable est celle qui résulte de règle d'enregistrement. Toutes les opérations d'encaissement ou décaissement sont enregistrées à la date de remise en banque des titres des paiements reçus ou à la date d'envois de titres de paiement émis. En effet, le solde comptable du compte suppose que toutes les opérations ont été réalisées. Or les titres de paiements émis et adressé aux créanciers ne parviennent à la banque de l'entreprise qu'après un circuit long ou moins long.¹

3. Détermination de la trésorerie :

Déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation².

La notion de trésorerie peut être analysée selon deux approches : une approche statique (en terme de stocks) et une autre dynamique (en termes de flux à une période donnée).

3.1. Analyse statique par le bilan :

La position de trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses ressources et emplois. Le bilan est composé de deux parties :

- **La partie actif** qui est liste l'ensemble des emplois classé par ordre de liquidité croissante ;
- **La partie passif** qui liste l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise et qui sont classé par ordre d'exigibilité croissante.

L'objectif de l'analyse consiste à vérifier si les actifs à moins d'un an excèdent ou non les dettes à moins d'un an. C'est un impératif de gestion pour l'entreprise qui doit compenser son passif exigible par son actif disponible.

L'élaboration du bilan liquidité nécessite des regroupements ainsi que des retraitements des éléments de l'actif et du passif en utilisant l'information contenue dans les notes de bas de bilan et annexes accompagnant obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes.³

¹ CONSO (P) et HEMECI (F), « *Gestion financière de l'entreprise* », 9^{ème} édition, Dunod, Paris, P355.

² GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* », 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2007, P5.

³ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* », Op.cit., P.6.

Tableau N°01 : bilan d'une entreprise à trésorerie emprunteuse.
Bilan 1

Actif	passif
Immobilisations	capitaux propres
	- capital social
	-Bénéfices mis en réserves
Actif circulant	Emprunts LMT (> 1ans)
- stocks	Dettes à CT
- créances clients	- fournisseurs
- autres créances	- acomptes reçus
	- autres dettes
	Emprunts CT
Emplois : utilisation des fonds	Ressources : origine des fonds

Source : Michel, (Sion) , « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit. p.3

Tableau N°02 : bilan d'une entreprise à trésorerie excédentaire

Bilan 2

Actif	Passif
Immobilisations	capitaux propres
	- capital social
	-Bénéfices mis en réserves
Actif circulant	Emprunts LMT (> 1ans)
- stocks	Dettes à CT
- créances clients	- fournisseurs
- autres créances	- acomptes reçus
Placements CT	- autres dettes
Emplois : utilisation des fonds	Ressources : origine des fonds

Source : MICHEL (S), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit., p .3.

3.1.1. La trésorerie par le haut du bilan :

La position de trésorerie se détermine également à partir d'agrégats tirés d'une lecture horizontale du bilan. Ces agrégats reposent sur un regroupement de postes du bilan de même durée et/ou nature.¹

La trésorerie s'exprime selon la relation suivante :

$$\text{TRESORERIE} = \text{FOND DE ROULEMENT} - \text{BESOIN EN FOND DE ROULEMENT}$$

a- La notion du fonds de roulement (FR) :

Le fond de roulement peut être appréhendé à travers plusieurs définitions, on peut citer par exemple :

« Le fonds de roulement est défini comme étant la différence entre les ressources et les emplois cycliques stables de l'entreprise, c'est-à-dire entre les ressources et les emplois relevant de ces cycles de financement et d'investissement »¹

¹ SION (M), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire Op.cit., P.5.

«Le fonds de roulement est un indicateur de l'équilibre de l'entreprise ainsi qu'une marge de sécurité sur les actifs courants qui varie en fonction du secteur d'activité de l'entreprise»²

b- Mode de calcul du fond de roulement :

Il existe deux méthodes pour calculer la valeur du FR : l'une par le haut de bilan, l'autre par le bas du bilan.

Si nous nous basons sur les éléments du haut de bilan nous obtenons l'égalité suivante :

$$\text{FR} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{ACTIFS FIXES}$$

Ce mode de calcul est intéressant, car les postes retenus peuvent expliquer par leurs variations celles constatées au niveau du FR.

Figure N° 12: présentation du fonds de roulement par le haut du bilan

Actifs fixes	Capitaux permanents
	- capitaux propre
FR	-emprunts LT

Source : établi par nos soins.

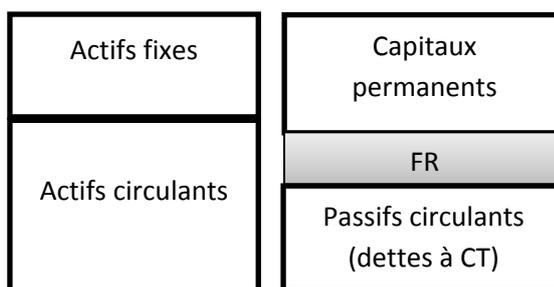
Si nous nous basons, par contre, sur les éléments du **bas du bilan**, nous procéderons au calcul du FR sur base des agrégats complémentaires qui sont influencés par le cycle d'exploitation

$$\text{FOND DE ROULEMENT} = \text{ACIFS CIRCULANTS} - \text{DETTES (MOINS D'UN AN)}$$

¹ DESBIERES, (Phillip) et POINCELOT(Evelyne), « *Gestion de trésorerie* », Op.cit., P.11.

² PIGET (P), « *Gestion financière de l'entreprise* », édition ECONOMICA, Paris, 2005, p.76

Figure N°13 : présentation du fonds de roulement par le bas du bilan



Source : établi par nos soins.

Le FR doit être positif, car :¹

- Les capitaux permanents doivent financer la totalité des immobilisations (financement par adossement : les emplois durables doivent être financés par les ressources stables).
- Ils doivent également financer, une partie des actifs circulants issus du cycle exploitation, stocks et créances clients, il serait imprudent de financer l'intégralité du cycle d'exploitation par des crédits de trésorerie car nous le verrons la banque peut les réduire à tout moment.

Le FR a donc une double fonction, il finance une partie ou moins du cycle d'exploitation (Stocks et créances clients), et constitue une marge de sécurité destinée à aborder les pièces éventuelles.

a- La notion du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise. Cette dernière doit financer certains emplois ; à l'inverse elle profite de certaines ressources.

Le cœur du BFR est le besoin de financement d'exploitation. Il existe cependant des besoins de financement annexes dont la logique ne relève pas du cycle d'exploitation au sens strict. Ces besoins annexes constituent le besoin de financement hors exploitation (BFHE). À un instant donné, le besoin en fonds de roulement apparaît comme l'addition du besoin de financement d'exploitation et du besoin hors exploitation².

$$\mathbf{BFR = BFE + BFHE}$$

¹MICHEL (S), « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », op.cit., p.3

²DE LA BRUSELERIE (H), « *Analyse financière* », édition DUNOD, Paris, 2010, p.255.

Le besoin en fonds de roulement se détermine d'après la formule suivante :

$$\mathbf{BFR = Stocks + Créances D'exploitation - Dettes D'exploitation}$$

Le BFR peut être positif ou négatif tous dépend des critères suivantes :

- La longueur du cycle d'exploitation.
- La valeur ajoutée par l'entreprise aux produits commercialisés.
- L'importance des stocks nécessaires.
- Les jours de crédit octroyés par les fournisseurs.
- Les délais de paiements accordés aux clients.
- La structure des marchés d'approvisionnement.
- La structure du réseau de distribution des produits vendus.
- Le degré de service à la clientèle que l'entreprise veut assurer.

3.1.2. La trésorerie par le bas du bilan :

La position de trésorerie nette se calcule également par le bas du bilan, par différence entre la trésorerie active et passive.¹

Elle se calcule également de la manière suivante :

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

3.1.3. Interprétation de la trésorerie² :

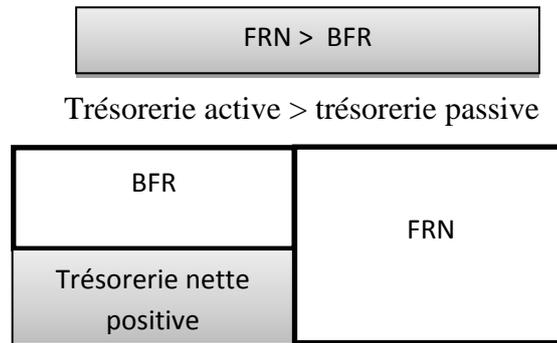
Le niveau de trésorerie nette dépend du niveau du fonds de roulement et de celui du besoin en fonds de roulement :

¹MICHEL (S), « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », op.cit., p .9.

²GRANDGUILLOT(B) et (F), « *ANALYSE FINANCIERE* », édition Guliano, 2016, p .127

❖ (TN>0) :

Figure N°14 : La trésorerie positive (TN>0)



Source : GRANDGUILLOT (Béatrice) et (Francis), « *ANALYSE FINANCIERE* », op.cit., p.127 .

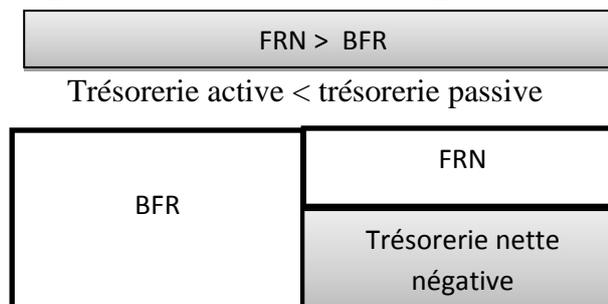
Dans ce cas :

- Le fonds de roulement finance intégralement le besoin en fonds de roulement.
- L'excédent de fonds de roulement net constitue la trésorerie positive.

Si cette situation se perpétue, il faut veiller à ce que la trésorerie positive ne soit pas excessive et envisager des placements rémunérateurs.

❖ (TN<0)

Figure N°15 : La trésorerie négative (TN<0)



Source : idem, p.127.

Dans ce cas :

- Le fonds de roulement net est insuffisant pour financer le besoin en fonds de roulement en totalité.
- Une partie est couverte par des crédits bancaires. Cette situation est courante.

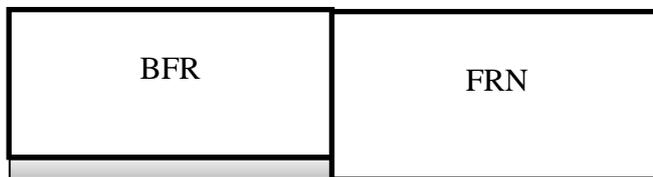
Si elle est prolongée, il faut vérifier que les utilisations de concours bancaires n'augmentent pas régulièrement dans le temps. L'entreprise serait alors dépendante des banques et son risque de défaillance augmenterait.

❖ (TN=0)

Figure N° 16 : La trésorerie proche de zéro (TN=0)



Trésorerie active = trésorerie passive



Source : idem, p127.

3.2.L'analyse dynamique par les flux :

Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalages permanents entre des flux économiques et des flux financiers rarement concomitants. Ainsi l'analyse de la liquidité des entreprises n'apparaît pas toujours claire et directement « apparente » dans l'analyse financière statique.¹

Selon l'article 240-1 du journal officiel² : « Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. »

L'article 240-2³ indique qu'un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice considéré selon leur origine :

- **flux générés par les activités opérationnelles** (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement) ;

¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), Op.cit., P.33.

²Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009, p.22.

³ Ibid, p.22.

- **flux générés par les activités d'investissement** (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme) ;
- **flux générés par les activités de financement** (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts) ;
- **flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes**, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

3.2.1. Objectifs du tableau des flux de trésorerie :

Le tableau des flux de trésorerie permet :¹

- d'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie ;
- d'informer sur la capacité de l'entreprise :
 - à générer de la trésorerie à partir de son activité,
 - à faire face à ses obligations,
 - à financer sa politique de croissance sans faire appel au financement externe ;
- d'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- d'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- d'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- de mesurer le besoin de financement externe ;
- d'établir des comparaisons entre les résultats et les flux de trésorerie correspondant ;
- de prévoir les risques de défaillance

3.2.2. Modèle du tableau des flux de trésorerie :

Le tableau suivant présente le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe qui est recommandé par les normes IAS/IFRS :

¹GRANDGUILLOT, (B) et (F), op.cit. , p.168.

Tableau N°3 : modèle de tableau de flux de trésorerie (méthode direct)

(Selon l'annexe IAS7)

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Encaissement reçus des clients -somme versées aux fournisseurs et au personnel -flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles -intérêts payés -impôts sur le résultat payés	
Flux net de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement - acquisitions filiale sous déduction trésorerie acquise - acquisition d'immobilisations + cessions d'immobilisations + produits financiers reçus	
Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement + augmentation du capital + encaissements provenant d'emprunts à long terme ou de contrats de location-financement - remboursement provenant d'emprunts à long terme ou de contrats de location-financement Dividendes versées	
Flux net de trésorerie provenant des activités de financement	
Variations net de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie	
Trésorerie ou équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	
Trésorerie ou équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	

Source : OBERT (R), *pratique des normes IAS/IFRS*, DUNOD, 2003, p. 9.

3.3. Détermination de la trésorerie à travers la méthode des ratios :

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation.

Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité.¹

3.3.1. Les Ratios de fonds de roulement² :

- Le ratio de fonds de roulement est défini par :

$$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$$

Ce ratio doit être supérieur à 1, c'est-à-dire que le fonds de roulement patrimonial doit être positif.

- Le ratio de couverture des stocks par le fonds de roulement est égal à :

$$\frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{Stocks et encours}}$$

Ce ratio indique la capacité du fonds de roulement à couvrir les stocks et celle de l'entreprise à financer ses valeurs disponibles à travers les dettes à court terme.

3.3.2. Les ratios de solvabilité :³

La solvabilité s'apprécie dans l'optique d'une liquidation de l'entreprise. L'entreprise reste solvable lorsque l'actif réel net couvre l'ensemble des dettes.

Deux ratios sont utilisés pour vérifier la solvabilité de l'entreprise :

a- Ratio de solvabilité générale :

$$\frac{\text{Actif réel net}}{\text{Dettes totales}}$$

¹ LOCHARDE (J), « *Les ratios qui comptent* », édition organisation, Paris, 2008, P.31.

² GUYVARCH (A) « *Analyse Financière* », édition e-theque, Lille, 2004, P.71.

³ GANDGUILLLOT, (B) et (F), Op.cit., P.146.

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Il est un excellent indicateur qui sert les banquiers pour prendre leur décision d'accorder un emprunt à l'entreprise.

b- Ratio d'autonomie financière :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$$

Ce ratio doit être proche de 1. Il mesure le degré de couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et les valeurs mobilières de placement. Il faut veiller à ce que la durée du crédit fournisseurs soit supérieure à celle du crédit clients.

c- Les ratios de liquidité :¹

Plusieurs degrés de liquidité peuvent être envisagés et différents ratios calculés, tels que le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

- **Ratio de liquidité générale**

$$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio traduit la situation de l'entreprise si on liquidait immédiatement tout ce qui peut l'être : stocks, créances clients...

- Si le ratio de liquidité générale est égal à 1, l'actif circulant est équivalent au passif circulant, par conséquent les capitaux permanents compensent seulement l'actif immobilisé net. Dans cette hypothèse, il n'y a pas de fond de roulement.
- Si le ratio de liquidité générale est inférieur à 1, le FR est négatif.
- Si le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, il existe un FR positif garant théoriquement de la liquidité de l'entreprise.

¹GAUGAIN, (M) et SAUVÉE-CRAMBERT(R), *gestion de la trésorerie*, 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2007, p.10.

- **Ratio de liquidité restreinte**

$$\frac{\text{Réalizable}}{\text{Dettes à court terme}}$$

La liquidité de l'entreprise repose seulement sur les valeurs réalisables qui sont adossés aux dettes. Ce ratio est significatif dans l'hypothèse où les créances sont effectivement encaissées.

- **Ratio de liquidité immédiate**

$$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}}$$

La liquidité de l'entreprise s'apprécie par rapport au montant des disponibilités qui doivent compenser ou dépasser le montant des dettes à court terme. Peu d'entreprises peuvent prétendre à une telle situation par ailleurs non systématiquement souhaitable : détenir des liquidités non rémunérées n'est pas un signal de gestion optimale.

3.3.3. Ratios de trésorerie¹ :

- **Ratio de délai de recouvrement des créances clients ou crédit clients :**

$$\frac{\text{Créances clients + effets portés à l'escompte et non échus} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires TTC}}$$

Ce ratio mesure la durée moyenne de crédit accordée aux clients exprimée en jours. Un allongement de la durée a pour effet d'augmenter le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation et d'investissement.

¹ GANDGUILLOT, (Béatrice) et (Francis), Op.cit., p.124.

- **Ratio de crédit fournisseurs ou délai de règlement des fournisseurs**

$$\frac{\text{Dettes fournisseurs d'exploitation} \times 360}{\text{Achats (TTC)}}$$

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients.

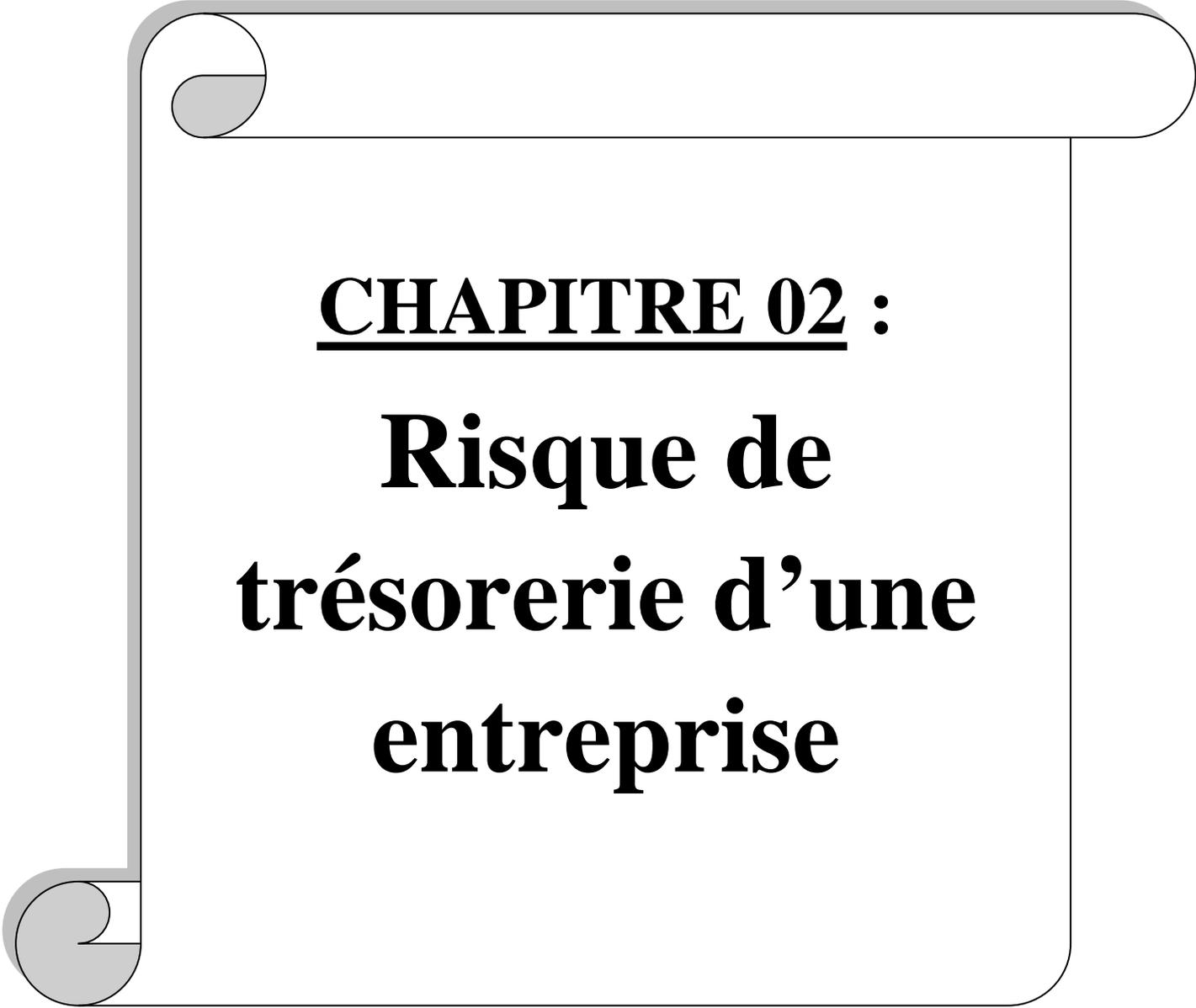
Un allongement de la durée a pour effet de réduire le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation. Il est nécessaire de vérifier que l'allongement du crédit fournisseurs ne résulte pas de difficultés à respecter les échéances.

Conclusion du chapitre :

La trésorerie constitue un élément très important dans la vie de l'entreprise, elle mesure donc les conséquences des décisions financières prises par la firme.

A travers cette présentation, toute dégradation de la trésorerie est souvent le signal d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise, pour cela il est préalable d'éviter le risque de cessation de paiement.

La gestion de trésorerie est donc jouée un rôle primordiale dans la situation financière d'une entreprise, elle repose essentiellement sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. De ce fait la trésorerie est un indicateur de la santé de l'entreprise.



CHAPITRE 02 :

**Risque de
trésorerie d'une
entreprise**

Introduction du chapitre

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux, des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée.

Dans ce chapitre nous allons identifier d'abord les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée à savoir le risque de change et le risque de taux.

Ensuite nous allons retracer les étapes d'une gestion optimale de la trésorerie. La fin du chapitre nous examinerons l'importance de suivre les prévisions de la trésorerie dans une entreprise.

Section 1 : Identification du risque de la trésorerie :

1 .Notion du risque :

La notion du risque peut être définie comme « ... un évènement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise... »

Selon DESROCH (2003) définit le risque comme étant « une grandeur à deux dimensions ; la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la deuxième ; des conséquences, en termes de quantités de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un évènement redouté ».

Selon BARTHETEMY Les risques purs sont de deux types :

- risques endogènes qui sont directement générés par l'activité de l'entreprise.
- Risques exogènes qui naissent dans l'environnement externe de l'entreprise et l'affectent par contre coup.

1.1.L'objectif de l'analyse par les risques :

Selon CABINET Ernest et Youg : La gestion des risques liés à la trésorerie est au cœur du dispositif du contrôle interne et seul une évaluation correcte de ces risques permet à l'entité d'adopter une stratégie pertinente en vue de favoriser l'amélioration des performances.

Plus généralement appliquée à l'entreprise, la gestion des risques s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs (financiers ou non), les valeurs ainsi que sur le personnel de l'entreprise donc elle passe par l'identification du risque résiduel, son évaluation, le choix d'une stratégie de maîtrise et un contrôle.

1.2.Classification du risque :

Les risques peuvent être classés selon qu'ils touchent aux actifs financiers ou qu'ils sont opérationnels ou de conformité.

Parmi les risques financiers, nous pouvons trouver :

- Ceux liés aux crises monétaires et financières : les risques pays.
- Les risques de contrepartie, liés au non-respect d'une obligation par un cocontractant.
- Ceux de taux de crédit s'ils évoluent défavorablement.
- Ceux de change avec la variation des cours de monnaies.
- Ceux de marché et de la loi de l'offre et de la demande.
- Les risques sur la facilité à acheter ou à revendre un actif : c'est-à-dire de liquidité.

2. La gestion des risques financiers :

L'instabilité qui affecte certaines variables financières et l'environnement économique en général expose l'entreprise à des risques de perte qui concernent la gestion de trésorerie de façon particulière. Ces menaces sont notamment liées à la solvabilité des taux d'intérêt et des taux de change ainsi qu'aux risques de défaillance de certains partenaires de l'entreprise.¹

2.1. La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt est longtemps resté un risque de second plan pour des trésoreries d'entreprise car moins perceptible que la défaillance d'un client ou la diminution d'un encaissement suite à une variation du cours d'une devise. L'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes. La prise en compte du risque de taux d'intérêt dans la gestion de la trésorerie repose sur son identification pour une gestion interne puis sur la connaissance des instruments et techniques de gestion externe de ce risque.²

L'objet de la gestion du risque de taux d'intérêt pour une entreprise est de maîtriser l'évolution actuelle et future de la valeur de ses créances et dettes (y compris les engagements hors bilan) rémunérées par un taux d'intérêt en fonction de l'évolution de ceux-ci.³

2.1.1. Les objectifs de la gestion du risque de taux :

On distingue deux objectifs distincts :

- Garantir un taux pour une position future d'emprunt ou de placement, comprise entre quelques jours et plusieurs années ;
- Modifier la nature d'un emprunt ou d'un placement, passer d'un emprunt ou placement à taux fixe à un emprunt ou placement à taux variable ou vice versa.

Il existe classiquement deux types de risques liés à la volatilité des taux d'intérêt :

- Le risque de taux «bilantiel» qui se traduit par des plus ou moins-values sur des éléments d'actif monétaires détenus en portefeuille ;
- Le risque de taux d'exploitation qui se traduit par une meilleure ou moindre rémunération d'un placement ainsi que par une augmentation ou une diminution du coût d'une dette.⁴

¹ ELIE Cohen, « *Réflexion sur la gestion de trésorerie* » *op.cit.*, P. 96.

² GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* » *op.cit.*, P.248.

³ JACK Forget, *op.cit.*, P. 183.

⁴ POLONIATO (B), VOYENNE (D), « *la nouvelle trésorerie d'entreprise de la gestion quotidienne aux marchés financiers* », Inter Editions, coll. « Entreprise », Paris, 1990, P.163.

2.1.2. L'évaluation du risque de taux :

L'évaluation du risque de taux repose sur la mesure de la position de taux de l'entreprise, la position de taux est déterminée en considérant le solde (placement-financement) ou (prêt-emprunt) à taux fixe figurant au bilan échéance par échéance. Selon que le solde par échéance est nul ou non nul, positif ou négatif, la position de taux est fermée, ouverte prêteuse (longue) ou ouverte emprunteuse (courte), l'entreprise est alors exposée à un risque nul, de hausse ou de baisse des taux fixes.¹

Cette appréciation de la position et du risque de taux peut être réalisée en utilisant les concepts de « gap », comptable ou actualisé, et de duration.²

Le gap comptable peut être positif ou négatif, ce qui correspond également à une position courte ou longue et à une exposition à la baisse ou à la hausse des taux d'intérêt

Figure N°17 : position de taux, gap et exposition au risque de taux d'intérêt.

Position de taux	Gap comptable ou actualisé	Risque à taux fixe
Longue	Négatif	Hausse des taux
Courte	Position	Baisse des taux

Source : GAUGAIN (M) et SAUVEE-CRAMBERT (R), gestion de la trésorerie, op.cit., P. 251.

L'évaluation du risque de taux peut aussi reposer sur une approche actuarielle qui met en évidence la plus ou moins grande sensibilité des actifs financiers à une variation de taux en fonction de leur durée de vie : plus la durée de vie est longue, plus la sensibilité est grande.

La duration représente le temps nécessaire pour que le prix d'un actif apprécié à sa valeur actuelle soit récupéré, sans distinguer les flux de capital et intérêts.

¹ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », op.cit., P.250.

² Ibid. p.251.

Figure N°18 : Duration, position et risque de taux

Duration	Position	Risque
Duration actif >duration passif	Longue	hausse des taux
Duration actif <duration passif	courte	baisse des taux
Duration actif= duration passif	nulle	immunisation

Source : GAUGAIN (M) et SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », op.cit., P. 253.

L'évaluation du risque sur taux d'intérêt dépend de trois facteurs :

- Le montant de l'investissement ou du financement en jeu ;
- La durée de cet investissement ou de ce financement ;
- Le degré de variation des taux d'intérêt ou volatilité ;

Le risque sur taux d'intérêt sera d'autant plus élevé que le montant en jeu est élevé, que la durée est longue et que le degré de variation des taux d'intérêt est important, d'autant moins élevé, inversement. Si les deux premiers facteurs peuvent être assez facilement déterminés par le trésorier, par contre, le degré de variation des taux d'intérêt reste, lui, beaucoup plus difficile à cerner dans l'avenir.

2.1.3. Position de taux du trésorier¹ :

Il faut maintenant que le trésorier dispose d'un outil systématique d'enregistrement et de suivi des opérations de placement et d'emprunt.

Les informations à collecter concernent :

- Les différentes devises utilisées ;
- La nature de l'opération : actuelle ou future ;
- Le sens de l'opération : placement ou emprunt ;
- Le montant de l'opération qui permet de quantifier de l'exposition ;
- La nature du taux d'intérêt : fixe, révisable et/ou variable ;
- La durée de l'opération financière ou maturité.

¹ RESSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Op.cit., P. 352.

2.1.4. Instruments de gestion du risque de taux d'intérêt :

La classification la plus opérationnelle réside dans la distinction entre les marchés de gré à gré (ou marché OTC) et les marchés organisés. Nous retrouverons également cette distinction dans le domaine de la gestion du risque de change.¹

✓ Instruments négociés sur les marchés de gré à gré

Les instruments négociés sur les marchés de gré à gré sont ²:

➤ Swap de taux d'intérêt

Le terme swap signifie échange. Comme son nom l'indique, on peut échanger tout et n'importe quoi, même sur un marché financier. Il importe donc de bien préciser la nature du swap utilisé. Nous nous cantonnerons ici à l'étude du swap de taux d'intérêt qui reste l'un des produits les plus utilisés en matière de gestion des risques à la fois par les banques et par les entreprises. Il faut également noter que les swaps ne sont traités que sur les marchés de gré à gré.

➤ Terme contre terme (ou contrat forward/forward) :

Par définition, le contrat de terme contre terme est un contrat par lequel on peut fixer immédiatement le taux d'intérêt d'un placement ou d'un emprunt qui sera effectué ultérieurement³. Dans ce cas, un client (entreprise) et une banque s'engagent irrévocablement à réaliser une opération pour un montant, une durée et un taux déterminés, à une date différée prévue au contrat. Les caractéristiques des contrats de terme contre terme sont les suivantes :

- Les devises traitées sont les principales devises du marché ;
- La durée courante est inférieure à l'année. On peut opter pour les intérêts précomptés ou post comptés.

➤ Forward Rate Agreement (FRA) :

Le principe général est le même que celui du terme contre terme.

La différence essentielle, réside dans la dissociation entre l'opération de couverture par le contrat et l'opération future de placement ou d'emprunt par l'entreprise.

Par définition, le forward rate agreement (accord ou garantie de taux futur) est un contrat par lequel une entreprise s'assure immédiatement un taux d'intérêt pour un montant, une devise et une période déterminés, alors que l'opération projetée (placement ou emprunt) n'interviendra qu'ultérieurement.

¹ ROUSELOT (P) et VERDIE (J-F), « *Gestion de trésorerie* », Op.cit., P. 362.

²Ibid. p.362.

³ Définition remaniée tirée de Peyrard (J), « *La gestion de trésorerie internationale* », Paris, PUF, 1998, P. 159.

Un opérateur achète un FRA pour garantir un taux d'emprunt ou vend un FRA pour garantir un taux de placement. Le FRA est une opération caractérisée par :¹

- Le montant ou capital notionnel C support du contrat ;
 - La date t_0 de signature du contrat, la date t_1 de règlement du FRA, c'est-à-dire du différentiel d'intérêt, et la date t_2 d'échéance du FRA ;
 - La période d'attente comprise entre t_0 et t_1 ;
 - La période de garantie de t_1 à t_2 ;
 - Un taux de référence t_r (en général l'EURIBOR ou LIBOR) et un taux garanti t_g .
- Produits optionnels de gré à gré : option de taux et contrats de cap, floor et collar.
- Option de taux : un contrat d'option donne le droit, non l'obligation, d'acheter ou de vendre un actif déterminé (appelé actif sous-jacent), à une période fixée ou durant une période donnée, à un prix convenu dans le contrat (prix d'exercice ou Strike). L'acheteur de l'option paie immédiatement une prime qui est perçue par le vendeur de l'option.
 - Caps, Floors et Collars : ces produits sont, contrairement aux options qui sont des produits de court terme, destinés à la gestion et à la couverture du risque de taux d'intérêt à moyen terme. Les durées de ces instruments peuvent aller en effet jusqu'à 10 ans même si les échéances les plus courantes ne dépassent guère 7 ans.²

✓ **Instruments négociables sur les marchés organisés:**

Les instruments négociables sur les marchés organisés³ :

Les marchés organisés offrent, comme les marchés de gré à gré, la possibilité de se couvrir contre une évolution défavorable des taux d'intérêt.

Les marchés organisés ont historiquement été les premiers à voir le jour. Les opérateurs désireux de se couvrir ou de spéculer ont très vite ressenti le besoin de se retrouver sur un marché au sens géographique du terme. La tendance est cependant à l'interconnexion des marchés organisés et à l'introduction massive des nouvelles technologies en matière de cotation et de passation des ordres.

¹ GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* », Op.cit., P. 257.

² ROUSSELOT (P) et VERDIE (J), « *Gestion de trésorerie* », Op.cit., PP. 366-373.

³ Ibid. p. 380.

L'avantage des marchés organisés réside dans leur plus grande liquidité. Il est relativement aisé de dénouer avant l'échéance des positions antérieurement prises.

Par contre, le fait que les contrats soient standardisés représente le principal inconvénient. Il est plus difficile pour le trésorier de trouver le contrat correspondant parfaitement à ses besoins que sur un marché de gré à gré. La standardisation porte sur :

- Le montant notionnel du contrat ;
- Les devises ;
- Les dates d'échéance ;
- Les taux de référence utilisés dans les contrats ;
- Les heures de cotation et de passation des ordres.

2.2.La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux de change :

Le risque de change peut être défini comme l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations de cours de ces devises.¹

Les situations d'exposition au taux de change sont les suivantes :

- Risque de change sur un contrat d'exportation : l'exportateur qui paie ses créances en devises est exposé au risque du change. En cas de dépréciation de la devise, l'exportateur recevra moins de monnaie locale lors de la conversion des devises reçues sur le marché des changes au comptant.
- Risque de change sur un contrat d'importation : l'importateur ayant ses dettes libellées en devise est exposé au risque de change. En cas d'appréciation de la devise, la contre-valeur de sa dette en monnaie locale va augmenter.
- Risque de change sur appel d'offres : c'est une opération conditionnelle (non certaine) qui risque de ne pas se réaliser ou...de se réaliser.²

2.2.1. Evaluation du risque de change :

➤ Les types de risque de change :

L'entreprise se trouve exposée au risque de change de différente façon, nous distinguerons trois types d'exposition de l'entreprise au risque de change :

¹ GAUGAIN (M) et SAUVEE-CRAMBERT(R), « *Gestion de la trésorerie* », Op.cit., P.213.

² ROUSSELOT (P) et VERDIE (J), « *Gestion de trésorerie* », Op.cit., P. 387.

- Le risque de change économique : qui se mesure par la position de change économique, pour appréhender le risque de change économique, il faut s'attacher à mener une étude stratégique et économique de l'entreprise telle que l'analyse de ses marchés, de ses implantations, elle doit aussi tenter d'apprécier l'incidence sur les cash-flows futurs des fluctuations de taux de change de certaines devises.
- Le risque de change de traduction : c'est le risque macroéconomique lié aux variations non anticipées des différentes devises qui impacte la valeur de toute entreprise, que cette dernière travaille ou non en monnaie étrangère. Ce risque qui affecte considérablement la valeur de l'entreprise est souvent moins bien géré car plus difficile à identifier.
- Le risque de change de transaction : qui définit une position de change de transaction résultant des opérations commerciales et/ou financières qui est celle que le trésorier d'entreprise doit gérer tous les jours. Le risque de change de transaction découle :
 - ❖ D'une opération d'achat ou de vente libellée en devises ;
 - ❖ D'emprunts ou de placements en devise ;
 - ❖ De transferts de fonds (par exemple des dividendes) en devises.

2.2.2. La stratégie de gestion du risque de change :

Gérer le risque de change peut apparaître comme une obligation ou une nécessité pour le trésorier d'une entreprise. Cette décision doit être relativisée. Selon l'importance relative du risque de change, le trésorier pourra décider de couvrir ou non ce risque. Le choix entre couverture et non couverture c'est une décision stratégique qui repose sur deux types d'éléments d'appréciation :

- Les éléments objectifs comme la taille de l'entreprise, la concurrence, le risque potentiel maximal pour l'entreprise, le coût du risque et de sa gestion ;
- Les éléments subjectifs tels l'aversion au risque du trésorier, le coefficient de risque acceptable, les prévisions de change.

La décision de couverture amène le trésorier à effectuer un autre choix pour décider soit de gérer le risque de change de manière traditionnelle, soit de recourir à des produits dérivés.¹

¹ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* », 2^{ème} édition, Paris, 2007, P.217.

La décision de non-couverture peut parfaitement se comprendre dans le cadre d'un environnement stable et à condition, bien entendu, que les pertes de change anticipées soient limitées. Dans cette situation, ne pas se couvrir reste le moyen le moins coûteux. Le rôle du trésorier se cantonnera essentiellement à rechercher le coût des fonds le plus bas possible pour les financements.¹

La couverture systématique, à l'opposé, les trésoriers considèrent qu'une perte d'opportunité est acceptable alors qu'une perte réelle ne l'est pas. Cette politique n'est pas optimale pour deux raisons :

- Les coûts de couverture sont élevés.
- Les pertes d'opportunités peuvent être significatives et les entreprises concurrentes ont peut-être la possibilité de profiter des évolutions des taux de change.

La couverture sélective (hedging) est le type de politique qui est la plus pratiquée par les groupes fortement exposés à l'international. Le trésorier peut décider de couvrir une position longue en cas de baisse anticipée de la devise et décider de ne rien faire en cas de hausse anticipée. Pour cela, il doit disposer d'un système d'information sur les flux entrant en devise et un système de prévision performant pour savoir évaluer les résultats.

3. Le risque de crédit :

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter un risque de crédit. Ce qui né du fait que la banque collecte des fonds auprès du public qu'elle doit être en mesure de restituer en tout temps ou selon les conditions de retrait fixées. Puisque les banques ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit.

3.1. Le risque client :

Le risque client est constaté par l'observation des délais de règlement des clients d'une entreprise qui accepte d'accorder un crédit fournisseur à ses clients.

La gestion du risque client doit avant tout être envisagée à titre préventif pour cela, l'évaluation du risque client doit permettre la prise de décisions de nature à éliminer ou à

¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « *Gestion de trésorerie* », Dunod, Paris, 2011, P. 397.

réduire l'incidence de ce risque, si les principes élémentaires que doit respecter tout responsable de crédit client peuvent apparaître évidents ; voire simplistes ; leur connaissance et leur respect sont nécessaires pour éviter toute naissance de risque du fait du fournisseur.

La durée et le montant du crédit client sont les deux éléments sur lesquels repose effectivement le risque client. Il est donc nécessaire de les déterminer au mieux des intérêts réciproques, dans le respect des textes réglementaires, avec la volonté d'anticiper tout risque éventuel de non-paiement.¹

3.2. Couvrir le risque d'impayés :

Afin de couvrir ce risque, plusieurs possibilités sont à envisager. L'externalisation de la gestion de créances à l'export est une bonne décision, dès lors que des prestataires extérieurs sont en mesure de faire mieux que l'entreprise pour un coût raisonnable. L'utilisation d'une lettre de crédit est un bon moyen de sécuriser ses opérations de vente. L'utilisation d'un Assureur Crédit (qui peut être associé à une Société d'affacturage) permet de renseigner puis de surveiller les clients, d'obtenir des garanties sur les clients, et offre une protection globale si un ou plusieurs clients sont défaillants.

3.3. La couverture du risque client :

Le risque non négligeable peut être réduit par :

3.3.1. La caution :

C'est une opération par laquelle un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (le cautionné). Avant d'octroyer une ligne de caution, l'établissement financier intervient comme conseil et conduit une analyse technique et financière du client.

3.3.2. L'assurance-crédit :

Elle permet de bénéficier de trois prestations :

- La prévention grâce à un suivi régulier de tous les clients ;
- Le recouvrement des factures impayées est transféré à l'assureur ;
- L'indemnisation des créances garanties qui n'ont pas pu être recouvrées.

¹ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* » Op.cit., P. 209.

3.3.3. L'affacturage :

L'affacturage ou factoring est une technique de financement qui permet à une entreprise adhérente d'obtenir de la trésorerie immédiatement après la facturation à ses clients.¹

¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), *Gestion de trésorerie*, Dunod, Paris, 2011, P.253.

Section 2 : Méthodes d'optimisation et du contrôle de la trésorerie :

L'optimisation de la trésorerie est l'objectif du trésorier, dans la mesure où l'objectif prioritaire d'un service de trésorerie consiste à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers. Certaines entreprises considèrent le service trésorerie comme un centre de profits qui doit contribuer à augmenter la rentabilité globale de l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement la rentabilité financière.¹

L'optimisation doit se réaliser pour atteindre un objectif idéal en gestion de trésorerie qu'est la trésorerie zéro (minimisation des frais financiers). Et donc l'organisation de la gestion des comptes en banque, le choix des modes de paiements, l'arbitrage entre les modes de financement et de placement constituent les moyens de l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise.

1. Les techniques d'optimisation de la trésorerie :

Nous allons présenter quelques techniques d'optimisation de la trésorerie qui pourraient aider le trésorier d'entreprise à mieux gérer les cash-flows :

1.1.L'optimisation de la gestion des comptes bancaires² :

Le trésorier doit positionner et affecter les divers flux entrants et sortants de l'entreprise selon les principes évoqués ultérieurement. Il doit veiller à l'équilibre global entre tous les comptes (le solde en valeur égale à zéro).il s'agit là du principe de la trésorerie zéro. Qui correspond à un objectif d'encaisse zéro.

Le rôle de trésorier est d'optimiser les prévisions au jour le jour pour mieux gérer le découvert afin de minimiser les frais financiers et éviter d'avoir des excédents de trésorerie sur les comptes courants.

Le trésorier est possible de déterminer la qualité de la gestion en valeur des comptes bancaires par le calcul d'un indicateur appelé enjeu financier. cet enjeu mesure le gain ou les économies potentiellement réalisables si le trésorier gérait efficacement tous ses comptes bancaires à zéro, sur une période donnée.

¹ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* » Op.cit., P. 149.

²Ibid. P. 152.

Selon VERNIMMEN, l'équilibrage des comptes s'appuie sur les deux principes suivants :

- Eviter la présence simultanée de comptes débiteurs et de comptes créditeurs en transférant les fonds des comptes excédentaires vers les comptes déficitaires.
- Orienter les décaissements de manière à atteindre une position globale de trésorerie équilibrée.

L'équilibrage entre banque, c'est une création d'économie sur la gestion des comptes bancaires. Il intervient quand l'entreprise possède plusieurs banques et vise à minimiser l'intérêt débiteur.

1.2. L'optimisation des financements :

Les modalités de financement aux besoins de trésorerie de l'entreprise sont des conditionnes pour faire le choix des modes de financements, qui peuvent être faibles, importants ou durables..., pour cela, la minimisation du cout est l'une des préoccupations fondamentales du trésorier.

➤ **L'objectif de minimisation des frais financiers¹ :**

Le trésorier doit faire l'arbitrage entre les financements à sa disposition :

- Les crédits bancaires de trésorerie spécialisés ou crédit de financement de l'exploitation ;
- Les crédits bancaires de trésorerie non spécialisés traditionnels (découvert, facilité de caisse, crédit relais spot...);
- Les mobilisations des créances commerciales (escompte, affacturage, mobilisation de créances sur marché publics...);
- Les financements monétaires (billets de trésorerie) ;
- Les financements non bancaires (crédit fournisseur, financement de groupe...).

➤ **Les critères de choix de financement :**

- Le cout du financement ;
- La facilité de mise en place ;
- La souplesse d'adéquation au besoin de trésorerie (montant et durée) ;

¹GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* » Op.cit., P. 155.

- La volonté de diversifier les sources de financement (recours au marché) et de se désintermédiaire afin de négocier efficacement avec les partenaires bancaires...

1.3. L'optimisation des placements :

Le trésorier réalise l'arbitrage entre des modes de placements lorsque les comptes de l'entreprise sont excédentaires et les profits sont possibles.

➤ **La maximisation des produits financiers :**

Les critères fondamentaux pour des placements de trésorerie sont les suivants :

- Rentabilité : générer des produits financiers liés aux intérêts versés, ou des plus-values ;
- Sécurité : limiter le risque de perte en capital ; le risque de défaut doit être nul ou le plus faible possible, le risque de taux d'intérêt limité ou couvert ;
- Liquidité : possibilité de mettre fin rapidement au placement sans perte du capital investi.

Les supports de placement choisis selon ces critères d'après le montant, la durée envisagée des excédents placés et le temps que le trésorier souhaite réaliser à leur gestion.

En effet, le travail du trésorier est pour rendre comparables ces modes de placement, afin de prendre une bonne décision en terme de rentabilité et de risque.

1.4. L'optimisation entre placement et financement :

Cette catégorie d'arbitrage est étudiée dès lors qu'au cours d'une période donnée, le mois par exemple, l'entreprise présente des soldes excédentaires et quelques soldes déficitaires. Dans cette situation, le trésorier peut être tenté de bloquer un placement, c'est-à-dire une somme P , durant une certaine période. Il doit de rechercher le montant optimum du placement, afin de maximiser les produits financiers compte tenu des charges financières qui sont générées par le découvert.¹

Le trésorier doit déterminer la combinaison financement-placement pour optimiser la gestion de la trésorerie (rechercher la solution pour que le gain net soit maximal).

L'optimisation de la trésorerie fait appel le plus souvent à faire un choix entre crédit et placement à CT pour disposer de fonds.

¹ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* » Op.cit., P. 165.

2. Le contrôle de la trésorerie :

Le contrôle de la trésorerie consiste en une comparaison des soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie. Différentes méthodes de contrôles sont utilisées. Il y a les contrôles sur la banque (pointage et conciliation) et le contrôle de la caisse.

Pour renforcer le contrôle de la trésorerie, il faut apporter des améliorations sur les plans suivants :

- politiques et directives procédurales;
- uniformité dans l'application des mesures de contrôle de la manutention de l'argent comptant;
- surveillance.

2.1. L'objectif de vérification :

La vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité et la rigueur des contrôles appliqués aux activités de trésorerie et de gestion bancaire afin d'en garantir raisonnablement la conformité avec les politiques en vigueur du Conseil du Trésor.

Les techniques de vérification de la trésorerie et de la gestion bancaire afin d'effectuer pour chacun des critères sont les suivantes :

- l'exploration et l'analyse des données sur les opérations de trésorerie enregistrées dans le Système de gestion intégrée (SGI);
- la définition et l'analyse du contrôle des processus;
- l'inspection;
- le contrôle des opérations (vérification des rapprochements bancaires, des reçus de dépôt et des pièces justificative de petite caisse...);
- les entrevues avec les représentants de l'Administration centrale et le personnel des missions;
- l'examen des documents (politique).

2.2. Le contrôle interne de trésorerie :

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 produits¹.

2.2.1. L'évaluation du contrôle interne :

L'évaluation du contrôle interne permet d'apprécier notamment la fiabilité du système comptable, de porter un jugement sur l'ensemble des enregistrements et de détecter les risques d'erreurs et de fraudes.

2.2.2. Efficacité du contrôle interne :

L'efficacité des systèmes de contrôle interne repose sur la mise en commun de cinq éléments essentiels de l'organisation :

- La surveillance par la direction et la culture de contrôle,
- La reconnaissance et l'évaluation des risques,
- Les activités de contrôle et la séparation des tâches,
- L'information et la communication,
- La surveillance des activités et la correction des déficiences.

2.3. Contrôle de caisse :

Le contrôle de fonds de caisse est effectué par le contrôleur de gestion, il consiste de faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse.

Le responsable de la gestion des fonds de caisse doit contrôler chaque règlement et établi une pièce justificative indiquant la date, lorsque le règlement réalisé.

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.

¹ PONCET(P), « *Finance de marché* », op.cit., P 174.

- 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.

2.4. Le contrôle du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie regroupe toutes les informations financières fournis par les autres budgets de l'entreprise.

Il permet :

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

- **Le tableau de bord :**

Le tableau de bord regroupe et présente la sélection des indications significatives appelées « points clés » ou « clignotants » qui permettent au responsable de l'ensemble ou d'une partie de l'entreprise de contrôler son domaine de responsabilité.

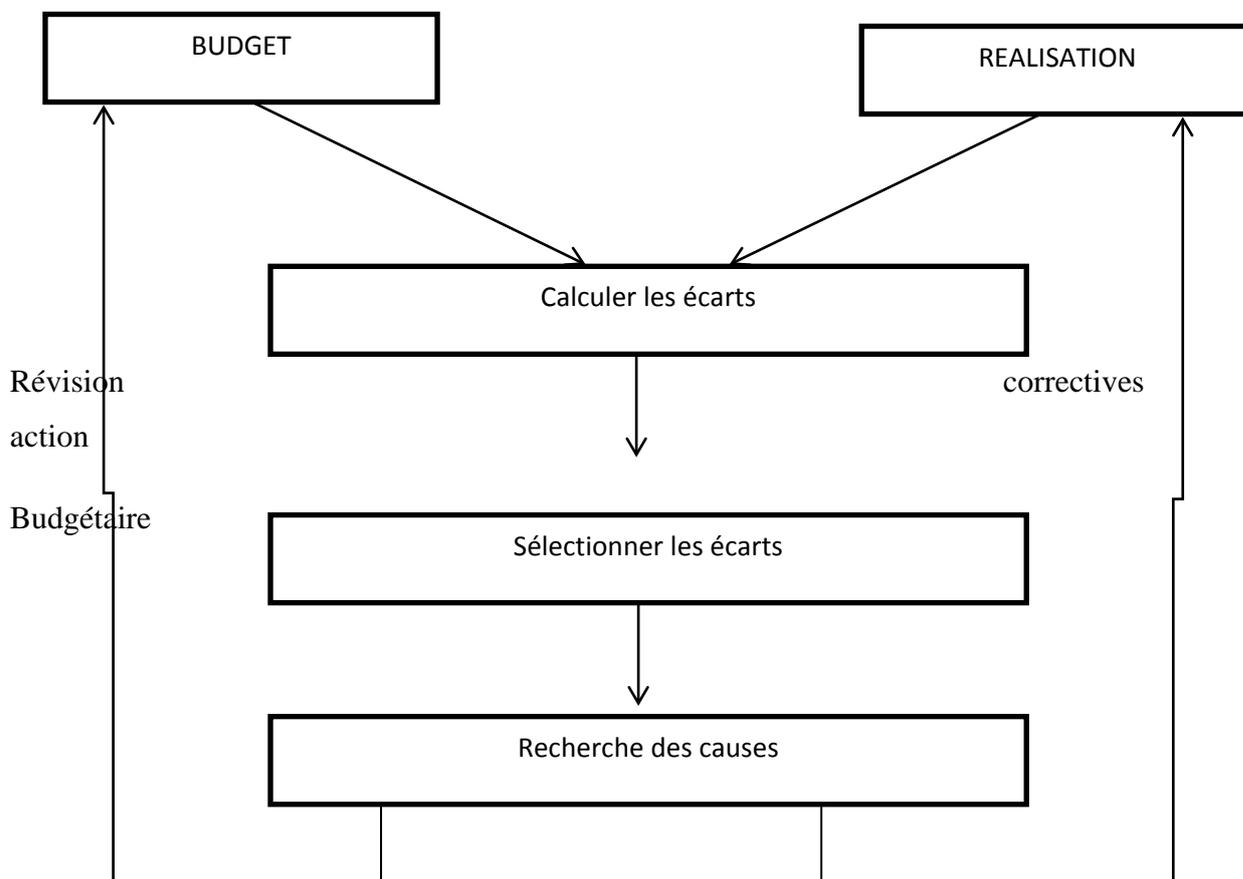
Le contrôle du budget de trésorerie passe par un contrôle, le plus en amont possible, des recettes et dépenses : il s'agit de saisir le décaissement à son origine budgétaire : l'engagement des frais, en exploitation et l'engagement des commandes d'investissements, en hors exploitation si possible.

Ce contrôle implique la connaissance des engagements contractés par l'entreprise d'une part pour le contrôle du budget à venir, le rapprochement entre le contrôle du budget d'exploitation et la réalisation, d'autre part.

Le contrôle se base sur le rapprochement du budget d'exploitation et de la réalisation. Ce rapprochement peut entraîner un écart dans l'application des conditions standards de

règlement. La réalisation est comparée période par période. Proposons alors un tableau de contrôle

Figure N° 19 : Présentation du contrôle budgétaire



Source : Brigitte Doriath, Christian Goujet, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, Page. 200.

2.5. Le contrôle de compte bancaire :

Les rapprochements de banques : l'entreprise doit vérifier que les sommes inscrites sur son compte bancaire, dans le grand livre, correspondent aux sommes portées sur le relevé bancaire. Il faut faire cette vérification périodiquement, au moins une fois par mois.¹

Des procédures systématiques portant sur tous les éléments de tarification sont mises en place par les entreprises. En particulier, la négociation des conditions bancaires, taux et

¹ RANSON (G-P), CHENSEAU (D), « *trésorerie, risque de marché et gouvernement d'entreprise* », édition ECONOMICA, 2003, Paris, P.77.

commission, et le contrôle des opérations bancaires constituent deux étapes importantes dans l'optimisation de la gestion de trésorerie. Ils permettent à l'entreprise de réduire ses frais financiers et représentent une part importante de ses relations contractuelles avec les banques.¹

2.5.1. Les conditions bancaires :

Les conditions bancaires sont nombreuses, complexes, évolutives dans le temps : il est donc nécessaire que le trésorier établisse un document qui récapitule l'ensemble de ces conditions négociées avec les différents partenaires financiers.

Les objectifs sont divers :

- permettre de prendre connaissance rapidement des conditions ;
- pouvoir les comparer aisément ;
- favoriser la négociation ;
- les réactualiser ;
- service de base au contrôle des conditions réellement pratiquées...

¹ DESBRIERES (P), POINCELOT (E), « *Gestion de trésorerie* », management, 1999, P.28.

Section 3 : les outils de prévision de la trésorerie :

Les prévisions sont essentielles car la plupart des décisions de trésorerie se prennent sur la base de soldes ou de flux prévisionnels.

Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic économique et financier, c'est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle, le trésorier d'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car « la prévision, c'est l'erreur ». Aussi, gérer, c'est prévoir et anticiper les événements pour ne pas avoir à les subir.¹

La finalité est de savoir si les décaissements que l'on prévoit seront couverts par les encaissements que l'on prévoit aussi, ceci doit permettre à l'entreprise d'anticiper les ruptures de trésorerie en prenant les mesures de financement nécessaires.

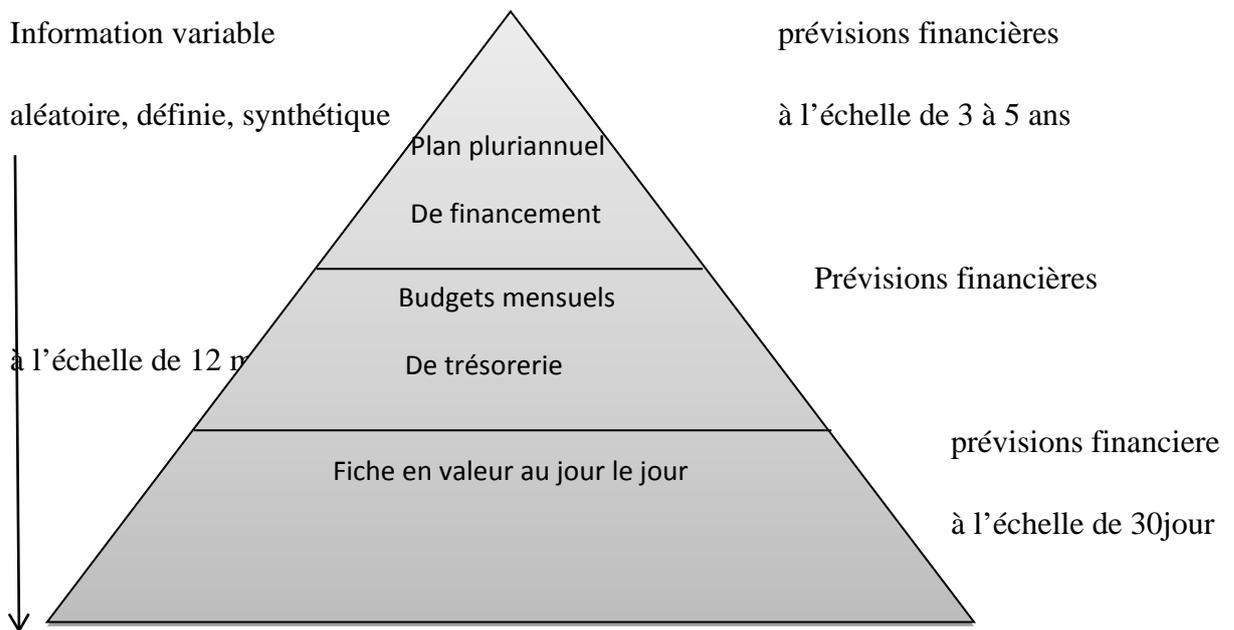
L'objectif de l'outil est de réaliser des prévisions décennales de Trésorerie, liées à des prévisions mensuelles d'exploitation.

Ces prévisions peuvent servir de base à des négociations bancaires et/ou devenir un véritable outil de pilotage de l'entreprise.

Pour anticiper l'avenir de la trésorerie les prévisions doivent être élaborées sur trois horizons différents (long terme, court terme et très court terme) :

¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « *Gestion de trésorerie* », op.cit., P.53.

Figure N° 20 : les documents de la gestion de trésorerie



Information prédéfinie, répétitive,

Immédiate, élémentaire

Source : ROUSSELOT (P) , VERDIE (J), « *Gestion de trésorerie* », Dunod, Paris, 2011, P.55.

1. Le budget annuel de trésorerie :

« Le budget est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable, il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négocié ». ¹

Selon ROUSSELOT(2004) « le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense, les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois).

Nous pouvons dire donc que le budget de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au court de l'année suivante et que c'est un outil de planification financière à court terme.

1.1 Méthode d'élaboration de budget :

Les étapes d'élaboration de budget de trésorerie sont les suivant :

1.1.1. Prévision des encaissements :

«Les encaissements relatifs à l'exploitation proviennent essentiellement de la vente des biens ou des services produits par l'entreprise » ².

Les encaissements proviennent :

- Les règlements à l'échéance des créances en (TTC) détenues sur les clients (30, 60 ou 90 jours).
- Augmentation de capital.
- Les produits financiers.
- Les emprunts obtenus auprès de l'organisme financiers.
- Les autres ressources dont la date d'encaissement est connue.

1.1.2. Prévision des décaissements :

Les prévisions des décaissements définissent comme : « inclut tous les décaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors d'exploitation de la période, soit à des opérations effectué au cours de la période ou au cours de période précédentes » ³.

¹ BRIGITTE (D), *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, P.104.

² CONSO (P), HEMICI (F), « *Gestion financière de l'entreprise* », 9^{ème} Edition, Dunod, Paris, 1999, P.321.

Les décaissements sont les sorties prévus pendant une période c'est-à-dire des paiements :

- Des achats des biens et des services payés au compte.
- Des règlements des dettes aux fournisseurs (à 30, 60 ou 90 jours d'échéance.
- Des effets de commerces domiciliés, réglés par la banque au bénéficiaire.
- Des salaires nets, des impôts, des frais payés.
- La TVA nette due au titre du mois précédent

1.1.3. Budget de TVA :

Le budget de TVA doit être établi à partir :

- du budget des ventes de biens ou de prestations de services et qui permet le calcul de la TVA collectée ;
- du budget des approvisionnements (ou des achats) de biens et de services qui permet d'évaluer la TVA déductible sur les autres biens et services (ABS) ;
- du budget des investissements qui fera apparaître la TVA déductible sur les acquisitions d'immobilisations.

1.2. L'utilité du budget de trésorerie :

Ses fonctions sont les suivantes¹ :

- Evaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget rassurera la banque quant à la destination des financements CT. Elle vérifiera également la vraisemblance des hypothèses qui le sous-tendent. Elle acquiert le sentiment que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie. Le budget est donc moins utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive, à moins qu'il ne s'agisse de la filiale d'un groupe et que la maison mère veuille mesurer le montant des excédents qui pourront lui être « remontés » ;
- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, investissements, remboursement d'emprunts à LMT. Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix. Lorsque le choix « d'autofinancer » un investissement dégrade de façon significative la trésorerie prévisionnelle, le

¹ SION Michel, « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire, principe de gestion opérationnelle* », op.cit., P.31.

trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT ;

- Calculer les frais ou produits financier CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel. Le budget permet également de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT.

1.3. Construction du budget de trésorerie :

Le budget est déterminé en fin d'année à partir des autres budgets déjà réalisés :

- Les budgets d'exploitation : achats, ventes, frais généraux....
- Le budget d'investissement.
- Le budget de financement à LMT : l'augmentation de capital, le paiement de dividendes et les remboursements d'emprunts à LMT

Tableau N°4 : budget de trésorerie prévisionnel

	Jan	Fév	...	Déc
1) Encaissement 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 financiers à déboursier				
6) Autre charges d'exploitation à payer				
(=) Total des dépenses d'exploitation (2)				
(=) soldes d'exploitation mensuel (3)= (1)-(2)				
1) Cessions d'immobilisations (TTC)				
2) Nouveaux emprunts contractés (principal)				
(=) Total des recettes hors exploitation (4)				
1) Investissements (TTC)				
2) Échéances de remboursement d'emprunt (principal)				
3) Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde)				
4)TVA à payer				
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)				
(=) soldes hors exploitation mensuel (6)= (4)-(5)				
(=) solde global mensuel (7)= (3) + (6)				
(+) ou (-) décisions de trésorerie(placements ou financements)				
(=)Solde cumule mensuel(y compris solde initial début d'année)				

Source : Philippe Rousselot, Jean-François Verdie, « *Gestion de trésorerie* », op.cit., Page. 47

2. Les prévisions en date de valeur à très court terme (10-15 jours) :

Les prévisions à très court terme sont constituées des mouvements inscrits sur la fiche en valeur et non encore reconnus dans le solde bancaire.¹

Selon VERNIMEN « la date de valeur est le moment à partir duquel une somme créditée en compte peut être retirée sans que le titulaire ait à payer d'agio débiteur (dans le cas

¹ SION Michel, « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », op.cit., P.43.

où le retrait rendrait débiteur le solde du compte) lors d'un encaissement. Et c'est l'instant à partir duquel une somme débitée en compte devient indisponible lors d'un décaissement.

2.1. L'élaboration de la fiche en valeur (gestion au jour le jour) :

Les prévisions à très court terme sont :

- En date de valeur,
- Par support de paiement,
- Positionnées directement sur la fiche en valeur,

L'horizon est de 10 à 15 jours. Les prévisions à très court terme font partie intégrante de la gestion quotidienne.

2.2. L'objectif de prévision en date de valeur :

La fiche de suivi en date de valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne de la trésorerie ses caractéristiques sont les suivantes :¹

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise.
- Néanmoins, la fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération : réception ou émission de chèques, virements, avis de prélèvement, encaissement d'effets de commerce, etc.
- Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour telles qu'elles « arrivent » de l'activité quotidienne de l'entreprise et sur lesquelles le trésorier n'a aucune incidence directe. Elles sont ensuite cumulées avec le solde de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur : il s'agit soit de décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décisions car elles créditent le compte de l'entreprise, soit de décisions de dépenses de placement ou blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise.
- L'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro.

¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « *Gestion de trésorerie* », op.cit., P.65

Tableau N°5 : Un modèle d'une fiche de valeur

MOUVEMENTS	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	vendredi
Remise chèque sur place					
chèque hors place					
Remise d'espèces					
Avis de prélèvement					
Virement reçus					
Autre					
TOTAL RECETTES					
DEPENSES					
Petits chèques émis					
Gros chèques émis					
Effets domiciliés					
Virements émis					
Autres					
TOTAL DEPENSES					
SOLDE AVANT DECISIONS					
Décisions - Escomptes					
- Placement					
- Etc					
SOLDE APRES DECISIONS					

Source : Jacqueline DELAHAYE et Florance DELAHAYE, « *finance d'entreprise* », DUNOD, Paris, 2007, Page 475.

3. le plan de financement :

Selon L'OEC « le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »¹.

Aussi « le plan de financement est un tableau de synthèse qui globalise les besoins et ressources projetés sur trois à cinq ans, il sert beaucoup plus à la stratégie financière qu'à la gestion de la trésorerie. Il détermine annuellement, le besoin de financement ou les disponibilités, il peut alors être à l'origine d'une augmentation de capital ou d'un investissement, ou encore d'un rachat de société ».²

3.1. Construction du plan de financement :

Le plan de financement est un document prévisionnel établi à priori, est un tableau prospectif qui est présent sous la forme de deux parties, une partie est listé, année par année, des emplois prévus, et dans l'autre, les ressources, les ressources prévisionnelles qui seront mises en œuvre pour couvrir les dépenses. L'horizon de prévision est de trois à cinq ans.

3.2. Elaboration du plan de financement :

L'élaboration du plan de financement prévisionnel appelle certains commentaires :

- Les investissements nouveaux pourront comprendre les immobilisations acquises en crédit-bail, le mode de financement apparaissant dès lors dans les ressources extérieures ;
- Il existe plusieurs méthodes de calcul du BFR prévisionnel :
 - Une méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le chiffre d'affaires,
 - Avec la méthode des temps d'écoulement dite méthode normative
- La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel ;
- Un rapport d'analyse doit normalement être joint au plan de financement prévisionnel.

¹ Ordre des experts comptables et comptables agréés, « *Comptabilité et prospective* », P.446.

² POLONIATO (B), VOYENNE (D), « *la nouvelle trésorerie d'entreprise* », 2^{ème} édition, Paris, 1995, P.29.

Chapitre II : Risque de trésorerie d'une entreprise

Le plan de financement prévisionnel reste un véritable outil de validation financière des choix stratégiques de l'entreprise. Sa connaissance est indispensable pour le trésorier même si celui-ci focalisera son attention sur les autres documents de plus court terme que sont le plan ou budget de trésorerie et la fiche de suivi en valeur.¹

¹ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), op.cit., P.57

Conclusion du chapitre :

La gestion optimal de la trésorerie est basée sur le contexte d'augmenter la rentabilité financière de la firme.

La gestion de la trésorerie a pour objectif de développer les outils de gestion performante afin de gérer les soldes de trésorerie qu'il soit positifs ou négatifs, le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

Elle nécessite une analyse prévisionnelle des flux pour préparer l'entreprise à exploiter et affronter les difficultés qu'elle rencontrera dans l'avenir. Toute ses pratiques auront besoin d'être contrôler afin d'assurer une gestion optimal.

Enfin la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissements et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement.

CHAPITRE 03:

La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise ZK de construction

Introduction du chapitre :

Les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter les méthodes de détermination de la trésorerie ainsi ils nous ont conduit à cerner le cadre théorique de la gestion de risque de trésorerie.

Cependant, et à fin de ne pas rester confiné à l'étude théorique. Nous avons décidé de compléter notre étude par un troisième chapitre qui représente un appui pratique appliqué à l'entreprise ZK Construction.

Dans ce chapitre nous représenterons en premier lieu et d'une façon générale l'entreprise SARL ZK Construction, en second lieu nous allons faire un diagnostic financier de la trésorerie de l'entreprise à partir de ses états financiers, et en fin, nous allons procéder à analyser l'optimisation de la trésorerie pour obtenir l'équilibre financier.

Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil

Dans cette section on va présenter l'entreprise ZK Construction.

1. Généralité sur les BTP :

L'entreprise de Bâtiments et travaux public a pour objectif sociale qui est la conception, l'exécution de tous les travaux de construction de bâtiments et génie civil et la vente en gros de toute sorte de matériaux de construction.

En général, toute opération technique, industrielle, commercial, mobilière et immobilières. Notons principalement que ce genre des entreprises a pour objet la construction, l'expertise métré de bâtiments (qualification des matières, produits finis ou semi finis, le temps nécessaire à la réalisation d'une construction).

2. La présentation de groupe ZK CONSTRUCTION :

2.1.Fiche d'identité :

La fiche d'identité du groupe ZK CONSTRUCTION se présente comme suit :

Nom	Groupe ZK Construction
Forme légale	Société a responsabilités limitées
Adresse	Cité ben sidi Ibrahim, Commune KSAR EL BOUKHARI
Capital social	50 000 000 00 DA
Propriété commerciale	Création
Activité principale	Entreprise de Grands Travaux Public
Activité secondaires	Hydrauliques
Date du début de l'activité	13/03/2013
N° R C/ Agrément	13 B 1006843
Code Activité	4521
Tél	05 60 00 93 95
e-mail	Direction.group.zk@gmail.com

Source : établi par nos soins à partir des donnés du bilan de ZK Construction

2.2.HISTORIQUE :

le groupe ZK CONSTRUCTION, qui s'est investi dans le secteur de l'habitat et dont le motif a toujours été la réalisation de logements de grande qualité, est devenu un des leaders sur le plan national dans le domaine du bâtiment et des travaux publics, le groupe des sociétés ZK CONSTRUCTION est constitué d'un ensemble d'entreprises exerçant dans diverses branches d'activités, et compte aujourd'hui plus de 1200 employés réunissant les meilleurs talents et capacités locales et étrangères.

La société a un capital de 50 millions de dinars et possède l'équipement nécessaire pour soutenir la réalisation de projets, tels que les pompes à béton, béton mixeurs, les grues à tour, les chargeurs, les rouleaux asphaltes...

GROUPE ZK produit grâce à ses usines et ateliers tout ce qu'il faut pour la finition tels que les cuisines équipées, PVC, porte en bois, les charpentes métalliques, ce qui assure la disponibilité de ces fournitures au bon moment selon les étapes de finition et garantit la qualité du travail que l'entreprise a choisi comme devise ce qui fait d'elle l'un des leader dans le secteur de la construction en Algérie.

En 2015, le chiffre d'affaire a atteint 692000000 DA et s'est élevé en 2016 à 1587632218 DA et devrait atteindre 3000000000 DA en 2017.

❖ Les projets réalisés :

Dans ce cadre d'activités, GROUPE ZK CONSTRUCTION a accompli avec succès ses engagements envers des maitres d'ouvrages de grande envergure pour réaliser :

- la réalisation de « Salam Mall » qui appartient à la société, ce dernier est considéré comme le centre commercial le plus grand et le plus important en Syrie (il est situé à côté de la cité d'expositions sur la route de l'aéroport international de Damascus).
- Banlieue résidentielle avec 1000 logements dans la commune d'El- Ghassola à côté de l'aéroport international de Damas.
- Réhabilitation des villas présidentielles pour accueillir le sommet arabe en Syrie.
- Projet de réalisation de structure bétonnière pour 241 logements à Bousmail, Wilaya de Tipaza appartenant à la société BATIRAMOL pour le développement immobilier.

- Construction d'un entrepôt bétonnier de 25000 m² appartenant à l'usine N'Gaoues à Batna. Construction (béton et finition) d'un hôtel et bureaux administratifs pour l'usine N'Gaoues à Batna.

❖ Les projets en cours de réalisation :

- Réalisation d'un projet de 314 logements à Sétif pour Sétif immobilier.
- Réalisation d'un projet de 102 logements à Sétif pour les frères Balahrech pour la promotion immobilière.
- La finition de 90 logements et travaux bétonniers de 265 logements à koléa, Wilaya de Tipaza Our la société Asphodèle.
- Projet de réalisation de la structure bétonnière d'un hotel à Hamamet à Sétif.

❖ Les projets sous contrats :

- Projet de réalisation de 300logements pour L'AADL à El Kala, wilaya d'El Taref à 1022000000 DA.
- Projet de réalisation de 300 logements pour L'AADL à Bir El Ater, wilaya de Tébessa à 1012000000 DA.
- Projet de réalisation de 300 logements pour L'AADL à Oued Zenati, wilaya de Guelma à 67300000 DA.
- Projet de réalisation 100 logements à Constantine pour « la société Belahresh pour la promotion immobilière » à 9900000000 DA.
- Projet de réalisation de 80 logements à Sétif pour « la société Belahresh pour la promotion immobilière » à 7200000000 DA.
- Projet de réalisation de 140 logements à Sétif pour la société « Sétif immobilier » à 1400000000 DA.

3. Les activités :

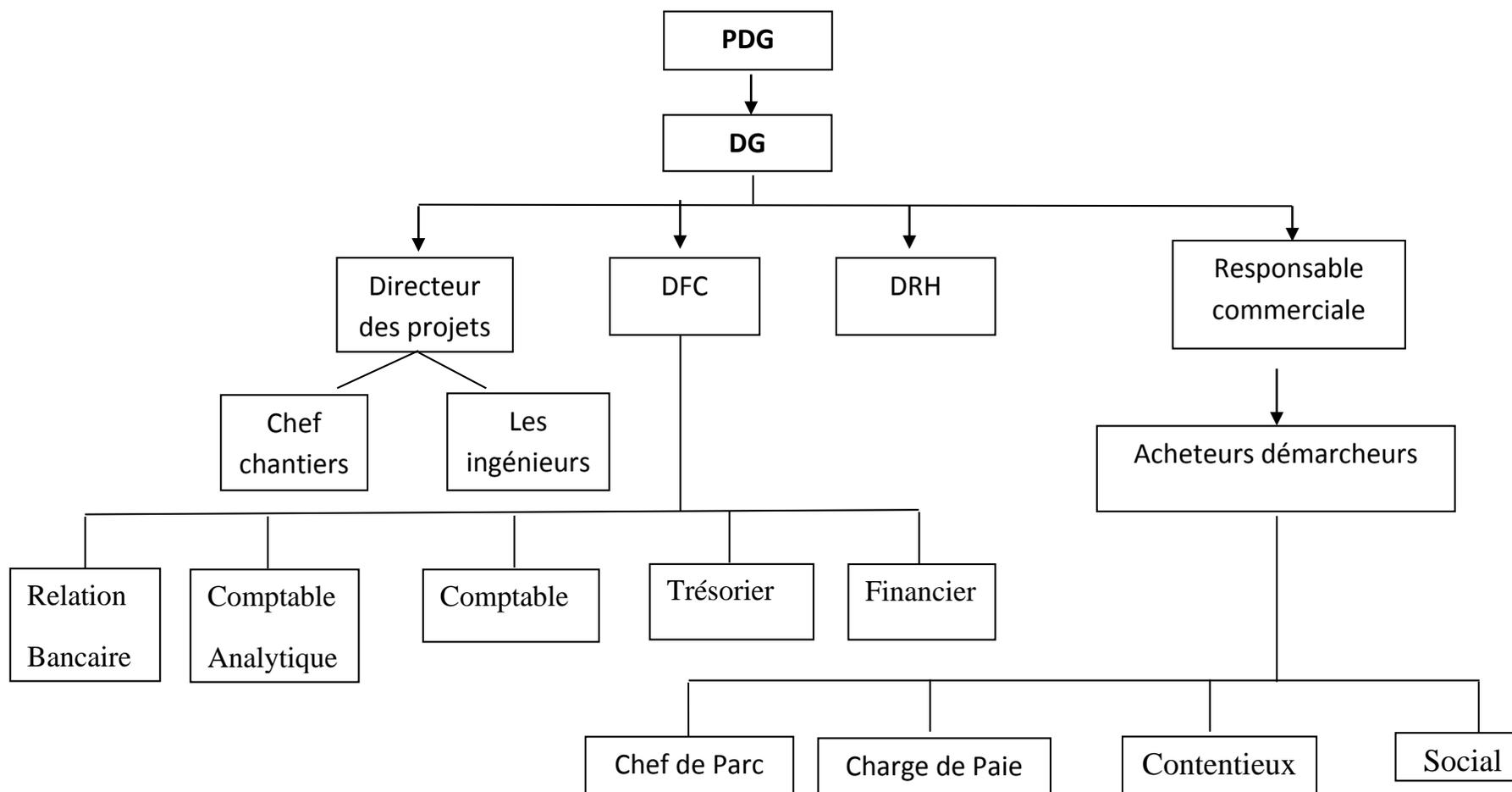
Les activités que l'entreprise réalise sont :

- Les grands travaux publics et hydrauliques ;
- L'entreprise d'études et réalisation d'ouvrages électroniques et gaz ;
- Les travaux de bâtiments tous corps d'état ;
- Etudes et réalisation de toutes branches d'activités du BTPH ;
- Location d'engins et matériels pour le bâtiment et travaux publics ;
- Aménagement des espaces verts ;
- Transport collectif des voyageurs dans les zones rurales ;

- Location de véhicules à usage touristiques avec ou sans chauffeur ;
- Location de bateaux de plaisance et barques ;
- Transport collectif des voyageurs dans les zones rurales et inter wilaya ;
- Location des voitures avec ou sans chauffeur ;
- Fabrication des cabines « Saharienne » et autres préfabrifications métalliques ;
- Entreprise artisanale de production de charpentes métalliques.

4. Organigramme de l'entreprise ZK Construction

Figure N°21 : Organigramme de l'entreprise ZK Construction



Source : Documentation interne à ZK construction

5. Présentation de la structure d'accueil

Mon stage pratique a été pris en charge par la Direction des Finances et de la Comptabilité de la direction générale ZK Construction à Ksar EL Boukhari.

Elle est composée d'un directeur central de la finance et de la comptabilité et plusieurs chefs de département et services suivants :

- Comptable principale (2) ;
- Comptable analytique (1) ;
- Financier (1) ;
- Trésorier (1) ;
- Chef des relations bancaires (1).

5.1. Les objectifs et les missions de la structure :

Les objectifs et les missions de la structure :

- S'assurer que la comptabilité de toutes les unités de l'entreprise est tenue conformément aux règles fiscales, comptables et financières en vigueur.
- S'assurer en permanence de la gestion optimale des ressources financières.
- Analyser l'ensemble des enregistrements comptable et établir les états financiers.

6. Evolution du chiffre d'affaire (CA)

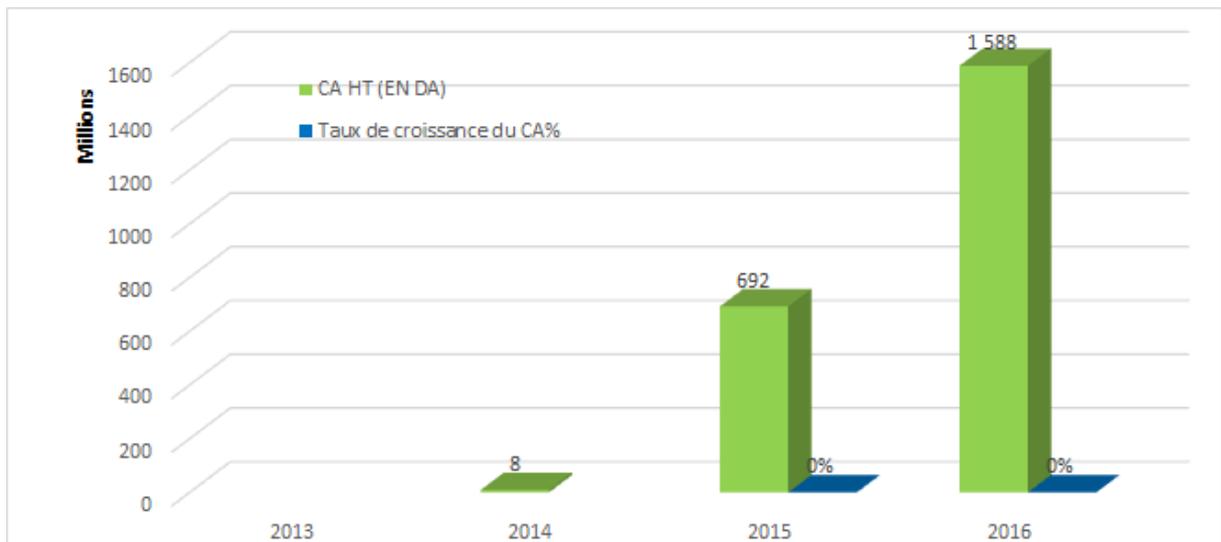
Le tableau suivant retrace l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise ZK Construction :

Tableau N°6 : Evolution du CA de ZK Construction

Années	2013	2014	2015	2016
CA HT (en DA)	-	8 464 230	692 438 369	1 587 632 218
Taux de croissance dU CA (%)	-	-	8080	129

Source : établi par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

Figure N°22: Evolution du CA de ZK Construction



Source : établi par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

Nous remarquons que l'entreprise a connu une croissance continue du chiffre d'affaire depuis sa création jusqu'à aujourd'hui notamment ces dernières années. Elle a enregistré 1 587 632 218 DA en 2016 contre 692 438 369 DA en 2015 et 8 464 230 DA en 2014.

Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ZK Construction

La trésorerie est un élément clé pour les transactions financières, et c'est pour cela que dans cette partie nous nous intéresserons à la trésorerie, son fonctionnement et sa gestion. Cette dernière doit être faite de manière efficiente par l'équipe de ZK Construction.

Notre analyse sera basée sur les éléments suivants :

- Le bilan
- Le compte de résultat
- Le tableau de flux de trésorerie

Pour réaliser notre travail convenablement, nous avons commencé par une présentation descriptive de la gestion de la trésorerie. Puis, nous avons analysé les bilans comptables et les comptes du résultat de l'entreprise sur la période allant de 2014 à 2016 en présentant quelques ratios. Enfin, nous avons terminé notre démarche analytique par l'analyse des flux de trésorerie de l'entreprise ZK Construction en se basant sur l'approche dynamique.

1. Analyse de la situation financière de ZK Construction :

L'analyse financière constitue « un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière de l'entreprise, aux risques qui l'affectent, aux niveaux et à la qualité de ses performances»¹

Notre démarche nous permettra donc d'apprécier la situation financière à travers l'analyse comptable et financière de la société. Les activités de l'analyse financière englobent la collecte des données significatives et leur interprétation afin de tirer des conclusions sur la santé financière d'une entreprise, sa politique d'endettement et de refinancement.

Donc, cette analyse a pour objectif d'apprécier sa situation financière par trois autres objectifs spécifiques qui sont :

- Analyser la structure financière de ZK Construction afin d'apprécier son équilibre financier.
- Apprécier la solvabilité de ZK Construction.
- Examiner la rentabilité commerciale, économique et financière de l'entreprise.

¹ COHENE (E), « *Analyse Financière* », 4^{ème} édition, Economica, Paris, 1997, P.8.

Les bilans comptables des trois années 2014, 2015, 2016 sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°7 : Bilan comptable en grande masse de ZK Construction

BILAN	2014	2015	Croissance	2016	Croissance
ACTIF					
Immobilisations nettes	16477385	139641495	747,4%	389117645	178,6%
Stocks	270522645	201353341	647,5%	2889699	-98,5%
Créance et emplois assimilés	51932811	469278876	803,6%	471442315	0,5%
Trésorerie	42911439	146569132	241,5%	128354831	-12,4%
Total ACTIF	381844279	956842846	150,5%	991804492	3,6%
PASSIF					
Fonds propres	3438735	53368135	1451,9%	82769410	55%
Dettes financières à long termes	-	-		-	
Dettes à court terme	378405545	903474710	138,7%	909035082	0,6%
Total PASSIF	381844279	956842846	150,5%	991804492	3,6%

Source : Bilan de ZK Construction 2014, 2015 et 2016.

1.1. Analyse du Bilan :

L'analyse du bilan de l'entreprise ZK Construction sur les 3 exercices 2014, 2015 et 2016 consiste à confronter la structure de l'actif et du passif pour vérifier la concordance entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité du passif. D'après cette analyse, nous avons pu tirer les remarques suivantes :

- Les immobilisations nettes de l'entreprise ont connu une forte augmentation de 2261% de 2014 à 2016, cela est dû à la politique d'investissement engagée par l'entreprise dans les grands projets.
- Le niveau des stocks a diminué massivement durant les trois exercices, ils représentent un faible pourcentage par rapport au total de l'actif en 2016.
- Aussi de 2014 à 2016, l'entreprise a enregistré une augmentation de 808% au niveau des créances clients à cause des délais de recouvrements des clients.
- La trésorerie de l'entreprise est positive au cours des trois années.
- les fonds propres ne représentent que 1% du total passif en 2014, et 8% en 2016, en revanche, les dettes à court terme représentent environ 99 % en 2014 et leur part reste importante durant les deux années qui suivent, ceci signifie que l'entreprise utilise les dettes à court terme pour le financement du cycle d'investissement.

Tableau N°08 : compte de résultats de ZK Construction :

	2014	2015	2016
Vente et produits annexes	8 464 231	692 438 369	1 587 632 218
Variation stocks produits finis et en Cours	270522645	69169304	201353341
Production immobilisée	-	-	-
Subventions d'exploitation	-	-	-
production de l'exercice	278 986 876	623 269 065	1 386 278 877
Achats consommés	-	-	-
Services extérieurs et autres Consommations	-	-	-
consommation de l'exercice	245 522 404	535 406 981	1 110 928 960
valeur ajoutée d'exploitation	33 464 472	87 862 084	275 349 916
Charges de personnel	18639535	70078831	190 500112
Impôts, taxes et versements Assimilés	524691	770229	14823599
excédent brut d'exploitation	14300245	17013023	70026205
Autres produits opérationnels	10959	-	1504271
Dotations aux amortissements, Provisions	736313	13781586	33033353
Reprise sur perte de valeur et provisions	-	-	-
RESULTAT OPERATIONNEL	13551365	2920137	38281372
Produits financiers	16006	26400	-

Charges financières	179	1646538	-
RESULTAT FINANCIER	15827	1620138	-
résultat ordinaire avant impôts	13567192	1299999	38281372
Impôts exigibles sur résultats	735480	370598	8880098
Ordinaires			
Impôts différés sur résultats	-	-	-
Ordinaires			
Total des produits des activités	-	-	-
Ordinaires			
résultat net des activités ordinaires	-	-	-
Produits extraordinaires	-	-	-
Charges extraordinaires	-	-	-
Résultats extraordinaires	-	-	-
RESULTAT DE L'EXERCICE	12831712	929401	29401274

Source : Document interne à ZK Construction.

1.2. Analyse du compte de résultat :

Comme le bilan, nous allons analyser les tableaux du compte de résultat de l'entreprise ZK Construction sur les trois années respectives : 2014, 2015 et 2016. Cette analyse fait ressortir les points suivants :

- nous constatons une augmentation considérable du chiffre d'affaires entre 2015 et 2016 et qui s'élève à 129%, et ce en raison du nombre des projets réalisés par l'entreprise.
- Les consommations de l'exercice ont augmenté de 352 % de 2014 à 2016, aussi nous constatons une augmentation de la valeur ajoutée de l'entreprise d'un taux de 722 % résultant de l'accroissement rapide du CA réalisé de l'entreprise.

- nous constatons aussi que les charges personnelles ont enregistré une augmentation considérable entre 2014 et 2016 qui s'élève à 922% , cette situation est expliquée par la politique de recrutement adoptée et les augmentations des salaires engagé par l'entreprise.
- L'excédent brut d'exploitation a enregistré une hausse de 390% entre 2014 et 2016, en raison d'une augmentation liée à la valeur ajouté et aux charges personnels.
- Les amortissements ont enregistré une forte augmentation surtout en 2015 à 2016, cela est justifié par la politique d'investissement suivie par l'entreprise pour acquérir des matériels et aux risques de perte liée à l'exploitation.
- Le résultat net de l'exercice a connu des augmentations et des diminutions allant de 12 millions en 2014, passant à 900 mille en 2015 et ensuite à 29 millions en 2016. Cette hausse est justifiée par un investissement dans de nouveaux projets rentables.

2. Analyse des indicateurs d'équilibre financier :

Selon l'approche statique, nous allons calculer les indicateurs d'équilibre financier suivants :

- Fonds de roulement ;
- Besoin en fonds de roulement ;
- Trésorerie nette.

Nous allons établir le bilan financier condensé :

2.1.Calcul du Fonds de roulement :

Dans ce qui suit, nous allons calculer le fonds de roulement par le haut du bilan puis par le bas du bilan.

- **Par le haut du bilan :**

Selon cette approche, le FR est calculé par la formule suivante :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif fixes}$$

Tableau N°09 : calcul du FR par le haut du bilan

	2014	2015	2016
capitaux permanents	3 438 735	53 368 135	82 769 410
Actif fixes	16 477 385	139 641 495	389 117 645
FR	-130 386 650	- 86 273 360	-306 348 235

Source : élaboré par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

Par le bas du bilan :

Le FR est calculé par le bas du bilan selon la formule :

FR= Actif circulants – les dettes à moins d'un an

Tableau N°10 : calcul du FR par le bas du bilan :

	2014	2015	2016
Actif circulants	365 366 895	817 201 350	602 686 847
Dettes à (- 1 an)	378 405 544	903 474 710	909 035 082
FR	-130 386 650	-86 273 360	-306 348 235

Source : élaboré par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

Analyse du FR :

Durant les trois années, le fonds de roulement a enregistré des valeurs négatives, ce qui signifie que l'ensemble des actifs à long terme n'ont pas été financé par les capitaux permanents de l'entreprise donc elle n'est pas en mesure de dégager rapidement une liquidité qui va lui assurer le paiement des fournisseurs ou des dettes bancaires à court terme.

Cette insuffisance en fonds de roulement est donc justifiée par le manque des ressources (fonds) pour financer les immobilisations (l'entreprise a fait plusieurs acquisitions d'immobilisation).

2.2. Calcul du Besoins en Fonds de Roulement :

D'après le premier chapitre le BFR est déterminé par :

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant hors trésorerie} - \text{Dettes à court terme}$$

Tableau N°11 : calcul du BFR

	2014	2015	2016
Actif circulant hors trésorerie	322 455 456	670 632 218	474 332 016
Dettes à court terme	378 405 545	903 474 710	909 035 082
BFR	-55 950 089	-232 842 492	-434 703 066

Source : élaboré par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

Analyse du BFR :

Nous remarquons que le BFR est négatif durant les trois exercices. Ce qui signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise donc n'a pas besoin de financer son cycle d'exploitation par ces excédents de ressources à long terme ni avoir recours à des financements extérieurs à court terme.

2.3. La trésorerie nette :

Le solde de trésorerie permet l'ajustement entre le fonds de roulement et le BFR, à savoir :

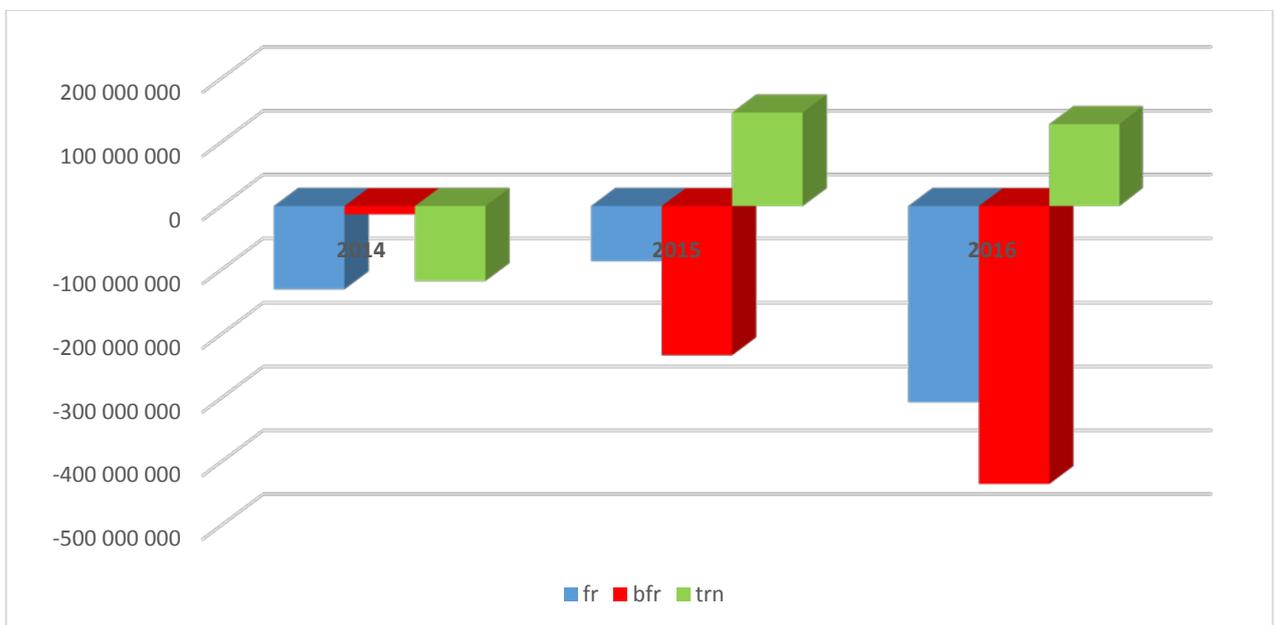
$$\text{TRN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Tableau N°12 : calcul du TRN

	2014	2015	2016
FR	-130 386 650	-86 273 360	-306 348 235
BFR	-55 950 089	-232 842 492	-434 703 066
TRN	-74 436 561	146 569 132	128 354 831

Source : établi par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

Figure N°24 : représentation des indicateurs d'équilibre financier



Source : établi par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

Analyse du TRN :

En 2014, nous remarquons une TRN négative qui découle de l'insuffisance des ressources permanentes de financer la totalité des immobilisations.

La trésorerie de l'entreprise est devenue positive en 2015 et 2016, dans ce cas les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins.

L'entreprise garde donc une bonne situation par une trésorerie excédentaire.

3. Analyse des principaux ratios :

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs caractéristiques, dans notre cas on illustrera quelques-uns.

3.1. Les ratios de liquidité :

- Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme ;
- Ratio de liquidité réduite = (Actif circulant – stocks) / Dettes à court terme ;
- Ratio de liquidité immédiate = (Disponibilité + VMP) / Dettes à court terme.

Tableau N°13 : les ratios de liquidité

ratio	2014	2015	2016
Liquidité générale	0,96	0,90	0,66
Liquidité réduite	0,25	0,68	0,65
Liquidité immédiate	0,11	0,16	0,14

Source : élaboré par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

RLG : le ratio de la liquidité générale est inférieur à 1, il est de 0,96 en 2014, 0,90 en 2015 et de 0,66 en 2016 donc l'entreprise va baisser en terme de ce ratio pendant les trois années, une autre manière de dire que le FR est négatif et que l'entreprise connaît un problème de solvabilité à court terme.

- **RLR** : ce ratio est loin de 100 %, donc l'entreprise connaît un problème de trésorerie et elle n'est pas capable de faire face aux échéances des fournisseurs.
- **RLI** : pour ce qui est du ratio de liquidité immédiate, il est inférieur à 1 ce qui signifie un problème de financement la totalité des dettes à court terme pour ZK Construction.

Après avoir analysé les ratios de liquidité, nous avons constaté que l'entreprise rencontre un problème de solvabilité et de trésorerie car ce ratio est inférieur à 100 % donc elle va courir un risque de cessation de paiement.

3.2. Les ratios de trésorerie (en jour) :

- Ratio de recouvrement des créances clients = $(\text{crédit client} / \text{CA TTC}) \times 360$ jours
- Ratio de règlement des dettes fournisseurs = $(\text{fournisseurs} / \text{achat TTC}) \times 360$ jours
- Ratio des stocks = $(\text{stock moyen} / \text{CA}) \times 360$ jours.

Tableau N°14 : les ratios de trésorerie (en jours)

ratio	2014	2015	2016
Recouvrement des créances clients	0	141	45
Règlement des dettes fournisseurs	95	73	83
Rotation des stocks	16	-	-

Source : élaboré par nos soins à partir des données du bilan de ZK Construction

- ❖ **RCC** : il est intéressant de comparer ce ratio dans le temps et il est préférable qu'il tende à la baisse car le temps d'attente des encaissements est plus court.

Le client de l'entreprise règle après 62 jours en moyenne soit au moins 5 fois par an.

- ❖ **RDF**: le délai moyen de règlement des fournisseurs, mesure le nombre moyen de jours qu'il faut à l'entreprise pour payer ses fournisseurs, l'entreprise cherche à faire en sorte que les crédits fournisseurs soient supérieurs aux crédits clients.

Il ressort que ZK Construction a connu un cycle de paiement assez long par rapport au délai des créances clients en 2014 et 2016.

- ❖ **DRS** : ce ratio indique le délai d'écoulement des stocks, plus ce délai est court, plus la gestion des stocks est efficace.

Tableau N°15 : tableau des flux de trésorerie

Libelle	2015	2014
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissement reçus des clients	878666296,04	306090000,00
Sommes versées aux fournisseurs et aux personnels	-784166855,35	-242536800,02
Intérêts et autres frais financiers payés	-2320579,30	-121842,11
Impôts sur les résultats payés	-735480,00	-5000,00
Opérations en attente de classement (47) !!!	7904820,05	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	99348201,44	63426357,87
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-29087,46	-23525,64
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles(A)	99319113,98	63402832,23
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-32471167,26	-16967693,45
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	-
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-	-
Encaissements sur acquisition d'immobilisations financiers	-	-
Intérêts encaissés et quote-part de résultats reçus	26400,00	-
Dividendes et quote- part de résultats reçus	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement(B)	-32444767,26	-16967693,45

Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissements suite à l'émission d'actions	-	-
Dividendes et autres distribution effectuées	-	-
Encaissements provenant d'emprunts	198800000,00	7448830,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-152830000,00	-11148830,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement ©	45970000,00	-3700000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités(D)	-	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D)	112844346,72	42735138,78
Trésorerie ou équivalents de trésorerie au début de la période	42911438,52	160294,76
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période	146569132,59	42911438,52
Variation de trésorerie de la période	103657694,07	42751143,76
Rapprochement avec le résultat comptable	102728292,91	29919431,78

Source : documentation interne ZK Construction.

Analyse du tableau des flux :

Selon l'approche dynamique, Nous allons examiner le tableau des flux de trésorerie de ZK Construction des années 2014, 2015 pour comprendre d'où proviennent les différents flux de trésorerie

Le tableau ci-dessus indique que l'entreprise a généré plus de 63 million de DA en 2014 et plus de 99 million de DA en 2015, grâce à ces activités opérationnelles, ceci nous explique que les encaissements provenant de l'activité opérationnelle de l'entreprise sont largement supérieurs aux décaissements et nous remarquons que les flux de trésorerie liée à l'activité opérationnelle va augmenter de 57% en 2015.

En revanche, concernant les activités d'investissement, l'entreprise a réalisé près de 16 million de DA de flux nets en 2014 et 32 million de DA en 2015, et comme elle a dû financer des lourds investissements, l'entreprise a dégagée des flux nets négatifs.

Nous constatons aussi les décaissements sur acquisitions d'immobilisations ont augmentés de 91% entre 2014 et 2015, cette augmentation est due au grand investissement de ZK Construction (des grands projets de réalisation).

Tandis que pour les activités de financement de l'entreprise nous remarquons qu'en 2014 ces dernières lui ont coûté 3 million de DA suite au encaissement provenant d'emprunts de 7 million de DA et aussi des remboursements d'emprunts de 11 million de DA, mais en 2015, elle a encaissé plus de 198 million de DA en provenance d'emprunt et a remboursé près de 152 million de DA de ses emprunts et dettes donc l'entreprise a générée des flux positifs de ses activités de financement.

Au final, nous constatons que l'entreprise a dégagée une trésorerie positive pour les deux années 2014 et 2015.

Section 3 : l'optimisation de la trésorerie de ZK Construction

Cette section a pour objectif d'analyser la structure financière de l'entreprise ZK Construction. Cette analyse est basée sur les observations constatées à partir des informations financières précédemment exposées.

Nous remarquons d'une manière générale que l'entreprise ZK Construction suit une procédure à risque. En effet, malgré sa stabilité financière et ses résultats positifs, ses états financiers nous indiquent qu'elle souffre d'une insuffisance en fonds de roulement et cela est principalement dû au fait qu'elle investit massivement et continuellement dans de gros projets.

L'entreprise encoure donc un risque de cessation de paiement car elle finance ses immobilisations par les dettes à court terme dont les dettes fournisseurs et les autres dettes (plus spécialement les avances clients).

ZK construction joue sur les délais de recouvrement des créances clients et des dettes fournisseurs pour assurer son équilibre.

De ce fait, notre étude aboutit à des résultats d'un aspect économique pour que l'entreprise optimise sa trésorerie :

1. Le contrôle interne de la trésorerie dans ZK Construction

La mise en place des procédures de contrôle interne de gestion de la trésorerie doit être la préoccupation permanente des dirigeants de chaque entreprise.

L'entreprise ZK Construction a suivi ses opérations concernant la trésorerie par des procédures de décaissement ou de paiement telles que : la Séparation des taches de gestion de caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables, la vérification des documents, l'établissement du chèque par le comptable ou le trésorier et la justification des dépenses par des pièces originales....

Aussi elle sert à contrôler et vérifier d'une manière réglementaire la santé, le bien-être et la sécurité des constructeurs et des futurs habitants.

Pour arriver à contrôler toutes les opérations effectuées au niveau de la direction finance et comptabilité, l'entreprise doit être au cœur de sa gestion. Cela nécessite un outil de

référence comme les instructions de gestion (IDG) pour fixer les responsabilités des comptables et toutes autres opérations de paiement (facture, demande de paiement...).

Donc pour mieux gérer la trésorerie de ZK Construction et pouvoir détecter toutes les erreurs, l'entreprise doit respecter et appliquer toutes les procédures de trésorerie écrites dans le manuel.

2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie de ZK Construction :

Le budget prévisionnel de l'entreprise est réalisé annuellement avec un découpage mensuel, son élaboration se fait par le trésorier, justifié et signé au niveau de la direction finance et comptabilité par le chef de service.

La réalisation du budget de trésorerie de ZK Construction est reliée à d'autres budgets : budget des ventes, budget des achats, budget de la TVA....

L'entreprise arrive à déterminer l'écart de prévision à partir d'une élaboration trimestrielle qui regroupe :

- **Prévision des encaissements :**

- Encaissement d'exploitation qui engendre les entrées que prévoit l'entreprise dont le capital, les produits financiers, les emprunts et les règlements à l'échéance des créances clients.
- Encaissements hors exploitation : tel que les cessions d'actif, emprunts...etc.

- **Prévision des décaissements :**

- Décaissements d'exploitation, ce sont les sorties prévues pendant une période tels que les salaires nets, le remboursement d'emprunts, les frais payés...etc.
- Décaissement hors exploitation : tels que les dividendes.

- **Le solde de départ :**

Représente les liquidités présentes dans les comptes de l'entreprise au début du trimestre. Le solde final de chaque trimestre est déterminé et il est toujours positif.

3. Placement des excédents et financement des déficits

Le choix de financements et de placements de la trésorerie repose sur la connaissance par le trésorier de leurs caractéristiques et de leurs coûts ou rentabilité.

Pour le financement de déficits, l'entreprise ZK Construction n'a pas de mesure claire en cas de solde négatif, elle fait recours à d'autres crédits à court terme. Le premier crédit à évoquer est le crédit fournisseur ou crédit inter-entreprises, il reste donc un moyen de réduction du besoin en fonds de roulement, le deuxième crédit résulte des avances clients.

L'entreprise ZK Construction utilise une partie importante de ses liquidités pour financer tout besoin d'exploitation (financement des projets). Le reste des excédents figure dans le solde créditeur de ses comptes bancaires (ccp et caisse).

Vu que la trésorerie de ZK Construction est excédentaire, elle doit chercher des produits financiers pour faire des placements rentables et sécurisés :

- Des placements à taux d'intérêt réel élevé.
- Acquisition d'immobilisations.
- Paiement des dettes (remboursement d'emprunt...).
- Disponibilité des fonds car la liquidité est une contrainte nécessaire pour un placement.

4. Les risques financiers :

Comme nous l'avons évoqué dans la partie théorique, chaque entreprise est confrontée à une certaine catégorie de risque.

Pour cette raison, le choix des moyens de financement et de placement ne doit pas se baser seulement sur leur rentabilité mais sur leur risque qui doit être moindre.

Dans le cadre de notre analyse de la trésorerie de ZK Construction, nous examinerons deux types de risques financiers :

- Le risque de taux d'intérêt.
- Le risque de change (devise).

Le risque de taux d'intérêt reste un risque de second plan pour les trésoriers d'entreprise. Il provient des fluctuations des taux d'intérêts sur le marché.

Il concerne tout emprunt, prêt, financement et placement au niveau de l'entreprise. Donc il est nécessaire de constater l'incidence d'une variation du taux d'intérêt sur un actif financier, dettes et créances ...

Les mesures de gestion des risques sont prises pour les grands investissements (financement des immobilisations) tandis que cette mesure est presque négligée pour les placements des excédents de trésorerie.

Pour cela l'entreprise ZK Construction doit :

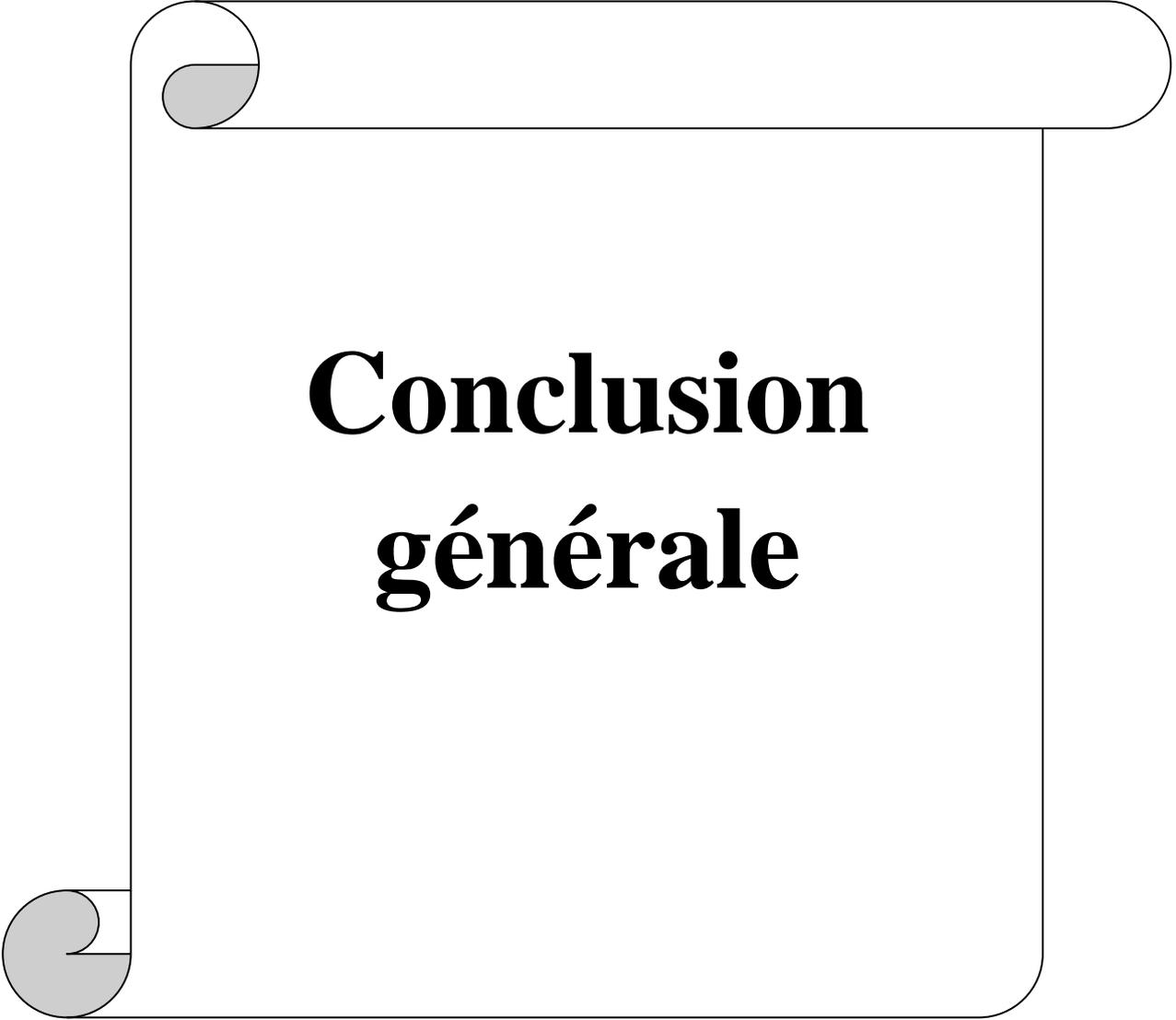
- Anticiper l'évolution future des taux d'intérêt et des taux de change des devises utilisées.
- Prendre des décisions à partir de la position de sa trésorerie par apport aux risques.

Conclusion du troisième chapitre :

Nous avons pu, lors de notre stage effectué au niveau de la direction finance et comptabilité de l'entreprise ZK Construction, d'une part, étudier les différents états financiers de l'entreprise et de relever les différents indicateurs d'équilibre et ratios. D'autre part d'identifier les outils d'optimisation de la trésorerie notamment le contrôle la gestion prévisionnelle...

Durant cette étude nous avons pu constater à travers les résultats trouvés que l'entreprise se trouve en situation de trésorerie excédentaire, mais elle fait face à un risque de solvabilité et de cessation de paiement.

Cependant nous avons remarqué une insuffisance de moyens de gestion efficace de la trésorerie de l'entreprise, en effet, elle devra mettre en place tous les moyens nécessaires pour l'optimisation de sa trésorerie.



Conclusion générale

Conclusion générale :

Cette recherche avait pour but d'apporter un éclaircissement sur la gestion du risque de la trésorerie dans une entreprise et les méthodes adoptées pour détenir de la liquidité en vue de faire face à ses engagements.

Ce travail nous a conduits à définir les méthodes adéquates pour optimiser la gestion de la trésorerie en évitant toute cessation de paiement.

Pour répondre à la problématique, notre étude s'est basée sur une méthode descriptive analytique en abordant les dimensions clés de conception de la gestion de la trésorerie et les différentes manières qui permettent de déterminer la position de la trésorerie. Dans une autre approche nous avons traité les méthodes d'optimisation de la gestion de la trésorerie et son financement.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Elle s'intéresse uniquement aux opérations d'encaissements et de décaissements. En effet, toutes les entreprises de nos jours qui survivent sur le marché et de surcroît prospèrent, sont en général redevables à l'efficacité de la gestion de sa trésorerie.

La gestion permet aux organisations de réaliser des objectifs qu'elles se sont assignés lors de la création, tout en s'assurant une insertion efficace dans leur environnement.

Le résultat de notre analyse de la gestion de trésorerie au niveau de ZK Construction nous a démontré que :

- La gestion de la trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, puisque la trésorerie est un élément extrêmement sensible pour une entreprise. Sa gestion est une discipline transversale qui abrite plusieurs activités interdépendantes notamment les fonctions finance et comptabilité qui assurent les documents comptables (les états financiers) nécessaires à l'analyse de la trésorerie dont l'objectif est de maîtriser les liquidités pour assurer une solvabilité. Ce qui confirme notre première hypothèse.
- La gestion prévisionnelle de la trésorerie constitue un élément fondamental pour l'optimisation de la trésorerie, est aussi indispensable pour les dirigeants car il leur permet d'élaborer le budget nécessaire pour poursuivre l'activité tout en minimisant les risques de cessation de paiements. Ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse.

Conclusion générale

- La gestion de trésorerie est devenue un instrument stratégique car ce dernier est au centre de décisions prises par les responsables. Elle doit dépendre de procédures précises dont : celles du contrôle, des prévisions et des décisions de financement ou de placement afin d'éviter les risques qui vont survenir dans le futur. Cette démonstration nous ramène à la troisième hypothèse qui s'avère être confirmée.
- L'analyse des états financiers nous ont permis de faire ressortir les indicateurs d'équilibre financier et les différents ratios qui se sont avérés satisfaisants pour améliorer la trésorerie.

Durant l'élaboration de notre travail, nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- ✓ Le manque d'informations du fait de l'installation récente de l'entreprise en Algérie.
- ✓ Une durée de stage insuffisante pour accomplir l'étude.
- ✓ L'éloignement du lieu de stage et l'inconfort des moyens de transports.

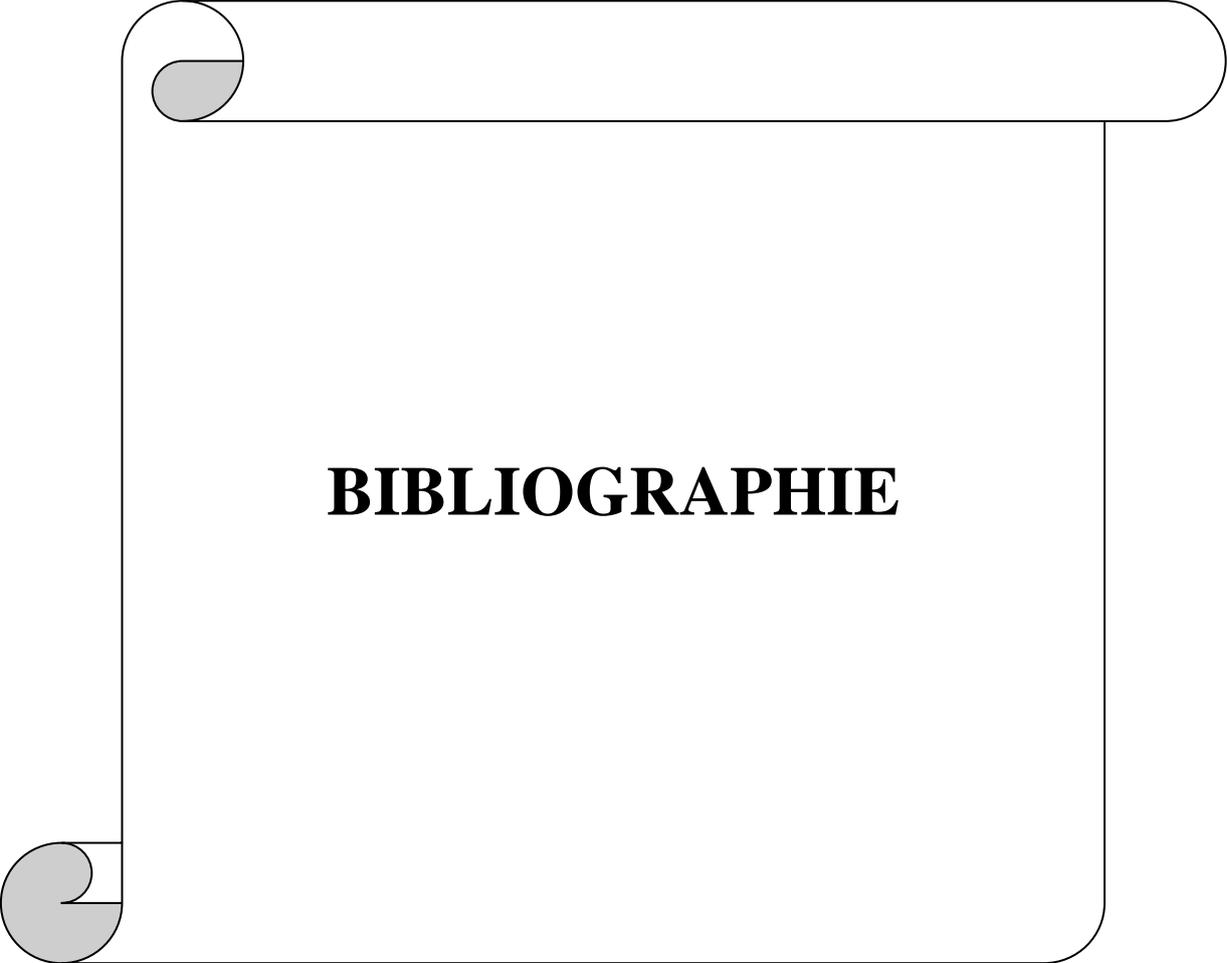
Après avoir fait une analyse claire sur l'aspect financier et économique de l'entreprise ZK Construction, nous avons tenté de proposer quelques recommandations pertinentes afin d'optimiser la gestion de trésorerie de celle-ci :

- Mettre en place un manuel de procédures relatives aux opérations de trésorerie.
- La nécessité des logiciels informatiques de gestion et d'analyse des données au niveau de la direction finance et comptabilité comme « Oracle ».
- Donner une importance à la fonction trésorerie qui permet de gérer les flux financiers à CT pour assurer la liquidité.
- Négocier les délais avec les clients et les fournisseurs pour avoir l'équilibre financier de l'entreprise.
- l'augmentation du capital pour financer les immobilisations et laisser les dettes à court terme pour le financement d'actif courant.
- Mettre en place des mesures de gestion des risques de change et de taux d'intérêt et donner les mentions fonctionnelles à ses aspects.
- Recourir à d'autres techniques de financement intéressantes telles que le l'endettement à long terme à condition que les projets soient rentables.
- Rechercher de la rentabilité, la sécurité et la liquidité par le placement des excédents.
- Adopter une gestion prévisionnelle et de contrôle pertinents.

Conclusion générale

Vu que notre thème est important et ouvert, nous pouvons suggérer quelques thèmes qui sont en relation avec notre sujet, notamment :

- L'optimisation des besoins en fonds de roulement.
- Etude comparative de la gestion de trésorerie dans les différents secteurs.
- La place de la trésorerie dans la fonction financière.
- Analyse de la rentabilité comptable.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Ouvrages

- Philippe (K), « *Trésorerie et finance d'entreprise* », 3eme Edition, Deboeck Université, Paris, 1997.
- Pierre (C), Lavaud (R), « *Fonds de roulement et politique financière* », Dunod, Paris.
- BRUSLERIE Hubert. « *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques* », 2ème édition, Dalloz, 2002, Paris.
- ELIC Cohen, « *Réflexion sur la gestion de trésorerie* », MBA Finance, Editions d'organisation, Paris, 2010.
- ANNIE (B), ARUN (K), « *Gestion de trésorerie* », Edition ECONOMICA, 2005, P.13.
- CABANE (P), « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers, maîtriser les chiffres de l'entreprise* », Paris, Edition d'organisation, 2004.
- ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « *Gestion de la trésorerie* », Edition Dunod, Paris, 2011,
- SION Michel, « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », principes de gestion opérationnelle, DUNOD, Paris, 2003.
- CONSO (P) et HEMECI (F), « *Gestion financière de l'entreprise* », Dunod, Paris.
- GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « *Gestion de la trésorerie* », 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2007.
- PIGET (P), « *Gestion financière de l'entreprise* », édition ECONOMICA, Paris, 2005.
- BRUSELERIE (H), « *Analyse financière* », édition DUNOD, Paris, 2010.
- GRANDGUILLOT(B) et (F), « *ANALYSE FINANCIERE* », édition Guliano, 2016.
- POLONIATO (B), VOYENNE (D), « *la nouvelle trésorerie d'entreprise de la gestion quotidienne aux marchés financiers* », Inter Editions, coll. « Entreprise », Paris, 1990.
- Peyrard (J), « *La gestion de trésorerie international* », Paris, PUF, 1998.
- RANSON (G-P), CHENSEAU (D), « *trésorerie, risque de marché et gouvernement d'entreprise* », édition ECONOMICA, 2003, Paris.

- DESBRIERES (P), POINCELOT (E), « *Gestion de trésorerie* », management, 1999.
- BRIGITTE (D), « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
- COHENE (E), « *Analyse Financière* », 4^{ème} édition, Economica, Paris, 1997.

2. loi

- Ordre des experts comptables et comptables agréés, « *Comptabilité et prospective* ».
- OBERT (R), *pratique des normes IAS/IFRS*, DUNOD, 2003.
- Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009.

3. Travaux universitaire

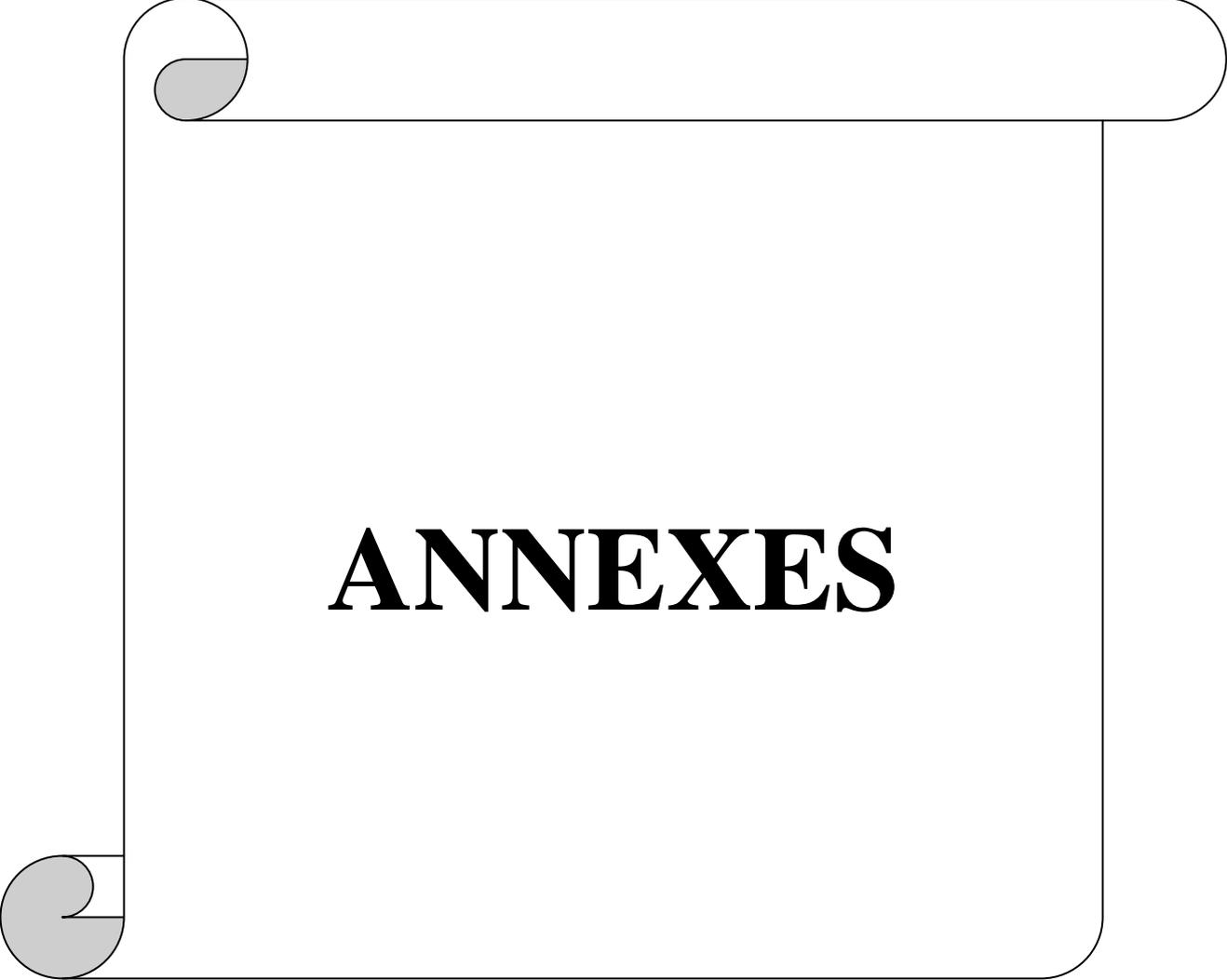
- SMAIL Sonia, « le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise », mémoire de master, option Finance et Comptabilité, école supérieur de commerce, 2014.
- AIT MEKIDECHE Wassila, « le système de prévision de la trésorerie », mémoire de master, option Finance et Comptabilité, école supérieur de commerce, 2014.
- AZOUANI Nacer, « optimisation de la gestion de trésorerie dans l'entreprise algérienne », mémoire de master, option Finance d'entreprise, école supérieur de commerce, 2016.

4. Séminaire

- JOULIE Pierre, groupe ESC Bourgogne séminaire novembre.

5. Site webographie :

- https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gestion-de-tresorerie.html, consulté le : 24/04/2017 à 16 :15 .
- <http://www.sciencesdegestion.fr>, consulté le : 05/04/2017 à : 16 :22.
- http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_40.pdf, consulté le : 20 /04/2017 à 10 :13.
- <https://www.google.dz/search?q=Prof.+CHEY+MUKANDU+%3A+cours+de+la+CAE+et+Budgétaire>, consulté le :20/04/2017 à 10 :22.



ANNEXES

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Introduction générale.....	1
Chapitre1 : Généralité sur la gestion de la trésorerie.....	5
Introduction du chapitre.....	6
Section 1: Définition de la gestion de trésorerie.....	7
1. Définition de La gestion de trésorerie	7
1.1. Définition de la trésorerie.....	7
1 .2 Les motifs de détention de la trésorerie.....	8
2. Cycle d'exploitation d'une entreprise.....	8
2.1. La notion de cycle d'exploitation	8
2.2. Les cycles de l'entreprise.....	8
2.3. Les caractéristiques du cycle d'exploitation d'une entreprise.....	9
2.4. Les trois phases du cycle d'exploitation.....	9
2 .4.1. La phase d'approvisionnement.....	9
2.4.2. La phase de production.....	10
2.4.3. La phase de commercialisation	10
2.5. Les composantes du cycle d'exploitation	11
2 .5.1. Cycle d'exploitation industriel.....	11
2.5.2. Cycle d'exploitation commercial	11

2.5.3. Cycle d'exploitation dans les services	12
3. Les Buts de la gestion de la trésorerie.....	13
Section 2: Importance de la gestion de la trésorerie.....	14
1. Les missions du trésorier.....	14
1.1. Assurer la liquidité de l'entreprise	14
1.2. Réduire le cout des services bancaires	14
1.3. Améliorer le résultat financier	14
1.4. Gérer les risques financiers CT	15
1.5. Assurer la sécurité des transactions	15
2. Les compétences du trésorier.....	15
3. Le rôle de la gestion de la trésorerie	16
3.1. La solvabilité.....	16
3.2. La rentabilité.....	16
4. Les objectifs de la gestion de la trésorerie dans la fonction financière.....	16
4.1. Définition de La fonction financière	16
4.2. les activités liées à la fonction financière.....	17
4.3. La place de la fonction financière dans l'entreprise.....	17
5. Rôle et objectif de la gestion de trésorerie	18
6. L'importance de la gestion de trésorerie	18
Section 3: Méthodes de calcul de la trésorerie.....	20
1. Position de la trésorerie.....	20
1.1. La situation idéale	20
1.2. La situation non idéale de la trésorerie : crises et dégradation	21
1.2.1. La crise de croissance.....	21
1.2.2. La mauvaise gestion du BFR.....	21
1.2.3. Le mauvais choix de financement.....	22
1.2.4. La perte de rentabilité.....	23
1.2.5. La réduction de l'activité.....	24
2. Les types de positions de trésorerie	24

2.1. La position prévisionnelle.....	24
2.2. La position en date valeur	25
2.3. La position bancaire.....	25
3. Détermination de la trésorerie	25
3.1. Analyse statique par le bilan.....	25
3.1.1. La trésorerie par le haut du bilan.....	27
3.1.2. La trésorerie par le bas du bilan.....	30
3.1.3. Interprétation de la trésorerie	30
3.2. L'analyse dynamique par les flux	32
3.2.1. Objectifs du tableau des flux de trésorerie.....	33
3.2.2. Modèle du tableau des flux de trésorerie	33
3.3. Détermination de la trésorerie à travers la méthode des ratios	35
3.3.1. Les Ratios de fonds de roulement.....	35
3.3.2. Les ratios de solvabilité.....	35
3.3.3. Ratios de trésorerie.....	37
Conclusion du chapitre	39
Chapitre 2: Risque de trésorerie d'une entreprise.....	40
Introduction du chapitre.....	41
Section 1: Identification du risque de la trésorerie.....	42
1 .Notion du risque	42
1.1. L'objectif de l'analyse par les risques	42
1.2. Classification du risque	42
2. La gestion des risques financiers.....	43
2.1. La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux d'intérêt	43
2.1.1. Les objectifs de la gestion du risque de taux	43
2.1.2. L'évaluation du risque de taux	44
2.1.3. Position de taux du trésorier.....	45
2.1.4. Instruments de gestion du risque de taux d'intérêt	46
2.2. La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux de change.....	48

2.2.1. Evaluation du risque de change.....	48
2.2.2. La stratégie de gestion du risque de change.....	49
3. Le risque de crédit	50
3.1. Le risque client.....	50
3.2. Couvrir le risque d'impayés.....	51
3.3. La couverture du risque client	51
3.3.1. La caution	51
3.3.1. La caution	51
3.3.2. L'assurance-crédit	51
3.3.3. L'affacturage.....	52
Section 2: Méthodes d'optimisation et du Contrôle de la trésorerie	53
1. Les techniques d'optimisation de la trésorerie.....	53
1.1. L'optimisation de la gestion des comptes bancaires.....	53
1.2. L'optimisation des financements	54
1.3. L'optimisation des placements.....	55
1.4. L'optimisation entre placement et financement	55
2. Le contrôle de la trésorerie.....	56
2.1. L'objectif de vérification	56
2.2. Le contrôle interne de trésorerie	57
2.2.1. L'évaluation du contrôle interne.....	57
2.2.2. Efficacité du contrôle interne.....	57
2.3. Contrôle de caisse	57
2.4. Le contrôle du budget de trésorerie	58
2.5. Le contrôle de compte bancaire	60
2.5.1. Les conditions bancaires	60
Section 3 : Outils de prévision de la trésorerie.....	61
1. Le budget annuel de trésorerie.....	63
1.1. Méthode d'élaboration de budget	63

1.1.1. Prévision des encaissements	63
1.1.2. Prévision des décaissements	63
1.1.3. Budget de TVA.....	64
1.2. L'utilité du budget de trésorerie.....	64
1.3. Construction du budget de trésorerie	65
2. Les prévisions en date de valeur à très court terme (10-15 jours)	66
2.1. L'élaboration de la fiche en valeur (gestion au jour le jour).....	67
2.2. L'objectif de prévision en date de valeur	67
3. le plan de financement	69
3.1. Construction du plan de financement.....	69
3.2. Elaboration du plan de financement	69
Conclusion du chapitre	71

Chapitre 3: la gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise ZK construction (cas pratique).....72

Introduction du chapitre.....	73
Section 1: Présentation de l'entreprise d'accueil.....	74
1. Généralité sur les BTP	74
2. Présentation du groupe ZK construction.....	74
2.1.Fiche d'identité	74
2.2.Historique.....	75
3. Les activités	76
4. Organigramme de l'entreprise ZK construction	78
5. Présentation de la structure d'accueil	79
5.1. les objectifs et les missions de la structure.....	79
6. Evolution du chiffre d'affaire.....	79
Section 2: Analyse de la trésorerie de l'entreprise ZK construction.....	81

1. Analyse de la situation financière de ZK construction	81
1.1. Analyse du bilan.....	83
1.2. Analyse du compte de résultat.....	85
2. Analyse des indicateurs de l'équilibre financiers.....	86
2.1. Calcul du fond de roulement	87
2.2. Calcul du besoin en fond de roulement.....	88
2.3. La trésorerie nette.....	88
3. Analyse des principaux ratios	90
3.1. Les ratios de liquidité.....	90
3.2. Les ratios de trésorerie.....	91
Section3 : l'optimisation de la trésorerie de ZK construction.....	95
1. Le contrôle interne de la trésorerie dans ZK construction.....	95
2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie de ZK construction	96
3. Placement des excédents et financements des déficits	96
4. Les risques financiers	79
Conclusion du chapitre.....	89
Conclusion générale.....	90

Bibliographie

Annexes