

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention de diplôme de Master en sciences financières et
commerciales**

Option : finance d'entreprise

Thème

la gestion optimale de la trésorerie au sein d'une entreprise publique

Cas : INERGA SPA filiale du groupe SONELGAZ

Elaboré par :

Mezhoud Dallel

Houfani kelthoum

Encadré par :

Dr. Necib Hafisa

Lieu de stage : INERGA société de réalisation des infrastructures, Boufarik, Blida.

Période de stage : du 02/05/2017 au 30/05/2017

Promotion : 2016/2017

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention de diplôme de Master en sciences financières et
commerciales**

Option : finance d'entreprise

Thème

**Analyse de la gestion optimale de la trésorerie au sein d'une entreprise
publique**

Cas : INERGA SPA filiale du groupe SONELGAZ

Elaboré par :

Mezhoud Dallel

Houfani kelthoum

Encadré par :

Dr. Nessib Hafisa

Lieu de stage : INERGA société de réalisation des infrastructures, Boufarik, Blida.

Période de stage : du 02/05/2017 au 30/05/2017

Promotion : 2016/2017

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

✚ *A ma très chère mère DAHBIA (HAFIDA) ; ses prières et son soutien*

m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études ;

✚ *A la mémoire de mon cher père MOHAMMED pour ces efforts fournis*

jour et nuit pour mon éducation et mon bien être ;

✚ *A mes frères : Youcef, Saïd, Amine, Ahcen, Hocine et Chaaben, Mes*

sœurs : Fatima, Fatiha, Rahma et Khalida, qui, sans leur aide, ses conseils

et ses encouragements, ce travail n'aurait vu le jour ;

✚ *A mon fiancé Yasser ; son soutien, sa gentillesse sans égal et son profond*

attachement m'ont permis de réussir mon travail ;

✚ *Et à tous mes amies et cousins qui ont participé à la réussite de mon*

cursus d'études.

KELTHOUM

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite, à ma très chère mère.

A mon très cher père l'école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes mes années d'études qui a veillé toute au long de ma vie à m'encourager, me donner de l'aide et me protéger.

Que dieu les gardent et protègent.

A ce qui a été un frère, un ami tout au long de mon parcours universitaire et qui a veillé à m'encourager et à me donner de l'aide, à mon adorable frère Rabah.

A mes très chers frères : Fares, Abed Elhak, Saleh pour leur aide qu'ils m'ont apporté.

A mon unique, adorable, princesse sœur Ilhem, les mots ne peuvent résumer ma reconnaissance et mon amour à ton égard.

A mon future mari Abed Samii pour son soutien moral et toutes ma belle-famille NOUR ; surtout mes beaux-parents, mes sœurs Ikram, Ihsane et mon petit frère Wael.

A mon cher grand parent Ibrahim que dieu le protège.

A tous mes oncles et tantes.

A mes chers neveux ANES et Abed Aljalil, que le bon Dieu facilite toutes leurs tâches et enlumine leurs chemins.

A toutes mes chères amies particulièrement qui ont partagé avec moi les années d'étude : Leila, ibtisssem, sahra, kelthoum, khaoula, sabrina, elhadja et mon amie d'enfance Asma .

Dallel

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à dire EL Hamdo li Allah et remercier Dieu le tout puissant qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Nous remercions plus particulièrement notre promotrice Docteure ; Nassib Hafiza qui nous a accepté de diriger ce travail, pour son soutien moral, ses conseils précieux et son encouragement tout au long de cette recherche.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre promoteur au sein de l'entreprise INERGA. Mr ; Aissat Mohamed chef de trésorerie pour leur valeureux conseils durant notre stage et pour le temps qu'il nous a consacré à fin de répondre à nos questions, ainsi pour les informations qu'il nous a mises à notre disposition.

Nous ne saurons oublier Mme. Baik Kahina qui, en plus des nombreuses et fructueuses

discussions, a su rendre agréable chacun de nos séjours.

Nous remercions tout infiniment Melle. Zakia Laidi pour son accueil chaleureux, son aide et son collaboration tout au long de cet agréable séjour passé au sein de cette entreprise.

Nous adressons notre remerciement les plus sincères aux corps administratifs, les professeurs de l'école supérieure de commerce pour tout ce que nous avons pris pendant notre cursus et d'avoir soutenu pour la réussite de notre formation.

Nous tenons aussi à remercier vivement toutes les personnes qui ont contribué de prêt ou de loin à l'élaboration de ce travail de recherche.

Dallel et Kalthoum

Résumé

La gestion de trésorerie joue un rôle primordial du fait de la position qu'elle occupe dans la gestion financière de l'entreprise, celle-ci qui vise à assurer la pérennité et la continuité d'exploitation.

La gestion de trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser toutes les dimensions liées à cette fonction (la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise) ; ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux d'intérêt qui peuvent créer des problèmes de liquidité à l'entreprise.

Une gestion optimale de la trésorerie est une gestion qui maximise à la fois la liquidité et la rentabilité de l'entreprise. Elle repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

A travers ce travail de recherche qui porte sur « **l'analyse de la gestion optimale de la trésorerie au sein d'une entreprise publique** », nous allons tenter d'appliquer les différentes méthodes d'optimisation de la gestion de trésorerie utilisées par les entreprises algériennes en générale et par l'entreprise INERGA spa en particulier pour mettre en évidence la stratégie optée par cette entreprise pour gérer au mieux sa trésorerie et dégager des liquidités suffisantes qui lui permettront d'assurer sa solvabilité et sa durabilité.

Les mots clés : gestion, liquidité, solvabilité, rentabilité, risque.

الملخص:

يخصى تسيير الخزينة بدور أساسي، نظرا لما يشغله من أهمية في التسيير المالي للمؤسسة لضمان عملية الاستغلال. حيث تتضمن هذه العملية التنبؤ والتحكم في مختلف الجوانب المرتبطة بتواريخ الاستحقاق ومداخل المؤسسة، وكذا مواجهة أخطار سعر الصرف ونسبة الفائدة التي من الممكن أن تحدث مشاكل خاصة بالسيولة على مستوى المؤسسة.

وقد حاولنا من خلال هذا البحث المتعلق بالتسيير الأمثل للخزينة لمؤسسة عمومية، معرفة مختلف الطرق المثلى للتسيير المطبقة من طرف المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومن قبل مؤسسة "انرقا" بصفة خاصة، من أجل وضع استراتيجية تسمح بتحقيق سيولة كافية، لتغطية ديون الشركة وقدرتها على الدفع وضمان استمراريتها ونجاحها.

الكلمات المفتاحية:

التسيير الأمثل، السيولة، الخطر.

Liste des figures :

N°	Titre	page
01	Typologies des décisions financières	9
02	Démarche de diagnostic financier	10
03	Place de la gestion de trésorerie	16
04	Approche d'analyse financière	23
05	Les différents types des ratios	31
07	Les documents de la gestion de trésorerie	41
08	l'évolution du FRNG de l'entreprise INERGA (2012, 2013, 2014, 2015).	86
09	l'évolution du BFR de l'entreprise INERGA (2012, 2013, 2014, 2015)	87
10	l'évolution de la trésorerie nette(TN) des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015)	89
11	l'évolution des agrégats de l'équilibre financier (FRNG, BFR, TN) des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015)	90

Liste des schémas :

N°	Titre	Page
01	Les procédures budgétaires	46

Liste des tableaux :

N°	titre	page
01	Structure d'un bilan financier condensé	25
02	Structure d'un bilan fonctionnel	27
03	Les ratios de structure financières les plus fréquents	32
04	Les ratios de liquidité	32
05	Les ratios de gestion	33
06	Les ratios de rentabilités	34
07	Tableau de flux de trésorerie à partir du résultat net	36
08	Présentation de différents postes de plan de financement	43
09	Plan de trésorerie prévisionnel	49
10	La fiche en valeur	52
11	Garanties contre le risque de taux d'intérêt	67
12	présentation des bilans financiers condensées des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015)	81
13	calcul du FR par le haut du bilan	82
14	calcul du FR par le bas du bilan	83
15	présentation des bilans fonctionnels condensés pour les exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015)	84
16	Calcul FRNG	85

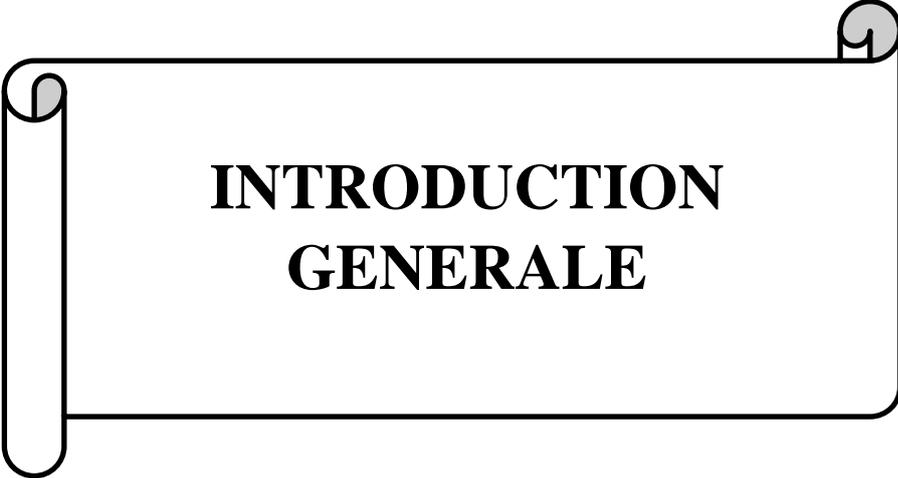
17	Calcul du BFR	87
18	calcul de la trésorerie (1 ^{ère} méthode)	88
19	calcul de la trésorerie (2 ^{ème} méthode)	89
20	calcul les ratios de liquidité	91
21	calcul des ratios de structure	92
22	calcul les ratios de rentabilité	93
23	Ratio frais du personnel /valeur ajoutée	96
24	calcul les ratios de gestion	96
25	résumé de tableau de flux de trésorerie INERGA. SPA (2012, 2013, 2014, 2015).	98
26	prévisions et réalisation du budget de trésorerie de l'année 2015	100

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
AC	Actif courant
ANC	Actif non courant
BFR	Besoin en fonds de roulement
BFRE	Besoin en fonds de roulement hors exploitation
BFRHE	Besoin en fonds de roulement hors exploitation
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CA	Chiffre d'affaire
CAF	Capacité d'autofinancement
CAHT	chiffre d'affaire hors taxe
CPn	capitaux permanents
CPr	capitaux propres
DCT	Dettes à court terme
DMLT	Dettes à moyen et long terme
FR	Fond de roulement
FRNG	Fond de roulement net global
INARGA	Société de Réalisation des Infrastructures
OPCVM	Organisme de placement collectif en valeurs
PC	Passif courant
PNC	Passif non courant
SICAV	Société par action à capital variable
SPA	Société par action
TA	Trésorerie active
TCN	Titre des créances négociables
TCR	Tableau de compte du résultat
TFT	Tableau des flux de trésorerie
TN	Trésorerie nette
TTC	Toutes taxes comprises
TVA	Taxe sur valeur ajoutée
TP	Trésorerie passive

SOMMAIRE

Introduction générale	2
<u>Chapitre I : éléments d'étude de la trésorerie</u>	5
Section 01 : la gestion de trésorerie dans une entreprise.....	7
Section 02 : Analyse et méthodes de calcul de la trésorerie.....	23
<u>Chapitre II : Le processus d'optimisation de la gestion de trésorerie dans l'entreprise</u> ...36	
Section 01 : outils et techniques d'optimisation de la trésorerie.....	37
Section 02 : La gestion des risques et contrôle de la trésorerie.....	62
<u>Chapitre III : Analyse et optimisation de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise INERGA filiale du groupe SONELGAZ</u>	70
Section 01 : présentation générale de l'entreprise INERGA filiale de l'entreprise SONELGAZ.....	72
Section 02 : analyse et optimisation de la trésorerie de l'entreprise INERGA spa.....	80
Conclusion générale	107



**INTRODUCTION
GENERALE**

L'objectif de toute entité est d'assurer sa pérennité et sa rentabilité. Pour ce faire, elle réalise différentes opérations que l'on peut classer en différents objectifs : les opérations d'exploitation, d'investissement et de financement qui génèrent deux types de flux : les flux physiques et les flux monétaires. Le décalage entre les flux physiques et monétaires crée pour l'entreprise un besoin ou un excédent de financement.

L'un des objectifs de la gestion financière est alors d'optimiser la structure des décalages de flux monétaires pour permettre à l'entreprise de disposer des ressources suffisantes à son activité et son développement.

C'est dans ce contexte qu'apparaît la gestion de trésorerie. Cette fonction qui est l'une des fonctions financières qui ont subi le plus d'évolutions ces trois dernières décennies, durant lesquelles des transformations majeures de l'environnement du trésorier ont eu lieu, aussi l'apparition des logiciels professionnels, la connexion bancaire jusqu'à l'éclosion des marchés et l'apparition des instruments particulièrement complexes.

La gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise dans la mesure où la maîtrise des flux financiers a un impact direct sur sa performance. Dès lors, la gestion rigoureuse et prévisionnelle de la trésorerie apparaît comme un outil performant de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie permettant ainsi aux entreprises de se protéger contre tout risque dans l'exercice de leur activité.

D'une manière générale, elle doit être active en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires, la politique financière (financement structurel de l'entreprise), et commerciale (délai de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie.

Ainsi, toute entité économique tente à maintenir une cohérence et une réalisation instantanée de sa rentabilité, sa liquidité et sa solvabilité, cela ne peut être obtenu sans vouloir et pouvoir atteindre une gestion optimale de sa trésorerie. Delà, et en considérant la grande influence et le rôle important que joue cette fonction au niveau des sociétés, nous voulons voir le poids de celle-ci au niveau des compagnies algériennes, à travers le traitement du thème suivant :

« Analyse de la gestion optimale de la trésorerie au sein d'une entreprise publique ; cas de l'INERGA SPA, filiale de SONELGAZ »

Ce thème de recherche a été choisi afin de permettre une bonne compréhension de cette fonction de gestion de trésorerie et présenter son rôle et son importance à l'intérieur des entreprises, de connaître les moyens mis en œuvre par les entreprises algériennes pour la gestion de trésorerie et faire ainsi des recommandations pouvant servir à l'amélioration des systèmes de gestion de trésorerie.

Donc, pour bien comprendre le mécanisme de la gestion de la liquidité des entreprises algériennes, nous avons choisi une entreprise type : l'INERGA SPA, qui est filiale d'une grande entreprise publique, celle de SONELGAZ, en considérant le rôle important de cette entité dans l'économie du pays. Nous tenterons d'explorer cette recherche par l'exposé de la problématique suivante :

« Quelle est la démarche suivie par l'entreprise publique INERGA SPA pour optimiser la gestion de sa trésorerie ? »

Pour y répondre nous posons un ensemble de questions subsidiaires suivantes :

- ↳ Quelle est l'importance de la gestion de trésorerie dans une société ?
- ↳ Comment analyser une trésorerie et quelles sont les outils et techniques de son optimisation ?
- ↳ Comment les entreprises se couvrent-elles des différents risques qui affectent leur trésorerie ?

Pour ce faire, des hypothèses peuvent être mises en exergue qui se résument en :

- ↳ l'entreprise algérienne ne donne pas de grande importance à la gestion de ses liquidités ; et elle tente uniquement à maintenir sa rentabilité ;
- ↳ le budget de trésorerie, est l'un des moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie des entreprises algériennes ;
- ↳ l'optimisation de la gestion de trésorerie est en phase de développement et d'amélioration d'une année à l'autre au niveau des compagnies algériennes.

Différents ouvrages et travaux cités dans la bibliographie, nous ont aidé à élaborer la partie théorique de ce travail et quelque fois certains sites internet. Sur le plan pratique, nous avons opté pour la méthode analytique qui nous permet de décrire la situation de la trésorerie de

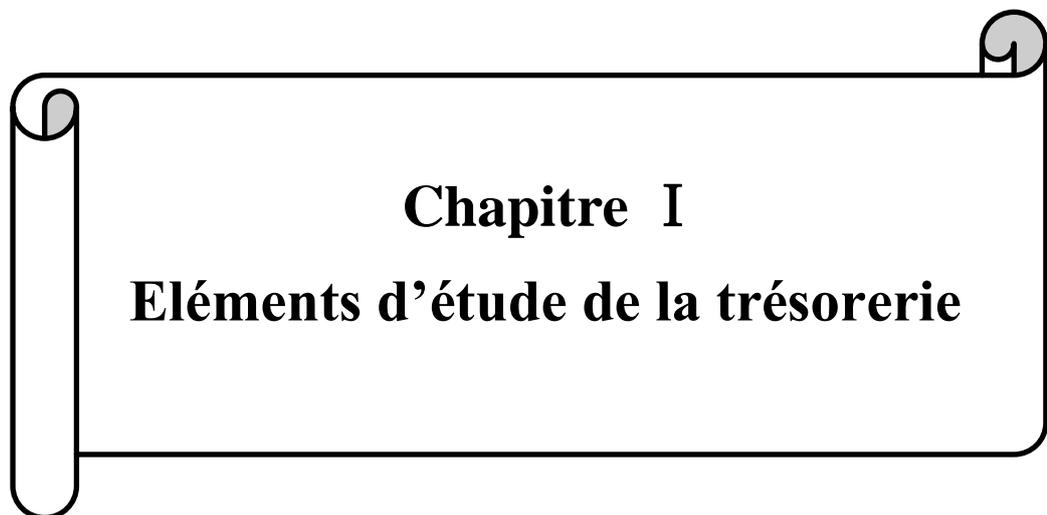
l'entreprise INERGA SPA, nous nous sommes aidés par les documents internes de l'entreprise et les informations fournies par le responsable de la trésorerie et ses collaborateurs dans le domaine.

Notre mémoire sera subdivisé en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous allons présenter les différents concepts théoriques liés à la gestion de trésorerie et le poids de celle-ci au niveau des entreprises, ainsi que les différentes méthodes d'analyse et de calcul de la trésorerie.

Le deuxième chapitre, sera consacré à la présentation des outils et techniques utilisés pour l'optimisation de la gestion de trésorerie au sein des sociétés, suivie par les différents risques de taux qui pouvant affecter la trésorerie.

Compte au troisième chapitre, il sera réservé à l'identification et la présentation de l'entreprise INERGA SPA et les méthodes utilisées pour l'optimisation de sa gestion de trésorerie.



Chapitre I

Eléments d'étude de la trésorerie

Introduction

L'objectif majeur de toute entité économique, particulièrement les entreprises, est de réaliser des profits ou des bénéfices en exerçant une telle activité. Ces bénéfices-là seront affectés à la trésorerie, donc cette dernière constitue l'élément fondamental sur lequel est basée chaque entreprise, puisque elle reflète sa santé financière.

La gestion de trésorerie occupe depuis longtemps les préoccupations de plusieurs auteurs, notamment les francophones, tels MARMUSE, (C), ROUSSELOT, (P) et DESBRIERE, (P), ces derniers et autres donnent de grande importance à cette fonction au niveau des entreprises. Elle est aussi l'élément sur lequel se base la majorité des pays pour l'amélioration de leur économie.

Ce chapitre sera consacré pour bien identifier ce terme de la trésorerie, sa gestion, sa place et son rôle dans une entreprise. Ainsi ; dans la première section nous allons traiter les différents concepts théoriques liés à la trésorerie, et montrer l'importance de sa gestion au niveau des sociétés. La deuxième section sera réservée aux méthodes de calcul et d'analyse de cette trésorerie.

Section 1 : la gestion de trésorerie dans une entreprise

L'état de la trésorerie d'une entreprise est considéré comme un signe pour connaître sa situation financière, par conséquent, la majorité des entreprises ont tendance actuellement à améliorer leur trésorerie en utilisant multiple de méthodes. Dans cette section nous allons parler sur ce concept au sein des sociétés ainsi que sa gestion. Au début, il est important de connaître le domaine d'étude de celle-ci qui est la fonction financière, qui occupe une place très intéressante au niveau des entreprises, quel que soient leur type (industrielles ou commerciales, publique ou privée).

1.1 La gestion financière :

La gestion financière est au cœur des préoccupations des entreprises aujourd'hui, pour bien comprendre ce terme, nous devons savoir les éléments constitutifs de ce mot :

1.1.1 Notion de gestion :

Le mot gestion « Vient du nom latin « gestio » : action de gérer, d'exécution, issu du verbe « gerere » : exécuter, accomplir, au départ pour le compte d'autrui.

Cette référence à la notion d'exécution et l'expression « compte de gestion » montrent que la gestion s'applique à priori à l'activité courante et à un horizon décisionnel relativement court. Cependant le mot a pris un sens plus ambitieux en devenant carrément le synonyme des termes : administration, management, gouvernement et direction. »¹

Aussi « Gérer c'est prévoir, prévoir c'est anticiper les événements futurs pour ne pas avoir à les subir »²

En effet, on peut qualifier la gestion comme une science autonome parce qu'elle se définit par un objet, qui est l'organisation en général et l'entreprise en particulier, et un projet de connaissances spécifiques se concrétisant par une amélioration du fonctionnement des performances des organisations ; elle utilise aussi une méthode particulière pour que les prévisions soient proches de la réalité.

¹<http://www.christian-biales.net/Gestion.PDF>. (publié le 25/06/2014 consulté le 14/04/2017 à 13 :35).

² ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F), *gestion de trésorerie*, édition Dunod, Paris, 2011, p.07.

1.1.2 Définition de La gestion financière :

La gestion financière est un instrument d'aide à la décision, qui a pour objet la collecte et l'analyse d'informations dans le but de porter une appréciation sur la performance et la pérennité de l'entreprise.¹

La fonction financière réunit ainsi l'ensemble des décisions relatives à l'investissement et au financement des projets de l'entreprise. La gestion financière peut être vue comme l'analyse des données financières afin de pouvoir prendre des décisions éclairées dans ces deux domaines.²

A partir de ces définitions, nous pouvons affirmer que la gestion financière a pour but principal la réalisation d'une homogénéité entre ressources et emplois d'une entité économique (l'entreprise), c'est-à-dire préciser d'une façon idéale pour chaque type d'investissement le financement le plus approprié, au niveau temporelle ainsi que monétaire.

Ce but peut être réalisé, en s'appuyant sur des documents comptables, ainsi que des informations économiques et financières relatives à l'entreprise et son environnement ; pour permettre ensuite de donner un jugement sur la santé financière de celle-ci, la gestion, la rentabilité et sur ses perspectives de développement.

1.1.3 La place de la gestion financière dans l'entreprise

Chaque entreprise représente un système en elle-même, puisque elle est constituée d'un ensemble de fonctions liées entre elles, et chacune constitue un complément pour l'autre, on trouve ainsi, l'administration, les ressources humaines, recherches et développement, le marketing, production et approvisionnement, et enfin la fonction financière, qui est au carrefour de ces différents métiers, puisque elle assure les moyens financiers pour leur bon fonctionnement.

D'une façon plus précise « La gestion financière peut s'articuler autour de 3 disciplines :

¹ MELYON, (G), *gestion financière*, édition Bréal, collection Phillippe Raimbourg 2007, p.08.

²Allard, (Marie-Hélène) : *La gestion financière et le dirigeant de PME : Le concept de l'utilité perçue*, thèse du grade de maître ès sciences, école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, 1999, p.07.

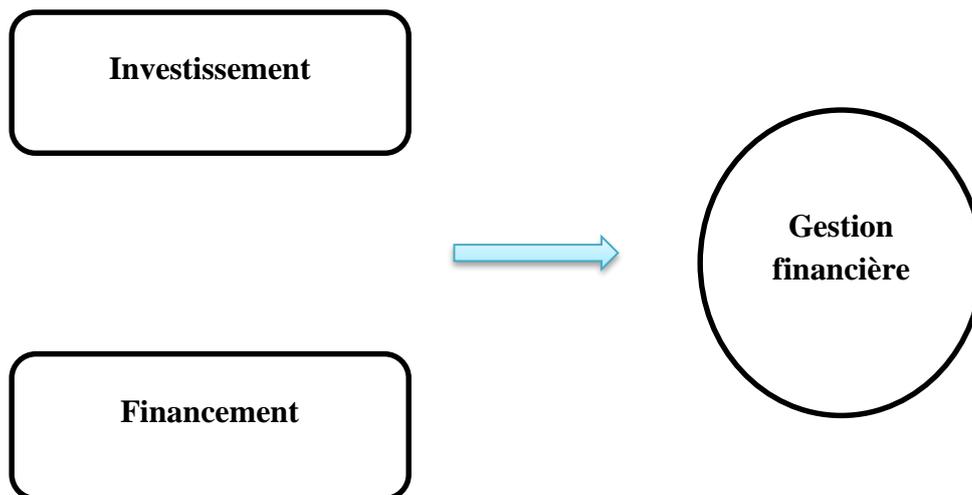
- ❖ **La comptabilité** : enregistrement des mutations du patrimoine et évaluation des résultats ;
- ❖ **La gestion budgétaire** : établissement des prévisions de résultat et de modification de la structure du patrimoine pour les exercices à venir ainsi que le contrôle de ces réalisations ;
- ❖ **La gestion de trésorerie** : enregistrement des flux financiers des recettes et dépenses en date valeur¹ et leur gestion optimale en fonction des conditions de marché »²

1.1.4 Typologie des décisions financières :

Nous pouvons regrouper les décisions financières dans deux principales catégories :

- ✓ La décision d'investissement : où investir les ressources de l'entreprise ?
- ✓ La décision de financement : comment financer ces investissements ?

Figure n°01 : typologie des décisions financières



Source : élaboré par les étudiantes

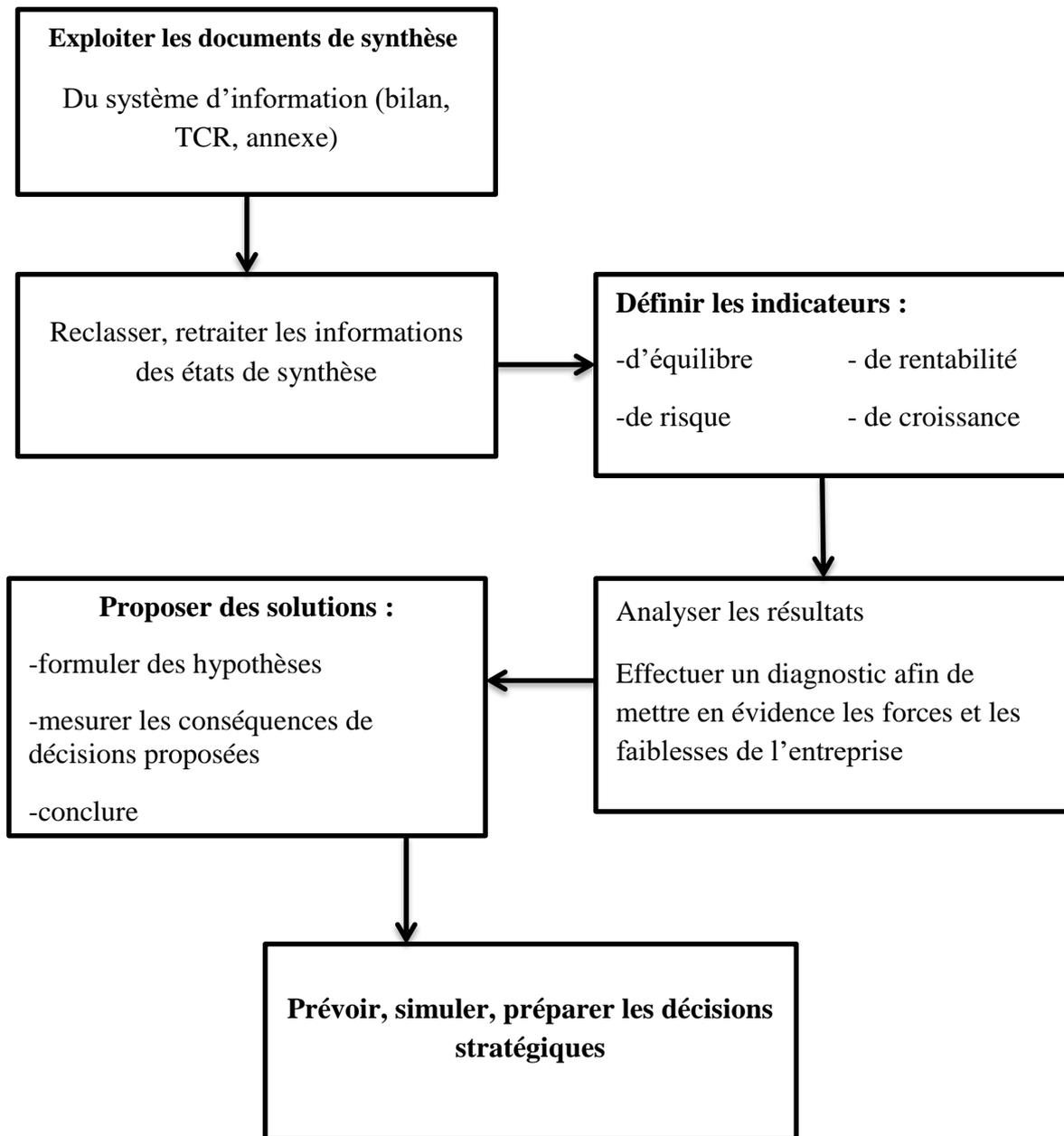
¹ La date à partir de laquelle une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels.

² <http://www.atel.lu/professiondetresorierd'entreprise.pdf>. (Publié le 13/12/2011 consulté le 23/04/2017 à 21 :03.

1.1.4. Les missions de la gestion financière :

La gestion financière conduit au diagnostic financier, selon la démarche suivante :

Figure n°02 : Démarche du diagnostic financier



Source : MELYON, (G), *gestion financière*, édition Bréal, collection Phillippe Raimbourg, 2007, p.08.

Ainsi, parmi les missions de la gestion financière on a la prévision et la planification financière ; dont on trouve essentiellement les prévisions de trésorerie, celle-ci est au cœur de la finance.

1.2. La gestion de trésorerie

La bonne gestion de trésorerie est l'objectif de toute entreprise, elle est au centre de la gestion financière, et avant de parler sur la gestion de trésorerie, nous aurons défini la notion de trésorerie pour mieux connaître sa signification et ses composantes.

1.2.1. Définition de la trésorerie :

Ce concept a été défini et traité par plusieurs auteurs ; où chacun met une définition à la trésorerie selon son contexte d'étude.

Selon Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT :

La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ces emplois et ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités.¹

Pour le comité de réglementation comptable la trésorerie correspond aux liquidités et leur équivalents ; ou les placements à court terme facilement convertibles en un montant connue de liquidité et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative.²

¹ DESBRIERES, (P), et POINCELOT, (E), *gestion de trésorerie*, 2^{ème} édition EMS, 2015, p.09.

² <https://www.economie.gouv.fr/trésorerie.pdf>. (Publié le 06/07/2015 consulté le 28/04/2017 à 17 :44).

En effet :

Comptes de caisse et comptes à vue	+
Valeurs mobilière de placement ne présentent pas de risque de variation significative+	
Comptes à terme dont l'échéance est moins de trois mois	-
Soldes créditeurs des banques	=
Trésorerie nette	

« La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus, ou encore les créances en attente d'encaissement »¹

D'autre part ; «La trésorerie est l'expression de la situation financière nette de l'entreprise découlant, à une date déterminée, des comptes de caisses et de banques établis grâce à l'enregistrement, sur la base de leurs dates de valeur, de tous les flux de recettes et dépenses effectivement réalisées»²

Nous pouvons résumer d'une façon plus claire que la trésorerie est l'ensemble des disponibilités de l'entreprise sur le compte bancaire et la caisse, elle se caractérise par des flux entrants d'argents ce qu'on appelle les encaissements et des flux sortants, ou décaissements, résultants des opérations de l'entreprise avec son environnement économique.

1.2.2. Définition de la gestion de trésorerie

« Au cours des dernières années, la gestion de trésorerie en entreprise a connu bien des évolutions. Reléguée aux derniers rangs des préoccupations, souvent rattachée à la comptabilité, elle a été souvent ignorée dans les enseignements de gestion jusqu'en 1985. Cette date est symbolique à bien des égards puisque en même temps que s'effectuait la réforme du marché monétaire français paraissait les premiers ouvrages dédiés à la gestion de trésorerie au jour le jour. Depuis cette date la fonction ne cesse de prendre de l'importance. »³

¹ ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F), Op.cit. p.09.

²<http://www.atel.lu/professiondetresorierd'entreprise.pdf>. (Publié le 13/12/2011 consulté le 23/04/2017 à 21 :03.

³ ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F), Op.cit. p.01.

La gestion de trésorerie est l'ensemble de décisions et des moyens mis en œuvre pour assurer au moindre coût le maintien de la trésorerie de l'entreprise. C'est prendre aujourd'hui des décisions qui engagent l'entreprise pour demain.¹

D'après la définition de la gestion ainsi que de la trésorerie, la gestion de trésorerie consiste à gérer et anticiper les flux de trésorerie entrants et sortants, afin d'éviter certains risques et d'assurer le plus possible l'équilibre financier de l'entité, en utilisant un ensemble de méthodes, règles et procédures.

Gérer la trésorerie d'une entreprise c'est gérer ses encaissements et ses décaissements dans un axe de temps choisis par celle-ci :

❖ **Les encaissements :**

Représentent tous les flux monétaires entrants, au profit de l'entreprise ; on peut les lister de la façon suivante :²

- ↳ **Les ventes des produits :** elles concernent les ventes au comptant comme à crédit des biens et services produits par l'entreprise. Les ventes constituent une source importante des revenus ;
- ↳ **Les règlements des clients :** ils représentent la contrepartie des ventes de biens et services aux tiers clients. La périodicité des encaissements est fonction du mode du règlement (comptant ou crédit). Dans le dernier cas on tient compte des délais de règlement fixés et qui peuvent être à 30 jours ; 60 jours ; 90 jours ; fin de mois ;
- ↳ **Les avances et acomptes versés par les clients :** elles représentent les paiements anticipés ou partiels reçus des tiers clients ;
- ↳ **Les cessions d'immobilisations :** elles représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers. Ces cessions acquièrent le caractère d'opérations courantes si elles sont répétitives et occasionnelles si elles sont hors activités ;
- ↳ **Les augmentations du capital :** elles représentent les versements reçus des actionnaires en vue d'accroître le capital ;

¹http://www.mazars.fr/lagestion_de_la_trésorerie.pdf. (Publié le 29/11/2011 consulté le 23/04/2017 à 20 :56.

² ARAB SAID, (S) : la gestion optimale de la trésorerie dans une entreprise commerciale : étude de cas ATM MOBILIS, thèse de master en finance et comptabilité, Ecole des Hautes Etudes Commerciales KOLEA, 2015, p. 34.

- ↪ **Les emprunts et dettes assimilées** : ils représentent les prêts contractés auprès des établissements de crédit ou des tiers au profit de l'entreprise. Généralement, ils sont remboursés selon un échéancier préétabli ;
- ↪ **Les intérêts et les dividendes** : les intérêts constituent le rendement que rapporte une somme d'argent placée auprès d'un établissement financier ou prêtée à un tiers pendant une certaine période. Les dividendes représentent la portion de bénéfice qui revient à l'entreprise en tant qu'actionnaire. En somme ces deux revenus sont des rémunérations de capital ;
- ↪ **Les encaissements des loyers** : ce sont les règlements des loyers des immobilisations par les tiers locataires. En général, la périodicité des encaissements est le mois ;
- ↪ **Les autres encaissements** : ils constituent les recettes occasionnelles de l'entreprise.

❖ **Les décaissements :**

Ils concernent les flux réellement sortants de l'entreprise, ils sont en générale :¹

- ↪ **Les achats de biens et services** : ils concernent les achats au comptant ou à crédit des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et des prestations de services reçus dans le cadre de la poursuite des activités de l'entreprise ;
- ↪ **Les règlements aux fournisseurs** : ils constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements doivent être supérieurs à ceux que l'entreprise a accordé à ses clients ;
- ↪ **Les frais de productions et de distributions** : ce sont les dépenses effectuées par elle en vue de la production de ses biens et/ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des clients ;
- ↪ **Les remboursements d'emprunt** : ils consistent au règlement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles ;
- ↪ **Les intérêts et les dividendes versés** : les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quant aux dividendes, Ils correspondent à la portion de bénéfice à reverser aux actionnaires de l'entreprise ;

¹ Op.cit. p. 35.

- ↪ **Le règlement des loyers** : il est la rémunération de l'utilisation des immobilisations dont l'entreprise n'est pas propriétaire ;
- ↪ **Le règlement des impôts et taxes** : au titre des taxes, il y'a la TVA, reversée au plus tard le 20 de chaque mois. S'agissant des impôts, il y'a l'IUTS, versé avant chaque 10 du mois suivant le mois au titre duquel ils sont dus ;
- ↪ **Les frais de personnels** : ils concernent les différentes rémunérations versées mensuellement aux salariés de l'entreprise en contrepartie du travail fourni ainsi que les charges sociales y afférentes ;
- ↪ **Les achats des titres** : il s'agit des achats des titres de participation en vue d'exercer une certaine influence sur l'entreprise émettrice ou des titres immobilisées qui représentent des placements à long terme ;
- ↪ **Les autres dépenses** : elles constituent des opérations auxquelles s'adonne l'entreprise dans le but d'assurer certaines tâches.

1.2.3. Place de la gestion de trésorerie dans l'entreprise

La gestion de trésorerie est au centre des préoccupations de l'entreprise, cette notion est liée d'une manière directe à la performance de certaines entreprises, et sa capacité à maintenir sa pérennité et sa rentabilité.

P. ROUSSELOT et J. F. VERDIE affirment que :

« dans un contexte de complexité croissante (évolution des normes comptables, loi de sécurité financière, accord de bale II et bientôt bale III, développement de la globalisation économique et financière, développement des techniques et des normes de communication bancaires et financières, complexification des marchés financiers, sophistication des produits dérivés, montée des risques de taux de change et de cours ...) ; la gestion de trésorerie est au carrefour de quatre domaines de la gestion.

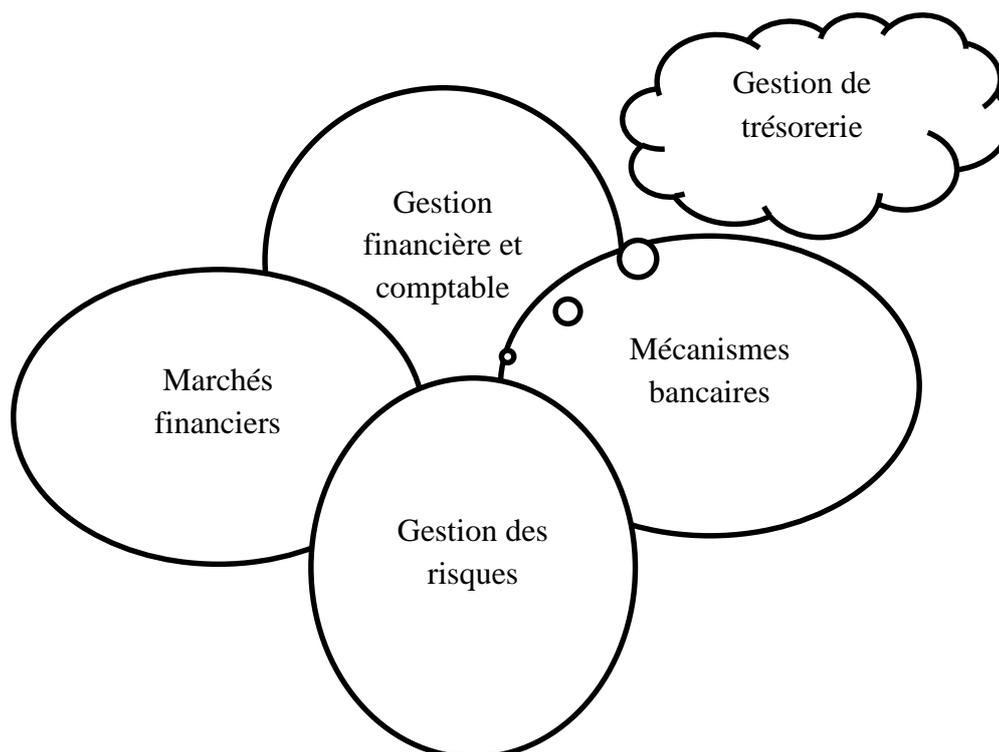
Il n'y a pas de gestion optimale de trésorerie possible sans :

- ✓ Une bonne analyse de la structure financière de l'entreprise ;
- ✓ Une bonne connaissance de mécanismes qui sous-tendent la gestion des comptes courants de leurs clients par les banques ;
- ✓ Une bonne culture du fonctionnement des marchés financiers et plus particulièrement du marché monétaire ;

- ✓ Un savoir-faire en matière de gestion des risques financiers de marchés (taux de change, cours ...) »¹

Ainsi on a :

Figure n° 03: Place de la gestion de trésorerie



Source : ROUSSELOT, (P) et VERDIE (J.F), *la gestion de trésorerie*, édition DUNOD, Paris, 2011, p.03.

¹ ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F), op.cit. p.04.

1.2.4. Objectif de la gestion de trésorerie :¹

La gestion de trésorerie a pour objectifs de :

- ↳ Prévenir le risque de cessation de paiement ;
- ↳ Optimisation du résultat financier : où les produits financiers doivent être supérieurs aux charges financières ;
- ↳ La règle de trésorerie zéro : qui est équivalent à la réalisation d'un équilibre financier entre emplois de la société et ses ressources, pour assurer enfin une solvabilité à cette entité.

1.3. Rôle du trésorier d'une entreprise

« Le trésorier est le garant de la liquidité quotidienne de l'entreprise. Il gère, anticipe et sécurise les flux de trésorerie en veillant à assurer la couverture des besoins financiers. »²

Il a pour missions principales de :³

- 1) Mettre en œuvre pour assurer à l'entreprise les liquidités suffisantes pour faire face à ses échéances impératives, maintenir son activité sans interruption et mener à bonne fin ses plans d'investissement et de développement ;
- 2) Gérer les flux financiers de manière optimale ;
- 3) Minimiser les charges ou maximiser les revenus financiers ;
- 4) Maîtriser les risques de change, de taux d'intérêt et de contrepartie.

1.3.1. Les activités du trésorier

Les missions du trésorier peuvent être réalisées à travers les différentes activités de ce dernier au sein de l'entreprise, et qui sont :⁴

- **Gestion des flux et des soldes** : c'est-à-dire ,Gérer les liquidités (les encaissements et les paiements),Analyser quotidiennement les positions bancaires des différents comptes dans les différentes banques, équilibrer les comptes et placer les éventuels excédents de trésorerie, assurer le financement des besoins, déterminer la position bancaire en date de valeur, Affecter des flux par banque, mensuellement ou

¹http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG_Gestion_de_tr_sorerie_chapitre_1.pdf (consulté le 12/04/2017 à 12 :08).

² <http://www.michaelpage.fr/financeetcomptabilité.pdf> (consulté le 12/04/2017).

³<http://www.atel.lu/professiondetrésorierd'entreprise.pdf>. (Publié le 13/12/2011 consulté le 23/04/2017 à 21 :03.

⁴ <http://www.michaelpage.fr>. Op.cit.

trimestriellement ; en communiquant les instructions à la comptabilité qui émet les chèques, virements et effets de commerce et remet les chèques, effets ou encaissements en banque.

- **Gestion des relations bancaires :** signifie la mise en place des lignes de crédit nécessaires, définie avec les plans de financement et prévisions de trésorerie, négocier et contrôler les conditions bancaires appliquées, mettre en place des outils de couverture de risques de change adaptés aux devises utilisées et aux flux spécifiques à l'activité, gérer les pouvoirs bancaires en répertoriant toutes les délégations de signatures bancaires et en les mettant à jour dès le départ de l'entreprise d'un signataire.
 - **Budget et prévisions de trésorerie :** en établissant le budget de trésorerie mensualisé avec les éléments fournis par le contrôle de gestion et le directeur financier et sur la base des connaissances de l'activité et de son historique. En évaluant précisément dans ce cadre la position nette de trésorerie de fin d'année et d'endettement net afin de pouvoir au mieux définir les besoins de financement externe à solliciter auprès des banques ou de la maison mère.
 - **Gestion et contrôle interne :**
 - Contrôler les procédures comptables de rapprochement bancaire, de gestion des caisses et de remise en banques ;
 - Mettre en place, harmoniser et contrôler le respect des procédures dans les filiales ;
 - Veiller à la cohérence des procédures de gestion de trésorerie : centralisation des comptes, remontées automatiques des excédents, couverture de risque de taux et de change...etc.
 - **Reporting mensuel et hebdomadaire :**
 - ✓ Élaborer et communiquer une synthèse hebdomadaire de la position de trésorerie consolidée, analysant les principaux flux de décaissement et d'encaissement de la semaine et les prévisions pour la semaine à venir ;
2. Analyser et expliquer les écarts entre le budget et les flux constatés en réel ;

3. En tirer les éventuelles conclusions en termes de frais ou produits financiers ;
4. Comparer la position comptable et la position bancaire ; contrôler la comptabilisation correcte des opérations de trésorerie ;
5. En tirer les conclusions en terme de prévisions à 3 mois et de besoins de financement à court terme.

➤ **Gestion des risques :**

- Identifier et quantifier les risques touchant l'entreprise (taux d'intérêt, change, matières premières, de contrepartie...) ;
- Évaluer l'impact pour l'entreprise ;
- Mettre en place les instruments de couverture ;
- Mise en place des normes IFRS au sein des instruments financiers ;
- Définir des indicateurs de suivi ;
- Mettre en place des procédures de contrôle.

➤ **Financements des investissements**_: par la participation au montage de financement d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs importants.

➤ **Systemes d'information** : en participant à la mise en place et à l'optimisation soit d'un logiciel dédié, soit d'un système ERP¹ pour les modules de trésorerie.

1.3.2. L'objectif du trésorier :²

Le travail du trésorier d'entreprise est guidé à tout moment, par un objectif fondamental, la trésorerie zéro, éliminant ainsi les erreurs éventuelles d'équilibrage, de sur-mobilisation et de sous-mobilisation.

¹ C'est un système d'information au niveau des entreprises.

² ROUSSELOT, (P) et VERDIE (J.F), Op.cit. p.80.

❖ La notion de trésorerie zéro :

L'objectif fondamental de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre, dans la mesure possible, la trésorerie zéro. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

→ Pourquoi rechercher la trésorerie zéro ?

La réponse est liée à la transformation même de la gestion de trésorerie moderne dans laquelle cette fonction est conçue comme un centre de profit à part entière. A très court terme, le trésorier contribue par sa gestion à accroître les profits financiers de l'entreprise en plaçant au mieux les éventuels excédents ou bien encore à diminuer ses charges financières en finançant au mieux ses éventuels déficits de trésorerie.

1.4. Origine des problèmes de trésorerie :

Selon C.MARMUSE, La trésorerie peut confronter en générale deux types de problèmes, l'un structurel et l'autre conjoncturel :

1.4.1. Les problèmes structurels de trésorerie :

Ce sont des problèmes à long terme, qui touchent en générale le haut de bilan d'une entreprise , en cas où ses emploi excèdent ses ressources, or lorsque le financement à long terme ne suffit pas le niveau des investissements de celle-ci, donc on se trouve dans une situation de déséquilibre financier et la trésorerie va avoir des difficultés.

Alors « dans ce cas, la solution de ce type de problèmes n'est sans doute pas à trouver dans des concours financiers à court terme. Il sera au contraire nécessaire de préalablement restructurer le haut de bilan afin, soit de retrouver un niveau de fond de roulement acceptable (crédit de restructuration de fonds de roulement, apport des fonds propres, amélioration de la rentabilité destinée à l'autofinancement), soit de réduire les besoins de financement en immobilisations nettes (par exemple par recours au crédit-bail plutôt qu'à l'achat direct des biens immobilisés »¹

¹MARMUSE, (C) : *gestion de trésorerie*, éditions VUIBERT ENTREPRISE, Paris, collection dirigée par J-P.HEFLER et J.ORSANI, 1988, p.23.

Ces deux auteurs ont parlé aussi, des autres problèmes pouvant toucher la trésorerie, et principalement « les insuffisances de rentabilité (la structure de l'activité productive), interdisant à l'entreprise une production suffisante d'autofinancement lui autorisant de couvrir ces besoins en immobilisations et ses besoins d'accroissement du fonds de roulement. »¹

P.ROUSSELOT et J.F. VERDIE, de leur part ont établi une liste des causes de ces problèmes structurels de trésorerie, on y trouve ainsi :²

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

Selon eux, il existe aussi une deuxième série de problèmes structurels liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise tel que :³

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

Pour éviter ce genre de problèmes P. Rousselot et J.F.VERDIE, proposent de mettre en place des actions au niveau du bas de bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise, donc ils ont précisé la mise en œuvre d'une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements des clients et des fournisseurs , ou bien d'adopter une politique d'amélioration de la rotation des stocks.

¹ MARMUSE, (C), op.cit.24.

² ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F) : op.cit.p.20.

³ibid.p.20.

➤ **Les problèmes conjoncturels de trésorerie :**

Problèmes conjoncturels ou problèmes de trésorerie à court terme voire très court terme, sont « ceux qui résultent de fluctuations à court terme des mouvements de recettes et de dépenses. En effet, les variations saisonnières de l'activité pouvant conduire à d'importants besoins momentanés de trésorerie. Il en va ainsi des compagnes de production qui peuvent être mise en place en raison de contraintes naturelles (cas des industries agro-alimentaires par exemple) ou de marché (fabrication à la commande de lots en fonction de l'évolution du carnet de commande).

C'est également le cas de tous les besoins financiers que l'on peut attribuer à des « incidents » ou évènements imprévus : stocks momentanément excédentaires par suite d'annulation de commandes, défaillance de clients provoquant un manque de recettes, et même croissance importante et imprévisible du chiffre d'affaires augmentant les BFR en valeur alors qu'il demeurent stables en pourcentage du niveau d'activité.

Dans cette hypothèse, on comprend que les solutions seront à trouver soit dans l'élimination des fluctuations en cause (ce qui s'avère souvent difficile dans la pratique) soit dans le recours à des modes de financement adaptés tels les crédits de campagne ou en général tous les crédits spécifiques de court terme. »¹

1.5. Apport de la gestion de trésorerie à la performance financière² :

La gestion de trésorerie a comme nous venons de le voir, considérablement évolué au cours des dernières années. Les entreprises, du moins les plus importantes, sont maintenant passées à une gestion active de la trésorerie de l'entreprise et à une véritable organisation de la fonction au centre de profit. Le trésorier devient de plus en plus autonome.

En résumé, la fonction de gestionnaire de trésorerie ou de cash-manager est souvent devenue le centre financier névralgique de l'entreprise ou du groupe, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'information de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers générateurs de gains ou d'économies parfois substantiels.

¹MARMUSE, (C), op.cit., p.25.

² ROUSSELOT, (Philippe) et VERDIE, (Jean-François) : op.cit.p.86.

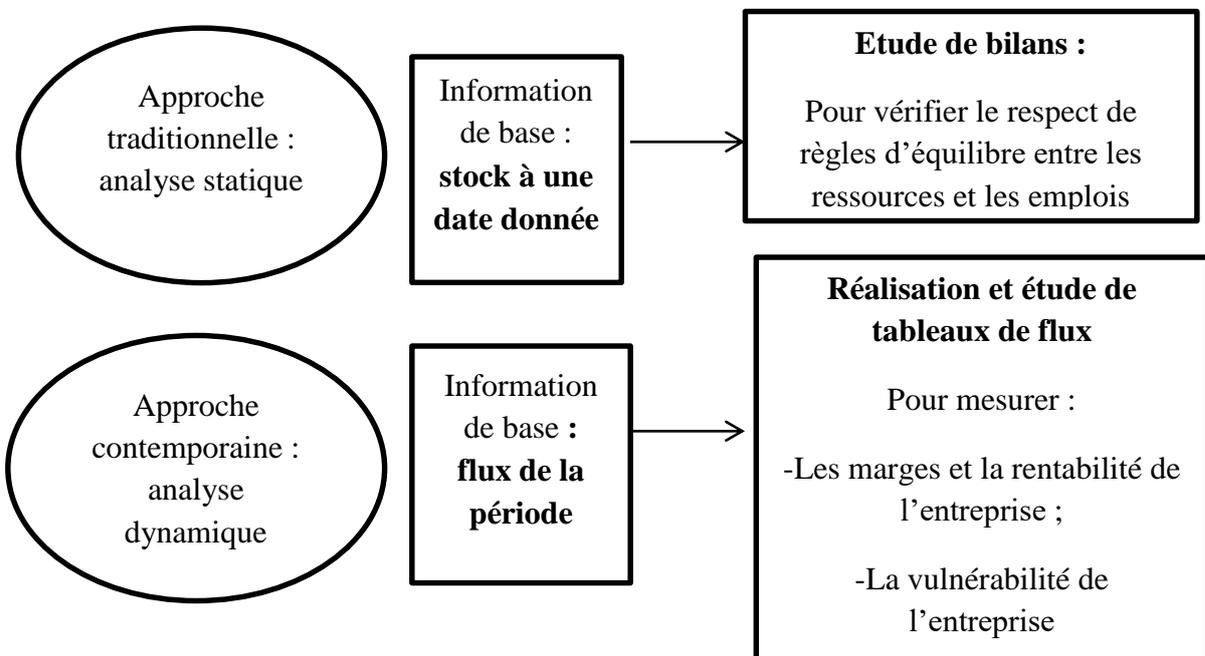
Section 02 : Analyse et méthodes de calcul de la trésorerie

L'entreprise n'a qu'une seule trésorerie, solde final de l'ensemble de ses flux de recettes et dépenses. Les excédents ou déficits de trésorerie résultent donc de la conjonction de nombreux facteurs pouvant se traduire soit par un excédent de recettes sur les dépenses (trésorerie positive) soit par un déficit de recettes sur les dépenses (trésorerie négative). Ce solde peut être observé dans les comptes de la comptabilité générale, notamment dans le bilan, image de l'ensemble de mouvements de comptes au cours d'un exercice.¹

Ce bilan constitue le document de base pour le calcul et l'analyse de la trésorerie, en se basant sur des éléments de hauts et de bas de bilan ; en plus d'un ensemble de ratios extrait de ce document. Mais il reste toujours dans une approche statique c'est-à-dire dans une date donnée (généralement en fin de l'exercice) ; pour cela on trouve par ailleurs ; l'approche dynamique basée sur le tableau de flux de trésorerie, qui reflète les fluctuations de la trésorerie pour plusieurs dates.

En effet, nous avons :

Figure n° 04: Approches d'analyse financière



Source : CHRISTIAN et M.ZAMBOTTO, *gestion financière*, 6^e édition DUNOD, Paris, 2004. P.01.

¹ MARMUSE, (C) : Op.cit. p.11.

2.1 Calcul de la trésorerie par l'approche statique:

L'analyse statique rétrospective vise à apprécier la situation financière d'une entreprise à partir de l'étude principalement de son bilan. Nous retrouvons donc dans l'analyse statique le calcul de grandeurs significatifs du bilan et dont l'observation permet d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. Toutefois, la technique de prédilection demeure l'utilisation des ratios avec des comparaisons dans le temps et dans l'espace. Les ratios peuvent aussi être intégrés dans une analyse discriminante.¹

2.1.1 L'équilibre financier :

L'équilibre financier d'une entreprise est fonction de la cohérence qui existe entre ses emplois et ses ressources. Cette cohérence détermine en effet sa solvabilité et sa liquidité.²

- ❖ La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à régler l'ensemble de ses dettes en réalisant ses actifs. On se place donc dans l'hypothèse où l'entreprise cesserait ses activités. L'appréciation de la solvabilité exige que tous les éléments de l'actif soient réévalués à leur valeur probable de cession. Il convient de préciser que dans le courant de son existence normale, une entreprise peut être solvable mais non liquide.³
- ❖ la liquidité de l'entreprise est mesurée par sa capacité à assurer en permanence ses décaissements, en faisant circuler le mieux possible l'argent issu de ses encaissements, à l'intérieur de l'ensemble de ses rouages (financement de ses investissements, couvertures de ses charges économiques, règlement de ses charges fiscales et financières).⁴

Nous pouvons déterminer l'équilibre financier en étudiant la relation entre fond de roulement, besoin en fond de roulement et trésorerie de l'entreprise, à partir des bilans financiers et fonctionnels retraités sur la base d'un bilan comptable.

¹<https://www.fichier-pdf.fr/analyse-et-decisions-financieres-important.pdf> (publié le 20/06/2014 consulté le 16/04/2017 à 15 :36).

² Ibid.

³ MELYON, (G), Op.cit. p. 46

⁴ ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F), op.cit.p.33.

2.1.1.1 Le fonds de roulement :

Le FR est un solde qui traduit la cohérence du financement structurel de l'entreprise. Selon l'approche retenue, il peut être défini de deux manières¹, l'une selon le bilan financier et l'autre selon le bilan fonctionnel.

2.1.1.1.1 Calcul du fonds de roulement selon l'approche financière (patrimoniale) :

Cette approche est peu utilisée pour le calcul du fond de roulement, dans cette approche les montants du bilan sont pris avec leurs valeurs nettes, afin de refléter la situation réelle de l'entreprise et la donner une image actuelle.

Tableau n° 01 : structure d'un bilan financier condensé

Actif	Montant	Passif	Montant
Emplois à plus d'un an	Valeurs nettes	Ressources à plus d'un an	Valeurs nettes
Emplois à moins d'un an	Valeurs Nettes	Ressources à moins d'un an	Valeurs nettes
Trésorerie	Valeurs nettes		
Total actif		Total passif	

Source : élaboré par les étudiantes

¹ <https://www.fichier-pdf.fr/analyse-et-decisions-financieres-important.pdf> (publié le 20/06/2014 consulté le 16/04/2017 à 15 :36).

D'où le fond de roulement égal :

↪ **Par le haut de bilan**

$$\begin{aligned}\text{FR} &= \text{Ressources à plus d'un an} - \text{Emplois à plus d'un an} \\ &= (\text{CPr nets} + \text{DLMT}) - (\text{AI net} + \text{Créances à plus d'un an}) \\ &= \text{CPn} - (\text{AI net} + \text{Créances à plus d'un an})\end{aligned}$$

↪ **Par le bas de bilan :**

$$\text{FR} = \text{actifs à moins d'un an} - \text{dettes à moins d'un an}$$

2.1.1.1.2 Calcul du fond de roulement par l'approche fonctionnelle :

Pour analyser le bilan d'une entreprise, l'analyse fonctionnelle vise à étudier la structure financière de l'entreprise en distinguant les opérations selon le cycle auquel elles sont rattachées (exploitation, financement ou investissement). Son objectif est de porter un jugement sur la solidité financière de l'entreprise, dans une optique de continuation de l'activité. Dans cette approche, le bilan est donc analysé en fonction des cycles de l'entreprise. L'approche fonctionnelle est la plus utilisée dans la mesure où elle adopte une perspective de poursuite de l'exploitation et offre un éclairage pertinent sur les équilibres financiers fondamentaux de l'entreprise.¹

¹ GEORGES. (L), *mini manuel de finance d'entreprise*, édition DUNOD.p.41.

Tableau 02 : structure d'un bilan fonctionnel

Actif	Montant	Passif	Montant
Emplois stables		ressources stables	
actif immobilisé brut		capitaux propres	
charges à répartir primes de remboursement des obligations		provisions pour risques et charges amortissement et dépréciations dettes financières stables	
actif circulant		passif circulant	
actif circulant d'exploitation stocks brut avances et acomptes brutes créances fiscales charges constatés d'avance		dettes d'exploitation	
		avances et acomptes reçus dettes fournisseurs dettes fiscales et sociales produits constatés d'avance	
actif circulant hors exploitation		dettes circulantes hors exploitation	
créances diverses intérêts courus créances d'IS créances sur immobilisations		dettes diverses intérêt courus dettes d'IS dettes sur immobilisations	
trésorerie actif		trésorerie passif	
disponibilités et assimilés		concours bancaires courants soldes créditeurs de banque	

Source : GEORGES. LEGROS, *mini manuel de finance d'entreprise*, édition DUNOD.p.43.

Le bilan fonctionnel repose sur une approche économique des flux de ressources et d'emplois accumulés par l'entreprise, en retenant deux principes généraux : l'évaluation à la valeur d'origine et le classement des emplois et ressources selon leur nature ou leur destination

Les flux de ressources proviennent concrètement des ventes et autres produits encaissables, des apports en capital, des subventions d'investissement, des emprunts ou encore des dettes fournisseurs, fiscales et sociales. Elles ont pour effet d'augmenter la trésorerie disponible. C'est en prélevant sur cette trésorerie que l'entreprise finance les emplois. Parmi les emplois, nous retrouvons par exemple les charges décaissables, les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunts, les stocks ou les créances clients. Le bilan fonctionnel présente le cumul de ces flux de ressources et d'emplois échangés depuis la création de l'entreprise.

Parmi les principes à prendre en compte pour élaborer un bilan fonctionnel est le classement des emplois et des ressources en trois cycles : investissement, financement, exploitation.

Le cycle de trésorerie opère l'ajustement entre le cycle d'exploitation et les cycles d'investissement et de financement. »¹

Selon la conception fonctionnelle du bilan le fonds de roulement est défini comme étant la différence entre les ressources et les emplois acycliques stables de l'entreprise. C'est-à-dire entre les ressources et les emplois relevant de ces cycles de financement et d'investissement.²

D'où :

$$\begin{aligned} \text{Le FRNG} &= \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} \\ &= (\text{CPr} + \text{DF}) - \text{AI} \end{aligned}$$

2.1.1.2 Calcul du besoin en fonds de roulement :

« Le cycle d'exploitation doit être financé par un excédent de ressources durables. Le financement de ce cycle est satisfaisant lorsque le besoin en fonds de roulement (BFR) provenant des décalages temporels entre les flux physiques et les flux financiers est couvert par le FRNG.

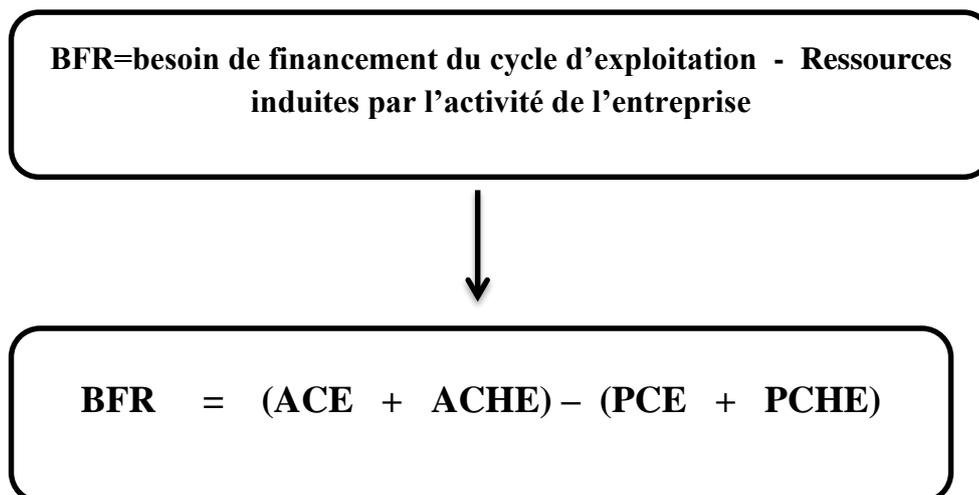
Le BFR est égal à la différence entre les postes figurants dans la partie basse du bilan fonctionnel (emplois et ressources circulants) ; à l'exclusion des éléments intervenant dans le calcul de la trésorerie nette. »³

¹ GEORGES. (L). op.cit.p.42.

² DESBRIERES, (P), et POINCELOT, (E). op.cit.p.11.

³MELYON, (G), op.cit. p.85.

En effet :



2.1.1.3 Calcul de la trésorerie nette :¹

La trésorerie nette permet l'ajustement entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement.

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

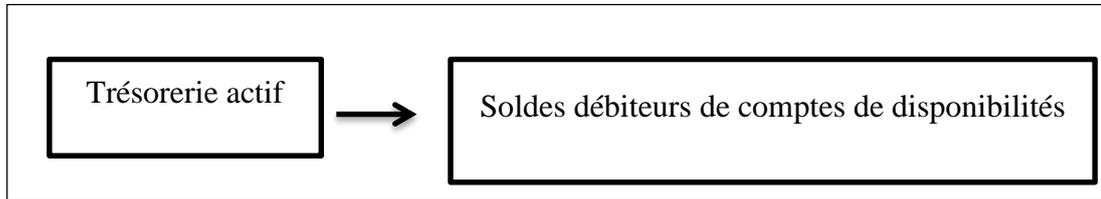
L'analyse horizontale du bilan fonctionnel permet également de déterminer la trésorerie nette comme la différence entre la trésorerie active (TA) et la trésorerie passive (TP).

$$\text{Trésorerie nette} = \text{TA} - \text{TP}$$

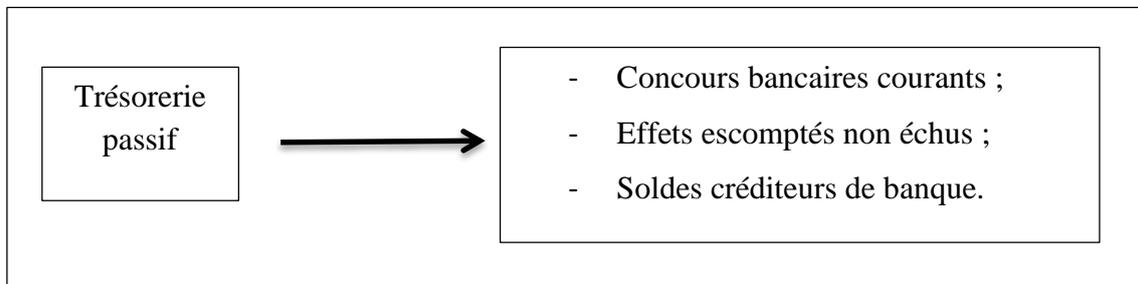
¹ MELYON, (G), op.cit., p.87.

Après retraitements, cette égalité comprend les éléments suivants :

→ Actif de trésorerie :



→ Passif de trésorerie :



Deux hypothèses doivent être analysées :

↪ Premier hypothèse : $FRNG > BFR$ ou $TA > TP$

Dans cette première hypothèse, l'entreprise dispose de liquidités supérieures aux crédits bancaires à court terme, le FRNG couvre entièrement le BFR.

↪ Deuxième hypothèse : $FRNG < BFR$ ou $TA < TP$

Dans cette hypothèse, le besoin de financement de l'entreprise est couvert par des crédits bancaires à court terme car le FRNG ne couvre pas le BFR.

Le redressement de la trésorerie s'effectue par une meilleure gestion du besoin en fonds de roulement. Le succès décision implique une surveillance stricte de trois éléments suivants :

- La durée du stockage ;
- La durée du crédit clients ;
- La durée du crédit fournisseurs.

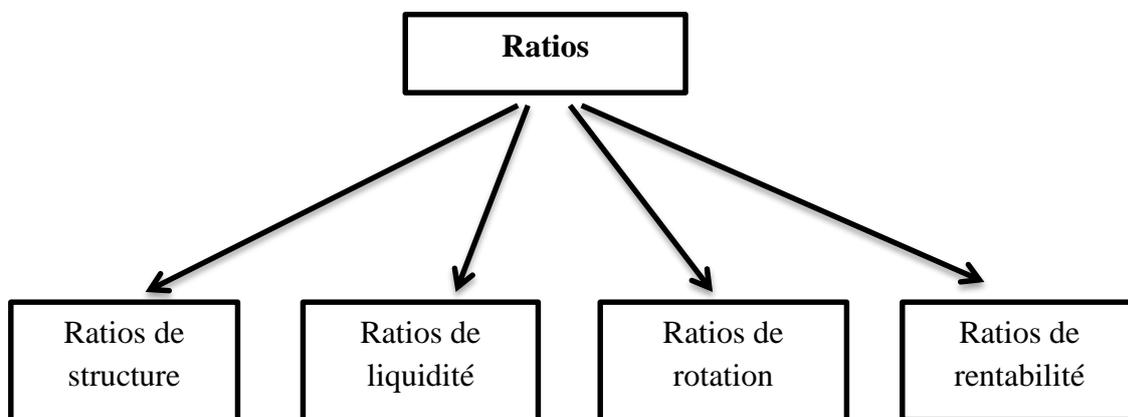
2.1.2 Analyse de la trésorerie par les ratios :

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise.

Les ratios peuvent être exprimés par un nombre, un pourcentage, ou encore par une durée (nombre d'années, de mois ou de jours). Le résultat obtenu doit procurer une information différente de celle contenue dans chacune des deux grandeurs combinées, en fonction de l'objet de la recherche »

Les ratios sont habituellement regroupés en quatre grandes catégories :

Figure 05 : les différents types de ratios



Source : MELYON, (G), *gestion financière*, édition Bréal, collection Philippe Raimbourg, 2007, p.159.

2.1.2.1 Ratios de structure financière :¹

Tableau 03 : les ratios de structure financière les plus fréquents

Nom du ratio	Ratios
Financement des immobilisations	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif à plus d'un an corrigé}}$
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$
Stabilité du financement	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{total actif}}$
Indépendance financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$
Part des concours bancaires sur l'endettement global	$\frac{\text{crédits bancaires courants}}{\text{endettement global}}$

Source : MELYON, (G), *gestion financière*, édition Bréal, collection Philippe Raimbourg, 2007, p.160.

2.1.2.2 Ratios de liquidité :

Tableau n° 04 : les ratios de liquidité

Nom du ratio	Ratio
Liquidité générale	$\frac{\text{actif à moins d'un an corrigé}}{\text{dettes à moins d'un an}}$
Liquidité réduite	$\frac{\text{actif à moins d'un an corrigé (hors stocks)}}{\text{dettes à moins d'un an}}$
Liquidité immédiate	$\frac{\text{disponibilités}}{\text{dettes à moins d'un an}}$

Source : MELYON, (G), *gestion financière*, édition Bréal, collection Philippe Raimbourg, 2007, p.162.

¹ MELYON, (G), Op.cit. p.160.

2.1.2.3 Ratios de gestion ou de rotation :

Les ratios de gestion constituent l'un des points clés du diagnostic financier. Ils mesurent la rotation des composantes principales du besoin en fonds de roulement d'exploitation (stocks, créances clients et dettes fournisseurs).¹

Tableau 05 : Ratios de gestion

Nom du ratio	ratio
Temps de stockage de marchandises	$\frac{\text{stock de marchandises} * 360}{\text{cout annuel de production des produits finis}}$
Temps de stockage de produits finis	$\frac{\text{stocks produits finis} * 360}{\text{cout annuel de production de produits finis}}$
Délai de règlement des clients	$\frac{\text{créances clients} * 360}{\text{chiffre d'affaire TTC}}$
Délai de règlement fournisseurs	$\frac{\text{dettes fournisseurs} * 360}{\text{achats et charges externes TTC}}$

Source : CHRISTIAN et ZAMBOTTO (M), Op.cit. p. 45.

¹ MELYON, (G), Op.cit. p. 164.

2.1.2.4 Ratios de rentabilité :

Tableau 06 : les ratios de rentabilité

	Nom du ratio	Ratio
Ratios de rentabilité de l'activité	Taux de marge commerciale	$\frac{\text{marge commerciale} * 100}{\text{cout d'achat des marchandises vendues}}$
	Taux de marge nette	$\frac{\text{résultat net} * 100}{\text{chiffre d'affaire HT}}$
	Taux de valeur ajoutée	$\frac{\text{valeur ajoutée} * 100}{\text{chiffre d'affaire HT}}$
Ratios de rentabilité de capitaux	Rentabilité brute du capital d'exploitation	$\frac{\text{résultat brut d'exploitation}}{\text{capital d'exploitation}}$
	Rentabilité nette du capital d'exploitation	$\frac{\text{résultat net d'exploitation}}{\text{capital d'exploitation}}$
	Rentabilité financière Ratio d'endettement	$\frac{\text{dettes financières}}{\text{total actif}}$

Source : MELYON, (G), *gestion financière*, édition Bréal, collection Philippe Raimbourg, 2007, p.167.

2.2 Calcul de la trésorerie par l'approche dynamique

Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalages permanents entre les 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

Nous entendons par flux de trésorerie les entrées et sorties de trésorerie et d'équivalents de trésorerie.

L'objectif d'un tableau de flux est d'expliquer la variation de la trésorerie, il retrace les flux de trésorerie selon en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement, financement à LMT.

2.2.1 Présentation du tableau de flux de trésorerie :²

Deux présentations sont possibles : l'une établie à partir du résultat net, l'autre à partir du résultat d'exploitation.

Par la suite nous allons présenter le tableau de flux de trésorerie en considérant l'approche par le résultat net :

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

² ZAMBOTTO, (C) et (M), Op.cit. p. 78.

Tableau 08 : tableau de flux de trésorerie à partir du résultat net

Flux de trésorerie	Note	Année N	Année N- 1
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net			
Amortissement et provisions			
Plus-value de cessions			
Quote-part de subventions d'investissement virées au résultat			
Stocks			
Créances d'exploitation			
Dettes d'exploitation			
Autres créances liés à l'activité			
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations			
Cessions d'immobilisations			
Réduction d'immobilisations financières			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés			
Augmentation en numéraire			
Emission d'emprunts			
Remboursement d'emprunts			
Subventions d'investissement reçues			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)			
Variation de trésorerie (A+B+C)			
Trésorerie d'ouverture (D)			
Trésorerie de clôture (A+B+C+D)			

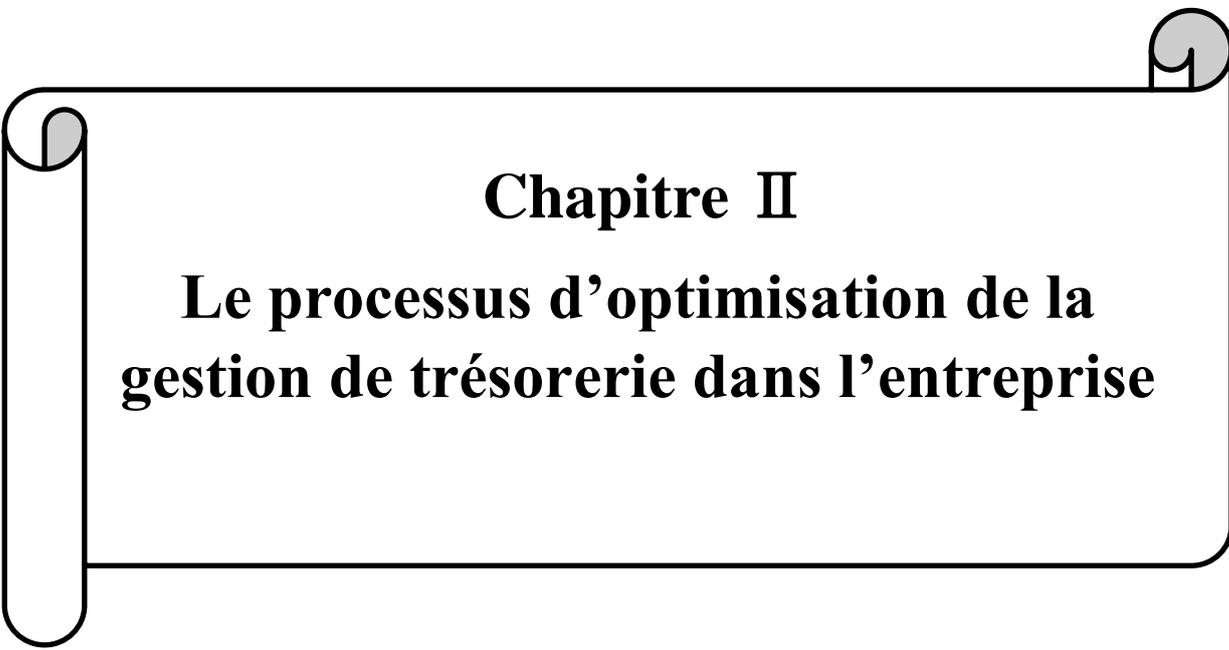
Source : ZAMBOTTO, (C) et (M), *gestion financière. Finance d'entreprise*, DUNOD, Paris, 2004, p. 79.

Conclusion

Tout comme le particulier, l'entreprise ne possède qu'un seul porte-monnaie appelé trésorerie. En effet la trésorerie d'une telle entreprise est unique, et elle reflète soit un équilibre ou un déséquilibre financier pour celle-ci. Une bonne analyse de la trésorerie nous amène à connaître la situation de l'entreprise par rapport à d'autres entités.

Les problèmes de trésorerie ne sont pas seulement des problèmes de court terme. Ils peuvent être des problèmes de long terme et génèrent des difficultés pour l'entreprise.

Il faut souligner que la gestion de trésorerie est un outil efficace pour la préservation de la santé financière des entités économiques.



Chapitre II

**Le processus d'optimisation de la
gestion de trésorerie dans l'entreprise**

Introduction du 2ème chapitre

Le processus de la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise, tenir un niveau de liquidité suffisant pour que l'entreprise puisse faire face à ses engagements.

L'objectif premier de la gestion de trésorerie est de prévenir le risque de cessation de paiement, le deuxième étant l'optimisation du résultat financier (produit financier – charges financiers).

De ce fait, dans ce chapitre qui est composé de deux sections, nous allons parler dans la première section des outils et techniques d'optimisation de la trésorerie préconisés par l'entreprise tels que : le plan de financement ,le budget de trésorerie et le plan de trésorerie et par la suite nous exposerons dans la deuxième section les techniques de couverture des risques liées à la gestion de trésorerie tels que les risque de taux d'intérêt et de taux de change .

Section 01 : outils et techniques d'optimisation de la trésorerie

La trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer d'une façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

L'objectif principal de chaque trésorier dans une entreprise est d'optimiser sa gestion de trésorerie est atteindre le plus possible une trésorerie disant plus proche de zéro.

Pour atteindre cet objectif, le trésorier de l'entreprise doit utiliser certains outils et techniques d'optimisation qui permettent de minimiser les coûts des emprunts et de maximiser la rentabilité de placement pour l'entreprise

Nous commencerons par présenter les outils et les techniques les plus utilisés dans le processus d'optimisation de la trésorerie.

1.1outils d'optimisation de la trésorerie

« Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic économique financier, c'est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle »¹

« La gestion prévisionnelle de trésorerie est la première étape du processus d'optimisation, elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confronté et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévenir les risques de cessation de paiement »²

La maîtrise de la gestion de trésorerie constitue une mission incontournable pour le trésorier qu'il doit accepter l'idée de l'erreur car « gérer c'est prévoir et anticiper les évènements pour ne pas avoir à les subir »³

Donc pour anticiper son avenir, l'entreprise doit faire des prévisions économiques et financières sur les trois horizons : le long terme, le moyen terme et le court terme et faire les liens entre les documents pour lesquels les horizons sont différents, les trois documents sont des instruments et des outils que le trésorier utiliser à des fois de prévision :

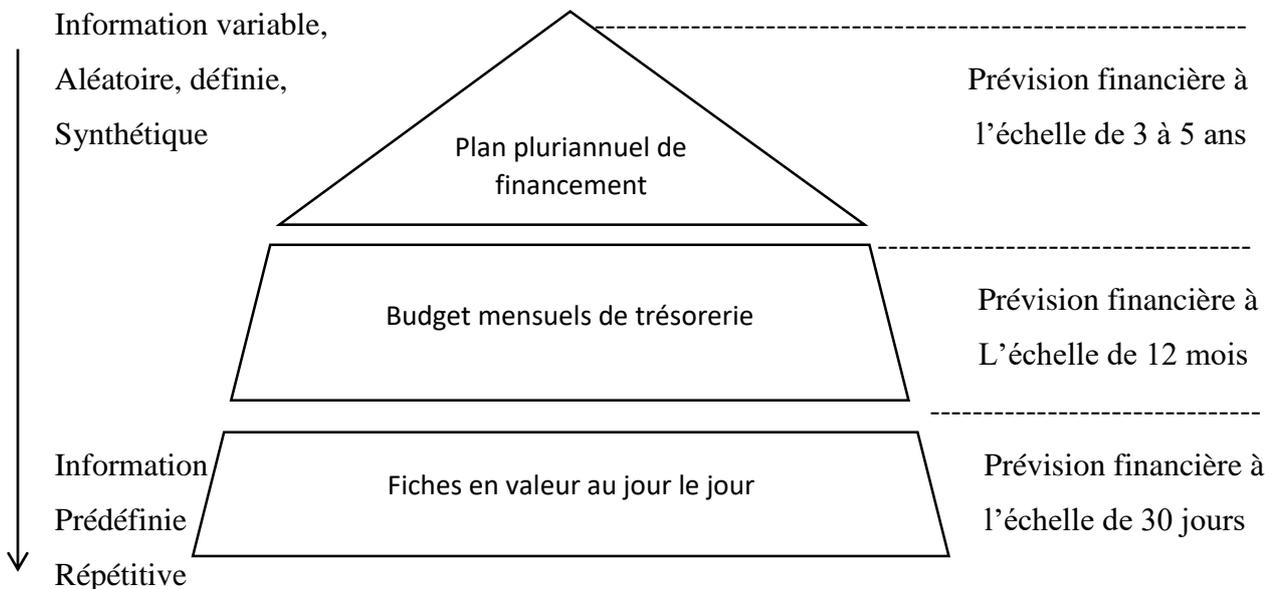
¹ROSSELOT, (Philippe) et VERDIE (Jean-François) : op.cit, p. 53.

² FORGET, (Jack) : **gestion de trésorerie**, éditions d'organisation, paris, 2005, p.45

³Ibid., p.53.

- Le plan de financement et d'investissement est élaboré par la direction financière
- Le plan ou le budget de trésorerie est géré par le contrôle de gestion
- La fiche de valeur est élaborée par le trésorier

Figure n°07 : les documents de la gestion de trésorerie



Source : ROUSSELOT, (Philippe) et VERDEE (Jean-François): Op.cit., p.41.

1.1.1 Le plan de financement

Avant que le trésorier procède à l'élaboration de ses prévisions à court et à très court terme, il doit nécessairement avoir une connaissance et une maîtrise détaillée sur le plan du financement qu'à partir duquel sont élaborés les budgets et les plans de trésorerie.

« Le plan de financement est un état financier qui permet d'étudier les conséquences des projets à long terme d'une entreprise sur son équilibre financier et qui permet de faire le suivi de sa trésorerie ,il se compose d'une partie en emplois (besoin à financier)et d'une partie en ressources (ressources financières disponibles),les ressources doivent parvenir à financier les emplois ,notamment ses investissement ,ainsi que le cycle d'exploitation .C'est un outil de négociation auprès des apporteurs de capitaux et de la banque, un outil de prévention des

difficultés et un outil de contrôle de la mise en œuvre de la stratégie et de vérification de sa cohérence »¹.

1.1.1.1 les objectifs de plan de financement

Le plan de financement permet une réflexion sur la rentabilité optimale et l'équilibre financier d'une entreprise ; en particulier en ce qui concerne :

- La définition des moyens d'exploitation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de production et qui sont retenus au moindre coût, c'est-à-dire le moins de capitaux possibles.
- Les moyens de financement nécessaires qui soient à la fois les plus adaptés et les moins coûteux pour dégager le meilleur taux de rentabilité.

Le plan de financement est l'outil qui permet de réaliser trois fonctions² :

- Instrument de pilotage pour les dirigeants : il permet de mesurer l'incidence des choix stratégiques et de financement sur la trésorerie de l'entreprise.
- Outil de négociation auprès de partenaires financiers : le plan de financement permet de justifier le recours au financement externe, il intéresse les banquiers, les associés et les sociétés de capital-risque.
- Outil de prévention des difficultés de l'entreprise : il doit être établi dans les trois mois de l'ouverture de l'exercice.

1.1.1.2 La démarche d'élaboration d'un plan de financement³

La construction du tableau de financement se fait en deux étapes :

- Elaboration d'un premier plan sans prendre en compte les financements externes, il permet d'évaluer les besoins à financer et de prévoir les financements externes nécessaires. Ce premier plan de financement est en général déséquilibré.
- Elaboration d'un second plan de financement qui prend en compte les financements (augmentation du capital, emprunt, subvention).

¹ MEGHRAOUI, (Kada) : **manuel de finance d'entreprise**, Berti éditions, Alger, 2015, p.251.

² MEYER, (Gilles) : **l'essentiel de la gestion financière d'entreprise**, éditions ellipses, paris, 2013, p.149.

³ MEYER, (Gilles) : op.cit, p.150.

1.1.1.3 Modèle du tableau

La présentation du tableau est laissée au libre choix de l'entreprise, mais en règle générale on a affaire à un tableau pluriannuel en liste avec un nombre de colonnes correspondant à la période du plan. Les emplois et les ressources s'inscrivent dans le même ordre que dans un tableau de financement en liste :

Tableau n° 08 : Présentation des différents postes du plan de financement

Eléments	N	N+1	N+2
Emplois			
Dividendes			
Acquisition d'immobilisations			
Incorporelles			
Corporelles			
Financières			
Charge à répartir			
Réduction de capital			
Remboursement des dettes financières (amortissement de l'emprunt)			
Variation du BFR			
Total emplois			
CAF			
Produits de cession élément actif			
Augmentation des dettes financières			
Subvention d'investissement			
Apport capital			
Total ressource			
Trésorerie			
Trésorerie début de période			
Trésorerie fin de période			

Source : MEGHRAOUI, (Kada) : Op.cit, p.252.

1.1.1.4 La relation entre le plan de financement et la trésorerie

Le plan de financement prend en compte l'ensemble des opérations courantes (CAF), les Opérations d'investissement et les sources de financement, ainsi que la politique de distribution des dividendes. Dès lors, on retrouve tous les flux financiers qui sont susceptibles d'affecter la trésorerie de l'entreprise. Ainsi, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie. On a donc la relation suivante à la fin de chaque année du plan de financement¹ :

$$\text{Trésorerie fin de période} = \text{trésorerie début de période} + \text{solde du plan de financement}$$

1.1.1.1.5 Analyse du plan du financement ²

L'analyse du plan de financement porte sur deux points principaux :

- Respect des normes financières
 - ✓ Le ratio d'autonomie financière = capitaux propres / dettes à moyens et long terme >1
 - ✓ Le ratio de capacité de remboursement = DMLT/CAF < 3.5ans (3 à 4 années d'activité normal doivent rembourser les dettes)
- Analyse de la flexibilité :
 - ✓ Analyse de la flexibilité économique.
 - ✓ Analyse de la flexibilité financière.

1.1.2 Le budget de trésorerie

Après constituer de plan de financement qui fixe les moyens nécessaires au financement des investissements prévus sur un horizon de trois à cinq ans, le trésorier doit savoir si l'équilibre sera garanti au sein de chacune de ces années le problème devient alors l'étude de la trésorerie à court terme.

Pour prévoir la situation de trésorerie sur le court terme, le trésorier doit faire le recours aux documents suivants :

¹ http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG_chapitre_4_le_plan_de_financeme nt3. (Publié le 29/12/2009 consulté le 05/04/2017).

² CHARLET-HENRI(A) et JEANS YVES(S) : *gestion financière de l'entreprise*, Vuibert, 2012, p.257.

- Elaboration du budget de trésorerie
- Elaboration du plan de trésorerie

1.1.2.1 définitions du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie peut être appréhendé à travers plusieurs définitions, nous pouvons citer :

« Le budget de trésorerie est un outil de gestion des encaissements et des décaissements dans un souci d'équilibrage de la trésorerie »¹

« Il s'agit d'un document prévisionnel qui récapitule les flux de trésorerie de l'entreprise (encaissement et décaissement) pour une période donnée.

L'horizon de la planification est en principe annuel avec un découpage mensuel »²

« Le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume, mais aussi en termes de date de règlement et encaissement dans le cadre temporel ainsi proposé. Le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaisse de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie »³

« On appelle budget de trésorerie ou le plan de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent une année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps régulier de mois »⁴

1.1.2.2 l'élaboration d'un budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie nécessite la construction de divers budgets : budget des ventes, budget des achats, budget de TVA, budget des encaissements et budget des décaissements. Ainsi il est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière.

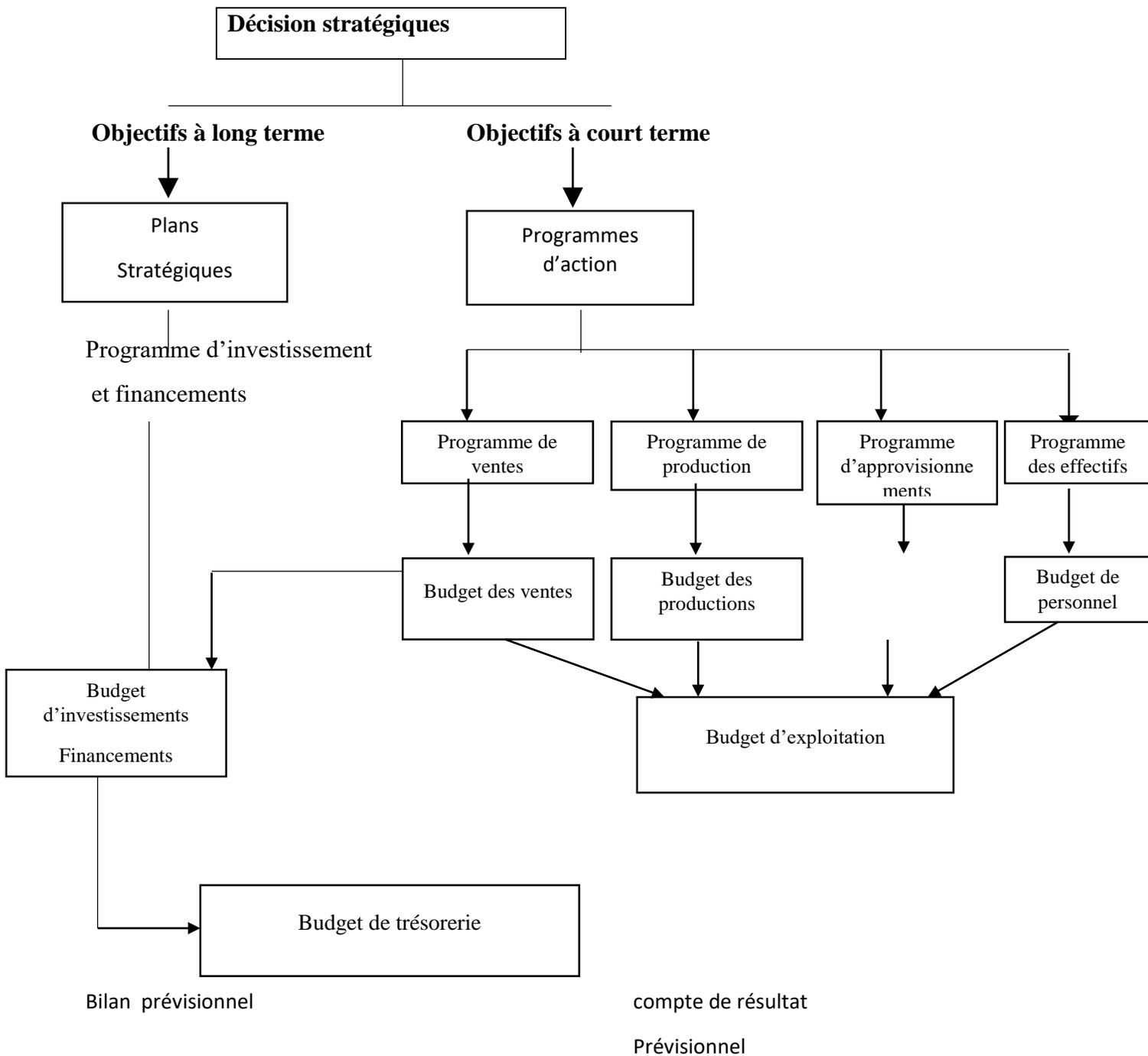
¹ MEGHRAOUI, (Kada) : op.cit, p.265.

² MEYER, (Gilles) : op.cit. p.175

³ HUBERT(B) et CATHRINE(E) : **trésorerie d'entreprise**, 3eme édition, Dunod, paris ; 2011.p159

⁴ ROUSSELOT, (Philippe) et VERDEE, (Jean-François): op.cit, p.44.

Schéma n°01 : les procédures budgétaires



Source : Rousselot, (Philippe) : gestion de la trésorerie, édition Dunod, 2011, p.59.

1.1.2.3 la réalisation du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est réalisé en deux étapes, la première consiste à récupérer l'information nécessaire à sa constitution, la seconde à la répartir :

1.1.2.3.1 Le recueil de l'information¹:

Le budget de trésorerie peut être considéré comme :

- Une synthèse des budgets de l'entreprise : il est la résultante de tous les autres budgets de l'entreprise (budgets des ventes, des achats, du personnel...), obtenus à partir de données prévisionnelles fournis par les divers services de l'entreprise ;
- Un état intermédiaire entre deux bilans successifs.

1.1.2.3.2 La répartition des informations en encaissements et décaissements :

Trois parties dans le budget de trésorerie peuvent être distinguées, le tableau des encaissements et le tableau des décaissements et le tableau de la situation de trésorerie :

➤ **Le tableau des encaissements :**

Contient tous les encaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période, qui arrivent à échéance ou aux opérations des périodes antérieures mais qui sont à recevoir au cours de la période. Il prend en compte :

- les recettes TTC, en fonction des modalités de règlement accordées aux clients (approche statique ou détaillé par type de clientèle) ;
- les produits financiers ;
- les augmentations de capital ;
- les emprunts à long terme, moyen et court terme ;
- toute autre ressource dont la date d'encaissement est connue.

➤ **Le tableau des décaissements :**

Inclut tous les décaissements relatifs aux opérations d'exploitation de la période, soit à des opérations effectuées au cours de la période ou au cours des périodes précédentes, il intègre :

- les dépenses d'exploitation : frais de personnel (acomptes, salaires, primes , charges sociales), charges fiscales dont les échéances peuvent arriver à des dates variables

¹GAUGAIN, (Marc) et SAUVÉE-CRAMBERT (Roselyne) : **gestion de la trésorerie**, Edition economica, paris, 2011, p.128.

mais généralement connues d'avance, achats, fournitures, frais et services divers, pris pour valeur TTC ;

- les investissements
- les remboursements d'emprunts ;
- le paiement des dividendes.

➤ **Le tableau de situation de trésorerie :**

Indique le montant total, par période, des encaissements et des décaissements et, compte tenu du solde de trésorerie.

Le solde à la fin de chaque période = encaissements – décaissements + solde de trésorerie de la période précédente.

1.1.2.4 Le plan de trésorerie :

Après établir le budget de trésorerie qui est la synthèse des budgets des encaissements et des décaissements et qui fait apparaître à la fin de chaque période (mois) les soldes de trésorerie (excédents ou déficits), le trésorier de l'entreprise doit compléter ce tableau par un autre tableau appelé le plan de trésorerie pour assurer l'équilibrage de trésorerie.

« Le plan de trésorerie complète le budget de trésorerie .il intègre **les financements des déficits ainsi les placements des excédents** »¹

❖ **Le trésorier de l'entreprise choisit :²**

- Les financements adaptés pour combler les déficits (escompte, crédit de trésorerie, découvert) en fonction de critères tels que le coût, la souplesse d'utilisation ;
- Les meilleurs placements pour les excédents de trésorerie (en fonction de critères tels que la rentabilité et le risque) ;

¹ MEYER, (Gilles) : op.cit. p175

² Ibid., p.177.

Tableau n° 09 : plan de trésorerie prévisionnel et pluri mensuel

	Janvier	Février	Mars	...	Décembre
- Encaissement sur ventes (TTC)					
- Produits financiers à encaisser					
- Autre recettes (TTC) à encaisser					
= Total des recettes d'exploitation (1)					
- Décaissements sur les achats (TTC)					
- Paiement des charges de personnel					
- Impôts et taxes d'exploitation					
- TVA à payer					
- Charges financières à déboursier					
- Autre charges d'exploitation à payer					
= Total des dépenses d'exploitation (2)					
Soldes d'exploitation mensuel (3)=(1)-(2)					
- cessions d'immobilisations (TTC)					
- nouveaux emprunts contractés (principal)					
= Total des recettes hors exploitation (4)					
- investissement (TTC)					
- échéances des remboursements d'emprunt (principal)					
- impôt sur les bénéfices (acomptes et solde)					
- TVA à payer					
= Total des dépenses hors exploitation (5)					
=Solde hors exploitation mensuel (6)=(4)-(5)					
= Solde global mensuel (7) = (3) + (6)					
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placement ou financements)					
= solde cumul mensuel					

Source : ROUSSELOT, (Philippe) et VERDEE, (Jean-François): op.cit. p.46

1.1.2.5 Objectif du budget de trésorerie¹

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs

Impératifs :

- ❖ Etablir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;
- ❖ Prévoir le besoin en financement à court terme ;
- ❖ Déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- ❖ Synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financier prévus ;
- ❖ Prendre des décisions en matière financière ;
- ❖ Porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise ;

1.1.3 La gestion au quotidien (la fiche en valeur) :

Après l'élaboration des prévisions sur les horizons de long terme et le moyen terme, le trésorier travaille sur la gestion prévisionnelle à très court terme qui inclut tous les mouvements inscrits en date de valeur.

«Les dates de valeurs des prévisions quotidiennes de trésorerie sont reprises dans une fiche en valeur réalisée pour chaque compte bancaire détenu par l'entreprise et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorerie. »²

Quelques remarques sont nécessaires pour comprendre la nature de la fiche de valeur :³

- 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 comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise.

¹ ZEMRANI(Ghezlène) : analyse de la gestion de trésorerie au sein d'une filiale d'un groupe international étude de cas : ALGERIAN ALL DRINKS, mémoire de master en sciences commerciales (option ; Finance et comptabilité), école des hautes études commerciales, Alger, 2015, p15.

² DESBIERS, (Phillip) et POINCELOT (Evelyne) : **gestion de trésorerie**, 2eme Edition, éditions ems, .p.53

³ ROUSSELOT, (Philippe) et VERDEE, (Jean-François): op.cit. p.65

- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : réception ou émission de chèques, virement, avis de prélèvement, encaissements 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 cumulée avec le solde de la veille.
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit de décision de recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit de décision des dépenses (de placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro).
- Le solde après décision doit être égal à zéro.

Modèle d'une fiche en valeur :

Tableau n° 10 : La fiche en valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi....
SOLDE INITIAL				
Mouvements créditeurs				
Remise chèques				
Remise d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets l'escompte				
Virements reçus				
Autres				
TOTAL RECETTES				
Mouvements débiteurs				
Chèques émis				
Effets domiciliés				
Impayés				
Autres				
TOTAL DEPENSES				
SOLDE AVANT DECISIONS				
Décision :				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement banque à banque				
Recettes				
Change recettes				
Virement banque à banque				
Dépenses				
SOLDE APRES DECISIONS				

Source : DESBIERES, (Phillip) et POINCELOT(Evelyne) : op.cit.p.55.

1.2 Techniques d'optimisation

Après avoir vu les instruments utilisés pour établir une gestion prévisionnelle sur les différents horizons (le long terme en utilisant le plan de financement, le court terme et le très court terme), en adoptant successivement le budget de trésorerie ou le plan de trésorerie et la fiche de valeur la mission du trésorier, maintenant, réside dans le choix des techniques qui permettent d'équilibrer la trésorerie de l'entreprise dans le cas où il y a un excédent de trésorerie ou dans le cas contraire la trésorerie est déficitaire. Ce point traite des procédures d'optimisations les plus adaptées dans les deux cas déjà cités (utilisation des financements et des placements à court terme).

1.2.1 Les moyens de financement à court terme :

Les moyens de financements dont l'entreprise fait recours pour faire face à ces besoins de liquidité sont multiples, nous distinguons : des moyens de financement bancaires, des financements non bancaire et enfin des financements par accès directe au marché monétaire.

1.2.1.1 Le financement non bancaire :

a) Le crédit interentreprises

Il s'agit du crédit que les entreprises s'accordent entre elles implicitement à travers les délais de paiement consentis par une autre entreprise à ses clients. Ce type de crédit fait partie des négociations commerciales courantes, il représente une source de financement mais qui n'est pas sans risque. En effet, contrairement aux banques, les entreprises ne sont pas toujours en mesure d'apprécier la solvabilité des clients à qui elles accordent des délais de paiements.

b) L'affacturage¹ :

« Consiste en l'achat ferme de créances moyennant rémunération par un établissement de crédit (factor), créances détenues par un fournisseur (vendeur). La société d'affacturage se charge de l'encaissement des créances. Le vendeur doit obtenir l'approbation du factor pour chacun de ses clients (créances cédées) avec généralement un plafond par client.

Cette technique permet d'externaliser le recouvrement des créances, de garantir le paiement de ces dernières et de financer le poste des créances commerciales »

¹ FORGET, (Jack) : op.cit., p.118

Le coût de l'affacturage comprend une commission d'affacturage pour les services et les risques, une commission spéciale de financement proche du taux de marché monétaire (non soumise à la TVA) et une commission de bordereau si le client règle par le billet à ordre.

Ce type de financement est un moyen efficace de gérer le poste client par l'intermédiaire d'un organisme spécialisé.

c) Les obligations cautionnées¹:

Les obligations cautionnées permettent de différer le paiement de 2 à 4 mois et celui de droits de douane de 4 mois.

L'obligation cautionnée est une reconnaissance de dette (qui prend la forme d'un billet à ordre souscrite par une entreprise au profit de trésor public. Ce billet est cautionné par une banque. Ce mode de financement est peu utilisé compte tenu de son coût important qui est fixé par l'Etat.

1.2.1.2 Le financement direct sur le marché monétaire :

L'entreprise peut financer les besoins de trésorerie directement sur le marché. Cependant, elle ne peut pas négliger le rôle de la banque comme un intermédiaire qui va faciliter les opérations de financement. Dans le marché monétaire, on distingue deux types de marché : le marché interbancaire et le marché des titres de créances négociables, sur lesquels on trouve les types de crédits suivants :

❖ Les billets de trésorerie ²:

Les billets de trésorerie constituent des titres de créances émis par des entreprises(ou autres organismes non bancaires) pour une durée comprise entre 1 jour et un an d'un montant unitaire minimum de 150000 €.

Ils sont émis sur le marché des titres de créances négociables à taux fixe ou variable .l'émission des billets de trésorerie est intermédié par les banques qui sont elle-même détentrices de ce type de créance.

¹MEYER, (Gilles) : op.cit., p.162.

² MEYER, (Gilles) : op.cit. p162.

1.2.1.3 Le financement par circuit bancaire :

Le crédit bancaire constitue la principale source de financement à court terme des entreprises, c'est même la seule disponible pour les petites et moyennes entreprises, ces crédits sont qualifiés de crédits courants, d'exploitation ou de fonctionnement, afin d'insister sur leur aspect de court terme.

a) L'escompte des effets de commerce :

« L'escompte est une technique de financement reposant sur un instrument de règlement appelée effet de commerce qui peut prendre la forme d'un billet à ordre ou d'une lettre de change »¹

Le traitement d'un effet de commerce suit donc un processus très rigoureux qui est en fait un instrument classique de paiement mais aussi un instrument de crédit à travers la procédure d'escompte.

b) Les crédits non spécialisés :

- ✓ **Facilité de caisse** : correspond au besoin de financement ponctuels résultant du décalage entre entrées et sorties de fonds. Elle est adaptée pour financer la période la plus critique du besoin en fond de roulement²
- ✓ **Le découvert** : le découvert bancaire est l'outil d'ajustement essentiel des trésoreries d'entreprise. Le financement sous forme de découvert permet une adaptation stricte au besoin de financement. La durée du découvert peut être très brève : on parle alors de facilité de caisse (quelques jours).

Elle peut s'étendre sur plusieurs mois : dans ce cas, l'entreprise négocie avec la banque le plafond d'une « ligne de découvert »³.

- ✓ **Le crédit spot** : il est destiné aux grandes entreprises industrielles qui ont des besoins de trésorerie importants mais pour la durée courte entre 10 et 90 jours, leur cout est facile, le crédit spot est mis en œuvre par billet financier émis par l'entreprise à l'ordre de la banque.

¹ROUSSELOT, (Philippe) et VERDIE, (Jean-François) : op.cit. p.160.

²FORGET, (Jack) : op.cit., p 114

³MEYER, (Gilles) : op.cit.p.160

- ✓ **Le crédit relais (crédit compagne) :** est utilisé pour couvrir les déficits en trésorerie résultant d'une forte saisonnalité de l'activité. Le plan de remboursement doit être adapté au cycle de l'activité de l'entreprise.¹

c) Le Crédit Loi Daily² :

Le financement consiste à céder toute créance professionnelle en pleine propriété à la banque, dès l'émission de la facture. Le financement est quasiment toujours avec recours.

La loi prévoit trois modes de fonctionnement :

- ✓ **Daily simple:** la cession n'est pas notifiée au débiteur qui paie l'entreprise; ce qui en fait un crédit souple.
- ✓ **Daily notifié:** la cession de créance est notifiée au débiteur qui paie la banque. La notification limite les risques de mobilisation multiple et assure à la banque un encaissement direct, précieux lorsque le débiteur devient insolvable. En revanche, l'entreprise paie un surcoût, et dégage une mauvaise image de marque par rapport à ses clients.
- ✓ **Daily accepté:** le banquier envoie au débiteur un avis d'acceptation qu'il lui demande de retourner. Son utilisation est peu fréquente.

d) Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC) ³:

L'entreprise regroupe toutes les créances dont les dates d'échéance s'échelonnent sur une dizaine de jours. Elle souscrit un billet à ordre correspondant à ces créances qu'elle transmet à un établissement bancaire qui lui accorde en échange une avance de trésorerie.

La banque ne dispose pas des créances qui seront recouvrées par l'entreprise elle-même.

- Le CMCC possède une assiette plus large que l'escompte. L'entreprise peut mobiliser toutes ses créances, quelle que soit leur échéance.
- En revanche, la banque ne dispose pas des garanties offertes par l'escompte. C'est l'entreprise qui se charge du recouvrement des créances escomptées.

¹ Ibid. p 114

² SELMARE, (Caroline) : **toute la fonction finance**, édition Dunod, paris, 2006, p.288.

³ Ibid. p 160

1.2.2 Optimisation des financements :

Le trésorier de l'entreprise fait des choix de mode de financement mais non pas d'une manière arbitraire pour combler le besoin de trésorerie de l'entreprise qui peut être faible ou important, la recherche de la minimisation des coûts constitue par ailleurs l'une des préoccupations majeure du trésorier. Ce dernier pour atteindre son objectif ultime, il doit aboutir à une sélection optimale des moyens de financement mis à sa disposition et faire un arbitrage entre ces derniers.

Pour effectuer cet arbitrage entre les différents moyens de financement le trésorier s'appuie sur les critères de choix suivants :

Le coût de financement : c'est un argument fondamentale pour le choix de mode de financement ou le trésorier cherche à minimiser les frais financiers (le taux d'intérêt). Le trésorier doit prendre en considération le taux réel des crédits et non pas le taux nominal ou facial donné par la banque car le taux réel du crédit comprend plusieurs éléments non inclus dans le taux nominal. Comme :

- La durée effective de mise à disposition des fonds ;
 - Le nombre de jours d'agios ;
 - Les diverses commissions facturées ;
 - Le paiement des intérêts précomptés ou post comptés ;
 - Le nombre de jours de l'année bancaire (360, 365 jours)
-
- La facilité de mise en place des crédits.
 - La souplesse d'adéquation au besoin de trésorerie (montant et durée).
 - La volonté de diversifier les sources de financement (recours au marché) et de désintermédiaire afin de négocier plus efficacement avec les partenaires bancaires¹

¹ GAUGAIN, (Marc) et SAUVÉE-CRAMBERT (Roselyne) : op.cit. , p.155.

1.2.3 Le placement à court terme :

Le financement du cycle d'exploitation peut faire apparaître un excédent de trésorerie. Lorsque la trésorerie de l'entreprise génère des excédents, suite au bon déroulement de l'activité et/ou au bon recouvrement des créances clients, le trésorier de l'entreprise doit s'interroger sur l'utilisation de ces excédents de trésorerie et de les placer au mieux en tenant compte des critères tels que : la rentabilité, la liquidité et la fiscalité des produit de placement.¹

La liste suivante est celle des principaux placements mis à la disposition du trésorier :

1.2.3.1 Placements par acquisition de valeurs mobilières sur le marché financier

Les valeurs mobilières offrent au trésorier toute une gamme de placement, dont les extrêmes sont :

- ✓ **Le placement en action** : les actions sont des parts de capital de sociétés rémunérées par des dividendes. Son taux d'intérêt est également faible et il donne la possibilité de réaliser des plus ou moins –values par fois élevées, c'est toutefois un instrument peu adapté au très court terme.²
- ✓ **Les obligations** : « une obligation est un titre de créance, contrairement à une action qui est un titre de propriété. L'obligation correspond à une partie d'un emprunt obligataire ». ³ Son taux d'intérêt est liée au marché monétaire et il présente un risque en capital très faible, c'est l'outil par excellence du très court terme.

1.2.3.2 Placement par l'intermédiaire des OPCVM⁴

Au lieu de placer ses excédents en titre des créances négociables le trésorier peut également des parts d'OPCVM.

L'appellation « OPCVM » désigne les organismes de placement collectif en valeur mobilière ; ce sont des organismes ayant pour objet de constituer et de gérer un portefeuille de valeurs mobilières pour le compte de tiers. Ils sont habilités à collecter de l'épargne aussi

¹ MEYER, (Gilles) : op.cit. p 171

² Ibid., p.171.

³MEGHRAOUI, (Kada) : op.cit. p. 69

⁴ SMAIL, (Sonia) : le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise, mémoire de master, école supérieur de commerce, Alger, 2014, p.61.

modeste soit-elle en vue d'être investie en bourse selon une politique de placement bien définie.

Les épargnants ne souhaitant pas investir leur argent directement en bourse peuvent recourir à l'OPCVM, cette dernière prend en charge la gestion de leur portefeuille.

On distingue deux sociétés d'OPCVM : les SICAV et les FCP

- **Les SICAV** : une SIVAC est une société par action à capital variable qui émet des actions au fur et à mesure des demandes de souscription. Tout investisseur qui achète ses actions devient actionnaire et peut s'exprimer sur la gestion de la société lors des assemblés généraux.

- **Les FCP** : le FCP est une copropriété de valeurs mobilières, dépourvue de la personnalité morale, qui émet des parts. Le porteur des parts ne dispose d'aucun des droits conférés à un actionnaire. La gestion du FCP est assurée par une société de gestion, qui agit au nom des porteurs et dans leur intérêt exclusif.

Les sommes placées dans les OPCVM peuvent être investies dans différents types des titres financiers : les actions, les obligations, les produits de marché monétaires...etc.¹

1.2.3.3 Les placements sur le marché monétaire (les titres de créances négociables)²

Les entreprises disposent d'une grande diversité d'instruments négociés sur les marchés monétaires et financiers afin de placer leurs excédents de trésorerie :

- ✓ **Bons du trésor négociable** : titres représentatifs d'une créance sur le trésor public. Ces titres sont peu risqués en raison de la qualité de la signature de l'état et le marché est assez liquide (volume d'échange important). Sont émis par l'état pour une échéance comprise entre 13 semaines et 5 ans.

Ils comprennent trois catégories :

- Les bons du trésor à taux fixe et à intérêts précomptés (B.T.F.) émis pour des durées normalisées de 13,26 ou 52 semaines ;

¹SMAIL, (Sonia) : le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise, mémoire de master, école supérieure de commerce, Alger, 2014, p.61.

²FORGET, (Jack) : op.cit. p.138

- Les bons du trésor à taux fixe et à intérêt annuel (B.T.A.N.) émis pour une durée de 2 ou 5 ans et assortis d'un coupon annuel fixe ;
- Les bons du trésor à taux variables.
- ✓ **Certificats de dépôts** : sont des titres négociables émis par les établissements de crédit pour refinancer leurs actifs à court terme. Ils sont à échéance fixe et durée court de 1jour à 1an. Le montant minimum est de 150000€. Leur rémunération est proche de celle du marché monétaire et inclut une éventuelle prime de risque en fonction de la qualité de la signature de la banque.
- ✓ **Les bons à moyen terme négociable** : « B.M.T.N » peuvent être émis par toute personne morale habilitée à émettre des T.C.N. leur échéance est au minimum d'un an. Leur rémunération est à taux fixe ou à taux indexé.
- ✓ **Les billets de trésorerie** : titres représentatifs d'une créance sur des entreprises non bancaires ayant au moins deux ans d'existence. (la définition a été donnée précédemment).

1.2.3.4 Les produits bancaires :¹

- ✓ **Les dépôts à terme** : les comptes à terme, appelés aussi dépôts à terme sont constitués par des sommes bloquées pour une durée minimale de 1 mois. Le taux est fixe, négocié par l'entreprise et la banque au cas par cas en fonction du montant placé et de la durée de placement.
Ces placements sont sans risque en capital étant donné qu'ils sont remboursés à l'échéance. En contrepartie, ils sont bloqués pendant la période définie contractuellement entre les deux parties.
- ✓ **Les bons de caisse** : le bon de caisse est un produit de placement comparable au dépôt à terme. La créance de l'emprunteur est matérialisée physiquement par un bon nominatif ou anonyme. Il existe des bons à échéance fixe et des bons d'épargne à intérêt progressif. La durée se situe entre un mois et cinq ans. Ils sont remboursables à tout moment à l'issue du troisième mois.

¹MEYER, (Gilles) : op.cit. p 172.

1.2.3.5 Placement auprès d'autre entreprise¹

- ✓ **Escompte fournisseur** : l'escompte fournisseur consiste à payer une facture au comptant en échange d'une remise (escompte financier). Ce paiement par anticipation équivaut à un prêt à son fournisseur. Il permet à l'entreprise de réaliser un gain immédiat. Le taux d'escompte est négocié au moment de la signature du contrat.
- ✓ **Les avances en compte-courant au sein d'un groupe de société :**

Avantage pour les sociétés bénéficiaire de l'avance en compte-courant :

- Grande souplesse car elle ne nécessite pas de modification des statuts (contrairement à une augmentation de capital) ;
- Les intérêts versés sont déductibles du bénéfice imposable de la société.

Avantage pour la société prêteuse :

- Les fonds sont récupérables à tout moment ;
- Taux d'intérêt supérieur à ceux proposés par les placements bancaires ;
- Les associés peuvent bénéficier du prélèvement libératoire.

1.2.4 Optimisation des placements²

De façon générale, les trésoriers ou les responsables financiers devront arbitrer leur choix en matière de placements à court terme en fonction de quatre critères principaux, à savoir :

- ❖ **La rentabilité ou le rendement du placement**, qui est le rapport entre ce que rapportent le placement, gain financier, et le capital que l'entreprise a investi ;
- ❖ **La liquidité de placement**, c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à récupérer ses liquidités rapidement sans perte de capital investi ;
- ❖ **La sécurité ou le risque du placement** qui peut soit protéger, soit altérer le capital investi d'une perte éventuelle et donc faire en sorte que l'entreprise récupère au moins son capital investi,

¹Idem.

² ROUSSELOT, (Philippe) et VERDIE, (Jean-François) : op.cit p.305.

- ❖ **La fiscalité du placement** qui est un critère important pour les sociétés de personnes, les professions libérales ou les particuliers soumis à l'impôt sur le revenu des personnes physique.

Le choix du placement des excédents est donc fait selon ces critères, mais cela n'est pas suffisant. Car si l'entreprise dispose d'un excédent qu'elle va placer pour une période donnée. Elle peut être amenée à solliciter un découvert sur la même période ; le trésorier doit donc déterminer la durée et le montant exact du placement en tenant compte les besoins prévus. Un trésorier qui prend en considération tous ces critères peut assurer un placement optimal pour son entreprise.

Section 02 : La gestion des risques et contrôle de la trésorerie

2.1 Les risques de la gestion de trésorerie

Les risques financiers sont présents partout, que ce soit pour les établissements financiers ou pour les sociétés industrielles et commerciales.

La notion de risque peut être définie comme « un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise »¹

Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et la gestion des deux principaux risques que sont les risques de change et de taux d'intérêt, évidente pour tout trésorier de moyenne et grande entreprise.

2.1.1 Le risque de change

Les entreprises ayant une activité internationale réalisent des opérations commerciales et financières avec des partenaires étrangers. Ces entreprises sont confrontées au risque de change lorsqu'elles effectuent des opérations en devises.

« Le risque de change est lié à la variation du cours des devises par rapport à la monnaie de référence, c'est-à-dire celle du pays où est implantée l'entreprise. Ce risque peut être de nature commerciale (opérations d'exportations et d'importations) ou financières (opérations de placement ou d'emprunt) »²

L'exposition au risque de change est mesurée par la position de change que chaque trésorier d'une entreprise doit déterminer. Cette dernière est liée aux avoirs (prêts, créances clients,

¹ GAUGAIN, (Marc) et SAUVEE-CRAMBERT(Roselyne) :op.cit, p.191.

² MEYER, (Gilles) : op.cit, p.181

commandes reçus clients) et dettes de l'entreprise (emprunts, dettes fournisseurs, commandes passées auprès des fournisseurs) en devise. Selon cette relation il existe deux situations possibles pour la position de change :¹

Position de change =avoirs –dettes en devise

- Une position de change est dite « longue » lorsque les avoirs excèdent les dettes.
- Une position de change est dite « courte » lorsque les dettes excèdent les avoirs.

Après avoir déterminé la position de change, le trésorier doit mesurer le risque, la mesure de risque de change se fait selon la catégorie à laquelle est classé le risque, on peut généralement citer trois catégories :²

a) Le risque de change de transaction

Il s'agit du risque qui apparaît dès qu'une organisation réalise des opérations dans une monnaie différente de sa monnaie de référence. Ce risque provient de l'écart de temps existant entre la date effective de l'opération, la date d'enregistrement en comptabilité et la date de règlement. Il concerne la comptabilisation de tous les résultats opérationnels (charges et produits) ainsi que de la conversion des dettes et des créances libellées en devises.

b) Le risque de change économique

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.

c) Le risque de change de traduction

Il concerne le risque de conversion des états financiers établis en devises, lors de la consolidation des comptes d'un groupe. Un écart de conversion apparaît en raison de l'utilisation possible de trois taux de change : le cours de clôture, le cours moyen et le cours historique.

¹Ibid., p.182.

² BARNATO, (Pascale) et GRERGIO (Georges) : DSCG 2 finance manuel et application, édition DUNOND, paris, 2009, p.463

2.1.1.1 les situations d'exposition au risque de change¹

2.1.1.1.1 Risque de change sur un contrat d'exportation : l'exportateur libellant ses créances en devises est exposé au risque de change. En effet, en cas de dépréciation de la devise face à la monnaie locale, la contre-valeur de sa créance en euros diminuera. A l'échéance de celle-ci, l'exportateur recevra moins d'euros lors de la convention des devises reçues sur le marché des changes au comptant.

2.1.1.1.2 Risque de change sur un contrat d'importation : l'importateur ayant ses dettes libellées en devises est exposé au risque de change. En effet, en cas d'appréciation de la devise face à la monnaie locale, la contre-valeur de sa dette en euro augmentera. A l'échéance de celle-ci, l'importateur devra déboursier plus d'euros pour se procurer les devises nécessaires à l'extinction de sa dette.

2.1.1.1.3 Risque de change sur appel d'offre : ou sur opération conditionnelle, c'est-à-dire, sur une opération qui risque de ne pas se réaliser.

2.1.1.2 les techniques de couverture du risque de change²

Les techniques de gestion du risque de change se divisent en deux catégories : d'une part les techniques internes et d'autre part les techniques externes de gestion.

2.1.1.2.1 Techniques internes de gestion du risque de change

Les techniques internes sont les procédures et les méthodes que le trésorier d'entreprise peut lui-même mettre en œuvre pour diminuer son exposition de risque de change. Il existe trois techniques : le choix de la devise de facturation, le termaillage, compensation multilatérale des paiements internationaux.

2.1.1.2.1.1 Choix de la devise de facturation

Le choix de la devise de facturation se pose dès le moment de l'offre faite au client par l'exportateur. Si la monnaie de facturation adoptée est la monnaie nationale, l'exportateur ou l'importateur connaît exactement le montant à recevoir ou à payer. Il n'encourt pas de risque

¹ ROUSSELOT, (Philippe) et VERDIE, (Jean-François) : op.cit, p.387.

²Ibid., p. 399.

de change réel même s'il reste exposé à des pertes d'opportunité liées à une éventuelle évolution favorable des taux de changes futurs.

2.1.1.2.1.2 Termaillage¹

Le termaillage consiste à accélérer ou retarder les encaissements ou les décaissements des devises étrangères selon l'évolution anticipée de celle-ci. Cette technique vise donc à faire les termes des paiements afin de profiter de l'évolution favorable des cours.

2.1.1.2.1.3 Compensation multilatérale des paiements internationaux

Cette technique consiste à utiliser les mêmes devises à l'export et à l'import afin de réduire naturellement l'exposition au risque de change dans une devise, une entreprise contrainte d'acheter ses matières premières en dollar proposera une facturation en dollar à ces clients à l'export²

2.1.1.2.2 Techniques externes de la gestion de risque de change

Parmi les techniques externes de couverture de risque de change on cite des deux marchés les plus utilisés par les entreprises qui ce soient grandes ou petites, à savoir : le marché à terme des devises, le marché des options de change.

2.1.1.2.2.1 Couverture sur le marché des changes à terme³:

Le marché de change à terme est un marché sur lequel deux contreparties négocient actuellement le prix de l'achat ou de la vente de devises pour une livraison ultérieure. Le cours de change est fixé aujourd'hui auquel les deux contreparties s'échangeront dans le futur les avoirs en compte libellés en devise. Le marché à terme autorise des opérations de couverture ou de spéculation en matière de risque de change.

2.1.1.2.2.2 Couverture de risque de change par les options⁴ :

Une option de change est un contrat qui confère à son détenteur le droit mais non l'obligation d'acheter ou de vendre un montant déterminé de devises contre une autre devise, à un cours fixé appelé prix d'exercice, à une certaine date ou pendant une période donnée, moyennant le paiement d'une prime qui consiste le prix d'achat de l'option.

¹ MEYAR, (Gilles) : op.cit.p.183.

² ROUSSELOT, (Philippe) et VERDIE, (Jean-François) : op.cit.p.401.

³Ibid., p.402.

⁴Ibid., p.407.

2.1.2 Le risque de taux d'intérêt :¹

Le taux d'intérêt est un risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier varient en raison des taux d'intérêt de marché. Il affecte :

- les instruments de capitaux propres ;
- les actifs financiers et les passifs financiers ;
- les instruments hybrides (instruments entre dettes et capitaux propres) et les dérivés incorporés ;
- les instruments dérivés.

Le taux d'intérêt est une rémunération exigée dans le temps en raison d'une renonciation à l'instant présent d'une utilisation d'une somme d'argent ou d'un encaissement monétaire. Ainsi, il existe autant de taux d'intérêt que d'échéances. Le risque de défaillance ou de contrepartie étant plus important à long terme qu'à court terme, il impose par conséquent d'être rémunéré par une prime incluse dans le taux : c'est la marge de crédit.

2.1.2.1 Les instruments de couverture de taux d'intérêt :²

Les instruments de couverture se classent en plusieurs critères :

- engagement ferme (terme contre terme, FRA, SWAP) ou option laissant l'acheteur bénéficiaire de l'évolution favorable des taux (CAP, FLOOR) ;
- utilisation sur une durée courte (terme contre terme, FRA) ou sur une durée courte ou longue (SWAP, CAP et FLOOR) ;
- instruments négociés de gré à gré avec la banque.

Le contrat terme contre terme est un contrat par lequel la banque garantit la mise en place d'un emprunt ou d'un placement sur une période future avec un taux d'intérêt prédéfini. Les autres instruments sont de véritables contrats de couverture du risque.

¹ BARNATO, (Pascale), GREORGIO (Georges) :op.cit., p.464.

²SELMARE, (Caroline) : op.cit., p. 297.

Tableau n°11 : Garanties contre les risques de taux d'intérêts

Garanties	Définitions
CAP : garantie de taux plafond	Moyennant le paiement d'une prime, le cap garantit un taux maximum, tout en gardant la possibilité de bénéficier d'une évolution favorable du marché
FLOOR : garantie de taux Plancher	Moyennant le paiement d'une prime, le floor garantit un taux minimum, tout en gardant la possibilité de bénéficier d'une évolution favorable du marché
COLLAR : opération tunnel	Le collar garantit une fourchette de taux d'intérêt avec un taux maximum et un taux minimum, en combinant l'achat d'un capet d'un floor.
FRA : accord sur un taux futur	À utiliser lorsqu'on envisage d'effectuer ultérieurement un emprunt ou un placement pour une période déterminée. Le FRA assure dès son achat le taux de l'opération future. C'est une opération de garantie n'impliquant pas l'obligation d'emprunter ou de placer
SWAP de taux : échange de taux d'intérêt	Il permet de transformer le taux d'endettement libellé dans une monnaie donnée : passer d'intérêts à taux variable à des intérêts à taux fixe et inversement, modifier la référence de votre taux variable initial, indexer l'endettement sur le taux d'une autre devise

Source : SELMARE, (Caroline) : op.cit.p.298

2.2. Le contrôle de la trésorerie :

Le contrôle des opérations de trésorerie est d'une importance vitale pour chaque entreprise ou organisation, afin d'assurer le fonctionnement efficace de son activité dans le but d'atteindre ses objectifs fixés.

Le contrôle de la trésorerie a pour but de confronter les prévisions des encaissements et des décaissements, des concours bancaires nécessaires ou des placements financiers à effectuer avec les réalisations ¹

2.2.1 Le contrôle interne :

Le contrôle interne est essentiel pour tout groupe ou organisation. Il aide l'entreprise à empêcher les erreurs et la possibilité de vol. Plus important le contrôle financier aide à préserver les réputations. Pour cela, la mise en place des procédures de contrôle interne doit être la préoccupation permanente des dirigeants de l'entreprise.

¹SMAIL, (Sonia) : le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise, mémoire de master, école supérieure de commerce, Alger, 2014, p.68.

2.2.2 Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie :

- s'assurer que les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise de paiement) ;
- s'assurer que les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;
- s'assurer que les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;
- s'assurer que la gestion de trésorerie est optimisée sans faire courir de risques inclus à l'entreprise ;
- protéger les disponibilités et les documents comptables correspondants ;
- s'assurer que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale ;
- la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les extraits bancaires (état de rapprochement) :

❖ le rapprochement bancaire :

Lors de la réception d'un relevé bancaire, il est indispensable de « rapprocher » celui-ci de la comptabilité de l'entreprise. Cette pratique consiste à identifier les écarts éventuels entre le relevé bancaire et la comptabilité dans le triple but de :

- Déceler d'éventuelles erreurs de la banque pour en demander la correction (frais prélevés à tort par exemple).
- Déceler d'éventuelles erreurs de la comptabilité pour les rectifier (inversion de chiffres, oubli d'une dépense, etc.).
- Connaître le montant réellement disponible pour régler les dépenses à venir.

Conclusion du 2ème chapitre

La liquidité de l'entreprise est l'objectif d'une gestion optimale de la trésorerie qui consiste à gérer les encaissements et les décaissements sur un axe de temps qui dépasse le présent et le futur mais aussi les prévoir pour mieux appréhender la source de ses dépenses ou ses recettes et pouvoir gérer les défaillances qui peuvent en survenir.

Toutefois, l'entreprise doit être non seulement en mesure d'identifier les moyens de financement et de placement les plus rentable pour la gestion de trésorerie (la gestion de court terme que mais aussi de gérer les délais de remboursement afin de maintenir l'équilibre financier.

Par ailleurs, 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 volatilité des taux d'intérêt et des taux de change.

Ce chapitre demeure insuffisant pour acquérir toutes les connaissances de base sur les principes de la gestion de trésorerie. Dans cette perspective, nous enrichissons notre travail de recherche par un chapitre pratique qui va nous compléter et valoriser l'aspect théorique. En effet, notre choix d'étude s'est basé principalement sur la gestion de trésorerie dans une entreprise industrielle spécialisée dans la construction des infrastructures.



Chapitre III
**Analyse et optimisation de la
gestion de la trésorerie au sein de
l'entreprise INERGA spa filiale du
groupe SONELGAZ**

Introduction du 3^{ème} chapitre :

Ce chapitre est consacré à l'analyse de la trésorerie et de sa gestion au sein d'une entreprise publique (l'INERGA SPA) qui est une société de réalisation des infrastructures, filiale de SONELGAZ.

Dans la première section, nous allons présenter l'entreprise, objet de notre étude, d'une manière générale, dans la deuxième section nous analyserons sa trésorerie à l'aide de deux méthodes : l'équilibre financier et le calcul des différents ratios de l'analyse financière.

Pour cela nous passerons par l'appréciation de la démarche que l'entreprise adopte pour gérer sa trésorerie et nous analyserons les outils et techniques utilisés jusque-là par l'INERGA SPA.

Section 01 : présentation générale de l'entreprise INERGA filiale de l'entreprise SONELGAZ

1.1 Historique :

Créée par SONELGAZ (Société Nationale d'Electricité et du Gaz) en 1979 en tant qu'unité de génie civil (KC), elle avait pour mission de contribuer à réaliser les infrastructures électriques et immobilières inscrites de son propre programme d'investissement.

A la faveur des réformes économiques mises en œuvre en Algérie à compter de 1982,

L'unité KC est érigée en Entreprise de Réalisation d'Infrastructures Energétiques (dénommée en abrégé INERGA), le 1^{er} janvier 1984(cf. décret N° 83-681 du 29 octobre 1983), dépendant du ministère de l'Energie et du Mines.

INERGA obtient son autonomie, à compter du 03 mars 1990, en devenant Entreprise publique économique, Société par actions (EPE/SPA).A ce titre, elle est régie par le code du commerce et dotée d'organe de délibération (Assemblée Générale) et d'administration (conseil d'Administration). Son capital est détenu entièrement par l'Etat.

Par décision du conseil des participations de l'Etat en date du 4 octobre 2005 INERGA est attachée au groupe SONELGAZ.

INERGA est une société par actions de droit Algérien. Elle a été constituée en 1979 par la SONELGAZ.

Son siège est situé à la route nationale n°01, BP n°104 Boufarik, Willaya de Blida, Algérie.

1.2 Dénomination et statut juridique :

- Dénomination complète : société de réalisation d'infrastructures filiale SONELGAZ.
- Dénomination abrégée : « INERGA. spa »

1.3 Objet et domaines d'intervention :

Objet :(cf. Statut d'INERGA)

Dans le cadre du plan national de développement économique et social et en liaison avec les structures et organismes des secteurs concernés .l'entreprise est chargée de :

- 1) Etudier et réaliser les infrastructures d'ouvrage énergétiques et leurs annexes, à savoir, les travaux de :
 - Génie civil industriel, notamment à caractère énergétique ;
 - Voiries et réseaux divers ;
 - Eventuellement, tous corps d'état secondaires.
- 2) Mener, d'une manière générale, toutes les opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières inhérentes à ses activités et de nature à favoriser son développement.

1.4 Domaines d'intervention :

INERGA est une entreprise de construction agissant dans divers secteurs, comme le témoignent ses réalisations. Elle s'efforce de se maintenir dans son marché de prédilection, à savoir, celui de génie civil énergétique et industriel avec des partenaires privilégiés tant nationaux qu'étrangers. Elle a réalisé notamment dans les domaines :

➤ **Energétique :**

- Plus d'une vingtaine de centrales électriques à travers le territoire (Marsa El Hadjadj 1 et 2 , M'sila 1 et 2 ,Hassi Berkine, Hamma , Fkirina, Skikda, Naama, In Salah, Hadjrat En Nouss ,Oran Est, Relizane, Larbaa, Berroughuia,Ain Djasser 1 et 2, Alger port, Annaba port, Koudiet D'raouch ...) ;
- Une dizaine de postes de transformation électrique ;
- D'importantes installations pétrolières et gazières, telles que :
 - Des stations de pompages (entre HMD-Arzew) ;
 - Des stations de services (Bordj Bou Arreridj, Tlemcen, Ain Smara et Drean) ;
 - Des stations de compressions ;
 - Des bases industrielles et de vie.

➤ **Industriel :**

- Plusieurs complexes industriels agro-alimentaires, minoteries ;
- Des silos de stockage de céréales, silos portuaires ;
- Des usines de production (industries diverses).

➤ **Travaux publics :**

- Routes et pistes.

➤ **Immobilier :**

- Bâtiments administratifs (université Oum El Bouaghi, Ensemble bureaux, siège des directions de distribution et agences Sonelgazetc.) ;
- Bâtiments à usage d'habitation (154 logements EPLF.....etc.) ;
- Bases de vie (Hassi Berkine, In Amenasetc.) ;
- Infrastructures sportives

➤ **Divers :**

- Infrastructures de génie civil ;
- Stations d'épuration d'eaux usées, de dessalement ;

1.5 Certification :

La satisfaction du client et la qualité de ses prestations au centre de toutes les préoccupations d'INERGA. Cela est d'autant plus évident et important qu'elle a réuni.

En plus, toutes les conditions pour que son système qualité soit reconnu capable de répondre aux exigences de la norme ISO9002/1994, par AFAQ Ascet International depuis le 15 Décembre 1999.

A vrai dire, la diversification de ses clients, nationaux et étrangers, tous de renom et aussi exigeants les uns que les autres, est à l'origine de la volonté de l'entreprise d'effectuer ce saut qualitatif, en optant, en 1998, pour une démarche qualité qui a débouché sur la certification de son système assurance qualité.

Ainsi, INERGA est la seconde entreprise Algérienne et la première dans son secteur à obtenir le certificat ISO9002/1994.

Emboitant le pas à la norme dans sa version 2000, INERGA a fait évoluer son système d'assurance de la qualité (SAQ) à un système de Management de la qualité.

En effet, INERGA a obtenu la certification de son système Management qualité selon le référentiel ISO9001 version depuis 15 septembre 2003.

En 2012, l'entreprise a fait évoluer, encore une fois, son système de management de la qualité (SMQ) à un système de management intégré (SMI) par rapport aux exigences des trois (03)

référentiels internationaux **ISO9001/2008** (Management Qualité), **ISO 14001/2004** (Management Environnemental) et **OHSAS 18001/2007** (Management Santé et Sécurité au travail). INERGA a obtenu la certification de son système de Management Intégré selon les trois référentiels en Janvier 2013.

1.6 Ressource :

➤ Humaines :

Considérée au niveau d'INERGA comme la ressource la plus précieuse, la ressource humaine a toujours été au centre des préoccupations de l'entreprise, tant au moment de son recrutement (accueil et intégration) que de son développement, de sa gestion et sa mobilisation autour des objectifs globaux de la société.

INERGA a ainsi mis en place un système de recrutement rigoureux qui s'appuie sur une sélection basée sur des exigences claires, et favorise l'émergence de compétence grâce à des évolutions régulières et une formation permanente touchant toutes les catégories.

Particulièrement, pour son encadrement, l'entreprise organise annuellement « une conférence des cadres » qui constitue un espace d'échange, d'information, de réflexion, de propositions, de connaissance mutuelle de la centaine de personne qui se regroupe dans une structure hôtelière ou l'ambiance amicale et de travail se côtoient.

En terme chiffré, les effectifs ont connu une évolution significative qui est reprise dans le tableau suivant :

Désignation	1984	1999	2012	2015	Probable 2016	Prévu 2017
Effectifs permanent	418	501	336	277	288	321
-dont cadres	51	101	102	114	124	142
Effectifs contractuels	1025	843	2277	4848	5412	6041
-dont cadres	0	25	170	262	270	285
Effectif total	1443	1344	2613	5125	5700	6362
-dont cadres	51	126	272	376	394	427

Effectifs de fin de période (au 31 décembre de l'année considérée)

Source : fournie par l'entreprise

➤ Investissements :

Globalement, le montant relatif aux investissements que l'entreprise a consacré au renouvellement et au renforcement de son parc matériel est en constante évolution, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Désignation	1996-2001	2002-2007	2008-2011	2012-2016
Investissements cumulés (en MDA)	1000	1700	2700	5390

Source : fournie par l'entreprise

➤ Matériels :

Des programmes d'investissements sont engagés tous les ans pour renforcer considérablement la « force de frappe » de l'entreprise ; ce qui a permis un rajeunissement certain du parc et n'ont pas manqué d'influer manifestement sur les taux d'immobilisation.

En plus de sa flotte très diversifiée composée des moyens, ci-après, INERGA gère un fichier appréciable de fournisseurs de matériels auxquels elle fait appel pour combler les déficits éventuels en cas de besoin.

Les moyens d'INERGA sont composés de matériels et engins qui rentrent directement dans son domaine d'activité, parmi lesquels, nous citerons :

- ❖ Engins de terrassement,
- ❖ Unités de productions (centrales à béton), de moyen de transport et de lise en œuvre des bétons ;
- ❖ Des moyens de manutention et de levage ;
- ❖ Unités de production d'énergie (groupes électrogènes) ;
- ❖ Matériels de coffrage et de contrôle de béton ;
- ❖ Matériels et appareils topographiques,
- ❖ Equipements t outillage divers ;
- ❖ Moyens de transports divers.

Liste des matériels au 31 décembre 2016

Désignation du matériel	Nombre
Matériel de terrassement et compactage	172
Production de béton	47
Transport et mise en œuvre de béton	90
Levage et manutention	48
Production d'énergie, air comprimé et groupes de soudures	221
Véhicules (tourismes, utilitaires, de transport du personnel)	167
Transport marchandises (véhicules lourdes, semi –remorque, camions citernes...).	128
Pont bascule mobile	5
Total	878

Source : fournie par l'entreprise.

➤ **Chiffre d'affaire :**

Depuis la création de la société, son chiffre d'affaire a connu une évolution conséquente, comme l'indique le tableau suivant :

Année	1984	1990	1999	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Probable 2016
Chiffre d'affaire (MDA)	157	270	1277	5335	6167	7162	11723	15651	16163	13500

Source : fournie par l'entreprise

1.7 L'organisation structurelle d'INERGA :

La société est dirigée par un directeur général (le DG), qui a pour mission de :

- Mise en application les décisions prises par l'entreprise mère.
- Superviser et contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise
- Fixer les objectifs de l'entreprise et assurer sa pérennité.
- Suivre et contrôler du fonctionnement interne.

Le directeur général effectue ses missions à l'aide de plusieurs directions et départements qui sont :

- ❖ La direction technico-commerciale ;
- ❖ La direction finance et comptabilité ;
- ❖ La direction des ressources humaines ;
- ❖ La direction des approvisionnements ;
- ❖ Direction audit et contrôle de gestion ;
- ❖ Direction matériels ;
- ❖ Département informatique ;
- ❖ Département hygiène et sécurité d'environnement.

1.8 L'organigramme général d'INERGA spa : (voir annexe n°02)

1.9 Les missions essentielles des différentes directions de l'entreprise :

1.9.1 La direction technico-commerciale (DTC) :

Sa mission est de définir et mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et surveiller de façon permanente le comportement de marché.

1.9.2 La direction des ressources humaines (DRH) :

Elle a pour rôle d'assurer l'adéquation permanente entre la ressource humaine et les besoins de l'entreprise aux plans des effectifs et des compétences.

1.9.3 La direction de l'audit et le contrôle de gestion (DACG) :

Sa mission consiste à concevoir et mettre en place l'audit afin d'apprécier l'adéquation et l'efficacité des systèmes de contrôles internes existant au sein de l'entreprise.

1.10 Missions de la direction finance & comptabilité (direction d'accueil)

Sa mission principale est d'élaborer les politiques de l'entreprise dans les domaines : finances, comptabilité et budget et assurer le financement des activités de l'entreprise :

- ❖ Piloter le processus finance ;
- ❖ Participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique dans les domaines financiers, comptable, fiscale, assurance, et budgétaire et assurer leur mise en œuvre ;
- ❖ Le financement des activités de l'entreprise aux conditions les plus avantageuses ;
- ❖ Assurer la tenue de la comptabilité de l'entreprise en veillant à la sincérité et régularités des enregistrements ;

- ❖ Protéger et sauvegarder les intérêts de l'entreprise par l'exercice d'un contrôle continu aux plans financiers, comptable et fiscale ;
- ❖ La négociation, la souscription et suivi des polices d'assurance couvrant tous les risques relatifs aux biens et aux activités de l'entreprise ;
- ❖ L'élaboration et le suivi d'un système budgétaire adapté à l'entreprise basé sur un système d'information touchant l'ensemble des sites.

1.11 L'organigramme de la direction finance et comptabilité : (voir annexe n°03)

SECTION 02 : analyse et optimisation de la trésorerie de l'entreprise INERGA spa

Dans cette section, nous allons analyser la situation de trésorerie de l'entreprise INERGA spa à travers une approche statique des bilans successifs des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015)¹, en procédant au calcul en premier lieu les indicateurs de l'équilibre financier : le fond de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette et par la suite nous allons déterminer les différents ratios pour apprécier la liquidité de l'entreprise.

Nous compléterons l'analyse statique des bilans par une analyse dynamique des tableaux de flux de trésorerie pour déterminer la variation de trésorerie de l'entreprise.

Remarque : il est important d'indiquer que l'entreprise INERGA spa n'applique aucune méthode parmi ces méthodes d'analyse de la situation de la trésorerie, et elle se contente d'élaborer ses états financiers.

2.1. Analyse de la situation de la trésorerie d'INERGA SPA

2.1.1 Analyse statique du bilan :

Sachant qu'il y a deux approches d'analyse statique à savoir : l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle, nous sommes contraintes d'utiliser l'une et l'autre pour l'utilisation des ratios.

¹ Pour les informations 2016 ne sont pas disponibles.

2.1.1.1. L'approche patrimoniale :

Tableau n°12 : présentation des bilans financiers condensés des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015)

UM : DA

poste année	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
actif à plus d'un an corrigé	3 045 323 431,00	28,75	3 358 536 373,00	24,15	4 470 635 061,00	16,07	4 850 326 111,09	18,61
actif à moins d'un an corrigé	7 547 947 504,00	71,25	10 545 825 676,00	75,85	23 352 244 400,00	83,93	21 212 415 791,33	81,39
total actif	10 593 270 935,00	100,00	13 904 362 049,00	100,00	27 822 879 461,00	100,00	26 062 741 902,42	100,00
capitaux propres	4 067 032 140,00	38,39	5 317 560 650,00	38,24	6 751 476 552,00	24,27	7 761 718 923,51	29,78
dettes à plus d'un an	1 283 899 109,00	12,12	1 577 711 419,00	11,35	2 129 331 087,31	7,65	1 947 082 770,70	7,47
capitaux permanents	5 350 931 249,00	50,51	6 895 272 069,00	49,59	8 880 807 639,31	31,92	9 708 801 694,21	37,25
dettes à moins d'un an	5 242 339 685,00	49,49	7 009 089 980,00	50,41	18 942 071 822,00	68,08	16 353 940 208,21	62,75
total passif	10 593 270 935,00	100,00	13 904 362 049,00	100,00	27 822 879 461,00	100,00	26 062 741 902,42	100,00

Source : établie par nous –même à l'aide des documents comptables fournis par l'entreprise

Le bilan financier offre une image sur le patrimoine réel de l'entreprise, il permet en outre, une analyse des règles de sécurité se traduisant par le respect de l'équilibre financier minimum et le calcul d'un FR financier, également appelé fonds de roulement liquidité.

Dans le tableau ci-dessus, nous avons les bilans financiers successifs de 2012 à 2015 de l'entreprise, ainsi nous constatons que durant ces quatre années, l'actif à plus d'un an est en dégradation d'une année à l'autre, soit de 28,75% en 2012 à 18,61 en 2015. Par contre l'actif circulant est en évolution soit de 71,25% en 2012 et 81,39% en 2015.

Concernant le passif du bilan nous constatons que les capitaux permanents (capitaux propres +dettes à plus d'un an) et les dettes à moins d'un an, sont presque égaux en 2012 et 2013, soit (50,51/49,59 et 49,59/ 50,41), cependant dans les deux années 2014 et 2015, nous remarquons

que les dettes à moins d'un an deviennent un peu plus grandes que les capitaux permanents soit 68,08/ 31,92 et 62,75/37,25.

2.1.1.1 Calcul du FR :

- Par le haut du bilan :

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents (capitaux propres + dettes à plus d'un an)} - \text{actifs à plus d'un an corrigé}$$

Tableau n°13 : calcul du FR par le haut du bilan :

UM : DA

poste année	2012	2013	2014	2015
capitaux permanents	5 350 931 249,00	6 895 272 069,00	8 880 807 639,31	9 708 801 694,21
actif à plus d'un an corrigé	3 045 323 431,00	3 358 536 373,00	4 470 635 061,00	4 850 326 111,09
fonds de roulement	2 305 607 818,00	3 536 735 696,00	4 410 172 578,31	4 858 475 583,12

Source : établi par nous-même à l'aide d'Excel

- Par le bas du bilan

$$\text{FR} = \text{Actif à moins d'un an corrigé} - \text{dettes à moins d'un an}$$

Tableau n°14 : calcul du FR par le bas du bilan

UM : DA

poste année	2012	2013	2014	2015
actif à moins d'un an corrigé	7 547 947 504	10 545 825 676	23 352 244 400,00	21 212 415 791,33
dettes à moins d'un an	5 242 339 685	7 009 089 980	18 942 071 822,00	16 353 940 208,21
fonds de roulement	2 305 607 819	3 536 735 696	4 410 172 578,00	4 858 475 583,12

Source : établi par nous-même à l'aide d'Excel

Le fonds de roulement met en évidence le mode de financement des actifs à plus d'un an et le degré de couverture des dettes à moins d'un an par les actifs à moins d'un an.

Durant la période d'étude (2012 à 2015), le FR liquidité a évolué de 2305607819 à 4858475583.12, ce qui signifie une aisance financière pour l'entreprise, puisque cet excédent sera utilisé pour couvrir les actifs à moins d'un an. Donc l'existence d'une garantie pour la liquidité de l'INERGA SPA.

2.1.1.2. L'approche fonctionnelle :

Cette approche est matérialisée par un bilan fonctionnel, ce dernier constitue une photographie à un moment donné du déroulement des cycles d'opérations (exploitation, investissement et financement), ses emplois et ressources sont évalués à leur valeur d'origine, c'est-à-dire à leur valeur d'entrée dans ces cycles de fonctionnement.

Tableau n°15 : présentation des bilans fonctionnels condensés pour les exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015) :

UM : DA

poste année	2012	2013	2014	2015
ACTIF				
Emplois stables	6 123 488 860	6 938 527 848	8 514 361 746	9 690 350 971,59
actif immobilisé brut	6 123 488 860	6 938 527 848	8 514 361 746	9 690 350 971,59
actif circulant brut	6 254 389 759	9 818 533 948	21 067 485 709	19 035 717 488,64
trésorerie actif	1 384 276 273	1 076 050 199	2 461 572 212	2 367 773 923,96
Total Actif	13 762 154 891	17 833 111 995	32 043 419 667	31 093 842 384,19
PASSIF				
Ressources durables	8 519 815 205	10 824 022 015	13 101 347 843	14 739 902 175,98
capitaux propres	4 067 032 140	5 317 560 650	6 751 476 552	7 761 718 923,51
A.D.P	3 168 883 956	3 928 749 946	4 220 540 204	5 031 100 481,77
dettes financières	1 283 899 109	1 577 711 419	2 129 331 087	1 947 082 770,70
passif circulant	5 242 339 685	7 009 089 980	18 942 071 822	16 353 940 208,21
trésorerie passif	0	0	0	0,00
Total Passif	13 762 154 890	17 833 111 995	32 043 419 665	31 093 842 384,19

Source : élaboré par nous- même à partir des bilans comptables fournis par l'entreprise

D'après ce bilan, les valeurs sont un peu plus grandes par rapport à celles du bilan financier, car dans ce cas nous n'avons pas considéré les amortissements des valeurs de l'actif du bilan comptable.

En marquant ici, que la trésorerie actif de l'entreprise est en évolution durant les quatre années, en effet elle passe de 1 384 276 273 en 2012 à 2 367 773 923,96 en 2015, par contre celle du passif qui est nulle durant toute cette période.

L'intérêt du bilan fonctionnel est qu'il permet de donner une image plus pertinente sur la situation de l'entreprise, en l'effectuant dans une optique de continuité d'exploitation, par

contre au financier qui est élaboré dans une optique de liquidation de l'entreprise (pour déterminer la valeur actuelle de l'entreprise).

2.1.1.2.1 Calcul du fonds de roulement net global :

FRNG= ressources durables – emplois stables

FRNG= (capitaux propres + ADP +dettes financières) - (actif immobilisé brut)

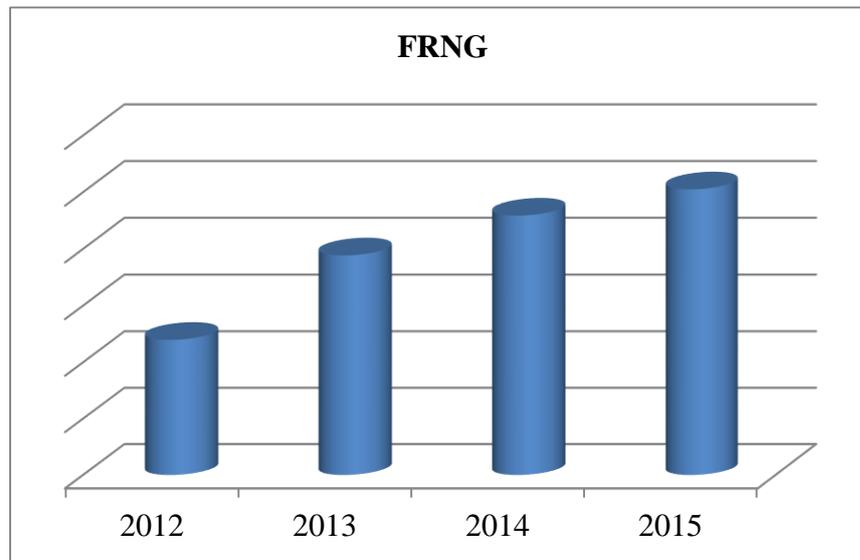
Tableau n°16 : Calcul du FRNG

UM : DA

poste année	2012	2013	2014	2015
ressources durables	8 519 815 205	10 824 022 015	13 101 347 843	14 739 902 175,98
emplois stables	6 123 488 860	6 938 527 848	8 514 361 746	9 690 350 971,59
fonds de roulement net global	2 396 326 345	3 8854 94 167	4 586 986 097	5 049 551 204,39
Evolution du RFNG		62%	18%	10%

Source : établie par les étudiantes à partir des données comptables internes de l'entreprise

Graphique n°08 : l'évolution du FRNG de l'entreprise INERGA (2012, 2013, 2014, 2015) :



Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel

➤ **Analyse du FRNG :**

Après avoir calculé le fonds de roulement net global durant la période qui s'étale entre les années 2012 et 2015, nous constatons que l'entreprise dispose d'un FRNG largement positif soit 2 396 326 345 en 2012 à 5 049 551 204,39 en 2015, ce qui signifie que l'ensemble des emplois stables sont entièrement couverts par les ressources durables et par conséquent d'avoir un excédent de ces derniers qui permet de financer l'actif circulant.

Par ailleurs, nous remarquons une augmentation du FRNG tout au long de cette période avec un taux décroissant (de 62% à 18% à 10%), en marquant une marge de sécurité pour l'entreprise et que son équilibre financier est toujours assuré.

2.1.1.2.2 Calcul du besoin en fonds de roulement :

$$\text{BFR} = \text{actif circulant brut} - \text{passif circulant}$$

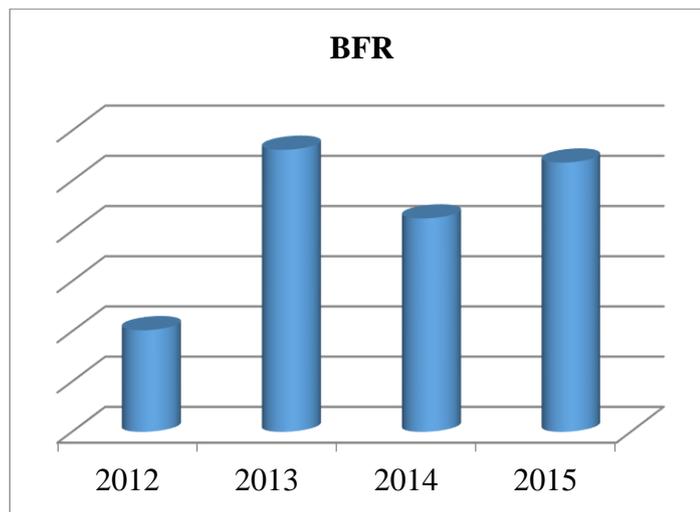
Tableau n°17 : Calcul du BFR

UM : DA

Poste année	2012	2013	2014	2015
actif circulant brut	6 254 389 759	9 818 533 948	21 067 485 709	19 035 717 488,64
passif circulant	5 242 339 685	7 009 089 980	18 942 071 822	16 353 940 208,21
BFR	1 012 050 074	2 809 443 968	2 125 413 887	2 681 777 280

Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel.

Graphique n°09 : l'évolution du BFR de l'entreprise INERGA (2012, 2013, 2014, 2015).



Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel.

➤ **Analyse du BFR :**

Le **BFR** paraît positif pour les quatre années, cela signifie que les besoins financiers d'exploitation excèdent les ressources d'exploitations. Cela revient peut être à une difficulté lors de la négociation des délais de crédits clients et crédits fournisseurs ou d'une difficulté dans la gestion des stocks. Dans ce cas ce besoin sera financé par l'excédent des ressources durables sur les emplois stables (le fond de roulement net global).

2.1.1.2.3 Calcul de la trésorerie :

1^{ère} méthode

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

2^{ème} méthode :

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

Tableau n°18 : calcul de la trésorerie (1^{ère} méthode)

UM : DA

poste année	FRNG	BFR	TN
2012	2 396 326 345,00	1 012 050 074,00	1 384 276 271,00
2013	3 885 494 167,00	2 809 443 968,00	1 076 050 199,00
2014	4 586 986 097,00	2 125 413 887,00	2 461 572 210,00
2015	5 049 551 204,39	2 681 777 280,43	2 367 773 923,96
évolution 12/13	62%	178%	-22%
évolution 13/14	18%	-24%	129%
évolution 14/15	10%	26%	-4%

Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel

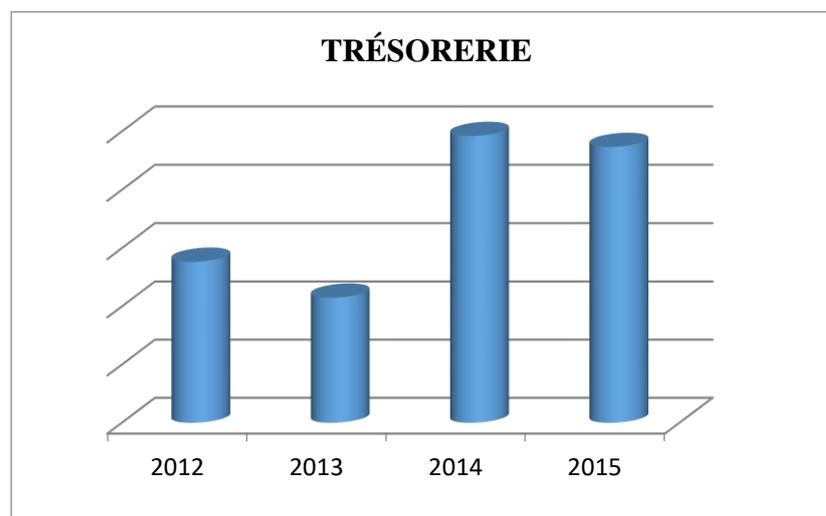
Tableau n°19 : calcul de la trésorerie (2^{ème} méthode)

UM : DA

poste année	2012	2013	2014	2015
trésorerie actif	1 384 276 273	1 076 050 199	2 461 572 212	2 367 773 923,96
trésorerie passif	0	0	0	0,00
trésorerie nette	1 384 276 273	1 076 050 199	2 461 572 212	2 367 773 924

Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel

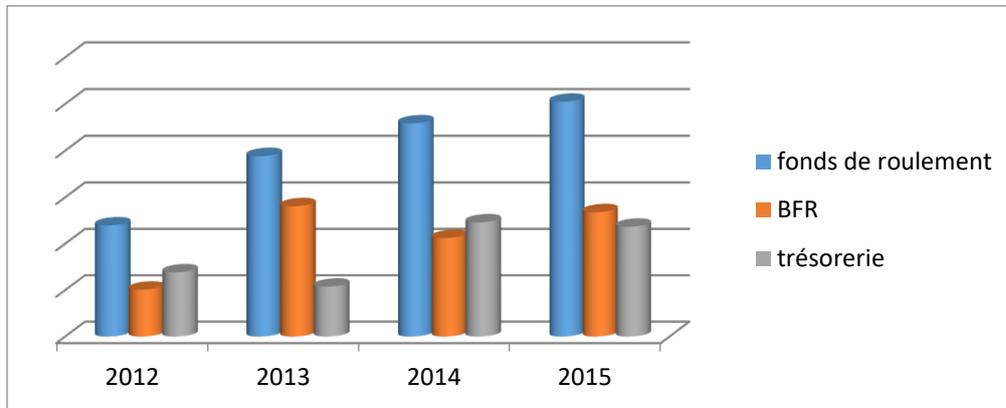
Graphique n°10 : l'évolution de la trésorerie nette (TN) des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015)



Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel

La trésorerie de l'entreprise INERGA SPA, est positive et en progression durant la période 2012 à 2015, elle était ainsi de 1 384 276 273 DA en 2012 et croit jusqu'à 2 367 773 924 en 2015. Marquant que dans cette même période la trésorerie passif est nulle.

Graphique n°11 : l'évolution des agrégats de l'équilibre financier (FRNG, BFR, TN) des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015).



Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel.

➤ Analyse de la trésorerie et son évolution :

L'entreprise dispose d'un BFR positif c'est-à-dire que son passif circulant est insuffisant pour financer ses actifs circulants, mais la trésorerie s'avère positive tout au long des quatre dernières années, grâce à son FR qu'a été positif et supérieur au BFR.

La trésorerie de l'entreprise est positive, cela signifie que les ressources financières a pu financer la totalité des besoins financiers à court et à long terme de l'entreprise sans faire recours à un financement externe (trésorerie passive égale à zéro dans cette période).

L'activité de l'entreprise dégage une trésorerie excédentaire ce qui lui permet de placer cet excédent à court terme pour générer des profits supplémentaires, ou investir cette somme d'argent pour améliorer sa production.

2.1.2 Analyse de la trésorerie par les ratios :

2.1.2.1 Ratios de liquidité

Tableau n°20 : calcul des ratios de liquidité

Nom de ratio	Formule	2012	2013	2014	2015
liquidité générale	$\frac{\text{actif à moins d'un an corrigé}}{\text{dette à moins d'un an}}$	1,44	2	1,23	1,30
liquidité réduite	$\frac{\text{actif moins d'un an corrigé (hors stock)}}{\text{dettes à moins d'un an}}$	1,33	1,38	1,16	1,220
liquidité immédiate	$\frac{\text{disponibilité}}{\text{dettes à moins d'un an}}$	0,26	0,154	0,13	0,14

Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel.

➤ Interprétation des ratios de liquidité

- **Ratio de liquidité générale** : il est légèrement supérieur à 1 pour les quatre années d'étude, soit respectivement 1,44 en 2012 , 2 en 2013, 1,23 en 2014 et 1,30 en 2015, cela signifie que les ressources du court terme sont insuffisants pour couvrir l'actif d'exploitation, ce qui prouve à l'entreprise que le fond de roulement est positif et lui permet de pouvoir face à ses engagements à court terme et disposer d'une certaine aisance de trésorerie.
- **Ratio de liquidité réduite** : ce ratio est aussi supérieur un 1. Ce qui permet à l'entreprise de payer ses dettes à court terme par les créances et les disponibilités sans faire recours à la vente de ses stocks.
- **Ratio de liquidité immédiate** : dans cette période, ce ratio est inférieur à 1 durant toute la période de 2012 à 2015. Indique que le recours aux disponibilités n'occupe qu'une partie considérable (des pourcentages peu significatifs par rapport aux créances et stocks), pour le remboursement des dettes à court terme.

D'après cette analyse par les ratios de liquidité, nous pouvons dire que l'entreprise est en situation liquide, elle peut faire face à ses engagements à court terme sans faire recours aux financements externes tels que le découvert bancaire.

2.1.2.2 Ratios de structure :

Tableau n°21 : calcul des ratios de structure

UM : DA

Nom du ratio	formule	2012	2013	2014	2015
financement des immobilisations	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif à plus d'un an corrigé}}$	1,34	1,30	1,32	1,25
autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$	0,17	0,76	0,76	0,80
stabilité du financement	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{total actif}}$	0,51	0,50	0,32	0,37
indépendance financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$	0,62	0,62	0,32	0,42

Source : établie par les étudiantes à partir des données comptables internes de l'entreprise

➤ Analyse des ratios de structure :

• **Financement des immobilisations :**

Ce ratio de « *capitaux permanents/actif à plus d'un an corrigé* », correspond au ratio de fonds de roulement, diminue de 134% et 125% dans la durée 2012 à 2015, donc il est toujours supérieur à 1, ce qui signifie que l'entreprise INERGA réalise la règle de l'équilibre financier minimum (où les emplois stables de l'entreprise doivent être compatibles au ressources durables de celle-ci) , d'où l'existence d'une marge de sécurité au niveau de cette entité.

- **Autonomie financière :** En mettant à coté l'année 2012, le ratio d'autonomie financière, est généralement dépasse les 50% aux exercices 2013, 2014,2015, ce qui montre que l'INERGA finance la grande partie de ses investissements par ses fonds propres.

En 2012 ce ratio est de 17%, cela signifie que plus de 80% des investissements de cette année sont couverts par des ressources externes de l'entreprise (dettes à long et moyen terme), un problème qui est corrigé juste l'année suivante, en revenant en une situation d'autonomie financière.

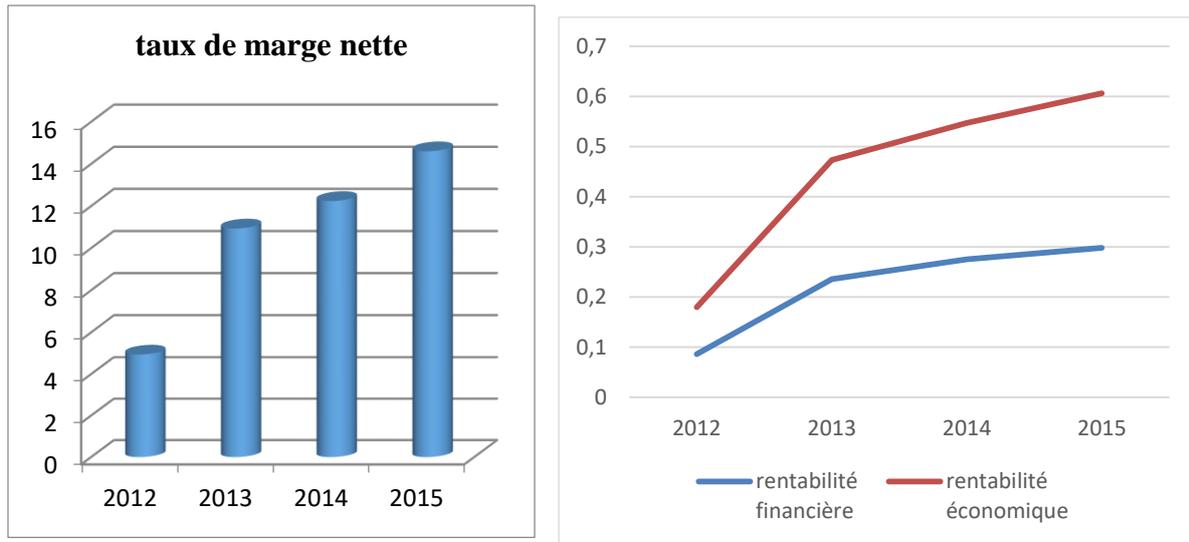
- **La stabilité de financement :** Dans l'intervalle de temps de 2012 à 2015 le ratio *capitaux permanents /total actif* varie approximativement entre 30% et 50% ; cela implique qu'une partie considérable de l'actif de l'entreprise INERGA est financé par des ressources à long terme, ce qui confirme les résultats obtenus au niveau du fonds de roulement (un excédent de ressources durables sur les emplois stables qui couvre l'actif d'exploitation).
- **Indépendance financière :** Le taux minimum au niveau duquel ce ratio doit situer est de 33%, dans le cas de cette entreprise ce ratio varie entre 30% et 60% dans les années 2012, 2013, 2014, et 2015, c'est un signe pour dire que la société est relativement indépendante du côté financier.

2.1.2.3 Ratios de rentabilité :

Tableau n°22 : calcul des ratios de rentabilité

Nom du ratio	Formule	2012	2013	2014	2015
ratios de rentabilité de l'activité					
taux de marge nette	$\frac{\text{résultat net} * 100}{\frac{CA HT}{VA * 100}}$	4,95	10,94	12,24	14,60
taux de valeur ajoutée	$\frac{CA HT}{VA * 100}$	42,45	44,73	43,95	49,40
ratios de rentabilité de capitaux					
ratios de rentabilité économique					
taux de rentabilité économique	$\frac{\text{résultat net d'exploitation}}{\text{capitaux investis}}$	0,09	0,24	0,27	0,31
ratios de rentabilité financière					
ratios d'endettement	$\frac{\text{dettes financières}}{\text{total actif}}$	0.12	0.11	0.08	0.07
taux de rentabilité financière	$\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	0,086	0,24	0,28	0,30

Source : établie par nous –même à partir des documents interne de l'entreprise



Source : établie par les étudiantes à l'aide d'Excel

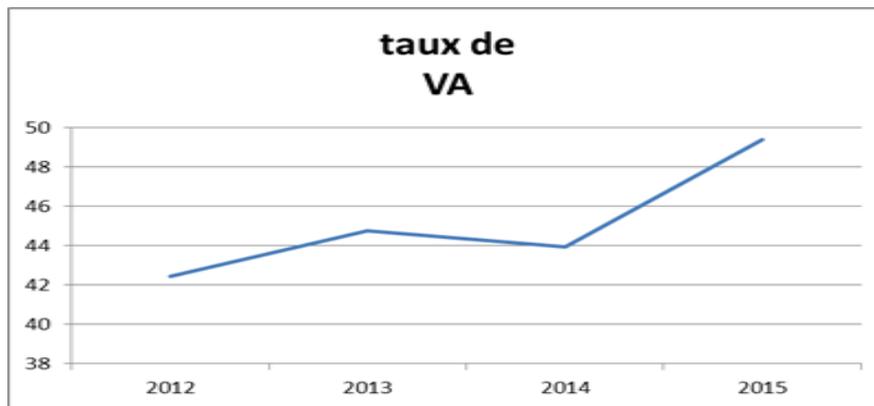
➤ **Analyse des ratios de rentabilité**

1) Ratios de rentabilité de l'activité :

1.1 Taux de marge nette :

Le taux de marge nette de l'entreprise est en évolution durant les années 2013 à 2015, passant de 4.95 en 2012 à 14.60 en 2015, ce qui est équivalent à dire que le résultat dégagé par cette entité, est non seulement positif mais il est aussi en croissance rapide d'une année à l'autre. Ce ratio est calculé au niveau de l'entreprise INERGA, en tant que ratio de marge commerciale, son calcul est imposé par le groupe SONELGAZ pour connaître la situation de cette filiale.

1.2 Taux de valeur ajoutée :



Source : établie par nous même à l'aide d'Excel

De ce graphe nous pouvons conclure que l'entreprise dégage une valeur qui varie aussi de 40% de son chiffre d'affaire durant les quatre années (2012, 2013, 2014, 2015), avec un taux en nette de progression. Cela revient au chiffre d'affaire important réalisé dans cette période.

Egalement ce ratio est imposé par le groupe SONELGAZ, il mesure la productivité annuelle de l'INERGA.

2) Ratios de rentabilité des capitaux :

2.1 Rentabilité économique :

Ce ratio étant en évolution de 9% à 30% durant la période qu'étends entre 2012 et 2015. Il reflète la maîtrise de l'entreprise INERGA en matière de politique de prix, une bonne gestion de son exploitation, ainsi qu'une efficacité dans l'utilisation des capitaux investis.

Au sein de cette entreprise la rentabilité économique est calculée sur la base de l'EBE (excédent brute d'exploitation), en raison toujours des commandes imposées par la société mère, celle de SONELGAZ, donc, il est calculé sans intégration des amortissements et dotations des équipements, et il est égale à :

Désignation	réalisé 2012	réalisé 2013	réalisé 2014	réalisé 2015
Rentabilité économique EBE/CA	0,13	0,22	0,19	0,21

2.2 Rentabilité financière :

2.2.1 Ratio d'endettement :

Étant inférieur à 50% durant les années 2012, 2013, 2014, 2015 soit respectivement : 12%, 11%, 8%, 7%; ce ratio indique que la société est en mesure de respecter l'équilibre de l'endettement maximum, d'autre part ce taux décroît d'une année à l'autre, ce qui signifie que l'entreprise est en train de se libérer des dettes extérieures.

2.2.2 Le taux de rentabilité financière :

De la lecture du tableau (n° 22) se dégage que la rentabilité financière de l'entreprise est en progression d'une année à l'autre durant la période 2012 à 2015, soit respectivement (0.086, 0.24, 0.28, 0.30), cela montre la performance financière de l'entreprise INERGA et justifie une stabilité et une situation saine de cette entité.

En plus de ces ratios de rentabilité, le groupe SONELGAZ, impose aussi le calcul du ratio *frais du personnel/valeur ajoutée*, pour connaître le poids de la charge du personnel sur la productivité de l'entité, en effet son calcul est donné dans le tableau suivant :

Tableau n°23 : Ratio frais du personnel /valeur ajoutée

Désignation	Réalisé 2012	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015
Frais du personnel /valeur ajoutée FP/VA	0,65	0,50	0,56	0,57

Source : établie par nous même à l'aide de l'Excel

2.1.2.4 Ratios de gestion :

Tableau n°24 : calcul des ratios de gestion

Nom du ratio	Formule	2012	2013	2014	2015
Délai de règlement des clients(en jours de CA)	$A = \frac{\text{créances clients} * 360}{CA}$	286,89	275,39	460,52	397,86
Délai de règlement des fournisseurs (en jours)	$B = \frac{\text{dettes fournisseurs} * 360}{\text{achats et charges externes}}$	232,90	207,89	202,21	194,98
Ecart	A-B	53,99	67,50	258,31	202,87

Source : établie par nous-même à l'aide d'Excel

➤ **Analyse des ratios de gestion de l'entreprise :**

En calculant les délais de règlement des clients ainsi que les délais de fournisseurs durant la période 2012 à 2015, nous remarquons un grand écart entre ces deux délais notamment les deux dernières années, ce qui signifie que les délais accordés aux clients, sont largement supérieurs aux délais imposés par les fournisseurs de l'entreprise, ces derniers sont en dégradation d'une année à l'autre, soit de 232 jours à 194 jours. Ce décalage de temps va générer un BFR important pour l'entreprise. En effet, cette situation va provoquer des problèmes de liquidité au niveau de cette entité.

En effet, l'entreprise dispose d'une trésorerie positive. En revanche, elle semble avoir des difficultés en ce qui concerne la gestion de délais de rotations des créances clients et dettes fournisseurs, cela revient peut être au domaine d'activité de l'entreprise (la réalisation des infrastructures) qui nécessite une longue durée pour la rentrée des recettes auprès des clients, alors que les matières premières n'ont pas besoin de toute cette période pour leur règlement.

Le chargé d'étude du service trésorerie de l'entreprise INERGA, justifie cette situation en déclarant comme cause principale le type de l'entreprise, une entreprise étatique, il affirme qu'en raison de la détention du groupe SONELGAZ de plus de 80% du chiffre d'affaire de l'INERGA, c'est-à-dire que la majorité des clients de la société sont des filiales de ce groupe, des problèmes de régularisation des contrats sont survenus et empêchent l'entreprise à récupérer ces créances. D'autres part, en raison de décalage entre délais clients et délais fournisseurs, le chargé d'études, les justifie par l'existence de certains problèmes, non indiqués, de trésorerie liés aux conjonctures économiques du pays.

D'une manière générale, cette analyse statique de l'entreprise INERGA, ainsi que l'analyse de sa trésorerie, montrent que celle-ci dispose d'une trésorerie positive durant la période analysée (2012 à 2015), avec un respect de la règle d'équilibre financier minimum (entre ressources et emplois de l'entité), et l'équilibre d'endettement maximum ; ainsi donc, cette analyse conduit à conclure que l'entreprise est en bonne situation financière.

2.1.3 : analyse dynamique par le tableau de flux de trésorerie (TFT)

L'analyse statique ne permet pas de répondre à certaines questions d'un intérêt évident pour une compréhension des faits, qui sont produits au cours de la période (montant des investissements, des remboursements des dettes ...).

L'analyse financière par les flux, notamment le tableau des flux de trésorerie, apparaît ainsi comme un complément de l'analyse statique dans une approche dynamique qui fait apparaître, d'une façon explicite, les variations du patrimoine de l'entreprise au cours des exercices.

Le tableau de flux de trésorerie de l'entreprise INERGA est présenté selon la méthode indirecte considérée comme une méthode comptable, permettant de reconstituer les flux de trésorerie (entrées et sorties) d'une entreprise. Elle consiste à répartir le bénéfice réalisé par l'entreprise et ajuster celui-ci sur la base des différents mouvements de trésorerie enregistrés dans la comptabilité de l'entreprise.

Tableau n°25 : résumé du tableau de flux de trésorerie INERGA. SPA (2012, 2013, 2014, 2015) :

Poste année	2012	2013	2014	2015
flux de trésorerie générés par l'activité (A)	795 419 801	359 199 844	2 984 950 379,83	2 442 819 047,55
flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-778 203 535	-806 799 783	-1 625 995 824,36	-1 184 066 864,06
flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	126 350 797	139 373 864	26 567 457,07	-1 352 550 471,24
variation de trésorerie de la période (A+B+C)	143 567 063	308 226 074	1 385 522 012,54	-93 798 287,75
rapprochement avec le résultat comptable	350 662 543	1 254 726 981	1 858 441 112,39	2 314 440 843,07

Source : établie par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise (annexe n°)

➤ **Analyse du tableau de flux de trésorerie**

A partir du tableau de flux de trésorerie condensé de l'INERGA, nous constatons que l'activité opérationnelle est celle qui génère la plus grande partie de la trésorerie durant les quatre années (2012, 2013, 2014 et 2015), avec des montants très importants résultants notamment des créances clients (recettes des ventes), ainsi que les dettes fournisseurs (ressources à court terme).

Les flux liés aux opérations d'investissements sont en générale des décaissements, particulièrement pour acquisition d'immobilisations, c'est-à-dire des sorties d'argent de la trésorerie, durant la période d'étude, leurs montants s'accroissent d'une année à l'autre, en effet une évolution de plus de 50%¹, entre 2012 et 2015, ses investissements sont financé pour une grande partie par des fonds propres comme l'affirme le chef de la division et comme nous l'avons vu à travers l'analyse des ratios.

Les flux liés aux opérations de financement représentent un pourcentage peu significatif par rapport aux deux autres opérations (d'investissement et opérationnelle). Ils concernent les variations des opérations principalement d'émission des emprunts et leur remboursement, ainsi que les dividendes qui n'ont été versés que les deux dernières années (2014, 2015), et qui ont entraîné par la suite un changement de signe des flux de trésorerie liées au financement, qui étaient positifs durant les années 2012, 2013, 2014.

A partir des données du tableau de flux de trésorerie, nous pouvons conclure que les variations de la trésorerie de l'entreprise INERGA ont pour origine principalement les activités d'exploitation ou opérationnelles de cette dernière. Ces activités constituent l'origine de la variation de la trésorerie de l'entreprise d'une part, et d'autre part, les revenus générés par ces derniers sont, en grande partie, destinés à financer les investissements à long terme de l'entreprise.

2.2 : Analyse de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise INERGA spa :

2.2.1 Le budget de trésorerie :

A la fin de chaque trimestre un document regroupant les encaissements et décaissements prévisionnelles d'exploitation de l'entreprise est élaboré, ce document est appelé au niveau de l'INERGA « le plan de financement de l'exploitation ». Il ne diffère pas du budget de

¹Information tirée du TFT de l'INERGA, voir annexe n°19, 20, 21, 22.

trésorerie mentionné dans la partie théorique de notre recherche, cependant les appellations sont distinctes.

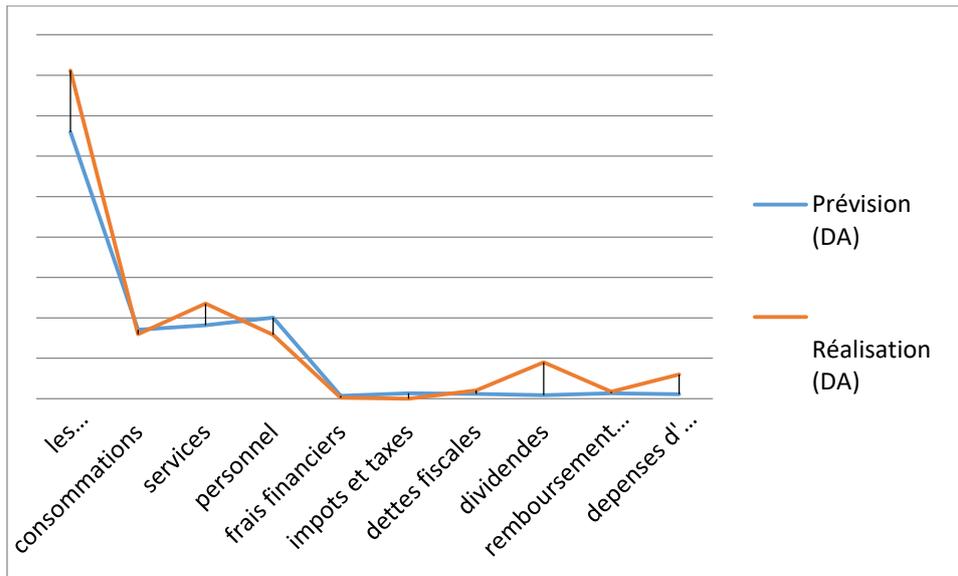
Le tableau qui suit concerne le budget de trésorerie de l'entreprise de l'année 2015, avec les prévisions et les réalisations, qui permettent d'avoir une idée sur la santé de l'entreprise, en analysant les écarts dégagés de ces même prévisions et réalisations :

Tableau n°26 : prévisions et réalisations du budget de trésorerie de l'année 2015

UM : DA

	Prévision (DA)	Réalisation (DA)	Taux de réalisation	Ecart (réalisé - prévu)
les encaissements	13 189 000 000,00	16 245 901 635,70	123,18%	3 056 901 635,70
total recettes	13 189 000 000,00	16 245 901 635,70	123,18%	3 056 901 635,70
les décaissements				-
consommations	3 408 000 000,00	3 195 663 124,24	93,77%	- 212 336 875,76
services	3 640 000 000,00	4 708 336 494,94	129,35%	1 068 336 494,94
personnel	4 013 000 000,00	3 157 035 072,55	78,67%	- 855 964 927,45
frais financiers	138 000 000,00	52 392 136,44	37,97%	- 85 607 863,56
impôts et taxes	263 000 000,00	2 565 000,00	0,98%	- 260 435 000,00
dettes fiscales	234 000 000,00	404 165 494,17	172,72%	170 165 494,17
dividendes	173 000 000,00	1 800 000 000,00	1040,46%	1 627 000 000,00
remboursement crédit	270 000 000,00	350 520 288,43	129,82%	80 520 288,43
dépenses d' investis/expl	225 000 000,00	1 196 232 417,80	531,66%	971 232 417,80
total dépenses	12 364 000 000,00	14 866 910 028,57	120,24%	2 502 910 028,57
solde de trésorerie	825 000 000,00	1 378 991 607,13	167,15%	553 991 607,13

Source : établie par nous même à partir des documents fournis par l'entreprise



Source : établie à l'aide de l'Excel

Dans ce budget de trésorerie, nous constatons que les prévisions effectuées par la société, se diffèrent entre proche de la réalité et un peu plus loin d'elle. Effectivement nous remarquons un taux de réalisation de chiffre d'affaire (ou encaissements) de 123,18%, ce qui signifie une sous-évaluation de ce dernier par l'entreprise. Ce taux de réalisation reflèterait une bonne situation pour l'entreprise si la majorité des charges n'étaient pas aussi sous évalués, et particulièrement, les dividendes qui ont un taux de réalisation de plus de 1000%, ce grand écart est justifié, par le chargé d'études de trésorerie, par la prise en considération de l'année concernée dans les prévisions par contre mais les réalisations ne sont autre que le cumul des années antérieurs. Le taux de réalisation de 531,66% des dépenses d'investissement/ exploitation (fournisseurs d'immobilisation réglés par autofinancement), est largement sous-évalué en raison également (selon le chargé d'études de la trésorerie), de la prise en considération d'une seule année lors des prévisions ; et d'autre part, du fait que les banques c'est que les banques refusent des fois d'accorder des crédits à l'entreprise qui sont déjà estimés pour le règlements des fournisseurs, par conséquent ces charges-là vont diminuer les chances d'avoir une trésorerie suffisante, par rapport au chiffre d'affaires réalisé.

2.2.2 Autres outils liés à la gestion prévisionnelle de la trésorerie :

Afin de mieux approfondir et comprendre la démarche d'optimisation de la trésorerie de l'entreprise INERGA, un entretien est effectué avec le directeur et le chargé d'études de la trésorerie de cette entité (voir l'annexe n° 1), sur certains éléments de ce service ainsi que les différentes tâches exécutés pour atteindre une trésorerie optimale.

Nous allons ensuite citer les différentes déductions extraites de cet entretien, sur les moyens utilisés par INERGA SPA en vue de la réalisation d'une meilleure gestion de trésorerie.

En effet, le responsable du service trésorerie nous a confirmé que la gestion prévisionnelle est une étape primordiale pour l'entreprise, et qu'on ne peut juger l'activité de l'entreprise sans faire des prévisions. Il nous a expliqué, comment l'entreprise fait ses prévisions sur les trois horizons : le long terme, le moyen terme et la gestion quotidienne, en utilisant des applications informatiques fournies par l'entreprise mère SONELGAZ.

En ce qui concerne le long terme, le responsable déclare que l'entreprise reçoit un plan de financement auprès du groupe SONELGAZ, constitué des prévisions élaborées par année, et cela pour une durée de dix ans. Ce processus fait partie de la stratégie d'investissement du groupe. Il est considéré comme un moyen d'aide à la décision pour les dirigeants de la société.

Pour les prévisions de moyen et court terme, le responsable nous a confirmé que le budget de trésorerie est le moyen approprié pour les effectuer, sous la dénomination du plan de financement de l'exploitation. Ce document ,passe au niveau de, presque, toutes les directions de l'entreprise pour son élaboration, en commençant par des hypothèses budgétaires extraites du plan annuel de production reçus de SONELGAZ, d'où sont effectuées les prévisions d'investissement, passant au tableau du compte de résultat prévisionnel établi par la direction réalisation, avec l'intervention d'autres directions, commerciale, de matériel, d'approvisionnement et des ressources humaines. A partir de ce TCR prévisionnel, sont établies les prévisions du chiffre d'affaire, de consommation, de services et celles du personnel et autres charges liées à l'exploitation de l'entreprise.

Pour sa constitution, le responsable nous a déclaré que le chargé d'études et financements est responsable de son élaboration trimestriellement, en faisant une synthèse annuelle de ce budget de trésorerie à la fin de chaque exercice.

En ce qui concerne le contrôle de la trésorerie, cette opération est effectuée par un auditeur comptable et un autre financier, une fois par an, pour vérifier principalement les procédures réglementaires imposées par le groupe SONALGAZ. Ce contrôle est, par ailleurs, assuré par les responsables du service trésorerie, ainsi que les dirigeants de la société pour connaître la situation de sa trésorerie.

Pour le financement des déficits de trésorerie, le responsable nous a confirmé que l'entreprise n'a connu de déficits de trésorerie, qu'une seule fois pendant les années 2000, et ces déficits sont couverts par des concours bancaires auprès de la banque nationale d'Algérie (BNA).

Par les méthodes que nous avons utilisés, nous remarquons que la trésorerie de l'entreprise est excédentaire durant les quatre années (2012, 2013, 2014, 2015) et l'entreprise n'avait pas de problèmes concernant la trésorerie.

Nous avons adressé une question sur les excédents de la trésorerie réalisés par l'entité, au responsable du service qui, selon lui, la majorité des excédents de trésorerie sont destinés à être investis, c'est-à-dire pour le financement des équipements ou immobilisations de l'entreprise, avec aucune possibilité de penser à placer ces excédents dans les établissements financiers. Ceci peut être justifié par la rentabilité que peut générer un investissement par rapport à un placement.

Notre dernière question sur les différents risques qui peuvent affecter la trésorerie, le responsable nous a affirmé qu'étant étatique, l'entreprise ne connaît pas beaucoup de risques. En effet ; en ce qui concerne le risque de taux et principalement le taux d'intérêt et le taux de change, il nous a expliqué que le taux d'intérêt appliqué par l'entreprise INERGA est un taux fixe suite à une convention entre la société et la banque nationale d'Algérie, donc elle n'a pas de risques liés à la variation du taux d'intérêt. Par ailleurs, concernant le taux de change, le responsable déclare que la majorité des opérations effectuées avec l'étranger sont des opérations d'importations, notamment, avec la zone européenne, où les échanges sont établis en euro, et comme cette devise est stable, le problème de risque lié à ce taux ne se pose pas.

2.2.3 Le contrôle de la trésorerie par le rapprochement bancaire :

Le rapprochement bancaire peut être considéré comme un état de contrôle de la trésorerie de l'entreprise, cette opération consiste à comparer d'une façon permanente le solde de la balance des comptes bancaires, qui concerne la trésorerie de l'entreprise INERGA spa et le solde de ces mêmes comptes dans la balance de la banque (la BNA), pour ressortir les écarts entre les prévisions (dans ce cas, ce sont les montants à encaisser ou à décaisser), et les réalisations (dans ce cas, les montants réellement encaisser ou décaisser), des comptes. Ces écarts généralement sont à l'origine des chèques en circulation qui ne sont pas encore décaisser ou encaisser par l'entreprise et la banque.

Le responsable du service trésorerie de l'entreprise est chargé d'établir l'état de rapprochement bancaire mensuellement à la fin du chaque mois. Il enregistre quotidiennement les opérations de prévision des chèques à encaisser et à décaisser par l'entreprise, ensuite il va enregistrer les réalisations des chèques si ces derniers sont remis par l'entreprise. A la fin de cette opération, le trésorier va comparer les comptes et détecter les écarts, les erreurs d'enregistrements dans le cas où il y a un double paiement, un vol, une omission ou un oubli.

Dans l'entreprise INERGA, l'élaboration du rapprochement bancaire se fait à partir de deux méthodes : soit la méthode traditionnelle d'enregistrement par le logiciel Excel, où bien par l'utilisation d'une application qui s'appelle « MALIYA » fournie par l'entreprise mère « le groupe SONELGAZ », elle facilite le recueil d'information concernant les comptes banque de l'entreprise auprès de la BNA où la banque envoie son relevé bancaire à l'entreprise pour faciliter l'opération. Cette méthode est rapide et facile.

D'après le modèle d'état de rapprochement bancaire de l'entreprise INERGA spa du mois de décembre 2016 (voir l'annexe n°05), nous remarquons qu'il existe un écart entre le solde de compte de l'entreprise INERGA (1 276 731 902.91) et le solde de sa banque BNA (1 088 667 562.24) la nature de cet écart revient au fait qu'il existe des chèques en circulation.

Enfin, une bonne maîtrise de ses états de rapprochement bancaire signifie une gestion efficace de la trésorerie au sein de cette entreprise.

Conclusion du 3^{ème} chapitre :

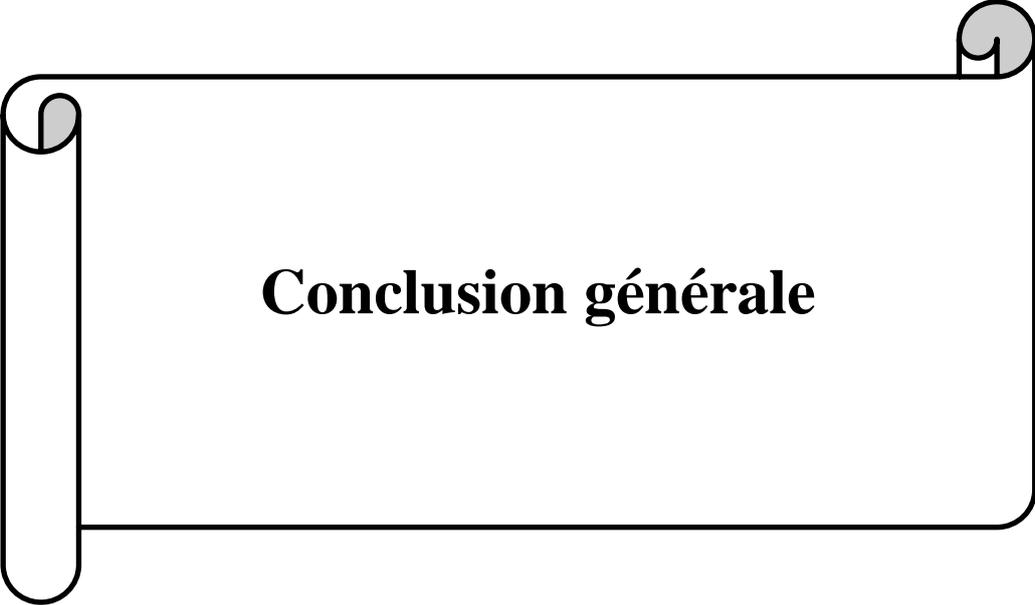
Dans ce chapitre, nous avons essayé d'appliquer tous les points cités dans le cadre théorique sur la position de la trésorerie et la démarche à suivre pour l'optimiser au sein de l'entreprise INERGA spa.

En effet, nous avons analysé la trésorerie de l'entreprise pendant les quatre dernières années de 2012 à 2015 à travers des différents documents fournis par l'entreprise (les bilans, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie).

Par ailleurs, Nous avons constaté que cette entreprise jouie d'un bon équilibre financier ce qui lui permet de faire face à ses engagements, et de pouvoir financer ses investissements. Par conséquent, l'entreprise dispose d'une trésorerie positive ce qui indique que cette dernière est solvable et elle possède des liquidités suffisantes pour rembourser ses dettes prévues.

Pour analyser la gestion prévisionnelle, nous avons passé un entretien avec le chef de trésorerie qui nous a confirmé que l'entreprise fait une gestion prévisionnelle annuelle avec un découpage mensuel à l'aide du budget de trésorerie qui aide les gestionnaires de prendre des décisions en matière de financement des déficits.

Toutefois, nous avons remarqué que l'entreprise semble souffrir des insuffisances en matière de gestion de son besoin en fond de roulement où les délais de créances des clients sont largement supérieurs aux délais des fournisseurs, ce qui permet de créer des difficultés pour la gestion de trésorerie où l'entreprise devra y mettre une gestion efficace.



Conclusion générale

Cette recherche ambitieuse devait contribuer à une meilleure compréhension du processus de la gestion optimale de trésorerie au niveau des entreprises publiques algériennes à travers l'analyse de la situation de l'une de ces dernières, celle de l'INERGA SPA.

Pour ce faire, nous avons subdivisé notre travail en deux parties ; La première consiste à identifier et montrer tous les concepts théoriques liés à la trésorerie et sa gestion au niveau des entreprises et les différents instruments de son optimisation ainsi que l'identification des risques pouvant toucher la trésorerie des entreprises. La deuxième partie est consacrée à l'analyse des documents fournis par l'entreprise INERGA SPA (bilan, TCR, TFT, et budget de trésorerie des années 2012 à 2015), et les informations que nous avons obtenu auprès du responsable du service trésorerie, afin de connaître la situation de sa trésorerie ainsi que la démarche suivie par celle-ci dans le processus d'optimisation de la gestion de cette trésorerie.

Nous avons essayé de répondre à la problématique suivante. Un ensemble d'hypothèses a été émis pour nous aider à arriver à nos résultats :

- ↳ L'INERGA a cessé d'utiliser l'analyse financière depuis plusieurs années. Ainsi, elle n'effectue aucun calcul des différents indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR, TN), qui sont très importants pour savoir s'il y a une compatibilité entre emplois et ressources de la société, et avoir une vision sur la continuité ou pérennité de cette dernière ;
- ↳ Des ratios spécifiques sont imposés par l'entreprise mère SONELGAZ, et plus particulièrement les ratios de rentabilité, afin de connaître la productivité de cette société ;
- ↳ L'INERGA SPA dispose d'une trésorerie positive le long de la période étudiée ; cela revient essentiellement à l'activité opérationnelle de celle-ci comme nous l'avons vu dans le TFT entre 2012 et 2015. Pour cette même période, elle possède également un BFR largement positif, né des décalages importants entre délais de rotation des clients et des fournisseurs, qui est couvert par le fonds de roulement de la société ;
- ↳ L'entreprise finance la majorité de ces investissements par ces fonds propres, c'est-à-dire des sorties d'argent de sa trésorerie, donc elle n'effectue pas de placements au niveau des institutions financières ;
- ↳ L'INERGA SPA considère la gestion de trésorerie comme l'un des éléments les plus importants pour maintenir un niveau suffisant de liquidité et assurer au même temps une certaine stabilité financière ; ce qui infirme notre première hypothèse ;

- ↳ Afin d'optimiser sa gestion de trésorerie, la société fait recours à un nombre d'outils dont lesquels on trouve principalement le budget de trésorerie et le plan de financement décennal, ce qui confirme notre deuxième hypothèse ;
- ↳ Les prévisions effectuées afin d'élaborer le budget de trésorerie sont un peu compatibles avec les réalisations dans certains rubriques mais dans d'autres rubriques ; ils sont un peu plus loin, ce qui fait de la gestion de trésorerie dans cette entreprise peu efficace, et cela confirme également notre dernière hypothèse selon laquelle nous supposons que l'optimisation de la gestion de trésorerie des sociétés algériennes est en phase de développement et d'amélioration.

A partir de ces résultats nous avons répondu à notre problématique principale, à travers l'étude de cas. Ainsi donc, pour son processus d'optimisation de la gestion de trésorerie, l'entreprise INERGA à commencer à utiliser un bon nombre d'outils tel le maintien d'un équilibre entre emplois-ressources de l'entreprise, ainsi que les efforts consacrés pour la conservation d'une trésorerie positive et suffisante pour ses investissements, l'établissement des budgets et plans de trésorerie ; de surcroit elle garantit un contrôle de toute les opérations liées à la trésorerie à l'interne à l'aide des auditeurs financiers et comptables, et à l'externe, notamment les opérations avec sa banque (la BNA), à l'aide de certains documents, principalement, le rapprochement bancaire.

Durant notre recherche théorique et le stage pratique au niveau de l'INERGA SPA, nous avons essayé de voir la situation de la gestion de trésorerie et son optimisation au niveau de cette entité qui est considérée l'une des plus importantes sociétés publiques en Algérie, et suit à ce processus, nous avons des remarques et des recommandations pour cette entreprise :

R1 : En commençant par notre thème de recherche, la trésorerie de l'INERGA SPA est excédentaire dans la période étudiée et en évolution d'une année à l'autre, mais l'entreprise ne dispose d'aucun placement auprès des établissements financiers. de ce fait, nous recommandons à l'entreprise de placer un certain pourcentage des excédents de trésorerie, au lieu d'investir toute la somme pour l'achat des immobilisations, puisque les placements sont moins risqués que les investissements, et présentent des équivalents de liquidité à tout moment (ne pas mettre tous les œufs dans le même panier) ;

R2 : Le BFR de l'INERGA SPA est positif, et les créances clients excèdent largement les dettes fournisseurs, donc malgré l'existence d'une trésorerie positive, cette

situation gêne le bon déroulement de l'activité de l'entreprise en raison d'un BFR important. Pour redresser cette situation, l'entreprise doit mettre en œuvre des mécanismes pour diminuer les délais de rotation des clients, et augmenter les délais de rotation des fournisseurs ;

R3 : Au niveau des prévisions, nous avons remarqués un grand écart, entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, justifié par les responsables de la trésorerie de l'INERGA SPA, nous conseillons tous de même plus de prudence lors des prévisions, car cette étape est très importante dans chaque processus d'optimisation.

R4 : En ce qui concerne l'analyse financière des indicateurs d'équilibre financier (FR, BFR, TN), ainsi que l'analyse par les ratios (de liquidité, de structure, de rentabilité et de gestion), le responsable du service trésorier nous confirme que cette fonction n'existe pas dans cet établissement. En tant que grande entreprise et pour éviter certaines erreurs, il est préférable de disposer de cette fonction d'analyse financière vue son importance pour une bonne appréciation de la situation financière de l'entreprise.

Malgré notre ambition et l'intérêt de ce sujet, nous avons rencontré certaines difficultés, notamment lors de la recherche des informations théoriques pour lesquelles un manque terrible de source au niveau des bibliothèques, nous a poussé à utiliser les sites internet. Une autre difficulté réside dans l'obtention d'un lieu de stage, qui a plus ou moins retardé, au début, mais sans conséquence sur le travail final. Ces deux obstacles nous ont délimité dans l'exécution de la recherche que nous voulions plus approfondie. Nous conseillons aux étudiants de mieux explorer ce terrain combien important pour l'analyse de la santé de l'entreprise.

Bibliographie :

1) ouvrages

- BARNATO, (Pascale) et GRERGIO (Georges) : DSCG 2 finance manuel et application, édition DUNOND, paris, 2009 ;
- CHARLET-HENRI A et JEANS YVES S., gestion financière de l'entreprise, Vuibert, 2012 ;
- CHRISTIAN et M.ZAMBOTTO, gestion financière, 6ème édition DUNOD, Paris, 2004 ;
- DESBRIERES, (P), et POINCELOT, (E), gestion de trésorerie, 2eme édition EMS, 2015 ;
- GAUGAIN, (Marc) et SAUVEE-CRAMBERT (Roselyne) : gestion de la trésorerie, Edition economica, paris, 2011 ;
- GEORGES. (L), mini manuel de finance d'entreprise, édition DUNOD ;
- HUBERT B. et CATHRINE E., trésorerie d'entreprise ,3eme édition, Dunod, paris ; 2011 ;
- FORGET, (Jack) : gestion de trésorerie, éditions d'organisation, paris, 2005 ;
- MARMUSE, (C) : gestion de trésorerie, éditions VUIBERT ENTREPRISE, Paris, collection dirigée par J-P.HEFLER et J.ORSANI, 1988 ;
- MEGHRAOUI K., manuel de finance d'entreprise, Berti éditions, Alger, 2015 ;
- MEYER G., l'essentiel de la gestion financière d'entreprise, éditions ellipses, paris, 2013 ;
- MELYON, (G), gestion financière, édition Bréal, collection Phillipe Raimbourg, 2007.
- Ouachrine(H) et chabani(S), Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1ere édition, Taleb impression, Alger, 2013 ;
- ROUSSELOT, (P) et VERDIE, (J.F), gestion de trésorerie, édition Dunod, Paris, 2011 ;
- SELMARE, (Caroline) : toute la fonction finance, édition Dunod, paris, 2006.

2) Travaux universitaires :

- Allard, (Marie-Hélène) : La gestion financière et le dirigeant de PME : Le concept de l'utilité perçue, thèse du grade de maître ès sciences, école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, 1999.
- ARAB SAID, (S) : la gestion optimale de la trésorerie dans une entreprise commerciale : étude de cas ATM MOBILIS, thèse de master en finance et comptabilité, Ecole des Hautes Etudes Commerciales KOLEA, 2015.
- SMAIL, (Sonia) : le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise, mémoire de master, école supérieur de commerce, Alger, 2014.
- ZEMRANI, (Ghezlène) : analyse de la gestion de trésorerie au sein d'une filiale d'un groupe international, mémoire de master en sciences commerciales (option ; Finance et comptabilité), école des hautes études commerciales, Alger, 2015.

3) Site web :

- <http://www.atel.lu/professiondetresorierd'entreprise.pdf>. (Publié le 13/12/2011 consulté le 23/04/2017).
- http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG_chapitre_4_le_plan_de_financement3 (consulté le 05/04/2017).
- <http://www.christian-biales.net/Gestion.PDF>. (publié le 25/06/2014 consulté le 14/04/2017)
- http://static.canalblog.com/storagev1/gestionfin.canalblog.com/docs/NG_Gestion_de_tr_sorerie_chapitre_1.pdf (consulté le 12/04/2017).
- <https://www.economie.gouv.fr/trésorerie.pdf>. (Publié le 06/07/2015 consulté le 28/04/2017).
- <https://www.fichier-pdf.fr/analyse-et-decisions-financieres-important.pdf> (publié le 20/06/2014 consulté le 16/04/2017)
- http://www.mazars.fr/lagestion_de_la_trésorerie.pdf. (Publié le 29/11/2011 consulté le 23/04/2017).

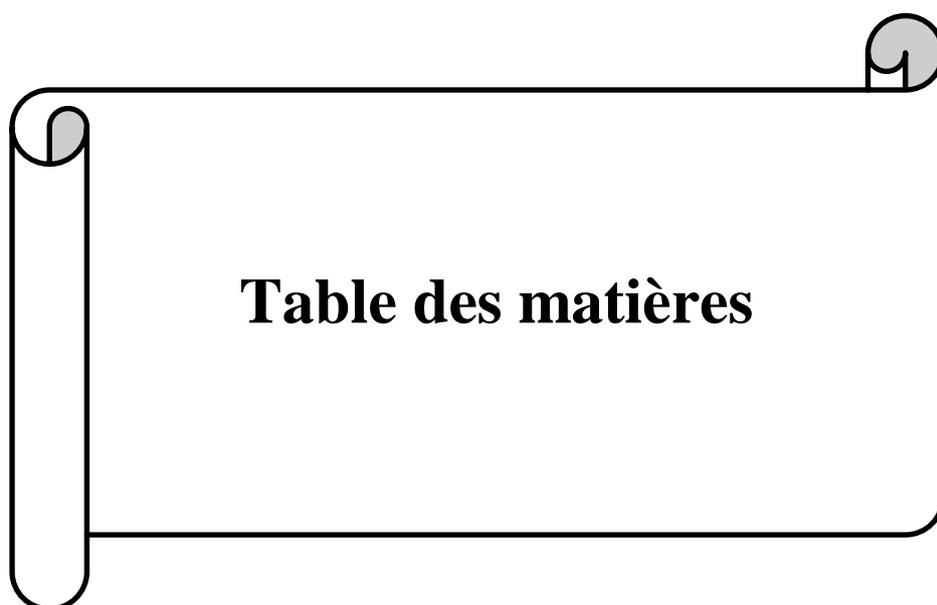


Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre I : éléments d'étude de la trésorerie5

Section 01 : la gestion de trésorerie dans une entreprise.....7

1.1 La gestion financière7

1.1.1 Notion de la gestion.....7

1.1.2 Définition de La gestion financière.....8

1.1.3 La place de la gestion financière dans l'entreprise.....8

1.1.4 Typologie des décisions financières.....9

1.1.5 Les missions de la gestion financière.....10.

1.2 La gestion de trésorerie.....11

1.2.1 Définition de la trésorerie.....11

1.2.2 Définition de gestion de trésorerie.....12

1.2.3 Place de la gestion de trésorerie dans l'entreprise.....17

Objectif de la gestion de trésorerie.....17

1.3 Rôle du trésorier d'une entreprise.....17

1.3.1 Les activités du trésorier.....17

1.3.2 objectif du trésorier.....19

1.4 Origine des problèmes de trésorerie20

1.4.1 les problèmes structurels de trésorerie.....20

1.4.2 Les problèmes conjoncturels de trésorerie.....22

1.5 Apport de la gestion de trésorerie à la performance financière.....22

Section 02 : Analyse et méthodes de calcul de la trésorerie.....23

2.1 Calcul de la trésorerie par l'approche statique.....24

2.1.1L'équilibre financier.....24

2.1.1.1 Le fond de roulement.....25

2.1.1.1.1 Calcul du fond de roulement selon l'approche financière.....25

2.1.1.1.2 Calcul du fond de roulement par l'approche fonctionnelle.....26

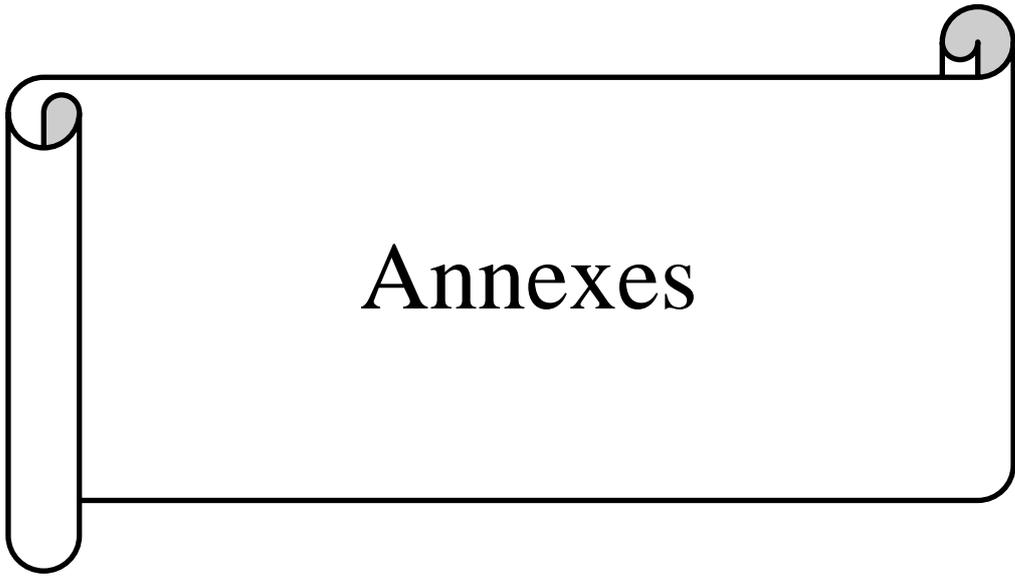
2.1.1.2 Calcul du besoin en fonds de roulement.....28

2.1.1.3	Calcul de la trésorerie net.....	29
2.1.2	Analyse de la trésorerie par les ratios.....	31
2.1.2.1	Ratios de structure financière.....	32
2.1.2.2	Ratios de liquidité.....	32
2.1.2.3	Ratios de gestion ou de rotation.....	33
2.1.2.3	Ratios de rentabilité.....	34
2.2	Calcul de la trésorerie par l'approche dynamique.....	35
2.2.1	Présentation du tableau de flux de trésorerie.....	35
<u>Chapitre II : Le processus d'optimisation de la gestion de trésorerie dans l'entreprise 38</u>		
<u>Section 01 : outils et techniques d'optimisation de la trésorerie.....40</u>		
1.1	outils d'optimisation de la trésorerie.....	40
1.1.1	Le plan de financement.....	41
1.1.1.1	les objectifs de plan de financement.....	42
1.1.1.2	La démarche d'élaboration d'un plan de financement.....	42
1.1.1.3	Modèle du tableau.....	43
1.1.1.4	La relation entre le plan de financement et la trésorerie.....	44
1.1.1.5	Analyse du plan du financement.....	44
1.1.2	Le budget de trésorerie.....	44
1.1.2.1	définitions du budget de trésorerie.....	45
1.1.2.2	l'élaboration d'un budget de trésorerie.....	45
1.1.2.3	la réalisation du budget de trésorerie.....	47
1.1.2.3.1	Le recueil de l'information.....	47
1.1.2.3.2	La répartition des informations en encaissements et décaissements	47
1.1.2.4	Le plan de trésorerie.....	48
1.1.2.5	Objectif du budget de trésorerie.....	50
1.1.3	La gestion au quotidien (la fiche en valeur).....	50
1.2	Techniques d'optimisation.....	53
1.2.1	Les moyens de financement à court terme.....	53
1.2.1.1	Le financement non bancaire.....	53
1.2.1.2	Le financement direct sur le marché monétaire.....	54

1.2.1.3 Le financement par circuit bancaire.....	55
1.2.2 Optimisation des financements.....	57
1.2.3 Le placement à court terme.....	58
1.2.3.1 Placements par acquisition de valeurs mobilières sur le marché financier.....	58
1.2.3.2 Placement par l'intermédiaire des OPCVM.....	58
1.2.3.3 Les placements sur le marché monétaire (les titres de créances négociables)...	59
1.2.3.4 Les produits bancaires.....	60
1.2.3.5 Placement auprès d'autre entreprise.....	61
1.2.4 Optimisation des placements.....	61
Section 02 : La gestion des risques et contrôle de la trésorerie.....	62
2.1 Les risques de la gestion de trésorerie.....	62
2.1.1 Le risque de change.....	62
2.1.1.1 les situations d'exposition au risque de change.....	63
2.1.1.1.1 Risque de change sur un contrat d'exportation.....	64
2.1.1.1.2 Risque de change sur un contrat d'importation.....	64
2.1.1.1.3 Risque de change sur appel d'offre.....	64
2.1.1.2 les techniques de couverture du risque de change.....	64
2.1.1.2.1 Techniques internes de gestion du risque de change.....	64
2.1.1.2.1.1 Choix de la devise de facturation	64
2.1.1.2.1.2 Termaillage.....	65
2.1.1.2.1.3 Compensation multilatérale des paiements internationaux.....	65
2.1.1.2.2 Techniques externes de la gestion de risque de change.....	65
2.1.1.2.2.1 Couverture sur le marché des changes à terme.....	65
2.1.1.2.2.2 Couverture de risque de change par les options.....	65
2.1.2 Le risque de taux d'intérêt.....	66
2.1.2.1 Les instruments de couverture de taux d'intérêt.....	66
2.2. Le contrôle de la trésorerie.....	67
2.2.1 Le contrôle interne.....	67
2.2.2 Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie.....	68
<u>Chapitre III : Analyse et optimisation de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise INERGA filiale du groupe SONELGAZ.....</u>	70

Section 01 : présentation générale de l'entreprise INERGA filiale de l'entreprise SONELGAZ.....	72
1.1 Historique.....	72
1.2 Dénomination et statut juridique.....	72
1.3 Objet et domaines d'intervention.....	72
1.4 Domaines d'intervention.....	73
1.5 Certification.....	74
1.6 Ressource.....	75
1.7 L'organisation structurelle d'INERGA.....	77
1.8 L'organigramme général d'INERGA spa.....	78
1.9 Les missions essentielles des différentes directions de l'entreprise.....	78
1.9.1 La direction technico-commerciale (DTC).....	78
1.9.2 La direction des ressources humaines (DRH).....	78
1.9.3 La direction de l'audit et le contrôle de gestion (DACG).....	78
1.10 Missions de la direction finance & comptabilité (direction d'accueil).....	78
1.11 L'organigramme de la direction finance et comptabilité.....	79
Section 02 : analyse et optimisation de la trésorerie de l'entreprise INERGA spa.....	80
2.1 Analyse de la situation de la trésorerie d'INERGA spa.....	80
2.1.1 Analyse statique du bilan.....	80
2.1.1.1 approche patrimoniale.....	80
2.1.1.1 Calcul du FR.....	83
2.1.1.2 approche fonctionnelle.....	84
2.1.1.2 Calcul du FRNG.....	85
2.1.1.3 Calcul du BFR.....	86
2.1.1.4 Calcul de la trésorerie.....	88
2.1.2 Analyse de la trésorerie par les ratios.....	90
2.1.2.1 ratios de liquidité.....	90
2.1.2.2 Ratios de structure.....	91
2.1.2.3 Ratios de rentabilité.....	93
2.1.2.4 Ratios de gestion.....	96
2.1.3 : analyse dynamique par le tableau de flux de trésorerie (TFT).....	97
2.2 : Analyse de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise INERGA spa.....	99
2.2.1 Le budget de trésorerie.....	99

2.2.2 Autres outils liés à la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	101
2.2.3 Le contrôle de la trésorerie par le rapprochement bancaire.....	103
Conclusion générale.....	107
Bibliographie	
Annexes	



Annexes

Liste des annexes

Annexe N°01 : Guide d'entretien

Annexe N°02 : organigramme général de l'entreprise INERGA spa

Annexe N°03 : organigramme de la direction finance et comptabilité

Annexe N°04 : budget de trésorerie 2015

Annexe N°05 : Etat de rapprochement bancaire- décembre 2016

Annexe N°06 : bilan actif 2015

Annexe N°07 : bilan passif 2015

Annexe N°08 : Compte de résultat 2015 (en nature)

Annexe N°09 : Bilan actif 2014

Annexe N°10 : Bilan passif 2014

Annexe N°11 : Compte de résultat 2014 (en nature)

Annexe N°12 : bilan actif 2013

Annexe N°13 : bilan passif 2013

Annexe N°15 : Compte de résultat 2013 (en nature)

Annexe N° 16 : bilan actif 2012

Annexe N°17 : bilan passif 2012

Annexe N°18 : Compte de résultat 2012 (en nature)

Annexe N°19 : Tableau des flux de trésorerie 2015

Annexe N°20 : Tableau des flux de trésorerie 2014

Annexe N°21 : Tableau des flux de trésorerie 2013

Annexe N°22 : Tableau des flux de trésorerie 2012

