

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
Financières et Comptables.

Spécialité : **FINANCE ET COMPTABILITE**

THEME :

**Le processus d'une gestion optimale de la
trésorerie d'une entreprise**

Cas : NAFTAL spa

Elaboré par :

SMAIL Sonia

Encadreur :

DR. IHADADDEN Athmane

Lieu du stage : NAFTAL spa / branche carburant

Période du stage : du 15 mai au 28 juin

2013/2014

Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents que j'aime le plus au monde.

A mon père qui m'a toujours encouragé et motivé, sans toi je ne serai arrivé là où j'en suis, merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien venant de toi.

A ma mère qui a toujours été à mes côtés, pour sa patience et ses conseils précieux je te témoigne ma profonde gratitude et reconnaissance.

A mes très chers frères Jugurtha et Tarek

A la mémoire de mon grand-père Salem, à mon grand-père Amar et mes deux grands-mères.

A mon oncle Said

A tous mes oncles et tantes, cousins et cousines.

A mes meilleures amies : Khaoula, Meriem et Fella.

Remerciement

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

Je tiens à adresser mes vifs remerciements à mon encadreur Dr. IHADADDEN Athmane qui a accepté de diriger ce travail, je lui témoigne ma sincère reconnaissance pour son aide, ses conseils et sa patience.

Je voudrais aussi remercier madame DJANI Souad qui m'a aidé à décrocher un stage pratique au niveau de NAFTAL branche carburant.

Je remercie vivement Mr TAHRAOUI Djamel pour son accueil au niveau de Naftal branche carburant, pour le temps qu'il m'a consacré et les informations qu'il a mis à ma disposition.

Je remercie également Mr M'RAOUI de m'avoir accepté au sein de son équipe, Mlle BACI Asma pour son aide.

Mes remerciements s'adressent à mes amis(es) qui m'ont apporté de l'aide notamment : Achène, Khaoula, Loubna, Menad et Yanis.

Toute ma gratitude va à mes enseignants qui m'ont formée tout au long de mon cursus étudiant.

Résumé

Cette étude vise à présenter l'importance de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise, et la nécessité d'assurer une gestion optimale de celle-ci.

La gestion optimale de la trésorerie passe par plusieurs étapes chacune de ces étapes est indispensable.

Nous avons consacré la partie pratique à l'étude de la gestion de la trésorerie au sein de la société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers NAFTAL spa.

Mots clés : gestion financière, trésorerie.

:

تهدف هذه الدراسة لتقديم اهمية تسيير الخزينة بالنسبة للمؤسسة و ضرورة ضمان التسيير الامثل لهذه الوظيفة.

التسيير الامثل للخزينة يتطلب المرور بعدة مراحل و كل مرحلة تعتبر اساسية.

لقد خصصنا دراسة الحالة للمؤسسة الوطنية للتوزيع و التسويق المنتوجات البترولية

الكلمة المفتاحية: التسيير المالي، الخزينة.

Liste des tableaux

| | |
|--|-----------|
| Tableau N°1 : Présentation du bilan selon l'approche patrimoniale | 18 |
| Tableau N°2 : Présentation du bilan selon l'approche fonctionnelle | 24 |
| Tableau N°3 : tableau des flux de trésorerie | 34 |
| Tableau N°4 : Exemple de fiche de suivi en valeur | 47 |
| Tableau N°5 : évolution du chiffre d'affaire NAFTAL spa | 74 |
| Tableau N°6 : les moyens humain de NAFTAL spa | 79 |
| Tableau N°7 : Bilan financier 2010/2011 NAFTAL spa | 81 |
| Tableau N°8 : Calcule du FR par le haut du bilan | 82 |
| Tableau N°9 : calcule du FR par le bas du bilan | 82 |
| Tableau N°10 : Calcule du BFR | 83 |
| Tableau N°11 : Calcule de la trésorerie | 83 |
| Tableau N°12 : Calcule des ratios | 84 |
| Tableau N°13 : Tableau des flux de trésorerie de NAFTAL spa | 86 |
| Tableau N°14 : Trésorerie 2011/2010 de NAFTAL spa | 88 |
| Tableau N°15 : évolution de la trésorerie et des placements de naftal spa | 91 |
| Tableau N°16 : les types de placement de NAFTAL spa | 92 |

Liste des figures

| | |
|--|-----------|
| Figure N° 1: La place de la fonction financière dans l'entreprise | 5 |
| Figure N° 2: Place de la gestion de trésorerie | 10 |
| Figure N° 3: Retraitement du bilan comptable | 17 |
| Figure N° 4: les documents de la gestion de trésorerie | 38 |
| Figure N° 5: plan de trésorerie | 43 |
| Figure N° 6: évolution de la trésorerie et des placements de NAFTAL spa | 91 |

Liste des abréviations

| | | | |
|---------------|--|--------------|--|
| AC | Actif Courant | FR | Fond de Roulement |
| ANC | Actif Net Comptable | FRP | Fond de Roulement Patrimoniale |
| AVM | Aviation Marine | FPC | Fond de Placement Commun |
| BC | Branche Carburant | IDG | Instruction De Gestion |
| BFR | Besoin de Fond de Roulement | LT | Long Terme |
| BFRE | Besoin De fond de Roulement d'Exploitation | MT | Moyen Terme |
| BFRHE | Besoin de Fond de Roulement Hors Exploitation | OPCVM | Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières |
| BTA | Bon de Trésor Assimilable | RLG | Ratio de Liquidité Générale |
| BTC | Bon de Trésor a Court terme | RLI | Ratio de Liquidité Immédiate |
| CA | Chiffre d'Affaire | RLR | Ratio de liquidité Réduite |
| CD | Certificat de Dépôt | SICAV | Société par action à Capital Variable |
| COFACE | Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur | TN | Trésorerie Nette |

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre 01: Le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise

Section 1 : La place et le rôle de la fonction financière dans l'entreprise

Section 2 : La place et le rôle de la trésorerie dans la fonction financière

Section 3 : Les méthodes de calcul de la trésorerie

Chapitre02 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Section 1 : Les étapes d'une gestion optimale de la trésorerie

Section 2 : Les outils d'optimisation de la trésorerie

Chapitre03 : optimisation de la gestion de trésorerie de NAFTAL spa

Section 1 : présentation de NAFTAL spa

Section 2 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie.

Table des matières

Annexes.

Introduction générale

L'entreprise en tant qu'organisation mène des activités dans le cadre de son objet social. Ces activités la mettent en relation avec différents acteurs tels que les clients, les fournisseurs, les institutions financières ... et ce pour effectuer des échanges commerciaux qui requiert un besoin de financement.

Les transactions financières qui naissent entre l'entreprise et ses différents acteurs ont un impact sur la trésorerie de l'entreprise et donc sur sa liquidité. En effets la survie d'une entreprise est dépendante de la gestion de ses liquidités et de ses besoins de financement car une mauvaise gestion de ces derniers pourrait la mettre dans une situation d'illiquidité ce qui entraîne l'état de cessation de paiement.

Toute entreprise doit disposer en permanence de ressources suffisantes pour faire face à ses engagements financiers à court terme. Dès lors, la gestion de la trésorerie apparaît comme un outil indispensable pour la prévision des flux financiers traversant l'entreprise ; par ailleurs, elle offre les outils nécessaires la rentabilisation des fonds à court terme de l'entreprise.

La présente étude se penchera alors sur la gestion de la trésorerie à travers le thème :

« Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise » cas de NAFAL Spa.

Problématique

Les entreprises doivent disposer de liquidité suffisante pour assurer le déroulement de leurs activités d'exploitation et pour satisfaire leurs besoins en matière de liquidités, cependant avoir des liquidités en permanence dans sa trésorerie ne signifie pas qu'on a une gestion saine de cette dernière, car les sommes préservées dans les comptes de trésorerie représentent un manque à gagner pour l'entreprise, de même des comptes de trésorerie débiteurs ou

Introduction générale

négatifs génèrent des frais financiers que l'entreprise devra supportés. Les responsables de la trésorerie doivent donc prendre en considération tous ces facteurs afin d'assurer une gestion efficace de la trésorerie.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour but l'optimisation de la gestion de la trésorerie à travers le traitement de la problématique suivante :

« Quel est le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise ? cas de NAFTAL Spa »

Pour répondre à cette problématique des questions secondaires méritent d'être posées :

- Quelle est la place et quel est le rôle de la trésorerie dans la fonction financière de l'entreprise ?
- Quelles sont les méthodes de calcul de la trésorerie ?
- Quels sont les moyens utilisés afin de garantir une meilleure rentabilité des excédents de la trésorerie, et un minimum de frais pour les déficits de trésorerie?

- **Hypothèses**

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche, nous avons formulé l'hypothèse globale suivante :

Hypothèse : la gestion optimale de la trésorerie dépend de toutes les structures de l'entreprise et non du gestionnaire de trésorerie uniquement. L'optimisation de la trésorerie nécessite un travail de coordination entre toutes les fonctions pour que le trésorier maîtrise sa trésorerie.

- **L'importance du travail**

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanent. Elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. En effet, la continuité du cycle d'exploitation d'une entreprise et sa pérennité dépendent fortement de sa trésorerie et de la gestion qui en est faite. Ainsi la trésorerie d'une entreprise nécessite toute l'attention de l'équipe dirigeante en général et du trésorier en particulier qui doit développer de nouveaux outils et connaissances afin d'affronter les changements qu'a connus et que connaît la trésorerie afin d'être en mesure d'assurer une gestion optimale de celle-ci.

- **Méthodologie de travail**

Afin d'accomplir notre travail nous avons mené une recherche documentaire à travers les ouvrages et les articles publiés sur le sujet pour constituer une revue de littérature ensuite nous avons procédé à une méthode analytique en se basant sur les états financiers de l'entreprise afin de recueillir les informations relative au fonctionnement de la trésorerie aussi nous avons utilisé l'approche descriptive afin de décrire le processus de la gestion de la trésorerie.

- **Plan de travail**

Notre travail est divisé en deux parties :

- Une partie théorique (chapitre 1 et 2) qui consiste en un rappel de la revue de littérature
- Une partie pratique qui traite la gestion de la trésorerie au sein de NAFTAL Spa (chapitre 3)

Introduction générale

Le chapitre 1 : présentera d'une manière globale la fonction financière et sa place dans l'entreprise, et donnera l'aspect conceptuel de la trésorerie à travers les différentes définitions et méthodes de son calcul.

Le chapitre 2 : ce chapitre retracera les étapes d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise et proposera les outils d'optimisation possibles.

Le chapitre 3 : sera consacré à l'étude de la gestion de trésorerie de la société NAFTAL spa qui a fait l'objet de notre étude de cas. Nous allons essayer d'appliquer les éléments cités dans la partie théorique et sortir avec des résultats qui vont être la base pour faire des suggestions et des recommandations.

*Chapitre 1 : le rôle et la place de la
gestion de la trésorerie dans
l'entreprise*

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

Introduction

Dans ce chapitre nous allons voir de manière générale la place de la fonction financière dans l'entreprise puis on va étudier la notion de la trésorerie et son importance dans l'entreprise ensuite nous examinerons la trésorerie à travers deux documents comptable ; le bilan et le tableau des flux de trésorerie, le premier nous permettra de d'aborder l'approche statique tandis que le deuxième document nous renseignera sur l'approche dynamique.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

Section1 : la place et le rôle de la fonction financière dans l'entreprise

L'entreprise est un organe autonome doté de plusieurs fonctions, à la fois différentes et interdépendantes, De toutes ses fonctions auxquelles la gestion de l'entreprise fait appel, la fonction financière est incontestablement la fonction dominante, car elle est à l'origine et à l'aboutissement de la plupart des processus économiques : sans argent, on ne fait pas grand-chose ; sans revenus, on ne survit pas longtemps

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

1. Définition de la gestion financière :

La gestion financière constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations de s'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier.¹

La gestion financière réunit 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

2. Les activités liées à la fonction financière

Parmi les activités liées à la fonction financière, on recense :

¹ Cohen Elie, *gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, Canada, 1991, P11.

²Allard Marie-Hélène, *La gestion financière et le dirigeant de PME : Le concept de l'utilité perçue*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître des sciences, HEC Montréal, 1991.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

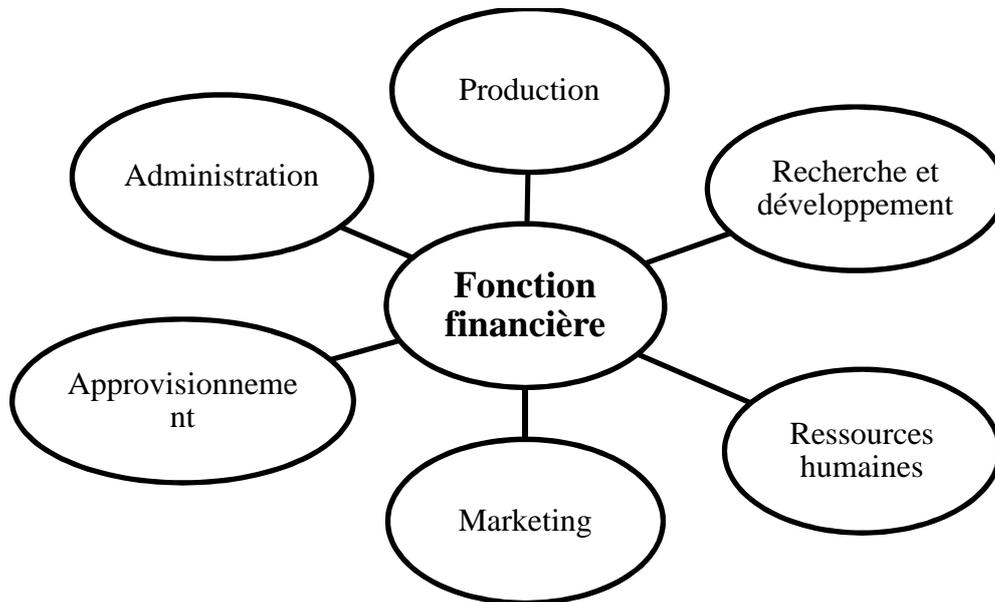
- la comptabilité (générale, analytique) : comptabilité générale (bilan, compte de résultat)
compta analytique : permet de calculer le prix de revient des produits fabriqués
- le contrôle budgétaire : repose sur l'analyse des écarts entre les budgets prévisionnels et les réalisations
- la gestion de la trésorerie : qui repose principalement sur 3 axes :
 - la gestion de portefeuille : ensemble des titres de placement (actions, obligations) et de participation que possède l'entreprise.
 - Réalisation du budget de trésorerie : consiste à s'assurer que les encaissements couvrent les décaissements. vérifier la solvabilité des clients.
 - choisir les sources de financement à court terme : pour pallier les besoins financiers à court terme, le trésorier peut recourir au crédit auprès des fournisseurs , au découvert moyennant le paiement d'agios bancaires, les crédits bancaires à court terme ou l'escompte (quand une traite client est remise en banque avant échéance, la banque la rachète ce qui permet à l'entreprise de disposer tout de suite de l'argent moyennant le paiement d'agios).

3. La place de la fonction financière dans l'entreprise

La fonction financière occupe une place important dans l'entreprise dans la mesure où elle doit mettre à la disposition des autres fonctions tous les moyens financiers qui leur sont nécessaire elle est donc au cœur de l'entreprise.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

Figure 1 : place de la fonction financière dans l'entreprise.



Source : présenté par l'étudiante.

Appelée à assurer la sécurité financière de l'entreprise, à mesurer sa performance économique et à garantir la qualité de ses informations financières et comptables, la fonction financière accomplit plusieurs rôles essentiels :

- collecter les ressources financière et assurer à l'entreprise régulièrement les moyens financiers nécessaires au fonctionnement de ses activités à moindre coût.
- S'assurer que tous les projets d'investissements remplissent les conditions de rentabilité et permettent d'accroître la valeur de l'entreprise.
- Gere les ressources collectées et contrôler la bon utilisation de ces ressource et la rentabilité des opérations auxquelles elles sont destinées.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

- Faire en sorte que l'entreprise n'ait ni une insuffisance de capitaux qui gênerais son fonctionnement, ni un excès de ressources qui représenterais un manque à gagner.
- Gérer au mieux les actifs financiers de l'entreprise.
- Suivre et contrôler la trésorerie de l'entreprise par une meilleure adéquation entre les ressources et les dépenses, et la recherche des bonnes opportunités de placement des excédents.
- Entretenir de bonnes relations avec les bailleurs de fonds afin de garantir à l'entreprise la disponibilité des ressources de financement.

Section 2 : la place et le rôle de la trésorerie dans la fonction financière

Sous ensemble de la gestion financière, la gestion de trésorerie en est l'une de ses composantes principales, elle en constitue le bras armé, désormais la trésorerie est devenu une fonction indépendante au sein de la direction financière de l'entreprise et ce avec l'accroissement des fonctions et des responsabilités assumée par celle-ci.

1. Définition de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise a été définie par plusieurs auteurs. Parmi ces définitions, nous avons celles des normes internationales IAS/IFRS, et de quelques auteurs que nous abordons dans le point suivant :

Les normes internationales IAS/IFRS, notamment la norme IAS7 et le SCF algérien retiennent la même définition de la trésorerie et précisent deux autres notions : les équivalents de trésorerie et les flux de trésorerie

- La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

- Les équivalents de trésorerie sont les placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.
- Les flux de trésorerie sont les entrées et sorties de trésorerie et d'équivalents de trésorerie.

Selon DESBRIERES et POINCELOT : « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ces emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidité, une approche d'avantage centrée sur les flux, qui peuvent obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissement et de décaissements de liquidités »³

Selon FORGET : « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation »⁴

La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation. Elle englobe les valeurs nettes disponibles, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier. ⁵

³ Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, gestion de la trésorerie, Edition management société, 1991, p 10

⁴ Jack FORGET, Gestion de trésorerie, Éditions d'Organisation, 2005, p11

⁵ Bruno Polonita, Yves Aschenbroich, Didier Voyenne, La nouvelle trésorerie d'entreprise, Dunod, Paris, 2002, P 35.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

A partir de ces définitions on constate que la trésorerie est l'ensemble des ressources disponible en caisse et/ou en banque à une date donnée, qui résultent de la différence entre les encaissements et des décaissements issues des différentes opérations effectuées par de l'entreprise.

La trésorerie est alors composée de deux éléments essentiels :

- Les encaissements : il s'agit des flux financiers réels entrants suite à des opérations effectuées par l'entreprise.
- Les décaissements : il s'agit des flux financier réels sortant suite à des opérations effectuées par l'entreprise.

On peut distinguer entre, opération d'exploitation (achats, vente ... etc.), et opérations hors exploitation (investissements, emprunt ...etc.)

2. Rôle et objectif de la gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie peut être définie comme l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Son objectif premier est de prévenir le risque de cessation de paiement. Le deuxième étant l'optimisation du résultat financier.

En somme la gestion de trésorerie a trois objectifs principaux :

- Assurer la solvabilité de l'entreprise qui lui permet d'honorer son engagement à échéance.
- Optimisation du résultat financier, en réduisant au minimum les frais financiers, et en maximisant les produits financier.
- Evaluation et gestion des risques auxquels est exposée la trésorerie d'entreprise.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

3. La place de la fonction de trésorerie

La fonction trésorerie est d'une importance capitale pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. Cette dernière a un besoin vital en ressources financières pour assurer son activité en répondant aux besoins en encaissements et décaissements (règlement de fournisseurs, des salaires, impôts, achats d'équipements, achats de matières..).

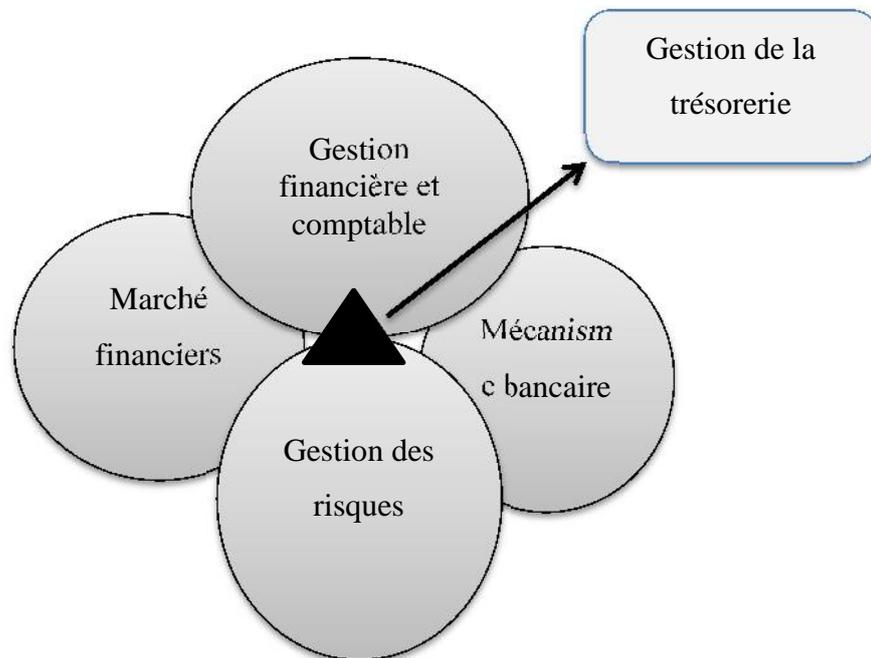
La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant d'une façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé à position de la trésorerie dans la gestion de l'entreprise.⁶

La gestion de trésorerie est l'une des composantes principale dans la gestion financière de l'entreprise car elle permet d'assurer sa survie en lui évitant l'état de cessation de paiement, de financer son activité et ses nouveaux investissements elle lui permet aussi d'optimiser le coût global du financement à court terme et d'assurer un rendement optimal des placements.

⁶ Annie Bellier Daliene, Aarun Khath, Gestion de trésorerie, Edition Economica, 2005, P13.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

Figure 2-Place de la gestion de trésorerie



Source : Philippe Rousselot, Jean François Verdié, Gestion de la trésorerie, Dunod, 2011, P3

Selon Philippe Rousselot et Jean-François Verdié il n'y a pas de gestion optimale de trésorerie possible sans⁷ :

- Une bonne analyse de la structure financière de l'entreprise qui influence sa liquidité à partir de laquelle, l'entreprise pourra construire des outils de prévisions permettant d'anticiper le planning des événements ayant une incidence sur sa trésorerie.
- Une bonne connaissance de mécanismes qui sous-tendent la gestion des comptes courant de leurs clients par les banques seule à même de recevoir leur trésorerie.
- Une bonne culture du fonctionnement des marchés financiers et plus particulièrement du marché monétaire.

⁷ Philippe Rousselot, Jean François Verdié, Gestion de la trésorerie, Dunod, 2011, P3

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

- Un savoir-faire en matière de gestion des risques financiers de marché auxquels la pratique quotidienne de la gestion de trésorerie, notamment en milieu international ne manquera pas de contraindre le trésorier.

On constate donc que La gestion de trésorerie est une fonction située au carrefour des différents domaines de l'entreprise, c'est une fonction aux multiples facettes dont les techniques et l'environnement sont en constante évolution.

4. La spécificité de la trésorerie

Pour pouvoir bien gérer la trésorerie de l'entreprise, il faut d'abord en avoir bien compris la spécificité au travers des points suivant⁸ :

- La trésorerie ne s'intéresse qu'aux flux de recette et de dépenses réels : les notions de ressources et de besoins sont utilisées dans l'analyse financière sur base des éléments de la comptabilité et englobent les provisions, amortissement et régularisations dont nous ne devons pas tenir compte. Il y a donc ici une première divergence entre l'analyse financière et la gestion de trésorerie en ce sens que les mouvements de provisions, d'amortissement ou de régularisation d'actifs ou de passifs ne la concernent absolument pas.
- La trésorerie enregistre ses mouvements en date de valeur : les flux de recettes et de dépenses sont positionnés en trésorerie sur base de la date de valeur de ces mouvements, alors que la comptabilité prend en considération la date d'enregistrement du mouvement financier. Il y aura donc

⁸ Philippe Kneipe, trésorerie et finance d'entreprise, édition Boeck université, 3^{ème} édition, 1997, p06.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

nécessairement toujours une distorsion entre les chiffres de la trésorerie « pure » et les chiffres de la trésorerie « comptable ». Le calcul du fond de roulement et du besoin en fond de roulement aboutit à des situations de trésorerie inadéquates.

- La trésorerie représente plus que l'encaisse, le disponible, les liquidités : la trésorerie n'est pas qu'une caisse, un disponible, des liquidités, elle est constituée non seulement de tous les mouvements de recettes et de dépenses mais aussi des flux de nivellement, de financement et de placement. Elle recouvre donc des flux beaucoup plus importants et doit les gérer de manière optimale.

5. Les missions du trésorier

Autrefois simple caissier ou comptable, le trésorier a connu multiple évolutions à travers le temps. En effet ; l'évolution de l'économie, du secteur financier et de la technologie laissent le trésorier assumer plus de missions.

« Gérer la trésorerie consiste à assurer au moindre coût l'équilibre financier à court terme de l'entreprise. Cela veut dire que le trésorier de l'entreprise doit gérer les liquidités de l'entreprise de façon à éviter les situations d'insolvabilité (ou de cessation de paiement). L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel....). Le trésorier de l'entreprise doit rechercher les

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

financements à court terme les moins onéreux et placer les excédents dans les meilleures conditions possibles »⁹

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.

Ses principales missions sont :

- Gérer les flux et assurer la liquidité de l'entreprise : le trésorier doit assurer à l'entreprise les ressources suffisantes pour pouvoir faire face à ses engagements et donc être solvable, cette mission est la préoccupation majeure du trésorier car la solvabilité de l'entreprise est une contrainte de sa survie. Pour cela le trésorier doit suivre le niveau de sa trésorerie en date de valeur et gérer les flux qui en découlent au jour le jour. plusieurs tâches doivent être menées pour assurer cette mission.
- Gérer les risques financiers : la trésorerie est confrontée à des risques que le trésorier doit identifier et gérer, il s'agit principalement du risque de change et risque de taux. L'intérêt porté à cette mission dépend de la taille de l'entreprise.
- Amélioration du résultat financier : cette mission représente l'enjeu de la trésorerie zéro, qui est l'objectif à atteindre de la gestion de trésorerie, en effet le trésorier doit minimiser les frais financiers en négociant les conditions de financement, et maximiser les produits financiers en plaçant les excédents de trésorerie au meilleur taux.

⁹DELAHAYE & al, Finance d'entreprise : manuel et applications, Edition DUNOD, 2007, Paris, P.445.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

- Gérer la relation bancaire : les banques sont des partenaires incontournables du trésorier avec lesquelles ce dernier se doit de négocier dans différents domaines.

6. Les principes et les préalables d'une bonne gestion de la trésorerie

Une bonne gestion de la trésorerie ne peut être assurée sans le respect d'un certain nombre de règles fixé par le législateur, et sans l'utilisation de moyens dévolus à la trésorerie et qui lui permettent la réalisation de ses objectifs, ses moyens peuvent être d'ordre humain, financier, ou technique.

6.1. Les principes de la gestion de la trésorerie :

- **Une organisation** claire où les responsabilités de chaque agent et cadre sont cernées, connues et expliquées pour éviter une confusion dans les attributions et responsabilités. La séparation des tâches incompatibles est une exigence capitale en matière de gestion de la trésorerie.
- **Des procédures** compréhensibles, explicites, claires et simples, expliquées à tous en s'assurant qu'elles sont comprises et bien appliquées.
- **Une gestion prévisionnelle** : la qualité prédominante d'une bonne gestion de la trésorerie réside dans sa capacité d'anticipation sur les événements, de chercher les moyens les plus appropriés pour assurer à l'entreprise une trésorerie positive qui peut faire face au moment voulu aux exigences de l'activité.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

- **La communication** : la fonction trésorerie est tenue d'informer les dirigeants d'entreprise d'une manière périodique sur la situation de trésorerie, sur son évolution et les risques éventuels.
- **L'archivage des documents** : En général la loi prévoit une période de conservation de documents comptables de dix ans
- **L'utilisation de l'outil informatique** en se conformant aux dispositions du décret exécutif n°09-110 fixant les conditions et modalités de tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatiques

6.2. Les moyens dévolus à la gestion de la trésorerie

La mobilisation de certains moyens est nécessaire pour une bonne gestion de la trésorerie.

- **Les moyens humains** : Pour la fonction trésorerie, il faut que le personnel jouisse d'une compétence irréprochable et doit développer les qualités humaines suivantes: organisateur, technicien, anticipatif, communicateur. Le trésorier doit aussi connaître les mécanismes bancaires, savoir négocier les conditions bancaires, gérer les flux financiers etc.
- **Système d'information de la trésorerie** : De nos jours pour une meilleure gestion de la trésorerie, il est plus que nécessaire de recourir à l'informatique. En effet ; la gestion de trésorerie est une pratique qui s'est pratiquement intégralement informatisée. En réalité, son optimisation dépend de la qualité du système d'information et d'aide à la décision qui lui sert de support¹⁰. Les différents logiciels de trésorerie permettent l'accélération du processus de gestion quotidienne et éviter les erreurs de saisie. Un

¹⁰ Jack Forget, op.cit, P237.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

logiciel de gestion de trésorerie doit être en premier lieu paramétré avec une extrême rigueur pour permettre ensuite une gestion optimale de la trésorerie.¹¹

Section 3 : Les méthodes de calcul de la trésorerie

Le solde de la trésorerie peut être déterminé selon deux approches :

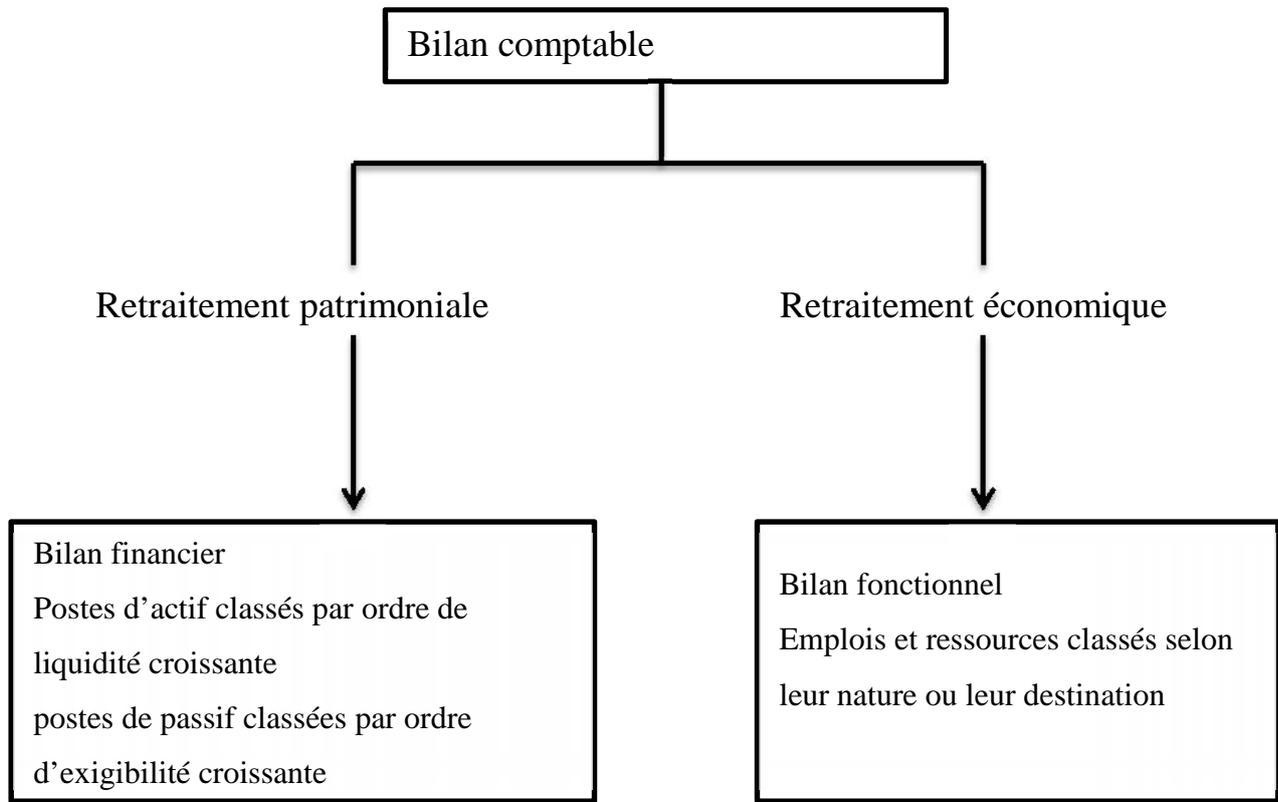
1. L'analyse statique par le bilan :

La position de la trésorerie peut se calculer à partir du bilan qui est une synthèse du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Le bilan est composé de deux parties, la partie passif qui liste l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise et qui sont classé par ordre d'exigibilité croissante, ces derniers sont utilisées pour financer la partie actif qui elle aussi liste l'ensemble des emplois par ordre de liquidité croissante.

Toute fois pour déterminer le solde de la trésorerie, on doit retraiter ou transformer le bilan comptable soit en bilan financier si l'on adopte une approche patrimoniale, soit en bilan fonctionnel pour une analyse fonctionnel

¹¹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, gestion de la trésorerie, édition Economica, 2007, P121.

Figure N°3 : retraitement du bilan comptable



Source : présenté par l'étudiante

1.1.L'approche patrimoniale

Cette approche est surtout une analyse statique de détection d'un risque de faillite créée et utilisée essentiellement par le secteur bancaire et financier.¹²

Le but de cette approche est d'établir un inventaire du patrimoine de l'entreprise et d'estimer le risque de non solvabilité et de non liquidité, à partir du bilan financier.¹³

L'élaboration du bilan financier également appelé bilan liquidité se fait après retraitement des éléments de l'actif et du passif en tenant en compte

¹² Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, op cit, P06.

¹³ Annie Bellier Dalienne, op.cit., P24.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

les critères correspondants aux notions de liquidité de l'actif et exigibilité du passif. L'analyse du bilan se fait après affectation des résultats et par des valeurs nettes d'amortissement et des provisions pour les éléments d'actifs. Elle consiste à éliminer tout élément d'actif n'ayant pas une valeur réelle. Un certain nombre d'informations sont nécessaires pour le retraitement tel que les notes de bas de bilan et annexes accompagnant obligatoirement les documents comptables comme l'état des échéances des créances et des dettes.

Tableau N°1 : présentation du bilan selon l'approche patrimoniale

| BILAN FINANCIER | |
|-------------------------|---|
| Emplois à plus d'un an | Ressources à plus d'un an=Capitaux permanents |
| Emplois à moins d'un an | Ressources à moins d'un an |
| Trésorerie | |

Source :établi par l'étudiante

1.1.1. Les outils de l'analyse patrimoniale

L'analyse patrimoniale est à l'origine de l'étude de l'équilibre financier globale de l'entreprise qui exige un certain nombre de règles de prudenances.¹⁴

Pour garantir une gestion financières saine a l'entreprise, cette dernière se doit de respecter un certain nombre de règles, afin d'assurer son autonomie financière et réduire son niveau de risque, ce qui lui permettra

¹⁴ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, op cit, P08.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

d'avoir de bonnes relations avec son environnement (fournisseurs, banque, bailleurs de fonds ...etc.)

Il existe plusieurs outils d'analyse du bilan patrimonial nous allons nous intéresser à ceux liés à la trésorerie.

– **Fond de roulement patrimonial :**

Le fonds de roulement financier est la différence entre les actifs fixes (immobilisés) (dont la liquidité se situe à plus d'un an) et les ressources permanentes (capitaux propres et dettes à long et moyen terme).

Le fonds de roulement patrimonial est utilisé pour apprécier la capacité de l'entreprise à financer ses besoins financiers cycliques et permanents par les ressources permanentes.

À partir d'un bilan financier, le fonds de roulement net peut être déterminé de deux façons, soit par les postes du bas de bilan :

$$\text{FR} = \text{Actifs à moins d'un an} - \text{Dettes à moins d'un an}$$

Soit par les postes du haut de bilan:

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents (capitaux propres et dettes à plus d'un an)} - \text{Actifs à long terme}$$

Les deux méthodes aboutissent au même résultat.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

La liquidité des actifs à court terme est incertaine alors que l'exigibilité des dettes à court terme est certaine. C'est pour cette raison qu'il est préférable de calculer le FRP par la différence entre les actifs circulant et les dettes à court terme. Ce dernier représente une marge de sécurité que l'entreprise doit constituer pour faire face à d'éventuel risques de non solvabilité, et une garantie pour les banque en terme de remboursement des crédits obtenus à court terme

- **Fonds de roulement net positif :** Dans les secteurs d'activité où la rotation des actifs circulants est comparable à celle des dettes à court terme, un fonds de roulement net positif est interprété comme une mesure de la solvabilité courante de l'entreprise.
- **Fonds de roulement net négatif :** Un fonds de roulement négatif est un indice défavorable en matière de solvabilité et est synonyme de difficulté financière pour l'entreprise. Ainsi, lorsque la rotation des actifs à court terme est plus rapide que celle des dettes à court terme, comme c'est le cas pour le secteur de la grande distribution, l'équilibre financier courant de l'entreprise peut être assuré malgré un fonds de roulement nul ou négatif. Dans cette hypothèse, l'appréciation de l'équilibre financier à l'aide du fonds de roulement doit être complétée par les délais de rotation des encours du bas de bilan.¹⁵

– **Analyse de la solvabilité:**

La solvabilité est l'aptitude de l'entreprise à assurer durablement le paiement de ses dettes exigibles. Il s'agit d'une contrainte majeure :

¹⁵HoarauChristian, Maîtriser le diagnostic financier, groupe Revue Fiduciaire ;3eme édition,2001, p 59.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

l'incapacité de l'entreprise à rembourser ses dettes est le constat de sa défaillance qui généralise la cessation des paiements à l'ensemble des relations qu'elle entretient avec ses partenaires économiques, en particulier les prêteurs et les fournisseurs¹⁶

Deux notions de solvabilité peuvent être prises en compte :

- La solvabilité à court terme appelé aussi liquidité

La liquidité est la capacité de l'entreprise à transformer ces actifs (généralement circulants) en argent liquide en vue de rembourser ses dettes à court terme. Le niveau de liquidité peut être général, réduit ou immédiat.

La liquidité générale évalue la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à circulants.

Ratio de Liquidité Générale (RLG) = Actifs Circulants / Dettes à Court Terme

Lorsque ce ratio est supérieur ou égal à zéro, la société est considérée comme solvable. D'une autre manière, il traduit l'existence d'un fonds de roulement positif ou nul. Ce ratio ne doit être en aucun cas négatif.

Ratio de liquidité réduite (RLR) = (Actifs Circulants – Stocks) / Dettes à Court Terme

Ce ratio permet d'apercevoir à quel point l'entreprise peut payer ses dettes à court terme en utilisant les créances et les disponibilités uniquement, c'est-à-dire sans transformer les stocks en liquidités. Plus ce ratio est proche de un (1) mieux est la situation de l'entreprise.

Ratio de liquidité immédiate (RLI) = Disponibilités / Dettes à Court Terme

¹⁶Hubert de La Bruslerie, *Analyse financière, Information financière, évaluation, diagnostic*, 5e édition, Dunod, 2014, P10.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme en recourant uniquement à ses disponibilités.

- Solvabilité globale ou à long terme :

La solvabilité globale d'entreprise peut être appréciée à partir de l'actif net comptable, il peut être défini comme suite « L'ANC est calculé à partir des valeurs du bilan. Il représente le droit pécuniaire, exprimé en valeurs comptables, dû aux créanciers en cas de cessation. Le raisonnement se fait à partir des actifs cessibles et des dettes réelles »¹⁷

Donc l'ANC est un indicateur de la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements à partir des revenus dégagés par la liquidation des actifs et le recouvrement des créances, il représente donc une marge de sécurité offerte par les entreprises à ses créanciers en cas de survenance de l'état de cessation de paiement, ou d'accidents conjoncturels .

La méthode de l'actif net comptable (ANC) correspond à la différence entre l'actif réel et les dettes réelles.

$$\text{ANC} = \text{Actif réel} - \text{Dette réelle}$$

$$\text{ANC} = (\text{Somme des actifs} - \text{Actifs fictif}) - (\text{Somme des dettes} - \text{dettes fictives})$$

¹⁷http://www.evaluationentreprise.net/Methode_patrimoniaire_goodwill.php

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

Il ne sert à rien d'être globalement solvable si l'on ne peut faire face à chacune de ses échéances. Sans liquidités suffisantes, une entreprise peut se retrouver en défaut bien qu'elle soit solvable. Donc il n'existe pas de relation directe entre solvabilité et liquidité tous les cas peuvent exister : liquide/solvable, non liquide/solvable, non solvable/liquide, et enfin non solvable/non liquide

1.2.L'approche fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle du bilan classe les éléments de l'actif (emplois) et du passif (ressources) selon les fonctions auxquelles on peut les rattacher - investissement et financement (éléments durables) - cycle d'exploitation (éléments circulants) qui correspondent également à des cycles (cycles longs d'investissement et financement et cycles courts d'exploitation). L'analyse fonctionnelle du bilan correspond donc à une analyse structurelle de l'entreprise, de type économique.

L'élaboration du bilan fonctionnel se fait à partir des valeurs d'origine brutes du bilan comptable. Les amortissements et provisions pour dépréciation sont donc éliminés de l'actif soustractif et rajoutés aux capitaux propres du passif (ainsi que les provisions pour risques et charges) les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque sont retranchés des dettes financières et considérées comme de la trésorerie de passif

Tableau N°2 : présentation du bilan selon l'approche fonctionnelle

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

| ACTIF | PASSIF |
|--|--|
| ACTIF IMMOBILISE Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières | CAPITAUX STABLES Capitaux propres Capital Amortissements et provisions de l'actif Provision du passif Dettes financières |
| ACTIF CIRCULANT Stock Créances | AUTRES DETTES Fournisseurs Fiscales et sociales |
| TRESORERIE ACTIVE Disponibilités | TRESORERIE PASSIVE Concours bancaires |

Source : établi par l'étudiante.

A partir de ce bilan fonctionnel on peut déterminer le solde de la trésorerie par lecture des grandes masses.

1.2.1. Les outils de l'analyse fonctionnelle

– Le fond de roulement net global (FRNG)

Le fond de roulement est la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nettes. Il compare les actifs « long » ou emplois stables (à faible degré de liquidité) avec les éléments de passif « long » (c'est-à-dire les ressources stables)¹⁸

Le fonds de roulement est l'indicateur de l'équilibre financier le plus utilisé en entreprise, il représente l'excédent des capitaux permanents

¹⁸ Annie Bellier Dalienne, Aarun Khath, op cit, P30.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

sur l'actif immobilisé, définition par le haut du bilan, tandis que la définition par le bas du bilan indique qu'il représente la part de l'actif circulant qui n'est pas financée par le passif circulant.

Le calcul du fond de roulement

Il se calcule à partir des grandes masses du bilan fonctionnel :

Par le haut du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents ou stable} - \text{Emplois durables}$$

Par le bas du bilan : ¹⁹

$$\text{FRNG} = (\text{Actif circulant} + \text{Trésorerie actif}) - (\text{Autre dettes} + \text{Trésorerie passif})$$

- **Interprétation du FRNG**

$$\text{FRNG} > 0$$

¹⁹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, op cit, P24.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

ACTIF PASSIF

| | | |
|---------------------------------------|------|--------------------|
| Emplois stable | | Ressources stables |
| Stocks + Créance de l'actif circulant | FRNG | Dettes circulantes |

Un FRNG positif est le signe d'une politique financière prudente, et signifie l'existence d'une marge de sécurité en ressource stable pour financer en partie ou entièrement le besoin en fond de roulement globale.

FRNG < 0

ACTIF

PASSIF

| | | |
|-----------------------------|------|--------------------|
| Emplois stables | | Ressources stables |
| Stocks+ Créances de l'actif | FRNG | Dettes circulantes |

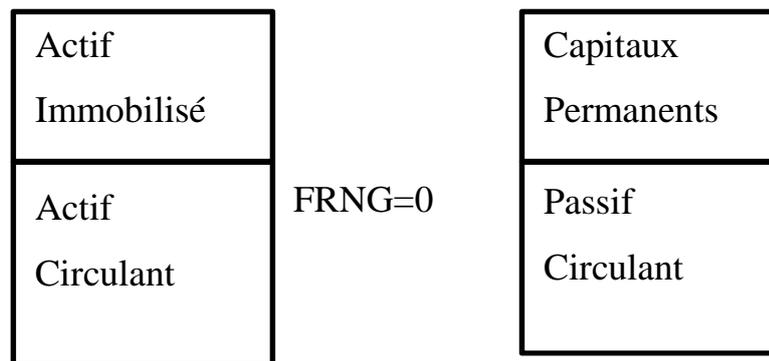
f signifie une capitaux permanents pour financer les emplois fixes. D'une autre manière, une partie des

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

emplois fixes est financée par les passifs courants, ce qui constitue un risque pour l'entreprise.

Un FRNG négatif provient d'un mauvais choix de financement ou d'une accumulation de pertes²⁰

FRNG=0



Cette situation exprime un équilibre minimum, ce qui veut dire que les capitaux permanents arrivent à financer l'actif immobilisé et l'actif circulant arrive à couvrir les dettes à court terme, cette situation est idéale théoriquement.

– Le besoin en fond de roulement

Il représente le montant des capitaux nécessaire pour financer le cycle d'exploitation.²¹

C'est la part des besoins en financement liés à l'activité (exploitation ou hors exploitation) non couverte par les ressources provenant de cette même activité ou c'est la différence entre les besoins de financement et les ressources de financement.

²⁰ Sion MICHEL, gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition Dunod 2006, P06.

²¹ ibid.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

Le cycle d'exploitation d'une entreprise peut être divisé en trois phases : approvisionnement, production et vente. Le décalage existant entre les délais de paiement des fournisseurs (phase approvisionnement) et les délais d'encaissement des créances (phase vente) engendre un besoin de fonds appelé besoin de fond de roulement.

- **Calcul du besoin en fond de roulement**

De façon générale, on peut considérer que le BFR se définit comme la différence entre les actifs d'exploitation et le passif d'exploitation considérés au sens large :

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{passif circulant}$$

On peut distinguer BFR d'exploitation et BFR hors exploitation, étant donné que certains éléments de l'équation précédente ne sont pas directement liés à l'exploitation.

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

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

Ainsi :

$$\text{BRF} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Interprétation du BFR

$$\text{BFR} > 0$$

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

| | |
|--|--|
| Actif circulant d'exploitation – Stocks – Créances clients – Autres créances d'exploitation | Dettes d'exploitation – Dettes fournisseurs – Autre dettes d'exploitation (Etat, personnel, acomptes reçus...) |
| | BFR |

Cette situation signifie que les besoins financiers cyclique dépassent les ressources financières cycliques (insuffisance en fond de roulement) ce qui nécessite le recours à un financement par le fond de roulement ou par le recours à des découverts bancaires.

$BFR < 0$

| | |
|--|--|
| Actif circulant d'exploitation – Stocks – Créances clients – Autres créances d'exploitation | Dettes d'exploitation – Dettes fournisseurs – Autre dettes d'exploitation (Etat, personnel, acomptes reçus...) |
| BFR | |

Un BFR négatif, signifie que les dettes d'exploitation sont supérieures aux actifs circulants d'exploitation. Ceci indique que le cycle d'exploitation génère un excédent de financement à court terme. Ce cas

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

de figure existe dans des entreprises commerciales et de la grande distribution qui se caractérise par une rotation très rapides des stocks ainsi que des délais de paiements longs des fournisseurs et aussi paiement des clients au comptant.

BFR=0

| | |
|---|--|
| Actif circulant d'exploitation – Stocks – Créances clients – Autres créances d'exploitation | Dettes d'exploitation – Dettes fournisseurs – Autre dettes d'exploitation (Etat, personnel, acomptes reçus...) |
|---|--|

Cette situation est idéale (théoriquement) car les ressources cycliques financent les besoins cycliques. Toutefois, cet excédent ne doit pas être utilisé pour financer les emplois fixes. D'une autre manière, même si le BFR est négatif, le FR doit être positif ou nul. Par conséquent, la trésorerie devient positive.

– La trésorerie nette

La trésorerie est un indicateur de gestion fondamentale pour l'entreprise.

La TN permet d'ajuster le FR au BFR. En ce sens, elle a une fonction d'arbitrage des emplois et des ressources. On peut la calculer pas les deux formules suivantes :

TN=Trésorerie active – trésorerie passive

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

$$TN = FR - BFR$$

$$TN > 0$$

Ce cas se présente lorsque le fond de roulement est supérieur aux besoins en fond de roulement, dans cette situation l'entreprise dispose d'un excédent de trésorerie.

$$TN < 0$$

Cette situation se présente lorsque le $FR < BFR$, donc l'entreprise est continuellement en découvert, cette situation présente des difficultés pour l'entreprise envers ses fournisseurs en matière de règlement de compte de ces derniers dans les délais prévus.

$$TN = 0$$

Dans ce cas le $FR = BFR$, c'est la situation idéale.

2. L'analyse dynamique par les flux

Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalages permanents entre des flux économique 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.²²

Donc l'analyse du bilan doit être complétée par une étude des flux de trésorerie, pour mieux analyser les encaissements et les décaissements réalisés par l'entreprise durant une période donnée.

Considéré comme un outil phare de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, le tableau des flux de trésorerie représente la

²²Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit., P33.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

variation annuelle de trésorerie et en permet l'analyse. Selon Christian Hoarau²³: "Un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie."

Selon l'article 240-1 du journal officiel ²⁴« Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.

L'article 240.2 indique que : Un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine :

- * flux générés par les activités opérationnelles (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à L'investissement et au financement) ;
- * flux générés par les activités d'investissement (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme) ;
- * flux générés par les activités de financement (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts) ;

²³ "Tableaux de financement et de flux" - article 99- Encyclopédie de comptabilité 2009

²⁴ Journal officiel de la république Algérienne n°19, arrêté du 23 rajab 1429 correspondant au 26 juillet 2008, annexe n°1, fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes.

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

* flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

Le tableau suivant présente le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe qui est recommandée par le SCF Algérien

Tableau N°3 : tableau des flux de trésorerie.

| | Note | Exercice N | Exercice N-1 |
|--|------|------------|--------------|
| <u>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :</u> | | | |
| Encaissement reçus des clients | | | |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | | | |
| Intérêts et autres frais financiers payés | | | |

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

| | | | |
|---|--|--|--|
| Impôts sur les résultats payés | | | |
| <i>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</i> | | | |
| <u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u> | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières | | | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières | | | |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | | | |
| dividendes et quote-part de résultats reçus | | | |
| <i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</i> | | | |
| <u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u> | | | |
| Encaissements suite à l'émission d'actions | | | |
| Dividendes et autres distributions effectués | | | |
| Encaissements provenant d'emprunts | | | |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés | | | |
| <i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</i> | | | |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités | | | |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | | | |
| Variation de trésorerie de la période | | | |
| Rapprochement avec le résultat comptable | | | |

Source : Journal officiel de la république Algérienne n°19

Conclusion

La trésorerie constitue pour l'entreprise un élément très important, faisant partie de son patrimoine au même titre que les investissements réalisés, les créances en attente d'encaissement ou encore les stocks

Chapitre 1 : le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.

détenus, sa gestion doit être des plus pertinente. Toutes les décisions prises par l'entreprise dans le cadre de ses activités (d'exploitation ou hors exploitation) ont un impact direct sur la trésorerie qui est la traduction réel des flux financiers générés par les activités de l'entreprise.

La gestion de trésorerie est d'une importance primordiale dans toute entreprise car elle permet de maintenir la solvabilité de l'entreprise et l'optimisation des frais financiers, de ce fait la trésorerie est un indicateur de la santé financière de l'entreprise.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Introduction

Ce chapitre retracera les étapes du processus d'une gestion optimale de la trésorerie, il nous permettra d'aborder les différents outils d'optimisation dans chaque étape du processus.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Section 1 : Les étapes d'une gestion optimale de la trésorerie

1. La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La gestion prévisionnelle de trésorerie est la première étape du processus d'optimisation. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévenir les risques de cessation de paiements.¹

Maîtriser et gérer sa trésorerie constituent une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise. Et, comme «gérer, c'est prévoir et anticiper les évènements pour ne pas avoir à les subir»², une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable pour les semaines et les mois à venir.

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

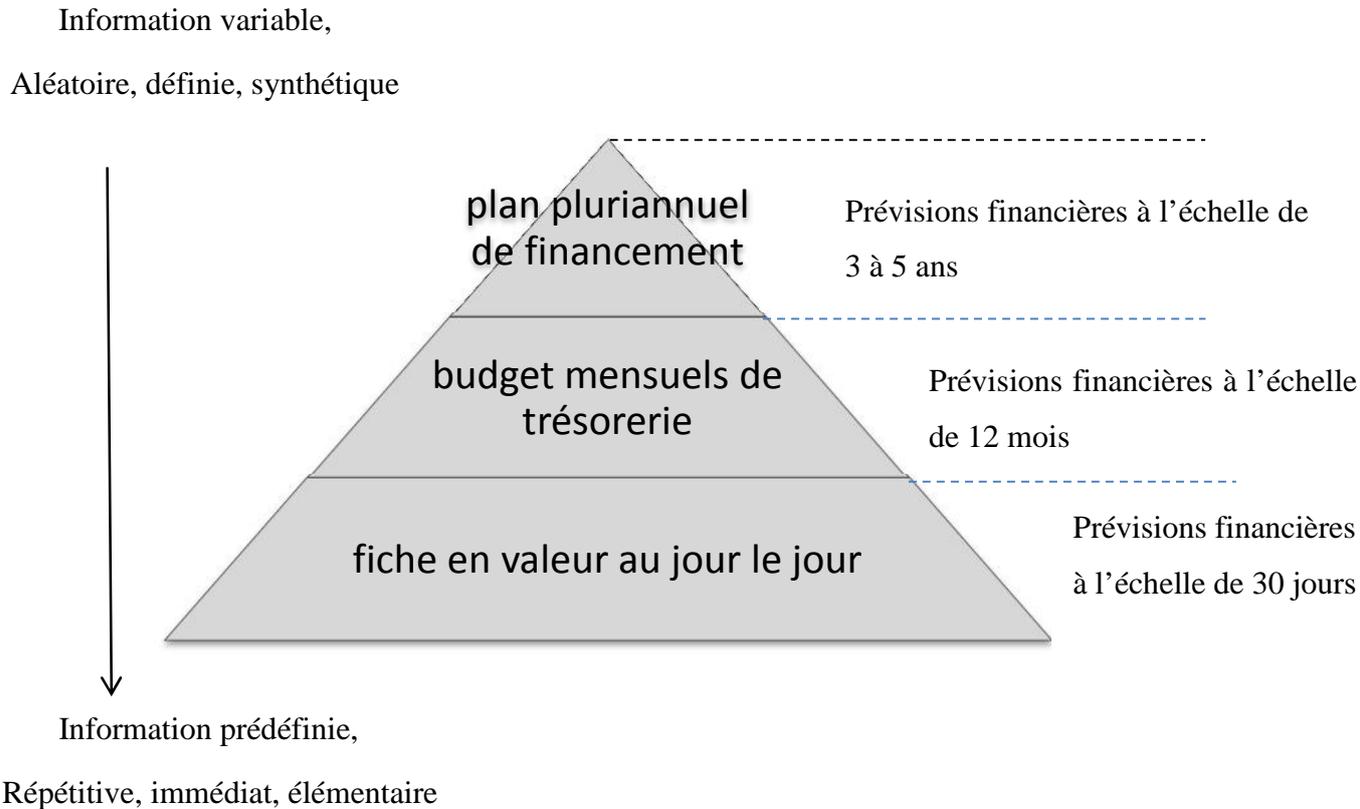
Pour anticiper l'avenir de la trésorerie les prévisions doivent être élaboré sur trois horizons différents ; long terme, court terme et très court terme.

¹ Jack Forget, op.cit, P45.

² Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p53.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Figure 4 : les documents de la gestion de trésorerie



Source : Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p55.

1.1. Les prévisions de trésorerie à long terme

Bien que le trésorier focalise son intention sur deux niveaux ; à court terme et à très court terme, chacun de ces niveaux correspond à des objectifs bien précis, il doit nécessairement avoir une connaissance détaillée sur le plan de financement prévisionnel document à partir duquel sont élaborées les prévisions à court terme, ce dernier représente lui-même les prévisions de trésorerie sur plusieurs années.

« Généralement établi sous la responsabilité de la direction générale, le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés ».³

Le plan de financement est établi sur un horizon de 3 à 5 ans, il regroupe l'ensemble des décisions d'investissement et de financement générant des flux monétaire à long terme. « Le directeur financier, en déterminant les moyens de financement et leur nature, fixe le cadre de travail du trésorier ».⁴

J'ai choisi de ne pas développer plus ce document car il ressort des responsabilités du trésorier, mais le plan de financement prévisionnel reste le moyen qui fixe au trésorier ses marges de manœuvre.

1.2. Les prévisions de trésorerie à court terme

La direction générale et après avoir établie le plan de financement qui fixe les moyens nécessaires au financement des investissements prévus sur un horizon de trois à cinq ans, a besoin de savoir si l'équilibre sera garanti au sein de chacune de ces années. C'est là qu'intervient le rôle du trésorier dans l'élaboration du budget de trésorerie.

1.2.1. Le budget de trésorerie

« On appelle budget de trésorerie ou plan de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée, le plus souvent annuelle, dans le but d'évaluer la position de trésorerie mois à mois ».⁵

Le budget de trésorerie regroupe toutes les informations financières fournis par les autres budgets de l'entreprise (ventes, charges, approvisionnements, investissements) c'est la synthèse de l'ensemble des

³ Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, op.cit, p37.

⁴ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, op.cit, P128.

⁵ Ibid, P58.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

prévisions établis par cette dernière, son horizon est annuel avec un découpage mensuel.

Il permet :

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

➤ **Elaboration du budget de trésorerie**

L'élaboration du budget de trésorerie passe par plusieurs étapes :

- collecte de l'information et retraitement

Le budget de trésorerie prévoit l'évolution de cette dernière de l'année suivante mois par mois. Il est déterminé à partir des autres budgets déjà réalisés, donc son élaboration ne doit être faite qu'après avoir obtenu toute les informations nécessaires auprès des autres services de l'entreprise.

Dans un second temps les informations obtenues doivent faire l'objet d'une sélection car elles ne peuvent être toutes prises en compte par le trésorier vu que celles-ci n'entraînent pas de flux monétaire réels tels que : les dotations aux amortissements, les provisions, les écarts de réévaluation... etc.

Le trésorier doit retraiter les informations collectées dans la mesure où les dates comptables seront converties en date de flux, c'est-à-dire que le trésorier doit prendre en considération les dates réelles de décaissement ou d'encaissement.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Ce travail est grandement facilité par l'utilisation de l'informatique, en particulier de tableur. Le découpage des échéances et le passage des flux d'exploitation à des flux monétaires décalés peuvent alors être effectué automatiquement.⁶

- répartition des informations en encaissements et décaissements

Le budget de trésorerie est présenté en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements, chacune de ces parties est composée de flux d'exploitation et flux hors exploitation.

Ñ Les encaissements du budget de trésorerie

Il s'agit des flux financiers entrants ou des entrées de fonds en trésorerie prévues pendant la période considérée.

Selon Hubert de la Bruslerie⁷ :

- Les encaissements d'exploitation sont essentiellement les encaissements provenant des ventes, ceux-ci peuvent être ventilés diversement en distinguant :
 - > vente de produits finis/ventes accessoires
 - > encaissement sur CA antérieur /sur CA budgété
- les encaissements hors exploitation regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et autre produits opérationnels.
 - **Les décaissements du budget de trésorerie**

Ils sont constitués par les flux financiers sortants prévus pendant la période c'est à dire des paiements

⁶ Hebert De La Bruslerie, op.cit, P 32.

⁷ Ibid, P22.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- Les décaissements d'exploitation sont de nature beaucoup plus diverse :
 - Décaissement sur achats,
 - Salaire et charge sociales,
 - Travaux, fournitures et services extérieurs,
 - TVA à payer
 - Autre impôts et taxes
 - Frais financiers.
- Les décaissements hors exploitation concernent les acquisitions d'immobilisation, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés...

S'y ajoute une troisième partie au budget de trésorerie, celle qui indique la situation finale de la trésorerie de la période après calcul de l'écart entre les encaissements et les décaissements et compte tenu du solde de trésorerie initial :

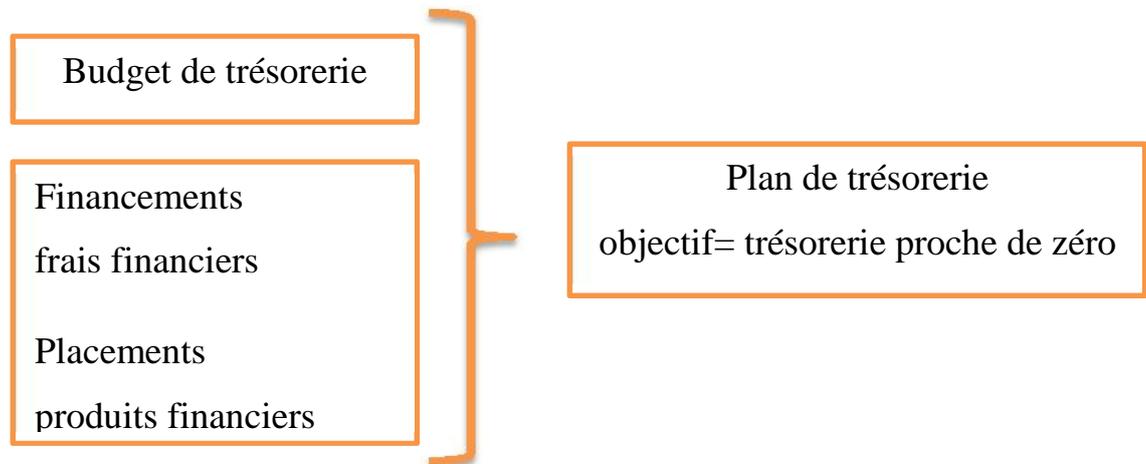
Encaissements du mois n – décaissements du mois n + solde de trésorerie initial n-1 = solde de trésorerie du mois n.

1.2.2. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un budget de trésorerie complété par les choix de financement ou de placement nécessaires à l'obtention d'une trésorerie équilibrée.⁸

⁸ Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, op.cit, p54.

Figure 5 : plan de trésorerie



Source : Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, op.cit, p54.

Une fois le budget de trésorerie établie, et le solde prévisionnel de trésorerie déterminé celui-ci doit faire l'objet de décisions financières dans les cas suivants :

- > En cas de solde positif, cela signifie qu'il existe un excédent de trésorerie qu'il faut placer pour avoir des produit financier et éviter la situation de gel de fond qui engendre un manque à gagner pour l'entreprise.
- > En cas de solde négatif, cela veut dire que la trésorerie est déficitaire, dans ce cas le trésorier doit trouver un moyen de financer le déficit.

L'objectif est d'atteindre une trésorerie le plus proche possible de zéro.

1.3.Prévision de trésorerie à très court terme

Les prévisions à très court terme sont constituées des mouvements inscrits sur la fiche en valeur et non encore reconnus dans le solde bancaire.⁹

L'élaboration des prévisions de trésorerie à court terme doit être complétée par celle des prévisions à très court terme, cette étape consiste à suivre la

⁹ Michel Sion, op.cit., P43.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

situation journalière de la trésorerie avec l'établissement d'une fiche de suivi en date de valeur cette dernière représente le document de travail quotidien du trésorier de l'entreprise.

L'objectif des prévisions à très court terme est de minimiser les frais financiers et maximiser les produits financiers par établissement de la position réelle en date de valeur de la trésorerie de l'entreprise.

Cette démarche sera développée dans les sections ultérieures.

2. La gestion quotidienne de trésorerie (en date de valeur)

La gestion de la trésorerie en date de valeur constitue pour l'entreprise un enjeu financier considérable, l'objectif de cette dernière étant de prendre des décisions de couverture ou de placement afin de parvenir à un solde de trésorerie égale à zéro, ce dernier est simple à atteindre théoriquement mais les aléas du quotidien rendent quasi impossible le fait d'avoir des soldes égaux à zéro en permanence.

2.1. Objectif de la gestion quotidienne de la trésorerie

L'objectif pratique de la gestion de trésorerie au quotidien est alors « trésorerie zéro moins »¹⁰ car il est moins coûteux d'avoir des soldes légèrement négatifs que positifs pour les raisons suivantes¹¹ :

- Les soldes créditeurs de compte courant ne sont pas rémunérés, tout solde créditeur est donc un excédent « dormant »
- Le coût du découvert est supérieur au coût des autres formes d'emprunt à CT.

¹⁰ Miche Sion, op.cit, P176

¹¹ Ibid, P177

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- Le cout de l'emprunt est supérieur au rendement des placements. La banque réalise sa marge en rémunérant les placements à un taux inférieur à celui auquel elle facture les frais financiers sur emprunt.

Donc afin d'assurer l'équilibre quotidien des flux de trésorerie, le trésorier se doit de les suivre non pas en date d'opération mais en date de valeur ces dernier sont définies respectivement comme suite : La date d'opération est la date à laquelle est exécutée l'opération tandis que la date de valeur est la date à laquelle l'opération est effectivement intégrées par la banque dans les compte de l'entreprise par leur débit ou crédit.

La fiche de suivis en date valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne de la trésorerie ses caractéristiques sont les suivantes :¹²

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

¹² Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit., p06.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

de décisions de dépenses de placement u blocage d'excédent de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise.

- L'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro.

❖ Le damier

Le damier est le nom habituellement utilisé pour désigner le calendrier auquel se réfère le trésorier. Ce calendrier est spécifique, puisqu'il met en évidence des jours dit « noir » et des jours dit « blanc ». Les jours « noir » correspondent aux jours d'impossibilité en date de valeur, alors que les jours « blanc » sont les jours pour lesquels les débits et les crédits demeurent possible.

13

L'exemple est dans la fiche de suivi en valeur suivante :

¹³ Helbert de la Bruslerie, op.cit, p 163.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Tableau N°4 :Exemple de fiche de suivi en valeur

| | Lundi | Mardi | Mercredi | Jeudi | Vendredi | Samedi | Dimanche | Ecart |
|------------------------------|-------|-------|----------|-------|----------|--------|----------|-------|
| Recettes | | | | | | | | |
| Petit chèques (forfait) | | | | | | | | |
| Chèques | | | | | | | | |
| Virements | | | | | | | | |
| Effets | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | |
| Dépenses | | | | | | | | |
| Gros chèques | | | | | | | | |
| Petits chèques | | | | | | | | |
| Virements | | | | | | | | |
| Prélèvements | | | | | | | | |
| Domiciliation | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | |
| Soldes avant décision | | | | | | | | |
| Décisions d'équilibrage | | | | | | | | |
| Solde après décision | | | | | | | | |

Source : Marc Gaugain, Roselyne Sauvée-Crambert, op.cit., p 140

3. Les financements et les placements à court terme de l'entreprise

La gestion quotidienne de la trésorerie nécessite un suivi précis des soldes de trésorerie, afin de déterminer d'une façon exacte les besoins et les disponibilités de cette dernière.

En se basant sur les prévisions en date de valeur déjà élaborées, le trésorier doit prendre des décisions de financement et de placement les plus adaptées en se référant au large éventail de produits financiers à court terme mis à la disposition des entreprises.

3.1.les moyens de financement à court terme :

Dans le cas où le trésorier constate un déficit de trésorerie, il doit déterminer le montant, la durée ainsi que le moyen de financement nécessaire au rééquilibrage de sa trésorerie.

Les sources de financement sont multiples on distingue ; le financement non bancaire, le financement bancaire et enfin financement par accès directe au marché.

3.1.1. Le financement non bancaire

– Le Crédit interentreprises

C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est lié à la livraison d'un bien ou d'un service. Il est une alternative au paiement comptant. C'est un délai de paiement que les entreprises s'accordent mutuellement. Les effets de commerce sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises.¹⁴

¹⁴ Nathalie Gardes, cour gestion de trésorerie, université de bordeaux, 28/06/2006, p 19.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Le crédit interentreprises est une solution majeure du financement à court terme des entreprises, les conditions de ce crédit sont négociées entre les deux parties contractantes.

Les avantages de ce type de crédit résident dans son coût qui est inférieur à celui des autres sources de financements, ainsi que dans sa souplesse (sa mise en place). Mais il a des limites quant aux coûts supportés par les entreprises prêteuses, ainsi que le risque de défaillance de l'entreprise emprunteuse.

– L'affacturage

« Le factoring est une technique en vertu de laquelle une organisation spécialisée –le factor- s'engage par contrat à prendre en charge irrévocablement, dès leur naissance, tout ou une partie des créances commerciales d'un fournisseur de biens ou de services »¹⁵

L'affacturage est une autre source de financement à court terme aux entreprises en besoin de trésorerie, il représente un transfert des créances commerciales de l'entreprise au factor –entreprise effectuant l'affacturage- ce dernier prend en charge le recouvrement de ces créances avant leur échéance contre paiement d'une commission.

Les prestations proposées par le factor sont multiple :

- Le Recouvrement des créances de l'entreprise partiellement ou totalement avant leur échéance.
- La Gestion administrative des comptes clients de l'entreprise.
- La garantie du recouvrement des factures soumises à l'affacturage, en prenant en charge les contentieux qui peuvent naître avec les débiteurs.

¹⁵ P.Jude, technique et pratique du factoring, édition banque 1984, p10.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

▪ Cout de l'affacturage¹⁶

Montant du financement : le montant théorique possible pour l'entreprise varie entre 0 et 100% du montant de l'encours clients. Le factor peut prendre en charge la totalité du CA de l'adhérent.

- > Fond de garantie : est alimenté par une retenue de x% de l'entour client, il est constitué pour garantir le remboursement des sommes dues par l'adhérent au factor (par exemple si un client réglait directement l'entreprise).
- > Commission d'affacturage : s'applique au montant TTC des factures prises en charge par le factor. Elle assure la rémunération du travail et des risques pris par le factor.
- > Commission spéciale de financement : lorsque le factor assure lui-même le préfinancement, il perçoit une commission calculée sur le volume effectif de ce financement.

L'affacturage peut être une solution intéressante aux entreprises ne désirant pas s'endetter à court terme, il leur permet d'améliorer leur niveau de solvabilité puisque leurs créances seront réglées par le factor, mais cette solution peut ne pas être adéquate à toutes les entreprises car son coût est jugé élevé.

3.1.2. Financement par accès directe au marché

Les entreprises en besoin de trésorerie peuvent choisir de se financer par accès directe au marché, mais cette alternative ne leur évite pas le recours à la banque puisque elle joue le rôle d'intermédiaire dans ce genre d'opérations.

- Les billets de trésorerie : Un billet de trésorerie est un titre de créance négociable émis par les entreprises ayant plus de deux ans d'existence, sur

¹⁶ Nathalie Gardes. Op.cit. p21.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

le marché monétaire et pour une durée limitée (entre 1 jour et 1 an). Il permet à l'entreprise qui l'émet d'emprunter à court terme auprès d'autres entreprises à des conditions proches de celles généralement applicables sur le marché monétaire.

- **Crédit syndiqué** : les crédits syndiqués correspondent à des crédits globaux à moyen terme, à l'intérieur desquels l'entreprise peut emprunter sur des périodes courtes à 1 à 6 mois. L'entreprise dispose donc d'une réserve de fond qui peut lui permettre, le cas échéant, de faire face à des engagements.¹⁷

Le montant de ce crédit est important, il est octroyé par plusieurs banques à une entreprise. Le crédit syndiqué s'organise donc autour de plusieurs banques, dont la principale joue le rôle d'arrangeur de l'opération.

L'entreprise peut faire appel à ce type de crédit pour des périodes courtes, mais ce dernier et compte tenu de son montant important ne peut concerner que les entreprises de taille considérable.

3.1.3. Le financement bancaire :

La banque est le partenaire traditionnel de l'entreprise, elle propose plusieurs moyens de financement à court terme pour la trésorerie.

On distingue deux types de crédit bancaire ; le crédit causé ou objectif et le crédit non causé ou subjectif, le premier est destiné au financement d'un bien précis, ce dernier constitue en lui-même une garantie de remboursement du prêt, tandis que le crédit subjectif n'est pas lié au financement d'une opération bien précise, il n'est pas assorti d'une garantie particulière, il s'accorde pour la qualité du client par exemple.

¹⁷ Helbert de la Bruslerie, op.cit, p 228.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- L'escompte : le trésorier peut recourir à l'escompte pour financer sa trésorerie, cette méthode est pratiquement la plus connue des crédits de mobilisation des créances commerciales. « l'escompte est une technique de financement reposant sur un instrument de règlement appelé effet de commerce qui peut prendre la forme d'un billet à ordre ou d'une lettre de change »¹⁸. L'escompte consiste donc à céder l'effet à la banque avant la date d'échéance de ce denier afin d'obtenir la créance dans l'immédiat contre un montant d'agio payé à la banque.
- Le découvert : « le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple de rentrées de trésorerie à venir »¹⁹. Le découvert est l'un des crédits à court terme les plus faciles à utiliser, c'est un crédit subjectif ; en cas de défaillance du client le banquier ne possède aucun recours. Les intérêts du découvert sont calculés sur la base du nombre de jours de son utilisation.
- Les cessions « Dailly » : dans certaines situations les entreprises sont dans l'obligation d'accorder des délais de règlement plus ou moins longs pour ses clients en raison de la concurrence rude, ceci peut leur causer des difficultés de trésorerie. Comme solution à ce problème le banquier peut proposer le crédit Dailly. « la procédure consiste à obtenir des financements en échange de créances professionnelles, la pratique revient donc, pour l'entreprise, à céder au profit du banquier les créances détenues sur ses clients,

¹⁸ Helbert de la Bruslerie, op.cit, p190.

¹⁹ Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p230.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

moyennant l'obtention de ligne de découvert ou l'acceptation de billet mobilisable »²⁰

- L'avance en devise : c'est essentiellement un moyen de financement à court terme, qui permet à l'exportateur de recevoir ses créances au moment de l'avance. En effet l'entreprise peut demander à la banque une avance sur la devise qu'elle va recevoir ultérieurement contre paiement d'intérêts. Notons que cette technique n'est pas encore pratiquée en Algérie
- Le crédit « Spot » : « pour les entreprises ayant des besoins régulier, permanents et important de trésorerie, le crédit spot est un crédit au jour, c'est-à-dire ponctuel mais recouvrable, il permet donc, à une entreprise d'émettre un billet financier au profit (à ordre) de son banquier et ce, pour une période librement choisie. Ce crédit est octroyé sans aucune contrepartie de créances détenues ou même d'actifs particuliers à titre de garantie »²¹. son taux est indexé sur le taux du marché monétaire.
- Avance sur marchandises (warrantage) : est un crédit de trésorerie associé à un nantissement sur les stocks de l'entreprise. Les avances sur marchandises sont sollicitées par les clients qui disposent des stocks relativement importants de matières premières ou autres, et qui souffrent d'un manque de trésorerie pour, soit revaloriser, soit relancer le cycle de production interrompu ou ralenti en raison d'une insuffisance de moyens financiers.
- Facilité de caisse : La facilité de caisse est un concours bancaire destiné à pallier des décalages de trésorerie de très courtes durées. En d'autres termes, ce crédit est destiné à faire face à des besoins

²⁰ Helbert de la bruslerie, op.cit, P193.

²¹ Phillipe rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p272.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

momentanés de trésorerie qui reviennent généralement en fin de mois où les décaissements sont généralement importants, notamment lors du paiement des salaires, règlement des dettes fournisseurs et de la TVA... etc. Pour la banque, la facilité de caisse étant un crédit de soudure entre les dépenses à engager et les recettes à venir, le compte du client doit fonctionner alternativement en position débitrice et créditrice. La facilité de caisse se rembourse sur les recettes.²²

Le trésorier dans son quotidien est en relation directe avec la banque, ceci l'oblige à connaître les modalités de fonctionnement de sa banque (ou ses banques), il doit connaître les notions ainsi que les conditions utilisées par sa banque pour pouvoir mener à bien ses négociations avec le banquier.

3.1.3.1. Les conditions bancaires :

Les conditions bancaire peuvent se résumées en trois règles ; les jours de valeur, les taux d'intérêt applicable à l'entreprise et les commissions.

– Les dates de valeur :

- La date de compensation : date à laquelle l'opération de compensation entre deux banques a lieu, ses derniers s'échangent et soldent, dans leur livrets, les différents flux, tout mode ou moyen de paiement confondu.
- La date d'opération : est la date à laquelle la banque exécute l'opération.

²²Mr. BERRAHI Kheir-Eddine, Mémoire Pour l'obtention d'un Magister option « Marketing », Etude & analyse de la distribution de crédit aux entreprises, 2005-2006.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- La date de valeur : est la date à laquelle la banque considère, pour le calcul des intérêts, que la somme est effectivement disponible ou indisponible dans les comptes.²³
- La date comptable : Date à laquelle la banque enregistre comptablement l'opération sur le compte du client.
- Les jours ouvrés : Date à laquelle la banque enregistre comptablement l'opération sur le compte du client.
- Les jours ouvrables : Sont considérés comme jours ouvrables tous les jours de la semaine, sauf le jour de repos hebdomadaire, les jours fériés pendant lesquels l'entreprise ne travaille pas.
- Les jours de banque : Le jour de banque est une pratique bancaire qui consiste à désigner le nombre de jours supplémentaires ajouté par une banque avant de mettre à disposition un crédit ou de réaliser une opération. Ils se déterminent en prenant la différence existante entre la date effective de réalisation d'une opération et son imputation sur le compte du client.
- Les jours calendaires : Correspond à la totalité des jours du calendrier de l'année civile.
- L'heure de caisse : c'est l'heure à partir de laquelle la date de valeur d'une opération est reportée au jour suivant.

– Les taux d'intérêt :

Le trésorier doit connaître et suivre régulièrement les taux d'intérêt appliqués par la banque.

- Le taux de base bancaire : c'est le taux minimum qu'une banque entend retenir pour ses opérations. « Il correspond à un seuil de

²³ Annie Bellier delienne, Sarun Khath, op.cit, P96.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

rentabilité des capitaux utilisées par les banque »²⁴. Les taux de base bancaires sont librement fixés par les banques ; néanmoins, ils dépendant d'ententes avec les autorités monétaires.

- Les taux monétaire : le trésorier doit avoir des connaissances sur les taux d'intérêt applicables sur le marché monétaire ainsi que leur principe d'utilisation.

– Les commissions :

La rémunération des services bancaires est assise sur une variété de commissions dont l'évolution suit celle des services offerts par la banque. Ces commissions, sont très variables d'une banque à l'autre, et connaissent une augmentation observable.

- La commission du plus fort découvert : c'est une commission appliquée au plus fort découvert constaté dans le mois. C'est l'une des principales commissions retenue par une banque dans le cadre des découverts.
- La commission de dépassement (du découvert autorisé) : pour éviter d'être pénalisée pour des incidents de gestion de trésorerie en date de valeur, l'entreprise peut négocier deux niveaux de taux de découvert auprès de la banque : un taux conventionnel à hauteur de la ligne de crédit confirmé et un taux supérieur pour tout dépassement du découvert autorisé.
- La commission de services bancaires : concerne les couts supportés par les banques pour ses activités. négociable selon le nombre d'opérations traitées par l'entreprise, cette commission couvre les frais de tenue de compte, les frais liés au montage de

²⁴ Marc Gaugain, Roselyne Sauvée-Grambet, op.cit, P86.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

dossiers de crédit, les frais de recherche et de renseignement...etc.

- Les commissions de mouvements : Une commission de mouvement est une commission appliquée par une banque sur l'ensemble des mouvements débiteurs enregistrés sur un compte bancaire au cours d'une période donnée. Elle est facturée chaque mois ou chaque trimestre et déterminée quel que soit le solde du compte bancaire du client durant la période de référence.

3.2.Optimisation des financements :

Le choix des modes de financement ne doit pas se faire au hasard, il doit être adéquat avec les besoins de la trésorerie ces derniers peuvent être faibles ou importants. Mais la plus importante préoccupation du trésorier est de minimiser les frais financiers relatifs au financement du déficit de trésorerie.

Donc le trésorier et pour atteindre son objectif doit aboutir à une sélection optimale des moyens de financement mis à sa disposition, en arbitrant entre ces derniers.

Pour effectuer l'arbitrage entre les moyens de financements, le trésorier doit prendre en considération leur taux réels et non pas nominal qui est communiqué par la banque. Le taux réel du crédit comprend plusieurs éléments non inclus dans le taux nominal.

– Taux réel d'un crédit

Le taux nominal n'est pas le seul coût du crédit, d'autres éléments divers qui peuvent avoir un impact financier important doivent être ajoutés à celui-ci.

Il est nécessaire pour le trésorier de déterminer le coût réel du crédit afin de pouvoir comparer équitablement entre les différents moyens de financement. En effet ; Un prêt peut être en apparence plus cher qu'un autre prêt si l'on

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

compare seulement leurs taux nominaux. Mais, si les éléments annexes sont plus coûteux pour le second que pour le premier, il se peut que cela compense la différence de taux nominal.

Plusieurs éléments doivent être pris en considération pour le calcul du taux réel :

- Les jours de banque : les banques rajoutent à la durée du crédit effectif qu'elles accordent des jours de banque pour le calcul des intérêts. Ceux-ci augmentent le coût réel du crédit dans la mesure où l'entreprise paie des intérêts sur un nombre de jours supérieure à la durée réel.

Leur impact est le suivant : si par exemple le crédit consenti est d'une durée réelle de 30 jours, et la banque rajoute 2 jours de banque, pour un taux de 6%, alors le taux réel devient : $6\% \times \frac{32}{30} = 6,40\%$.

- L'année financière de 360 : la banque utilise pour le calcul des intérêts 360 jours alors que l'entreprise se finance sur la base de l'année civile 365 ou 366 jours. Cette pratique augmente le montant des frais liés au crédit.

Son impact est le suivant : $\frac{365}{360} = 1,01389$.

- Le précompte des intérêts : les intérêts sont habituellement payables en fin de période d'emprunt (post-comptés). Mais lorsque les intérêts sont précomptés cela signifie qu'ils sont payables dès la mise en place du crédit. Le montant du crédit reçu est alors calculé après déduction des intérêts. Donc pour que le trésorier obtient un montant M il doit emprunter le montant M plus les intérêts y résultants.

$$M' = M + \left(M \times \frac{n}{360} \times i\% \right)$$

3.3.Placement des excédents

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.

Trop souvent, ces excédents de trésorerie ne sont pas utilisés, alors qu'une gestion efficace de ces derniers peut être rémunératrice pour l'entreprise. Une des missions du trésorier consiste à maximiser les produits financiers découlant de ces placements.

Les comptes courant bancaire en situation de crédit ne sont pas rémunérer en Algérie et dans plusieurs pays, et même dans les pays ou la rémunération des compte courant est autorisé cette dernière et bien plus inferieur aux taux de rémunération possible sur placement. Il convient donc de trouver le placement le mieux rentable et le plus sécurisé pour l'entreprise.

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

3.3.1. Les placements bancaires :

Les établissements bancaires offrent la possibilité aux entreprises ayant un excédent de trésorerie de placer ce dernier contre une rémunération qui est déterminée selon le type du placement ainsi que sa durée.

- ***dépôt à terme*** : Le dépôt à terme est une somme bloquée sur un compte bancaire, productive d'intérêts. le montant et l'échéance sont fixés par le client, et la banque propose une rémunération. Le remboursement anticipé d'un placement entraine paiement d'une pénalité.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- **Bon de caisse** : il représente un titre de créance émis par la banque en l'échange d'un dépôt, sa durée est comprise entre un mois et 5 ans, son taux est librement fixé par l'entreprise et la banque, mais il est inférieur à celui du marché monétaire. Ce bon n'est pas négociable et un remboursement anticipé est pénalisant pour l'entreprise.

3.3.2. Les titres de créance négociable

Ils sont émis sur un marché réglementé, et dit négociable car ils peuvent être revendus avant leur échéance. « Le marché de titres de créances négociables se présente en tant que charnière entre les marchés de capitaux à court et long terme où une panoplie de titres à court et moyen termes sont proposés aux agents à capacité de financement, tels les bons du trésor, billets de trésorerie et les certificats de dépôts. »²⁵

- **Certificat de dépôt** : ils sont émis par des établissements de crédit résidant ou non résidant, le CD représente un placement à très court terme sous la forme d'un billet au porteur. Le rendement du CD est très proche du marché monétaire. Son avantage réside dans sa négociabilité (revente sur le marché secondaire) afin d'éviter toute pénalisation en cas de remboursement avant l'échéance.
- **Bon de trésor** : le bon de trésor est un titre de créance représentatif d'un emprunt dont l'émetteur est un Etat. Le fait de détenir un bon du Trésor rend alors son propriétaire (investisseur-épargnant) créancier de l'Etat. De son côté, l'Etat s'engage à le rembourser à une échéance déterminée et à lui verser un intérêt.

Les titres d'Etat sont émis en trois catégories :²⁶

²⁵ Banque d'Algérie, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/marche13.htm>.

²⁶ Direction Générale du Trésor, Projet de Cahier des Charges Modernisation du Marché des valeurs d'Etat, Alger le 26 juillet 2012, p3.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- les Bons du Trésor à court terme (BTC) : à taux et à intérêt précompté de maturité de 13 et 26 semaines soit trois mois et six mois.
- les Bons du Trésor Assimilables (BTA) : à taux fixe et à intérêt annuels, ils sont émis par assimilations pour des durées de 1 à 5 ans.
- les Obligations du Trésor (OAT) : à taux fixe et à intérêt annuels, ils sont émis par assimilation pour une durée de plus de 5 ans.
- **Billet de trésorerie** : les billets de trésorerie représente un moyens de financement pour les entreprise à besoin de financement et un moyen de placement pour les entreprises ayant un excédent de trésorerie. (la définition a été donnée précédemment).

3.3.3. Les organismes de placement collectif en valeur mobilières (OPCVM) :

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

L'appellation « OPCVM » désigne les Organismes de placement collectif en valeurs mobilières; 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 modeste soit-elle en vue d'être investie en bourse selon une politique de placement bien définie.²⁷

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.

²⁷Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse, <http://www.cosob.org/les-professionnels-du-marche-opcvm.htm>

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

On distingue deux sociétés d'OPCVM : les SICAV et les FCP²⁸

- **Les SICAV** : Une SICAV 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 assemblées générales. Le capital minimum exigé lors de la constitution d'une SICAV est fixé à 5.000.000 DA
- **Les FCP** : Le FCP est une copropriété de valeurs mobilières, dépourvue de la personnalité morale, qui émet des parts .Le porteur de 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. . Le montant minimal de l'actif d'un FCP est de 1.000.000 DA.

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

3.4.Optimisation des placements

Avant toute décision de placement, et pour que cette dernière soit optimal le trésorier doit satisfaire les critères fondamentaux suivants qui peuvent être contradictoires :

- La rentabilité du placement : le placement choisi par le trésorier doit être rentable pour l'entreprise, en d'autre terme le rapport entre ce que rapportent le placement (en déduction de tous les frais), et le capital qu'a investi l'entreprise.

²⁸ibid

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- La sécurité du placement : il ne suffit pas que le placement soit rentable pour qu'il fasse l'objet du choix de la part du trésorier, ce dernier doit étudier en profondeur la situation de l'organisme émetteur et évaluer son risque de défaillance, ainsi que les risques environnementaux tel que le risque du taux d'intérêt.
- La liquidité du placement : c'est l'aptitude de l'entreprise à sortir du placement à tout moment sans pénalité ni perte sur son capital investi.

Les supports de placement sont donc choisis 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 amené à engendrer un découvert sur la même période ; Le trésorier doit donc déterminer la durée et le montant exact du placement optimal.

Pour ce faire un arbitrage entre placement et découvert est nécessaire.

En respectant ces critères le trésorier peut assurer un placement optimal pour l'entreprise.

4. Gestion des risques

Les mutations économiques qu'a connues le monde en générale et l'Algérie en particulier, à entrainer de nombreux changements. En effet ; avec le libre-échange, la concurrence sur le marché (marché des banques et marché des entreprises), les vagues de privatisation, l'entreprise se trouve confrontée à de nombreux risques qu'elle doit gérer rigoureusement afin que ces dernier n'influence pas négativement l'atteinte de ses objectifs.

La trésorerie est comme toute autre fonction de l'entreprise se trouve elle aussi face à des risques financiers que le trésorier doit identifier et gérer de manière convenable afin de garantir à l'entreprise une gestion optimale de la trésorerie.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Les principaux risques auxquels est exposée la trésorerie sont ; le risque de taux d'intérêt et le risque de change.

4.1.Le risque de change

Le marché de change représente pour le trésorier l'un de ses lieux d'intervention les plus importants, il en effectue différentes opérations de vente et/ou d'achat. Ceci met la trésorerie en face d'un risque provenant de ce marché en raison des fluctuations quotidiennes du taux de change.

Le risque de change peut être défini comme l'incertitude du taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court ou moyen terme. En effet ; une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoirs libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères.

Le trésorier doit tu d'abord déterminer la position de change qui est un inventaire de toutes les opérations comptables en devises avec l'étranger. Elle est liée aux avoirs et dettes de l'entreprise exprimés en devises. La position de change peut être nulle ou fermée si les engagements sont égaux aux avoirs, elle est ouverte si ces derniers ne sont pas égaux ; elle est ouverte longue si les avoirs sont supérieurs aux engagements, et ouverte courte si les avoirs sont inférieur aux engagements.

Après avoir déterminé la position de change, le trésorier doit mesurer le risque, la mesure du risque de change se fait selon la catégorie à laquelle est classé le risque, on peut généralement citer 3 catégorie :

Risque économique : il correspond aux conséquences des fluctuations des taux de change sur la valeur de l'entreprise.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Risque d'exploitation : ce risque est lié à l'ensemble des activités ordinaires de l'entreprise résultant de la variation des cours de devises entre deux dates.

Risque de bilan : celui-ci affecte les postes du bilan. Résultant d'une réévaluation périodique, c'est un risque de conversion.

Chacune de ces catégories à des méthodes de mesure du risque de change.

4.1.1. La gestion du risque de change

La gestion du risque de change est une nécessité pour le trésorier d'une entreprise. Le trésorier doit prendre des mesures et des décisions de couverture qui dépendent de l'importance du risque de change à subir.

Les instruments de gestion du risque de change se répartissent en deux catégories ; les méthodes interne et les méthodes externe.

– Les méthodes internes de gestion du risque de change

La méthode interne est l'ensemble des procédures ou technique que le trésorier peut lui-même mettre en œuvre, afin de minimiser l'exposition de la trésorerie au risque de change. Cette méthode regroupe généralement 3 techniques ; le termaillage, le choix de la devise de facturation et la compensation interne.

- **Le termaillage** : cette technique consiste à accélérer ou ralentir les délais de paiements d'une facture réalisée en devises étrangères. L'objectif est bénéficié des mouvements de cours favorables ou limiter l'incidence de variation de cour défavorable, en fonction des prévisions d'évolutions des monnaies.
- **Le choix de la devise de facturation** : la facturation en devise expose la trésorerie au risque de change, donc la méthode la plus simple pour le trésorier est de choisir une facturation à la monnaie

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

locale, même si cela lui fait perdre des opportunités liées à d'éventuelles évolutions des taux de change.

- **La compensation interne** : une entreprise peut compenser entre ses dettes et ses créances de la même devise afin de limiter son risque. La position de change ne considère alors que le solde de la compensation. Cette technique est plutôt utilisée par les groupes de sociétés.

– Les méthodes externes de gestion du risque de change

L'entreprise peut avoir recours à des techniques externes pour gérer son risque de change, nous en citerons les principales pratiques utilisées en Algérie.

- **L'assurance du risque de change** : il existe des sociétés spécialisées dans l'assurance contre le risque de change, tel que la compagnie française d'assurance-crédit COFACE, qui est présente dans 200 pays dont l'Algérie. Elle assure le risque de crédit sur les ventes à l'export.
- **Marché interbancaire de change**²⁹ : c'est un marché entre banques et établissements financiers où sont traitées toutes les opérations de change (vente et achat) au comptant ou à terme entre la monnaie nationale et les devises étrangères librement convertibles, constituant ainsi le lieu de détermination des cours de change (taux de change des devises) par le libre jeu de l'offre et de la demande. Le marché interbancaire des changes peut se diviser en deux :
 - le marché interbancaire des changes au comptant (spot) :
L'opération de change au comptant est une transaction par

²⁹ Banque d'Algérie, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/marcheint1.htm>.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

laquelle deux parties conviennent d'échanger une monnaie contre une autre à un prix appelé " cours comptant " ou " spot " ; la livraison de ces monnaies intervient généralement le deuxième jour ouvré suivant la date de conclusion de la transaction.

- et le marché interbancaire des changes à terme (forward) qui est un marché sur lequel les intervenants réalisent des opérations de change à terme.

4.2. Le risque du taux d'intérêt

Le deuxième risque auquel est confrontée la trésorerie d'une entreprise, est le risque du taux d'intérêt, ce dernier concerne tout financement ou placement effectué par l'entreprise à taux fixe ou variable. Le risque provient de la variation des taux d'intérêt.

L'objet de la gestion du risque de taux d'intérêt pour une entreprise est de maîtriser l'évolution actuelle et future de la valeur de ses créances et dettes (y compris les engagements hors bilan) rémunérées par un taux d'intérêt en fonction de l'évolution de ceux-ci.³⁰

Le trésorier doit donc identifier et mesurer le risque de taux d'intérêt pour ensuite le gérer en utilisant de différents moyens de couverture.

4.2.1. La gestion du risque de taux d'intérêt

Le trésorier a le choix entre divers instrument de couverture du risque de taux d'intérêt. On distingue les marchés de gré à gré et les marchés organisés.

- Les instruments négociés sur les marchés de gré à gré : ils se négocient directement avec les banques dans le cadre des contrats de gré à gré. Il est donc possible pour l'entreprise de déterminer les caractéristiques qui

³⁰ Jack Forget, op.cit, p183.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

correspondent à ses besoins, tels que les swaps de taux d'intérêt, terme contre terme et les futures rates agreement

- Instrument négociable sur les marchés organisés : Sur un marché organisé les contreparties ne négocient pas directement entre eux mais placent des ordres d'achat et de vente dont la confrontation va permettre de dégager un prix. Les instruments négociable sur ce marché son nombreux en Europe tel que les contrats EURIBOR, tandis qu'en Algérie il n'existe pas ce genre de contrat

5. contrôle de la trésorerie

Le contrôle et la surveillance 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- décaissements, des concours bancaires nécessaires ou des placements financiers à effectuer avec les réalisations.

5.1.Le contrôle interne

La maîtrise du cycle de gestion de la trésorerie est incontournable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour cela, la mise en place des procédures de contrôle interne doit être la préoccupation permanente des dirigeants de l'entreprise.

5.2.Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie sont les suivants :

- S'assurer que les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes (maîtrise des paiements) ;
- S'assurer que les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;
- S'assurer que les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées;

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

- S'assurer que les actifs liquides sont correctement protégés;
- S'assurer que la gestion de la trésorerie est optimisée sans faire courir de risques inclus à l'entreprise;
- S'assurer de la disponibilité des fonds nécessaire pour pallier les éventuelles insuffisances de trésorerie ;
- 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 ;
- tout dépôt et retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté,
- 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.

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

Conclusion

La trésorerie est la synthèse des flux qui traversent l'entreprise, sa situation est le reflet de la gestion qui en a été faite. En effet la mission du trésorier dépasse la contrainte de disposer de liquidités pour faire face aux engagements à court terme, il doit être en mesure de développer des outils de gestion performant afin de gérer les soldes de trésorerie qu'ils soient positifs ou négatifs, le risque de change, le risque et le risque du taux d'intérêt. Toute ses pratiques auront besoin d'être contrôler afin d'assurer une gestion optimale.

*Chapitre 3 : Optimisation de la
trésorerie de NAFTAL spa*

Introduction

Le chapitre précédent nous a permis d'exposer le cadre théorique du processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'entreprise.

Il reste maintenant pour atteindre le but fixé au début de ce travail, de voir la réalisation de ce processus dans le cas de l'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers NAFTAL.

Ce chapitre sera consacré en premier lieu à la présentation générale de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude de cas à savoir NAFTAL.

Ensuite nous allons analyser la fonction trésorerie au sein de cette entreprise, il s'agit de voir le processus de sa gestion et les procédures appliquées.

Après avoir analysé la fonction trésorerie on va essayer d'optimiser cette dernière en proposant des outils de gestion et d'optimisation adéquats aux besoins de l'entreprise.

Pour conclure ce chapitre on fera une analyse des résultats obtenus et sur ce on pourra affirmer ou bien infirmer nos hypothèse de départ et donc répondre à notre problématique posée.

Section1 : Présentation de NAFTAL spa

NAFTAL est une société par actions (SPA) au capital social de 15 650 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe SONATRACH, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

1. Historique

Le 06 Avril 1981, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP), issue de SONATRACH, a été créée par le décret N° 80/101. Cette entreprise était chargée, comme son nom l'indique, du raffinage et de la distribution des produits pétroliers.

Le 5 Février 1983, L'état remplace la dénomination ERDP par « NAFTAL ». Quatre ans plus tard, L'état décide, par le biais du décret N°87-189 de 1987, de séparer l'activité du raffinage, attribuée à NAFTEC, à celle de la distribution des produits pétroliers. Cette dernière qui est devenue l'activité principale de NAFTAL.

Le 18 AVRIL 1998, NAFTAL change de statut et devient une société par actions SPA, filiale 100% SONATRACH, avec un capital de 6,650 milliards DA. Le 29/07/2002, NAFTAL a connue une augmentation du capital à 15,650 milliards de DA.

Le 01 Janvier 2007 NAFTAM spa crée des activités logistique et distribution carburant terre.

2. Les Missions

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- de l'enfûtage des GPL
- de la formulation de bitumes
- de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- du transport des produits pétroliers.

3. NAFTAL en chiffre :

3.1. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de NAFTAL spa n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui notamment ces dernières années. Le tableau suivant retrace l'évolution des 5 dernières années.

Tableau N° :5 évolution du chiffre d'affaire NAFTAL spa

Unité : milliard de DA

| Année | Chiffre d'affaires |
|-------|--------------------|
| 2009 | 228,98 |
| 2010 | 255,27 |
| 2011 | 278,44 |
| 2012 | 307,35 |
| 2013 | 326,41 |

Source : élaboré par l'étudiante d'après la documentation de NAFTAL spa.

3.2. Les Infrastructures

Les Infrastructures opérationnelles :

- 47 dépôts carburants terre ;
- 42 Centres et mini-centres GPL ;
- 09 Centres vrac GPL ;
- 47 Dépôts relais ;
- 30 centre & dépôts aviation ;
- 06 Centres marine ;
- 15 Centres bitumes ;
- 24 Centres lubrifiants & pneumatiques.
- Un Réseau de Transport pipelines d'une longueur de (2 720 km)
- Un Parc roulant de 3 300 unités ;
- Un Réseau de stations-service de 674 dont 338 stations-service en gestion directe.

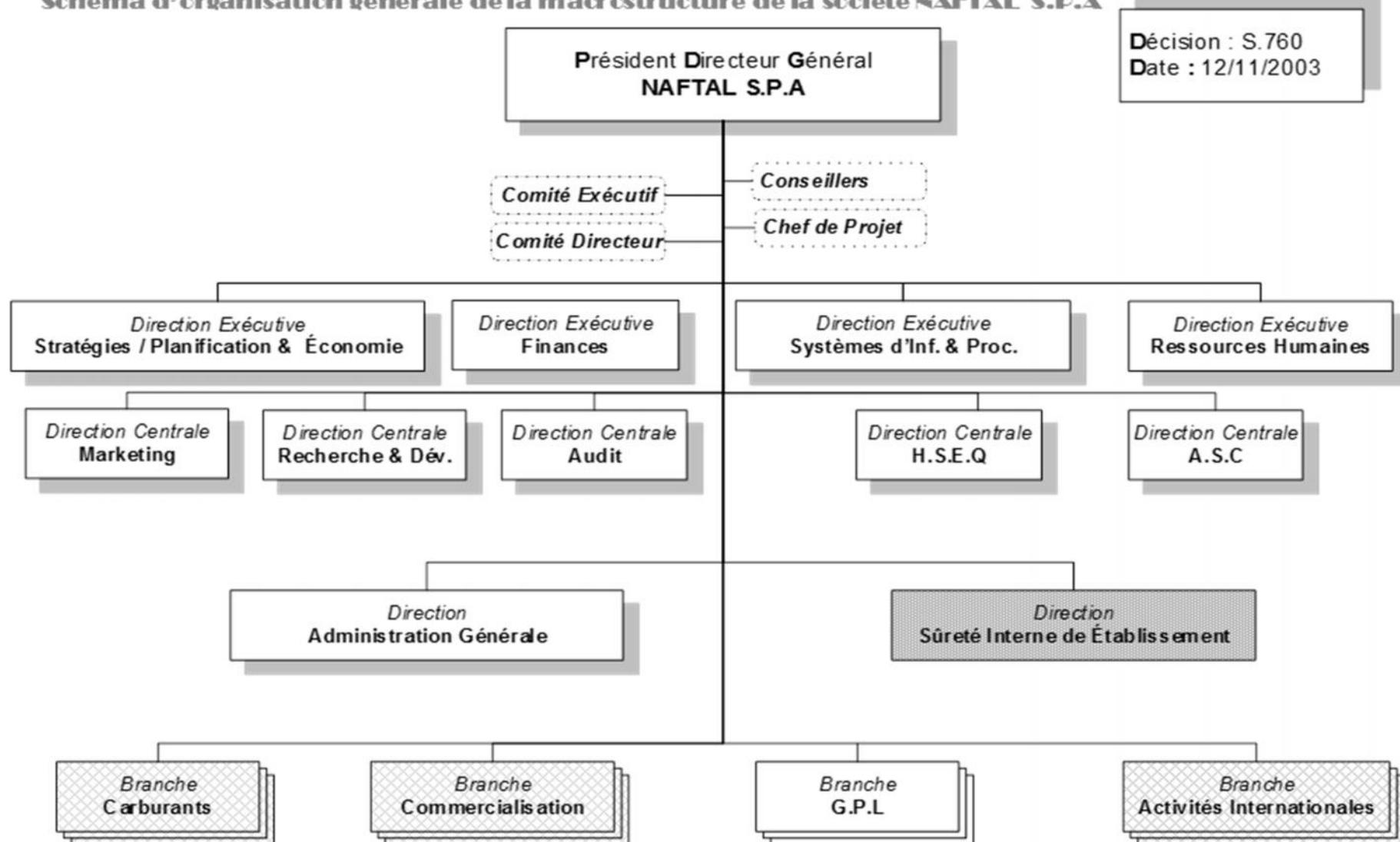
3.3. Les Effectifs

Les effectifs employés eux aussi sont en permanente évolution, il sont passé de 29 600 agents en 2007 à 30 440 agents en 2012.

4. L'Organisation générale de NAFTAL

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

Schéma d'organisation générale de la macrostructure de la société NAFTAL S.P.A



Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

NAFTA spa, est organisé en quatre (04) Branches : branche carburant, branche commercialisation, banche GPL, branche relation extérieure et partenariat.

Notre stage pratique a été effectué au sein de la branche carburant, a la direction finance et comptabilité.

5. présentation de la branche carburant :

NAFTAL est une Société par actions, filiale de SONATRACH, ayant pour mission la commercialisation et la distribution de produits pétroliers.

La Branche Carburants est une entité de NAFTAL, chargée des activités d'approvisionnement, de réalisation, stockage et livraison de produits Aviation et Marine (carburants, fuel oil, lubrifiants et méthmix).

5.1. Mission principale de la BC/AVM :

La Branche Carburants dans ses Activités Aviation et Marine assure la satisfaction des besoins en produits Aviation et Marine, de la clientèle : Nationale, Internationale (Compagnies Etrangères).

Les missions des Directions opérationnelles de la Division Aviation et Marine sont :

- Superviser, coordonner et contrôler les activités d'approvisionnement, stockage, ravitaillement et de transport des produits Aviation et Marine, sur les aéroports et ports où la BC/AVM dispose d'installations.
- Assurer la préservation de la conformité du produit jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client.
- Assurer la maintenance des installations et des moyens de distribution

- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise

5.2. Produits Commercialisés :

5.2.1. Par l'activité Aviation :

- Le Carburéacteur Jet-A1 (Kérosène), destiné aux avions turboréacteurs.
- L'essence Avgas-100 LL, consommée par les moteurs d'avions à pistons (à hélices).
- Les Lubrifiants Aviation.
- Les Produits spéciaux (Méthmix et autres)

5.2.2. Par l'activité Marine :

- Le Fuel-oil Bunker C de haute viscosité, issu des importations et destiné aux navires de gros tonnages (moteurs lents).
- Le Fuel-oil BTS (Basse Teneur en Soufre), issu du pétrole Algérien et provenant des Raffineries Algériennes, destiné aux moteurs semi rapides.
- Les Inter Fuel-oils de différentes viscosités, issus de mélanges de Fuel-oil (Bunker C et/ou BTS) et de Gas-Oil.
- Le Gas-oil, utilisé dans les navires à moteurs rapides et destiné aux besoins domestiques de bord (éclairage, cuisines, chauffage, etc.).
- Les Lubrifiants Marine

5.3. Moyens humains et matériels :

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

5.3.1. Moyens humains :

La Branche Carburants dispose d'un effectif de 5427 agents, opérant dans les activités prévues dans son organisation toutes catégories confondues, répartis comme suit :

TABLEAU N°6 : les moyens humain de NAFTAL spa

| | |
|-------------------|------|
| Cadres supérieurs | 164 |
| Cadres | 1596 |
| Maîtrise | 2342 |
| Exécutants | 1325 |

Source : élaboré par l'étudiante

5.3.2. Moyens matériels :

5.3.2.1. Activité Aviation :

Les opérations d'approvisionnement et de ravitaillement des Centres et Dépôts sont réalisées, au Moyen de :

- Tracteurs routiers
- Semi-remorques citernes
- Oléoducs (Ravitaillement par Pipe)
- Wagons citernes

Les opérations d'avitaillement (livraison des avions) sont réalisées au moyen de :

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

- Camions avitailleurs.
- Système Hydrant (livraisons par pipe via des oléo serveurs)

5.3.2.2. Activité Marine :

Les opérations de soutage (livraison des navires) sont réalisées au moyen de :

- Barges d’avitaillement de 2 000 tonnes
- Barges d’avitaillement de 1 000 tonnes
- Camions citernes
- Bras de chargement

5.4. Capacités de Stockage :

La BC/AVM dispose d’infrastructures de stockage, réparties à travers le Territoire National et implantées principalement au niveau des ports et aéroports. Les capacités totales disponibles sont :

- Carburants Aviation : 49. 226 M3
- Carburants Marine : 99. 000 M3

5.5. Infrastructures Aviation et Marine :

- Direction Aviation : 32 Centres et Dépôts opérationnels
- Direction Marine : 06 Centres Marine opérationnels

Section2 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

Dans cette section nous allons analyser la situation de la trésorerie de NAFTAL à travers l’approche statique par le bilan en procédant au calcul du Fonds de Roulement, du Besoin en Fonds Roulement et de la Trésorerie Nette et en utilisant aussi les ratios pour apprécier la liquidité de l’entreprise, ensuite à travers l’approche dynamique par le tableau des flux de trésorerie nous allons analyser les variations de la trésorerie.

1. Analyse de la situation de la trésorerie de NAFTAL.

1.1.L’approche statique :

Nous allons établir le bilan financier condensé :

Tableau N°7 : Bilan financier 2010/2011 NAFTAL spa

| bilan financier condensé | | | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIF | | | PASSIF | | |
| | 2010 | 2011 | | 2010 | 2011 |
| actif immobilisé a plus d'un an | 51 426 497 601,01 | 63 279 273 655,76 | capitaux propres | 61 576 010 351,24 | 68 579 022 621,57 |
| actif a moins d'un an | 107 439 458 305,86 | 122 450 085 602,82 | dettes a plus d'un ans | 22 535 967 325,24 | 34 455 545 421,37 |
| | | | dettes a moin d'un an | 74 753 978 230,39 | 82 694 791 215,64 |
| | 158 865 955 906,87 | 185 729 359 258,58 | | 158 865 955 906,87 | 185 729 359 258,58 |

Source : Rapport financier NAFTAL spa 2011

– Calcul du Fonds de Roulement :

- **Par le haut du bilan**

FR = Capitaux permanents (capitaux propres et dettes à plus d’un an) – Emplois fixes

Tableau N°8 : Calcule du FR par le haut du bilan

| | 2010 | 2011 |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| capitaux permanents | 84 111 977 676,48 | 103 034 568 042,94 |
| Emplois fixes | 51 426 497 601,01 | 63 279 273 655,76 |
| FR | 32 685 480 075,47 | 39 755 294 387,18 |

Source : élaboré par l'étudiante

- **Par le bas du bilan**

FR = Actifs à moins d'un an – Dettes à moins d'un an

Tableau N°9 : calcule du FR par le bas du bilan

| | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Emplois fixes | 107 439 458 305,86 | 122 450 085 602,82 |
| Dettes à moins d'un an | 74 753 978 230,39 | 82 694 791 216,00 |
| FR | 32 685 480 075,47 | 39 755 294 387,18 |

Source : élaboré par l'étudiante

– **Analyse du FR :**

Après avoir calculé le fonds de roulement par les deux méthodes on remarque que l'entreprise dispose d'un FR largement positif et cela pour les deux années pris en considération, ce qui signifie que l'ensemble des actifs à long terme ont été financés par les capitaux permanents de l'entreprise en plus d'avoir un excédent de ces derniers.

Avec une augmentation de 22% entre 2010 et 2011 en FR, l'entreprise dispose d'une marge de sécurité importante qui lui permet de financer une partie de son actif moins d'un an et faire face à ses engagements à tout moment. Ce niveau de FR assure l'équilibre financier de l'entreprise.

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

– Calcul du Besoins en Fonds de Roulement :

$BFR = (\text{actif circulant} - \text{trésorerie actif}) - (\text{passif circulant} - \text{trésorerie passif})$

Tableau N° 10: Calcule du BFR

| | 2010 | 2011 |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Actif circulant - trésorerie actif | 35 324 951 614,85 | 34 973 892 378,94 |
| passif circulant- trésorerie passif | 74 753 978 230,39 | 82 694 791 215,64 |
| BFR | - 39 429 026 615,54 | - 47 720 898 836,70 |

Source : élaboré par l'étudiante

– Analyse du BFR :

Le BFR de l'entreprise est négatif pour les deux années ce qui signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin de financer son cycle d'exploitation par ses excédents de ressources à long terme (FR) ni avoir recours à des financements extérieurs à court terme.

– Calcul de la trésorerie (TR)

$TR = FR - BFR$

Tableau N°11 : Calcule de la trésorerie

| | 2010 | 2011 |
|------------|----------------------------|----------------------------|
| FR | 32 685 480 075,47 | 39 755 294 387,18 |
| BFR | - 39 429 026 615,54 | - 47 720 898 836,70 |
| TN | 72 114 506 691,01 | 87 476 193 223,88 |

Source : élaboré par l'étudiante

– Analyse de la TR :

La Trésorerie de l'entreprise est positive, l'entreprise a un fonds de roulement positif et un besoin en fonds de roulement négatif. Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins. Ceci signifie que la situation financière de l'entreprise est saine est qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

L'activité de l'entreprise dégage une trésorerie excédentaire qu'elle pourra placer à court terme pour générer des profits.

1.2. Analyse par les ratios

– Ratio de liquidité :

Tableau N°12 : calcule des ratios

| | 2010 | 2011 |
|------------------------|------|------|
| RLG= AC/DCT | 1,44 | 1,48 |
| RLR= (AC – Stock)/DCT | 1,23 | 1,30 |
| RLI=Disponibilités/DCT | 0,96 | 1,06 |

Source : élaboré par l'étudiante

– Interprétation :

RLG : ce ratio est supérieur à 1. Il est de 1,44 en 2010 avec une augmentation de 0,04 en 2011, ceci indique que l'entreprise peut faire face à ses engagements à court terme avec ses emplois à court terme.

RLR : ce ratio est supérieur à 1 pour les deux années, il montre que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes à court terme sans avoir à vendre ses stocks.

RLI : Ce ratio est légèrement inférieur à 1 en 2010, ce qui indique que l'entreprise ne peut payer toute ses dettes à court terme par ses disponibilités, mais cette insuffisance n'est pas très importante, tandis qu'en 2011 ce ratio augmente de 0,1 donc l'entreprise est en mesure d'honorer ses engagements à court terme avec ses disponibilités uniquement.

L'analyse par les ratios de liquidité a montré que l'entreprise peut faire face à ses dettes à court terme sans difficultés ni recours aux financements extérieurs donc l'entreprise est liquide. On remarque aussi que la part des disponibilités représente respectivement 67% et 71% en 2010 et 2011 de l'actif courant de l'entreprise, cette dernière détient donc une part importante des liquidités qui n'est pas rémunérée, ceci n'est pas un signe de gestion optimale.

1.3. Analyse de la trésorerie par l'approche dynamique

Pour notre étude nous allons analyser le tableau des flux de trésorerie de NAFTAL des années 2010 et 2011, afin d'expliquer les causes des variations des périodes citées.

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

Tableau N°13 :tableau des flux de trésorerie de NAFTAL spa

| LIBELLE | 2011 | 2010 |
|--|---------------------------|---------------------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | 23 138 099 187.25 | 2 480 292 153,93 |
| Encaissement reçus des clients | 307 807 367 871.04 | 295 014 504 331,18 |
| Sommes versées aux fournisseurs | -249 879 093 071.61 | -258 266 194 245,69 |
| Intérêts et autres frais financiers payés | -224 087 428.87 | - 159 916 043,50 |
| Impôts sur les résultats payés | -1 523 059 419.37 | - 2 903 621 723,12 |
| Sommes versées aux personnels | -25 526 938 648.13 | - 23 446 549 774,72 |
| Etat, collectivités publiques, organismes internat | -7 969 913 098.69 | - 8 445 280 433,64 |
| Autres encaissement pour comptes | -11 101 618.26 | 557 638 489,76 |
| Autres décaissements pour Comptes | - | - 86 756 168,97 |
| Valeurs à l'encaissement | 464 924 601.14 | 216467 722,63 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | 23 138 099 187.25 | 2 480 292 153,93 |
| Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement | -14 522 219 449.29 | - 5 958 675 300,96 |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles < 30 000 DA | -163 032 912.01 | - 64 790 155,76 |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles | -13 505 707 049.10 | - 6 307 394 220,25 |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | 79 530 838.00 | 19 398 752,00 |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières | -31 923 718 893.00 | - 16 879 435 760,00 |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières | 30 799 911 246.00 | 16 879 435 760,00 |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | 119 043 462.93 | 338 733 777,20 |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus | 71 753 857.89 | 55 376 545,85 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) | -14 522 219 449.29 | - 5 958 675 300,96 |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | 6 650 000 000.00 | - 50 000 000,00 |
| Dividendes et autres distributions effectués | -50 000 000.00 | - 50 000 000,00 |
| Encaissements provenant d'emprunts | 6 700 000 000.00 | - |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) | 6 650 000 000.00 | - 50 000 000,00 |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités (D) | 32 571 711.53 | 33 074 085,00 |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C+D) | 15 298 451 449.49 | - 3 495 309 062,03 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | 72 270 681 002.15 | 75 765 990 064,18 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | 87 569 132 451.64 | 72 270 681 002,15 |
| Variation de trésorerie de la période | 15 298 451 449.49 | - 3 495 309 062,03 |
| Rapprochement avec le résultat comptable | | |

Source : Documentation fournie par l'entreprise NAFTAL spa

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

On constate que l'entreprise a généré plus de 2,4 milliard de DA en 2010, et plus de 23 milliard de DA en 2011, grâce à ses activités opérationnelles, en revanche et pour ses activités d'investissement l'entreprise a réalisé près de 6 milliards de DA de flux nets en 2010 et 14,5 milliard de DA en 2011, tandis que pour ses activités de financement on remarque qu'en 2010 ces dernières lui ont coûté 50 millions de DA suite au versement des dividendes, mais en 2011 elle a versé le même montant mais a aussi encaissé 6,7 milliards en provenance d'emprunt.

Donc on constate que l'entreprise a dégagé une trésorerie négative en 2010, mais a pu l'améliorer en 2011 en ayant une variation de trésorerie positive de plus de 15 milliards de DA.

Malgré que l'entreprise ait eu une variation de trésorerie de la période 2010 négative, elle a pu dégager un solde de trésorerie positif en fin de période et ceci en ayant un solde positif assez important de la trésorerie de début de période et qui représente un montant de plus de 72 milliards de DA.

Les deux approches ; statique et dynamique ont abouti à un même résultat, l'entreprise dispose d'une trésorerie positive pour les deux années pris en considération, le solde de ses liquidités est très important, l'entreprise devra le placer pour en tirer profit cette proposition sera étudiée dans les sections à venir.

Nous allons voir en détail de quoi est constituée la trésorerie de NAFTAL :

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

Tableau N°14: Trésorerie 2011/2010 de NAFTAL spa

Unité : DA

| | | 2011 | 2010 | Variation | % |
|-----------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| CHEQUES A ENCAISSER | | 4 924 621 324,82 | 4 459 696 723,68 | 464 924 601,14 | 10% |
| BEA | DINARS | 60 063 495 277,65 | 47 685 491 519,30 | 12 378 003 758,35 | 26% |
| | EURO "€" | 3 163 167,11 | 2 858 587,20 | 304 579,91 | 11% |
| | DOLLARS "\$" | 17 817 025,88 | 67 551 690,09 | -49 734 664,21 | -74% |
| TOTAL BEA | | 60 084 475 470,64 | 47 755 901 796,59 | 12 328 573 674,05 | 26% |
| BNA | | 1 093 827 428,54 | 1 702 599 354,31 | -608 771 925,77 | -36% |
| BADR | | 897 657 828,00 | 739 015 818,05 | 158 642 009,95 | 21% |
| BDL | | 4 362 691,34 | 154 397 126,27 | -150 034 434,93 | -97% |
| CITI BANK | | 523 789 053,21 | 449 549 937,91 | 74 239 115,30 | 17% |
| KHALIFA BANK | | 7 115,00 | 7 115,00 | 0,00 | 0% |
| CPA | | 40 808 590,95 | 19 259 827,89 | 21 548 763,06 | 112% |
| CCP | | 979 412 666,70 | 1 626 845 187,36 | -647 432 520,66 | -40% |
| CNEP BANQUE | | 326 748,16 | 327 333,16 | -585,00 | 0% |
| CCP/CNEP | | 11 590 408,58 | 11 381 164,30 | 209 244,28 | 2% |
| CAISSE | | 666 945 710,70 | 576 536 426,52 | 90 409 284,18 | 16% |
| TOTAL BANQUES ET CCP | | 69 227 825 036,64 | 57 495 517 811,04 | 11 732 307 225,60 | 20% |
| DEPOT A TERME | | 18 341 307 415,00 | 14 775 163 191,11 | 3 566 144 223,89 | 24% |
| Placement BEA DEVICES | | 641 307 415,00 | 508 641 047,26 | 132 666 367,74 | 26% |
| Placement BEA DINARS | | 14 000 000 000,00 | 14 266 522 143,85 | -266 522 143,85 | -2% |
| Placement BNA DINARS | | 2 700 000 000,00 | - | 2 700 000 000,00 | - |
| Placement BADR DINARS | | 1 000 000 000,00 | - | 1 000 000 000,00 | - |
| TRESORERIE NAFTAL | | 87 569 132 451,64 | 72 270 681 002,15 | 15 298 451 449,49 | 21% |

Source : documentation fournie par NAFTAL spa

L'analyse des éléments de la trésorerie montre que l'entreprise a placé 29% de ses liquidités en 2010 et 2011 et détient dans ses différents comptes bancaires, ccp et caisse plus de 79% du solde de la trésorerie. Ces comptes sont des comptes à vue qui ne génèrent pas des produits financiers. L'entreprise devra placer ses excédents dans des comptes de placement.

2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie de NAFTAL spa

Pour cette partie nous avons passé un entretien (annexe N°1) avec le chef de département finance et comptabilité afin de recueillir les informations nécessaires sur le processus de la gestion prévisionnelle de la trésorerie au sein de NAFTAL spa. Sur la base de cet entretien nous allons décrire la procédure d'élaboration du plan de trésorerie.

Le budget de trésorerie est le budget de synthèse des autres budgets. La réalisation du budget de trésorerie de NAFTAL est annuelle avec un découpage mensuel, son élaboration se fait par le chef de service trésorerie et approuvé et signé par le chef de département finance et comptabilité.

NAFTAL réalise un plan de trésorerie au niveau de la direction générale, et consacre pour chacune de ses unités (branches) un budget global que cette dernière utilisera pour construire un plan de trésorerie propre à elle.

La réalisation du budget de trésorerie de NAFTAL nécessite le recours à d'autres budgets : budget des ventes, budget des achats, budget de la TVA ...etc. Il regroupe trois rubriques : flux d'exploitation, flux hors exploitation, solde de départ (trésorerie de départ).

- **Les flux d'exploitation :** concerne les flux provenant de l'activité ordinaire de l'entreprise.

Encaissements d'exploitation : regroupent généralement les entrées que prévoit l'entreprise dont le chiffre d'affaires prévisionnel, les emprunts et les produits financiers.

Décaissements d'exploitation: sont constitués des sorties de fonds prévus par l'entreprise dans le cadre de son activité ordinaire telle que les remboursements d'emprunts, approvisionnements, frais personnels...etc.

- **Les flux hors exploitation** : ce sont les flux générés par les activités non courantes de l'entreprise.

Encaissements hors exploitation : tels que les cessions d'actif, emprunts ...etc.

Décaissements hors exploitation : tels que les dividendes.

- **Le solde de départ** : représente les liquidités présentes dans les comptes de l'entreprise au début du mois.

Après avoir classé les éléments des trois rubriques le solde final de chaque mois est déterminé. Il est souvent positif.

3. Placement des excédents et financement des déficits

Une fois le budget de trésorerie établie et après apparition des soldes finaux, des décisions financières doivent être prises pour le solde de chaque mois.

3.1. Financement des déficits : Naftal spa n'a pas de mesure claire à prendre en cas de solde négatif vu que celui-ci n'est pas fréquent, elle fait recours automatiquement au découvert bancaire, celui-ci lui est accordé facilement et sans négociation, et ceci en raison de l'importance de l'entreprise.

3.2. Placement des excédents : le solde des liquidités de l'entreprise est très important, cependant celle-ci ne place qu'une partie de ses liquidité, cette dernière est faible vu l'importance des disponibilités dont dispose l'entreprise. Le reste des excédents figure dans le solde créditeur de ses comptes bancaires, ccp et caisse. Le tableau suivant retrace l'évolution de la trésorerie ainsi que les placements des excédents durant la période 2010-2013

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

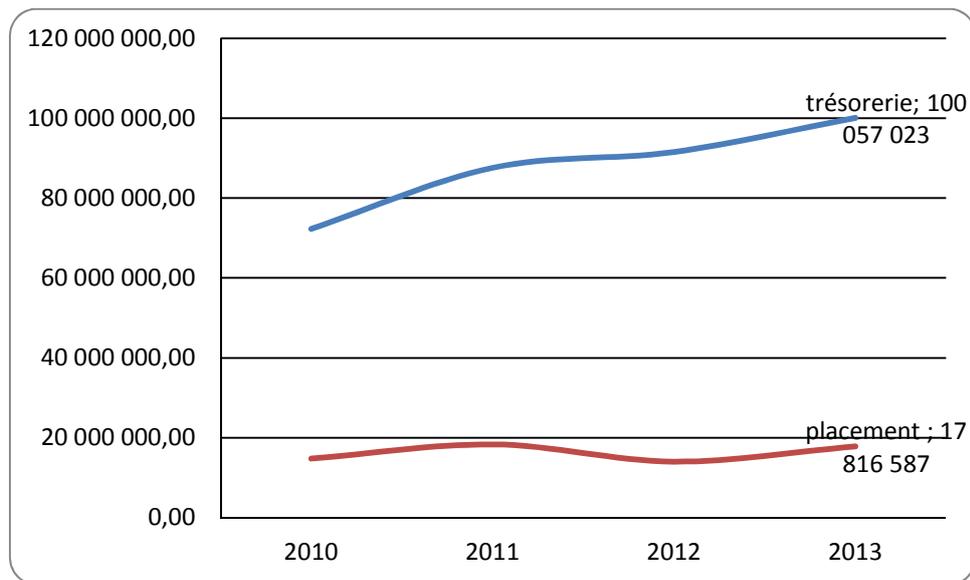
Tableau N°15 : évolution de la trésorerie et des placements de naftal spa

UM: 10³ DA

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------|------------|------------|------------|-------------|
| trésorerie | 72 270 681 | 87 569 132 | 91 528 836 | 100 057 023 |
| placement | 14 775 163 | 18 341 307 | 14 031 241 | 17 816 587 |

Source : élaboré par l'étudiante

Figure N°6 : évolution de la trésorerie et des placements de NAFTAL spa



Source : élaborée par l'étudiante

Nous constatons que durant les quatre années, la trésorerie de NAFTAL ne cesse d'évoluer, ceci indique que la situation financière de l'entreprise est bonne. Pour l'évolution des placements ces derniers aussi marque une légère évolution dans les années 2010, 2011 et 2013, mais sont en baisse pour l'année 2012. Le graphe nous montre l'énorme écart qui existe entre les disponibilités de l'entreprise et ses placements, ceci traduit une mauvaise gestion des liquidités de NAFTAL spa.

3.2.1. Types de placement de NAFTAL spa :

Tableau N°16 : les types de placement de NAFTAL spa

UM: 10³ DA

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|
| DEPOT A TERME | 14 775 163 | 18 341 307 | 14 031 241 | 17 816 587 |
| Placement BEA DEVISES | 508 641 | 641 307 | 837 623 | 1 016 587 |
| Placement BEA DINARS | 14 266 522 | 14 000 000 | 1 093 617 | - |
| Placement BNA DINARS | - | 2 700 000 | 10 800 000 | 16 800 000 |
| Placement BADR DINARS | - | 1 000 000 | 1 300 000 | - |

Source : élaboré par l'étudiante

Le tableau montre que l'entreprise utilise uniquement les dépôts à terme afin de placer une partie de ses excédents, elle effectue des placements en devise et en dinar.

Les dépôts à vue ne sont pas rémunérés en Algérie, donc les excédents figurant dans les compte de l'entreprise ne reçoivent aucune rémunération, ceci représente un manque à gagner pour l'entreprise.

3.2.2. Optimisation des placements de NAFTAL spa

Vu que la trésorerie de NAFTAL est pratiquement excédentaire, nous allons proposer l'optimisation des excédents de trésorerie.

Toute entreprise a besoin de liquidités pour poursuivre ses activités et régler ses dépenses courantes. Cependant, garder trop de liquidités dans les comptes d'une entreprise peut créer un manque à gagner du fait que cet argent aurait pu nous rapporter des produits financiers s'il a été bien exploité.

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

Naftal doit définir tout d'abord une stratégie pour le placement de ses excédents, on peut citer 3 moyens qui peuvent rentabiliser les excédents de trésorerie :

- Paiement des dettes : l'entreprise peut utiliser ses liquidités pour le remboursement de ses emprunts en vue de réduire les charges financières.
- Acquisition d'immobilisations.
- La troisième stratégie la plus courante est d'évaluer les différentes possibilités de placement disponibles sur le marché et de choisir le placement le plus rentable et le moins risqué.

Vu l'importance des liquidités dont dispose Naftal cette dernière peut diversifier ses placements pour une meilleure rentabilité ; elle a la possibilité de placer ses excédents sur les trois horizons :

- Court terme pour des flux de liquidité réguliers
- Moyen terme qui offre plus de rendement avec possibilités d'accès aux fonds sur le moyen terme
- Long terme pour un maximum de rendement.

4. Mesure du risque de change et de taux d'intérêt :

Le choix des moyens de financement ou placement ne doit pas se faire uniquement sur la base de leur rentabilité, mais il faut aussi choisir les moins risqués. Pour l'entreprise Naftal spa des mesures de gestion des risques sont prises pour les grands investissements et placements, tandis que pour les placements des excédents de trésorerie ou leur financement cette mesure est négligée dans la mesure où l'entreprise n'effectue pas beaucoup de placement de trésorerie ou financement de cette dernière.

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

Après avoir proposé l'optimisation des placements de trésorerie, nous devons signaler que tout placement choisi doit être soumis à une mesure du risque engendré par celui-ci

L'entreprise Naftal doit mettre en place des mesures de gestion de ses deux risques avec pour missions principales :

- anticiper l'évolution future des taux d'intérêt et des taux de change des devises utilisées.
- Déterminer la position dans laquelle est située la trésorerie de l'entreprise par rapport à ces deux risques, afin de pouvoir prendre des décisions.
- Connaissant les anticipations futures ainsi que la position de la trésorerie, l'entreprise pourra prendre des décisions en matière de gestion de ces risques.

5. Contrôle de la trésorerie de NAFTAL

Le contrôle de la trésorerie est une étape indispensable pour une gestion optimale de celle-ci.

Pour arriver à contrôler toutes les opérations effectuées par la fonction de la trésorerie, la direction générale de NAFAL émis des instructions de gestion (IDG) commune à toutes ses unités à travers le territoire national. Ces IDG constituent un outil de référence pour la structure finance et comptabilité en général et la trésorerie en particulier.

Les IDG de la trésorerie fixent les responsabilités ainsi que les différentes procédures de déroulement des opérations de celle-ci.

- Responsabilités : les comptables sont personnellement et pécuniairement responsables de la tenue de la comptabilité et de la conservation des pièces justificatives des opérations et des

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

documents de comptable de toute opération de trésorerie, des fonds et valeurs qu'ils détiennent et tout maniement de fonds et mouvement des comptes et disponibilités

- Toute opération de paiement intervient sur présentation de documents justificatifs (demande de paiement, facture ...etc.) annexe N

La structure trésorerie de NAFTAL doit veiller à respecter certaines prescriptions afin de faciliter le contrôle de cette dernière.

Le contrôle de la trésorerie de NAFTAL consiste à comparer les soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie. NAFTAL utilise principalement dans son contrôle de la trésorerie, les brouillards de dépense et recette journaliers (caisse et banque), les états de rapprochement bancaires, conciliation caisse et comptabilité et des situations de trésorerie.

– **Les états de rapprochement bancaires :**

Pour son contrôle par banque NAFTAL élabore un état de rapprochement bancaire mensuellement car à la fin de chaque mois, chaque banque adresse à l'entreprise un relevé bancaire. Il s'agit de confronter le solde du compte banque que l'entreprise tient dans ses livres avec celui du relevé envoyé par la banque. L'objectif est d'aboutir au même solde réel correspondant aux avoirs ou dettes éventuelles du relevé émis par la banque.

Le rapprochement des comptes bancaires doit donner lieu aussi à :

- L'examen des chèques annulés ;
- L'examen des dates de valeur appliquées par la banque ;
- L'examen des opérations demeurées en suspens ;

Chapitre 3 : optimisation de la trésorerie de NAFTAL

- La saisie et relance en temps opportun de la banque ou des chèques postaux pour toute anomalie constatée.

Le rapprochement sont contrôlés par le responsable de la structure « finance et comptabilité » et soumis à l’approbation du directeur du district au moins mensuellement.

– **Contrôle de la caisse**

Tout comme les comptes bancaires, la caisse doit faire l’objet d’un contrôle et d’un suivi permanent.

La caisse doit être arrêtée en fin de journée ouvrable, un inventaire des espèces est établi à chaque arrêté de caisse et doit être signé par la personne qui a la charge de la garde et de la conservation des espèces et par le chef du département finance et comptabilité.

NAFTAL exige que des contrôles de caisse périodiques et inopinés aient lieu aussi fréquent que possible. Les soldes mensuels des brouillards de caisse sont conciliés avec les soldes comptables.

– **Situation de trésorerie**

Des situations de trésorerie journalières sont établies et présentées au plus tard en fin de journée à la direction du district qui se charge à la transmettre à la branche.

5.1. Analyse de la procédure de contrôle de NAFTAL spa

Après avoir analysé les procédures de contrôle de la trésorerie de NAFTAL on remarque que l’entreprise accorde une grande importance à cette fonction et maintient son contrôle sous toutes ses formes, à travers l’émission d’instructions de gestion de la trésorerie très rigoureuses. NAFTAL dispose d’une organisation interne bien structurée et d’un manuel de procédures formel

tant pour la trésorerie que pour les autres fonctions, cependant les procédures de trésorerie décrites dans le manuel ne sont pas toujours respectées dans la pratique par les exécutants, ce qui constitue un point faible dans le processus de la gestion de trésorerie.

Pour une gestion efficace de la trésorerie il ne suffit pas d'émettre des instructions de gestion mais il faut veiller à leur bonne application afin de pouvoir détecter les erreurs dès leur apparition et donc leur correction au temps qu'il faut, ce qui évite à la trésorerie des décalages et des risques dus aux erreurs commises.

6. Recommandations:

Après l'étude menée au sein de Naftal spa sur le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise, nous allons tenter de formuler quelques recommandations qui nous semblent concevables afin d'améliorer sa gestion de trésorerie:

- donner plus d'importance à la fonction trésorerie;
- choisir les financements les moins couteux même si les déficits de trésorerie ne sont pas fréquents chez Naftal spa;
- placer les excédents de trésorerie afin de les rentabiliser;
- mettre un place des mesures de gestion des risques de change et de taux d'intérêt en ce qui concerne les opérations de trésorerie;
- être plus rigoureux en matière d'application des instructions de gestion relatif à la fonction trésorerie;
- D'organiser des séminaires de formation des gestionnaires en trésorerie en faisant appel à des personnes internes ou externes habilitées à donner cet enseignement.

Conclusion

Nous avons tenté à travers ce chapitre d'appliquer tous les points essentiels cités dans la partie théorique sur l'entreprise NAFTAL.

Notre étude menée au sein de NAFTAL spa consiste en l'analyse du processus de gestion de trésorerie de celle-ci et cela à travers les documents fournis par l'entreprise ainsi que l'entretien mené avec le chef de département finance et comptabilité. Malheureusement notre accès à l'information n'a pas été facile c'est pour cette raison que nous avons limité notre étude à la description et l'analyse du processus de gestion de trésorerie et d'en apporter des recommandations.

Nous avons constaté que l'entreprise dispose de liquidité importante ceci lui permettra de faire face à ses engagements et de pallier les éventuelles difficultés qui peuvent survenir, cependant nous avons remarqué qu'il existe des insuffisances en matière de gestion de sa trésorerie, l'entreprise devra mettre en place une gestion efficace de cette dernière et elle en dispose des moyens nécessaires pour le faire.

Conclusion générale

La gestion de trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, celui-ci énormément évoluer au cours de ces dernières années, s'intéressant uniquement aux opérations d'encaissement et de décaissement, la gestion de trésorerie est devenu une discipline transversal recouvrant plusieurs domaine de connaissance qu'il faut maitriser afin d'assurer une gestion optimale de celle-ci.

Notre étude visait à déterminer toute les étapes nécessaires à une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise. En effet le premier chapitre a été consacré à la définition du concept de trésorerie. Après avoir évoqué les définitions pertinentes nous avons mis en avant la place de cette fonction et son importance dans l'entreprise, puis les différentes méthodes de calcul de la trésorerie et l'interprétation des résultats obtenus. Ce chapitre nous a permis de cerner la notion de trésorerie et de conclure que cette fonction joue un rôle primordial dans le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise.

Dans le second chapitre de la partie théorique nous avons cité toutes les étapes qui conduirait à une gestion efficace de la trésorerie, et cela en présentant les outils nécessaire à la réussite de cette démarche. Ce chapitre démontre que pour atteindre l'optimum dans la gestion de trésorerie les responsables de cette dernière doivent développer des compétences dans différents domaine vu que la trésorerie est une fonction aux multiples facettes.

Après avoir présenté une revue de littérature, nous avons tenté d'appliquer la démarche citée sur le terrain, pour cela le troisième chapitre été consacré à l'analyse de la gestion de trésorerie dans l'entreprise nationale NAFTAL spa. Cette analyse nous a permis de voir de plus près les pratiques appliquées à la gestion de la trésorerie et de dégager plusieurs remarques relatives à la démarche suivis. Ces remarque ont été citées et suivis de recommandations.

Conclusion générale

Au terme de notre travail nous pouvons citer les points essentiels traités dans ce travail :

- La gestion prévisionnelle de la trésorerie permet d'organiser les mouvements d'argent, elle en constitue l'élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie, car toute décision qui intervient dans le processus de la gestion de trésorerie est basée sur les prévisions établies. Leur fiabilité est la base d'une gestion optimale de la trésorerie.
- Les décisions de financement ou de placement doivent remplir un certain nombre de critères afin d'atteindre l'objectif de rentabilité (minimisation des frais et maximisations des produits).
- la gestion de trésorerie repose sur une bonne connaissance et maîtrise de la gestion des risques afin d'assurer une meilleure sécurité et couvertures pour les opérations de trésorerie.
- Le contrôle de la trésorerie est d'une importance vitale pour assurer le bon fonctionnement de celle-ci, au-delà du travail de prévisions, la trésorerie doit faire l'objet d'un suivi permanent.
- La trésorerie est au centre de toutes les opérations menée par l'entreprise car toutes les décisions et opérations prise par cette dernière à une incidence sur la trésorerie, c'est pourquoi sa gestion est devenue une gestion d'une ressource stratégique de l'entreprise qui conditionne sa survie. Ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse de départ « la gestion optimale de la trésorerie dépend de toutes les structures de l'entreprise et non du gestionnaire de trésorerie uniquement. L'optimisation de la trésorerie nécessite un travail de coordination entre toutes les fonctions pour que le trésorier maîtrise sa trésorerie. »

Face à ses constats nous proposons aux dirigeants de NAFTAL spa en particuliers et aux dirigeants des entreprises en générale d'améliorer la gestion de leur trésorerie afin d'améliorer leur résultat financier.

Bibliographie

- Ouvrages

1. Bellier Dalienne Annie, Aarun Khath, Gestion de trésorerie, Edition Economica, 2005.
2. Cohen Elie, gestion financière de l'entreprise et développement financier, Edicef, Canada, 1991.
3. Delahaye & al : Finance d'entreprise : manuel et applications, Edition DUNOD, 2007, Paris.
4. Desbrières Philippe, Evelyne Poincelot, gestion de la trésorerie, Edition management société.
5. Forget Jack, Gestion de trésorerie, Éditions d'Organisation, 2005
6. Gardes Nathalie, cour gestion de trésorerie, université de bordeaux, 28/06/2006.
7. GAUGAIN Marc, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, gestion de la trésorerie, édition Economica, 2007.
8. Hoarau Christian, Maîtriser le diagnostic financier, groupe Revue Fiduciaire ;3eme édition, 2001.
9. Hubert de La Bruslerie, Analyse financière, Information financière, évaluation, diagnostic, 5e édition, Dunod, 2014.
10. Jude .P, technique et pratique du factoring, édition banque 1984
11. Kneipe Philippe, trésorerie et finance d'entreprise.
12. Polonita Bruno, Yves Aschenbroich, Didier Voyenne, La nouvelle trésorerie d'entreprise, Dunod, Paris, 2002.
13. Rousselot Philippe, Jean François Verdié, Gestion de la trésorerie, Dunod, 2011

14. Sion Michel, gérer la trésorerie et la relation bancaire, édition Dunod 2006.

- **Rapports et documents administratifs**

- Direction Générale du Trésor, Projet de Cahier des Charges Modernisation du Marché des valeurs d'Etat, Alger le 26 juillet 2012.

- **Travaux universitaires**

- Allard Marie-Hélène, La gestion financière et le dirigeant de PME : Le concept de l'utilité perçue, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître des sciences, HEC Montréal, 1991.

- Mr. BERRAHI Kheir-Eddine, Pour l'obtention d'un Magister option « Marketing », Etude & analyse de la distribution de crédit aux entreprises, 2005-2006.

- **Sites internet**

- http://www.evaluationentreprise.net/Methodes_patrimoniales_goodwill.pp

- Banque d'Algérie, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/marche13.htm>.

- <http://www.cosob.org/les-professionnels-du-marche-opcvm.htm>

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre 1 : Le rôle et la place de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise

Introduction.....2

Section 1 : La place et le rôle de la gestion financière dans l'entreprise.....3

1. Définition de la gestion financière.....3

2. Les activités liées à la fonction financière.....3

3. La place de la fonction financière dans l'entreprise.....4

Section 2 : La place et le rôle de la trésorerie dans la fonction financière....6

1. Définition de la trésorerie.....6

2. Rôle et objectif de la gestion de la trésorerie8

3. La place de la fonction de trésorerie.....9

4. La spécificité de la trésorerie.....11

5. Les missions du trésorier12

6. Les principes et les préalables d'une bonne gestion de trésorerie..... 14

6.1.Les principes de la gestion de la trésorerie.....14

6.2.Les moyens dévolus à la gestion de la trésorerie.....15

Section 3 : Les méthodes de calcul de la trésorerie..... .16

| | |
|---|----|
| 1. Analyse par le bilan..... | 16 |
| 1.1.L'approche patrimoniale..... | 17 |
| 1.1.1. Les outils de l'analyse patrimoniale..... | 18 |
| 1.2.L'approche fonctionnelle..... | 23 |
| 1.2.1. Les outils de l'analyse fonctionnelle..... | 24 |
| 2. Analyse dynamique par les flux..... | 31 |
| 3. Conclusion..... | 35 |

Chapitre 2 : Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise

| | |
|---|----|
| Introduction..... | 36 |
| Section1 : les étapes d'une gestion optimale de la trésorerie..... | 37 |
| 1. La gestion prévisionnelle de la trésorerie..... | 37 |
| 1.1.Les prévisions de trésorerie à long terme..... | 38 |
| 1.2.Les prévisions de trésorerie à court terme..... | 39 |
| 1.2.1. Le budget de trésorerie..... | 39 |
| 1.2.2. Le plan de trésorerie..... | 42 |
| 1.3.Les prévisions de trésorerie à très court terme..... | 43 |
| 2. La gestion quotidienne de la trésorerie (en date de valeur)..... | 44 |
| 3. Les financements et les placements à court terme de la trésorerie..... | 48 |
| 3.1.Les moyens de financement à court terme..... | 48 |
| 3.1.1. Les financements non bancaires..... | 48 |
| 3.1.2. Les financements par accès directe au marché..... | 50 |
| 3.1.3. Les financements bancaires..... | 51 |
| 3.1.3.1. Les conditions bancaires..... | 54 |
| 3.2.Optimisation des financements | 57 |
| 3.3.Les moyens de placement des excédents à court terme..... | 59 |
| 3.3.1. Les placements bancaires..... | 59 |
| 3.3.2. Les titres de créances négociables..... | 60 |

| | |
|---|----|
| 3.3.3. Les organismes de placements collectifs en valeurs mobilières. | 61 |
| 3.4. Optimisation des placements..... | 62 |
| 4. La gestion des risques..... | 63 |
| 4.1. Le risque du taux de change..... | 64 |
| 4.1.1. La gestion du risque du taux de change..... | 65 |
| 4.2. Le risque du taux d'intérêt..... | 67 |
| 4.2.1. La gestion du risque du taux d'intérêt..... | 67 |
| 5. Le contrôle de la trésorerie..... | 68 |
| 5.1. Le contrôle interne de la trésorerie | 68 |
| 5.2. Les objectifs du contrôle de la trésorerie..... | 68 |
| 6. Conclusion..... | 70 |

Chapitre 3 : Optimisation de la trésorerie de NAFTAL spa

| | |
|---|-----------|
| Introduciton..... | 72 |
| Section1 : présentation de NAFTAL spa..... | 73 |
| 1. Historique..... | 73 |
| 2. Les missions..... | 74 |
| 3. NAFTAL en chiffre..... | 74 |
| 3.1. Le chiffre d'affaire..... | 74 |
| 3.2. Les infrastructures..... | 75 |
| 3.3. Les effectifs..... | 75 |
| 4. Organisation générale de NAFTAL spa..... | 76 |
| 5. Présentation de la branche carburant..... | 77 |
| 5.1. Les missions principales..... | 77 |
| 5.2. Les produits commercialisés | 78 |
| 5.3. Moyens humains et matériels | 78 |
| 5.4. Capacité de stockage | 80 |
| 5.5. Infrastructure aviation marine | 80 |
| Section2 : Optimisation de la trésorerie TAFTAL spa..... | 81 |

| | |
|--|-----------|
| 1. Analyse de la trésorerie de NAFTAL | 81 |
| 1.1.L'approche statique..... | 81 |
| 1.2.Analyse par les ratios..... | 84 |
| 1.3.Analyse par l'approche dynamique..... | 85 |
| 2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie de NAFTAL spa..... | 89 |
| 3. Placement des excédents et financement des déficits..... | 90 |
| 3.1.Le financement du déficit..... | 90 |
| 3.2.Le placement des excédents..... | 90 |
| 3.2.1. Les types de placement de NAFTAL spa..... | 92 |
| 3.2.2. Optimisation des placements de NAFTAL spa..... | 92 |
| 4. Mesure du risque de change et du taux d'intérêt..... | 93 |
| 5. Contrôle de la trésorerie de NAFTAL spa..... | 94 |
| 6. Recommandations..... | 97 |
| Conclusion | 98 |
| Conclusion générale..... | 99 |

Bibliographie

Annexes