

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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Pôle universitaire koléa**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master  
en science Financière et comptable**

**Option : Comptabilité et finance**

**Thème :**

**Analyse des outils de gestion des flux de  
trésorerie en entreprise  
Cas de l'entreprise : EL KENDI**

**Elaboré par :**

**Mlle. DAIFI Ouissal**

**Encadré par :**

**Pr OUDAI Moussa**

**L'établissement d'accueil : EL KENDI industrie du médicament**

**Période et lieu de stage : Mars jusqu' au Mai- Douera Alger**

**Année universitaire : 2023 /2024**



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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Pôle universitaire koléa**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master  
en science financière et comptable**

**Option : Comptabilité et finance**

**Thème :**

**Analyse des outils de gestion des flux de  
trésorerie en entreprise**

**Cas de l'entreprise : EL KENDI**

**Elaboré par :**

**Mlle. DAIFI Ouissal**

**Encadré par :**

**Pr OUDAI Moussa**

**L'établissement d'accueil : EL KENDI industrie du médicament**

**Période et lieu de stage : 3Mars jusqu' au 3 Mai – Douera Alger**

**Année universitaire : 2023 /2024**

## SOMMAIRE

<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTES DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>I</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE TRESORERIE .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction du 1<sup>er</sup> chapitre .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 1 : La trésorerie.....</b>	<b>3</b>
<b>Section2 : la gestion de la trésorerie .....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre.....</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE II : LES OUTILS DE LA GESTION DE TRESORERIE.....</b>	<b>34</b>
<b>Introduction 2<sup>ème</sup> chapitre .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : les outils de gestion prévisionnel.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 2 : Les outils de la gestion quotidienne.....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusion du 2<sup>ème</sup> chapitre.....</b>	<b>63</b>
<b>CHAPITRE III : LES OUTILS DE GESTION DE TRÉSORERIE AU SEIN DE L'ENTREPRISE EL-KENDI.....</b>	<b>64</b>
<b>Introduction du 3<sup>ème</sup> chapitre .....</b>	<b>65</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 2 : Les outils de gestions de trésorerie utiliser par EL KENDI .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion du 3<sup>ème</sup> chapitre.....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>90</b>
<b>LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>93</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>95</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1</b> : Le plan de financement.....	39
<b>Tableau 2</b> : Budget des encaissement .....	46
Tableau 3 : L'origine des éléments.....	46
<b>Tableau 4</b> : Budget des décaissement .....	47
Tableau 5 : L'origine des éléments du budget de décaissement .....	47
<b>Tableau 6</b> : Budget de TVA .....	48
Tableau 7 : L'origine des élément du budget de TVA.....	48
<b>Tableau 8</b> : Budget général de trésorerie .....	49
<b>Tableau 9</b> : La fiche de valeur .....	54
<b>Tableau 10</b> : Les modes de placement .....	61
<b>Tableau 11</b> : Les Prévisions de Décaissements Mensuels .....	73
<b>Tableau 12</b> : Les mouvements sur opérations de crédit .....	74
<b>Tableau 13</b> : Les opérations financières avec leur dates échéance.....	75
<b>Tableau 14</b> : Le compte comptable pour la suivis des chèques .....	76
<b>Tableau 15</b> : La gestion des fournisseurs étrangers.....	77
<b>Tableau 16</b> : Les paiements clients.....	78
<b>Tableau 17</b> : Les comptes bancaires pour le mois d'Avril.....	78
<b>Tableau 18</b> : Situation trésorerie pour le mois d'Avril .....	81
<b>Tableau 19</b> : La situation de trésorerie pour mai et juin .....	84
<b>Tableau 20</b> : Résumé mensuel du compte bancaire.....	87

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1 :</b> Les taches accomplies par le trésorier .....	6
Figure 2 : Le placement du FR .....	11
Figure 3 : Le placement du FR .....	11
<b>Figure 4 :</b> Le Placement de la gestion de trésorerie .....	18
Figure 5 : Le système de gestion de trésorerie .....	20
Figure 6 : La hiérarchie des budgets et leur liaison .....	27
Figure 7 : Synthèse des prévisions de la trésorerie .....	28
Figure 8 : Le classement des prévisions.....	36
<b>Figure 9 :</b> Le système budgétaire.....	42
Figure 10 : La production budgétaire.....	51
<b>Figure 11 :</b> Le crédit interentreprises .....	58
<b>Figure 12 :</b> Usine d'EL KENDI.....	67
<b>Figure 13 :</b> Vue aérienne d'usine par satellite .....	68
<b>Figure 14 :</b> Vue aérienne du bureau des ventes et marketing par satellite .....	68
<b>Figure 15 :</b> les types de conditionnement pharmaceutique .....	69
<b>Figure 16 :</b> L'organigramme de l'entreprise .....	70
<b>Figure 17 :</b> L'organigramme de département finance.....	71
<b>Figure 18 :</b> Histogramme représentative de l'évolution des décaissements totaux prévus.....	74
<b>Figure 19 :</b> Histogramme les différentes formes de crédit par mois .....	75
<b>Figure 20 :</b> Les composantes de la trésorerie d'Avril.....	83
<b>Figure 21 :</b> Les composantes de la trésorerie de mai.....	86
<b>Figure 22 :</b> Les composantes de la trésorerie de juin .....	86

**LISTES DES ABREVIATIONS**

BFR : besoin de fond de roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRG : besoin de fond de roulement global

CAF : Capacité d'Autofinancement

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales

Comex : commerce extérieur

CUS : costumer (client)

EBE : excédent brut d'exploitation

ETE : excédent de trésorerie par l'exploitation

FR : fond de roulement

FRNG : fond de roulement nette global

INV : investissement

IS : impôts sociale

MEA : Moyen-Orient et Afrique

OPCVM : Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

OPCVM : Organisme De Placement Collectif En Valeurs Immobilières

PAI : paiement

PDG : Président-Directeur Général

R&D : recherche et développement

Ref : refinancement

REG : règlement

Remb : remboursement

SICAV : Les Sociétés d'Investissement à Capital Variable

TCN titres de créances négociables

TN : trésorerie nette

VM : Les valeurs mobilières

VMP : valeurs mobilières de placement

## RESUME

Le travail de recherche se concentre sur l'analyse de la gestion de trésorerie, avec un focus particulier sur l'entreprise pharmaceutique EL KENDI. Divisé en trois chapitres.

Le premier chapitre établit le cadre conceptuel en définissant la trésorerie, ses fonctions, types, et son lien avec la situation financière de l'entreprise. Il explore également les objectifs, les problèmes et les enjeux de la gestion de trésorerie.

Dans le deuxième chapitre, les outils de gestion prévisionnelle de trésorerie sont examinés, mettant en avant des outils. Les techniques de gestion quotidienne, sont également explorées pour une gestion efficace des liquidités au jour le jour.

Le troisième chapitre se penche spécifiquement sur la gestion de trésorerie dans l'entreprise EL KENDI. Il présente l'entreprise, ses services, et les outils utilisés pour gérer la trésorerie., offrant ainsi un aperçu pratique de la gestion de trésorerie au sein de cette entreprise.

En conclusion, l'étude souligne l'importance de la gestion de trésorerie pour assurer la stabilité financière et la croissance des entreprises. Elle confirme également l'efficacité des outils et des techniques de gestion de trésorerie dans la réalisation des objectifs financiers et offre des perspectives pratiques sur la façon dont ces concepts peuvent être appliqués dans un contexte organisationnel spécifique comme celui d'EL KENDI.

Mots clés : **Gestion de trésorerie, trésorier, trésorerie, gestion prévisionnelle, gestion quotidienne.**



## **ABSTRACT**

The research focuses on analyzing treasury management, with a particular emphasis on the pharmaceutical company EL KENDI. Divided into three chapters:

The first chapter establishes the conceptual framework by defining treasury, its functions, types, and its connection to the company's financial situation. It also explores the objectives, issues, and challenges of treasury management.

In the second chapter, tools for predictive treasury management are examined, highlighting various tools. Techniques for daily management are also explored for efficient liquidity management on a day-to-day basis.

The third chapter specifically delves into treasury management within the EL KENDI company. It presents the company, its services, and the tools used for treasury management, providing a practical overview of treasury management within this company.

In conclusion, the study underscores the importance of treasury management in ensuring financial stability and growth for businesses. It also confirms the effectiveness of treasury management tools and techniques in achieving financial objectives, offering practical insights into how these concepts can be applied in a specific organizational context such as that of EL KENDI.

**Keywords: Cash management, treasurer, cash flow, forecasting management, daily management.**

## الملخص

البحث يركز على تحليل إدارة الخزينة، مع التركيز بشكل خاص على شركة الصناعات الدوائية الكندي .  
ينقسم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول يضع الإطار المفاهيمي من خلال تحديد الخزينة، وظائفها، أنواعها، وصلتها بالوضع المالي للشركة. كما يستكشف الأهداف، المشاكل، والتحديات التي تواجه إدارة الخزينة.  
في الفصل الثاني، يتم فحص أدوات إدارة الخزينة التنبؤية، مما يسلط الضوء على مجموعة متنوعة من الأدوات. كما يتم استكشاف التقنيات لإدارة السيولة بشكل يومي لتحقيق كفاءة في الإدارة.  
يتناول الفصل الثالث بشكل محدد إدارة الخزينة داخل شركة EL KENDI. يقدم الفصل نبذة عن الشركة وخدماتها، والأدوات المستخدمة في إدارة الخزينة، مما يوفر نظرة عملية حول إدارة الخزينة داخل هذه الشركة.

في الختام، يسلط الدراسة الضوء على أهمية إدارة الخزينة في ضمان الاستقرار المالي والنمو للشركات. كما يؤكد على فعالية أدوات وتقنيات إدارة الخزينة في تحقيق الأهداف المالية، ويقدم رؤى عملية حول كيفية تطبيق هذه المفاهيم في سياق تنظيمي محدد مثل شركة الكندي.

الكلمات المفتاحية: إدارة السيولة النقدية، المسؤول المالي، التدفقات النقدية، إدارة التنبؤ، الإدارة اليومية.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'entreprise représente l'unité économique fondamentale de nos économies, jouant un rôle essentiel dans la création de richesse. Dans cette perspective, elle conçoit, développe et distribue des biens et services pour répondre à la demande de ses clients sur ses marchés. L'objectif de l'entreprise est de mener ces activités de manière durablement rentable et de les développer. Pour y parvenir, elle mobilise, coordonne et combine diverses ressources (humaines, financières, matérielles et technologiques) au service de ses clients.

La gestion financière se concentre sur les aspects financiers d'un projet de dépenses ou d'investissements, en tenant compte de la rentabilité espérée et en analysant les résultats d'un point de vue financier. Elle comprend un ensemble de méthodes analytiques et d'outils opérationnels permettant aux entreprises et autres organisations de s'assurer que leurs ressources financières sont bien gérées pour optimiser la prise de décision.

Pour éviter les conflits avec ses partenaires, une entreprise doit maîtriser sa trésorerie. La gestion de trésorerie, une pratique technique qui a connu un essor considérable depuis les années 1970, consiste à placer les liquidités d'une entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque. Elle sert également d'indicateur de santé économique, mesurant les conséquences des décisions financières et commerciales prises par l'entreprise.

Le rôle du trésorier est d'analyser les flux financiers et d'avoir une vision globale de l'entreprise. Il doit intégrer les préoccupations liées à diverses disciplines connexes, telles que l'environnement macroéconomique, la stratégie de l'entreprise, l'informatique, le juridique, le fiscal, la comptabilité et la communication financière.

Globalement La gestion de trésorerie est essentielle pour la stabilité et la performance financière des entreprises. Elle inclut diverses pratiques et techniques visant à garantir la liquidité nécessaire pour honorer les obligations courantes tout en optimisant les ressources financières disponibles. Dans un environnement économique incertain et volatile, la capacité à gérer efficacement la trésorerie devient un atout stratégique majeur. Globalement, la gestion de trésorerie vise plusieurs objectifs cruciaux : gérer, prévoir et rentabiliser. Il est fondamental de contrôler et sécuriser tous les flux financiers de l'entreprise pour assurer sa solvabilité à court terme. Le trésorier d'entreprise doit s'efforcer d'augmenter les produits financiers en plaçant les excédents et de réduire les charges financières en utilisant les moyens de financement les moins coûteux.

Les entreprises pharmaceutiques, tout comme toutes les autres entreprises, doivent gérer leur trésorerie. Leur principale fonction est de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques, répondant ainsi à des besoins de santé spécifiques et assurant une distribution efficace sur le marché. Les ventes de produits pharmaceutiques doivent générer des flux de trésorerie essentiels pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie dans ce contexte repose sur un équilibre délicat entre la solvabilité et la rentabilité. Il est primordial de veiller à ce que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour honorer ses engagements financiers tout en cherchant à optimiser les rendements sur les excédents de trésorerie.

Dans cette perspective, nous avons choisi de nous intéresser à la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise pharmaceutique ELKENDI. Cette entreprise joue un rôle crucial dans le secteur pharmaceutique, en produisant et en distribuant une gamme variée de produits de santé. Nous explorerons donc les pratiques de gestion de trésorerie spécifiques à ELKENDI, en mettant en lumière les défis et les opportunités rencontrés dans ce domaine.

Ainsi, nous tenterons de répondre à la question suivante : « **Comment optimiser la gestion de trésorerie dans une entreprise ?** »

De cette question centrale découlent des questions secondaires :

- Quels sont les outils et techniques les plus efficaces pour gérer la trésorerie d'une entreprise ?
- Comment intégrer les prévisions financières dans la gestion quotidienne de la trésorerie pour prendre des décisions éclairées ?
- Quelles sont les spécificités de la gestion de trésorerie chez ELKENDI et comment cette entreprise peut-elle tirer parti des meilleures pratiques du secteur pour améliorer sa performance financière ?

Pour faciliter les réponses aux questions précédentes, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Des prévisions financières élaborées avec précision, intégrant des variables telles que les ventes, les dépenses et les flux de trésorerie, peuvent améliorer la gestion de trésorerie en fournissant des informations pertinentes pour la prise de décision.
- En suivant des indicateurs de performance tels que le ratio de liquidité, le délai moyen de paiement, et le taux de rendement des investissements de trésorerie, les entreprises

peuvent évaluer l'efficacité de leurs stratégies de gestion de trésorerie et identifier des opportunités d'amélioration continue.

- Dans le cas spécifique de l'entreprise ELKENDI, l'adoption de pratiques de gestion de trésorerie adaptées à ses besoins particuliers pourrait améliorer sa liquidité et sa rentabilité, contribuant ainsi à sa croissance et à sa stabilité financière.

### **L'objectif de recherche**

Notre approche a pour objectif général d'étudier l'ensemble des procédures et techniques de gestion de trésorerie, en mettant en évidence l'impact considérable qu'elles peuvent avoir sur la situation financière de l'entreprise.

À partir de cet objectif général, nous distinguons deux objectifs spécifiques :

- Tout d'abord, définir la gestion de trésorerie, ses enjeux, ses objectifs ainsi que son impact sur la pérennité de l'entreprise ;
- Ensuite, combiner les informations recueillies afin de comprendre et analyser les outils de gestion utilisés par l'entreprise EL KENDI.

### **Motifs du choix du sujet :**

Ce sujet a été sélectionné avec soin pour plusieurs raisons importantes :

- L'importance et la persistance de la gestion de trésorerie tout au long de notre formation, Identifier les critères de performance des différents outils de gestion de trésorerie disponibles.
- Notre ambition de développer notre projet professionnel dans le domaine de la gestion de trésorerie, ce qui nécessite une maîtrise approfondie de ce domaine.

### **La méthodologie de recherche**

La démarche méthodologique utiliser : une descriptive et une analytique.

Descriptive : Nous avons commencé par une recherche documentaire approfondie afin de construire une base théorique solide.

Analytique : Nous avons réalisé une étude quantitative qui nous a permis de présenter des tableaux prévisionnels budgétaires, offrant une analyse précise des flux financiers. Grâce aux données quantitatives, nous avons pu établir des projections claires pour évaluer l'impact des outils de gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise.

### **Le plan de recherche**

Dans le cadre de cette étude, on a essayé d'explorer en profondeur les diverses facettes de la gestion de trésorerie, tant sur le plan théorique que pratique. En effet, elle s'articule autour de trois axes principaux.

- Le premier chapitre établit un cadre conceptuel, définissant les concepts fondamentaux liés à la trésorerie et à sa gestion. Ce cadre théorique est essentiel pour comprendre les enjeux et les défis auxquels les gestionnaires financiers sont confrontés.
- Le deuxième chapitre se consacre aux outils de gestion de trésorerie. Il examine à la fois les outils prévisionnels et ceux utilisés au quotidien pour gérer efficacement les flux financiers d'une entreprise. Ces outils sont présentés en détail, avec une attention particulière portée à leurs caractéristiques, leurs objectifs, et leurs limites.
- Le troisième chapitre offre une étude de cas pratique, illustrant l'application des concepts et outils de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise EL KENDI. Cette partie de la thèse permet de concrétiser les notions théoriques abordées précédemment en montrant comment elles sont mises en œuvre dans un contexte réel.

#### **Revue des études antérieures**

- La gestion de trésorerie dans une entreprise Cas de l'ERID, réalisé par boumessehel rafik ; en 2017
- Mémoire master : Procédures et techniques de la gestion de trésorerie dans une entreprise Cas : SONELGAZ de Tizi-Ouzou , élaborer par Imen BELMOKHTAR et Manel BOUACHE en 2020 .
- Mémoire master : LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE CAS DE LA SONATRACH LA DRGB, élaborer par youcef et messaoudi youhourta en 2018 .

# **CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE TRESORERIE**



## **Introduction du 1<sup>er</sup> chapitre**

La gestion de trésorerie est un aspect crucial de la gestion financière d'une entreprise. Elle consiste à superviser et à contrôler efficacement les flux de trésorerie entrants et sortants pour assurer la stabilité financière et la continuité des activités de l'entreprise. Ce chapitre vise à fournir un cadre conceptuel complet pour comprendre la gestion de trésorerie sa nature, ses fonctions, ses principes fondamentaux trésorerie et son rôle central dans la gestion globale des finances d'une entreprise.

La première section explorera la notion de trésorerie sous différents angles, en commençant par une définition précise de ce concept. Nous examinerons également la notion de trésorerie-zéro, les différentes fonctions qu'elle remplit au sein de l'entreprise, ainsi que les différents types de trésorerie auxquels une entreprise peut être confrontée. Ainsi que son lien avec la situation financière globale de l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous plongerons dans la gestion de trésorerie proprement dite. Nous commencerons par définition et discuterons de l'importance d'une gestion optimale pour garantir la santé financière de l'entreprise. Nous explorerons ensuite les objectifs fondamentaux ainsi que les systèmes et les outils utilisés pour atteindre ces objectifs. Nous examinerons également les problèmes courants auxquels les entreprises sont confrontées en matière de trésorerie, ainsi que les enjeux et les erreurs associés à cette fonction vitale. Enfin, nous aborderons les différentes approches et techniques de gestion des risques de trésorerie.

Ce chapitre constituera ainsi une base solide pour notre exploration ultérieure des outils de gestion de trésorerie, en fournissant une compréhension approfondie de ses principes fondamentaux et de son rôle central dans la gestion financière globale d'une entreprise.

## **Section 1 : La trésorerie**

Au centre de toute entreprise se trouve un aspect crucial : sa trésorerie. Bien au-delà d'un simple montant d'argent disponible, la trésorerie est le moteur financier de l'entreprise, vital pour soutenir ses activités quotidiennes, orienter ses choix stratégiques et impacter sa santé financière globale.

### **1.1. Définition de la trésorerie**

la trésorerie représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité »<sup>1</sup>.

Selon FORGET, la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation.<sup>2</sup>

la trésorerie est le solde entre les ressources permanentes dont dispose l'entreprise et ses besoins de financement permanents , en utilisant la terminologie financière, la trésorerie est égale à la différence entre fonds de roulement et besoin de fonds de roulement .<sup>3</sup>

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash ou liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR). »<sup>4</sup>

Selon GAUGAIN & al. « La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates. »<sup>5</sup>

Tandis que MARTINET et SILEM définissent la trésorerie comme étant « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour

---

<sup>1</sup> HONORE L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, P. 33

<sup>2</sup> Jack Forget, « Gestion de trésorerie », ditions d'Organisation, 2005, p11.

<sup>3</sup> lacrampe Serge, « Méthodes de gestion de la trésorerie : information, prévision, contrôle », 1977, p. 5

<sup>4</sup> Yann Le Fur ; Pierre Vernimmen « Finance d'entreprise », 22<sup>e</sup> édition, 2024, P 196

<sup>5</sup> Marc Gaugain et autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007, p 67 .

faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse). »<sup>6</sup>

Pour SALL, lui, la trésorerie à un moment donné est égale à la différence entre les valeurs disponibles (à l'actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif).<sup>7</sup>

Les différentes définitions de la trésorerie mettent en évidence son importance cruciale dans la gestion financière d'une entreprise. Elle représente l'ensemble des fonds disponibles pour répondre aux obligations financières à court terme et garantir le bon fonctionnement de l'activité économique. Qu'il s'agisse de la vision de Forget, Vernimmen, Gaugain et ses collègues, ou encore de Martinet et Silem, toutes convergent vers l'idée que la trésorerie est le moteur financier de l'entreprise, essentielle pour assurer sa stabilité et sa pérennité. En synthèse, la trésorerie englobe à la fois les actifs liquides et les dettes immédiatement exigibles, représentant ainsi la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations financières à tout moment et à maintenir sa santé financière.

## **1.2. La trésorerie-zéro**

Le rôle traditionnel du trésorier était principalement centré sur la surveillance des comptes bancaires et la gestion de la liquidité, alors il était considéré souvent comme statique, sans implication dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Cependant, au début des années 1970, cela a commencé à changer avec l'émergence du principe de « trésorerie zéro ». Désormais, le trésorier a pour objectif opérationnel de garder le solde bancaire global aussi proche que possible de zéro afin de réduire les frais financiers et les coûts d'opportunité associés aux soldes débiteurs et créditeurs. Ce changement a donné naissance à la gestion de trésorerie, qui consiste à effectuer des placements ou à négocier des emprunts de manière stratégique pour optimiser les soldes prévisionnels de l'entreprise.

À cette époque, le service trésorerie a acquis une autonomie organisationnelle au sein de la Direction financière de l'entreprise. Cela a permis d'identifier clairement sa fonction, et le trésorier en charge de la gestion des flux et des relations bancaires devient le « garant de la solvabilité de l'entreprise »<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Allain-charles MARTINET et SILEM, « Lexique de gestion et de management », Edition DALLOZ, 2005, P89.

<sup>7</sup> Macky SALL, « La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion (La RSG) », 2008, P74.

<sup>8</sup> Ch. de la baume, « L'évolution de la fonction trésorerie », Cahier spéciaux de la Synthèse Financière, n163.

### **1.3. Les fonctions de la trésorerie**

Les fonctions de la trésorerie comprennent deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la fonction de trésorerie : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

#### **1.3.1. La gestion des liquidités**

La gestion des liquidités est une responsabilité fondamentale du trésorier, souvent désignée comme la fonction de "cash management" dans les pays anglo-saxons. Elle n'est pas juste une simple tâche opérationnelle, le trésorier assure un rôle très important en garantissant la solvabilité de l'entreprise. Cette solvabilité est cruciale pour maintenir la confiance des partenaires de l'entreprise soit financiers ou bancaires, et assurer la pérennité de l'entreprise.

Au niveau opérationnel, le trésorier est chargé de contrôler à ce que l'entreprise dispose d'une trésorerie suffisante pour répondre à ses délais de paiement. Cette gestion des liquidités nécessite une prévision, et une optimisation des flux de trésorerie, ce qui implique au trésorier un rôle central dans la gestion complexe des flux monétaires de l'entreprise.

Finalement, le trésorier est le garant de la solvabilité de l'entreprise, jouant un rôle essentiel dans la préservation de sa stabilité financière à long terme. En veillant à maintenir un équilibre financier adéquat et en gérant efficacement les flux de trésorerie, le trésorier contribue à assurer la viabilité financière et la pérennité de l'entreprise dans un environnement économique en évolution constante.

#### **1.3.2. La gestion des risques financiers**

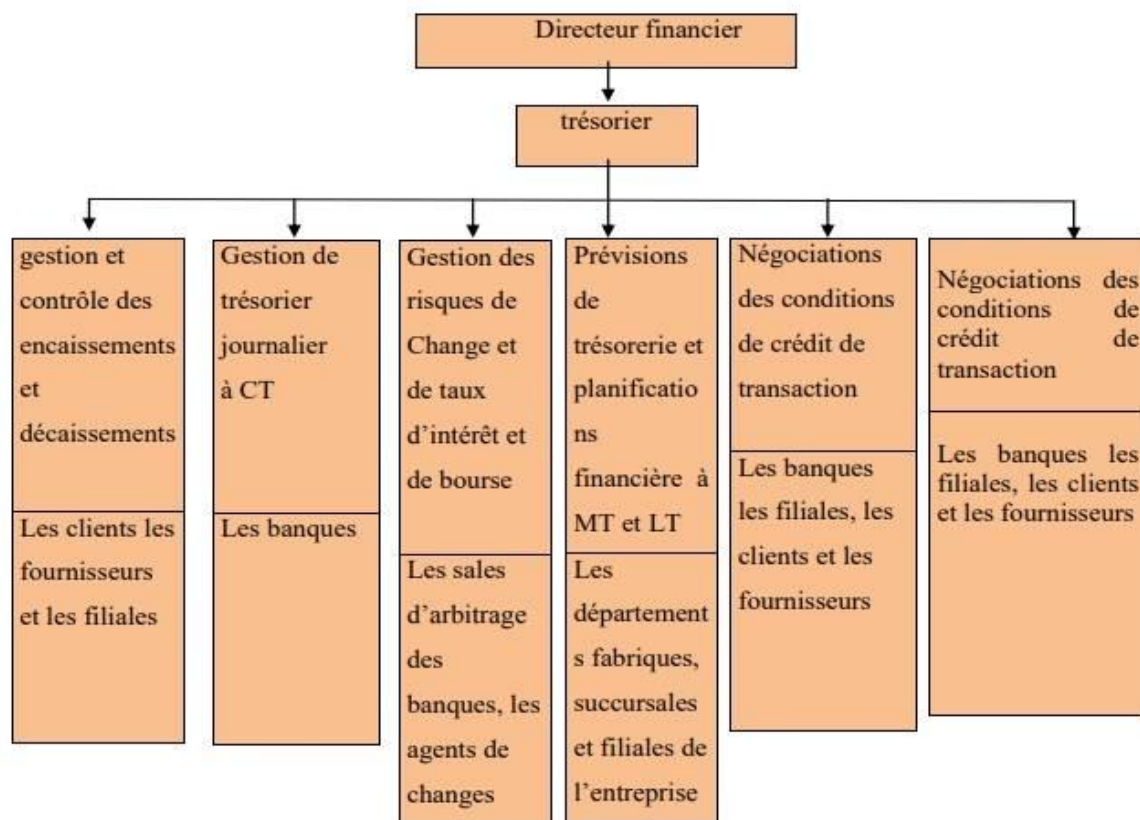
La gestion des risques financiers est une fonction relativement récente qui se concentre principalement sur les risques de change et les risques de taux d'intérêt. Contrairement à la gestion des liquidités, il n'incombe pas au trésorier d'entreprise de gérer l'ensemble des risques économiques, car une certaine prise de risque est inhérente à l'activité économique de l'entreprise.

Les principes directeurs de la gestion des risques financiers sont moins formalisés que ceux de la gestion des liquidités. L'objectif principal est d'éviter ou de couvrir les risques financiers excessifs qui pourraient compromettre la survie de l'entreprise. Cela implique souvent une politique de couverture sélective des risques financiers externes aux activités principales de l'entreprise, avec des décisions prises au niveau de la direction générale.

Cependant, la couverture des risques financiers entraîne des coûts supplémentaires, ce qui va à l'encontre du rôle traditionnel du trésorier consistant à minimiser les coûts financiers de l'entreprise. Il peut donc y avoir un dilemme entre la réduction des coûts et la génération de profits potentiels à partir de positions financières non couvertes, ce qui souligne le rôle de plus en plus opérationnel de la fonction de trésorerie.

Alors qu'autrefois le département de trésorerie se concentrait principalement sur la limitation des coûts, il devient de plus en plus un centre de profit, capable de générer des revenus financiers grâce au placement des liquidités et à la gestion des risques financiers. Cependant, malgré cette évolution vers une opérationnalisation accrue, la trésorerie reste largement une activité fonctionnelle, et il est peu probable qu'elle devienne entièrement un centre de profit autonome à l'avenir. Certaines activités spécifiques, telles que la gestion des risques de change et l'optimisation de l'endettement, peuvent être opérationnalisées, mais la nature même de la gestion des liquidités signifie que la trésorerie reste essentiellement une activité fonctionnelle axée sur la solvabilité de l'entreprise.

**Figure 1:** Les taches accomplies par le trésorier



#### 1.4. Les types de trésorerie

La trésorerie peut être catégorisée en plusieurs types, chacun ayant un objectif spécifique. Voici une présentation des principaux types de trésorerie :

- **Trésorerie Opérationnelle** : Cette forme de trésorerie est essentielle pour suivre les dépenses courantes de l'entreprise. Selon Ross ;cette trésorerie est principalement générée par les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles de l'entreprise, notamment les ventes de produits ou de services.<sup>9</sup>
- **Trésorerie d'Investissement** : Selon Brigham et Ehrhardt , la trésorerie d'investissement est réservée au financement des projets et des acquisitions à long terme de l'entreprise, Cette trésorerie est souvent moins liquide que la trésorerie opérationnelle, car elle est investie dans des actifs à long terme.<sup>10</sup>
- **Trésorerie de Financement** : d'après Brealey la trésorerie de financement est utilisée pour répondre aux besoins de financement de l'entreprise, tels que le remboursement d'emprunts, le versement de dividendes aux actionnaires ou l'émission de nouvelles actions. Cette trésorerie peut également être mobilisée pour des opérations de refinancement, permettant à l'entreprise de restructurer ses obligations financières .<sup>11</sup>
- **Trésorerie Stratégique** : Selon Weston et, certaines entreprises maintiennent une trésorerie supplémentaire afin de saisir des opportunités stratégiques, telles que des acquisitions ou des investissements dans de nouveaux marchés. Cette trésorerie est généralement gérée de manière discrétionnaire et utilisée pour des initiatives à long terme, contribuant ainsi à la croissance et à la compétitivité de l'entreprise.<sup>12</sup>

#### 1.5. La conception de la trésorerie

La trésorerie d'une organisation peut être mesurer en de deux manières principales : la 1<sup>er</sup> c'est à partir de son patrimoine, qui représente l'ensemble de ses actifs et de ses passifs, et la 2eme partir de ses flux financiers, qui correspondent aux mouvements de liquidités entrants et sortants.

---

<sup>9</sup> Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. « Fundamentals of Corporate Finance. (2016).P78 .

<sup>10</sup> Brigham, E. F., & Ehrhardt, « Financial Management: Theory & Practice». (2013).P 123.

<sup>11</sup> Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. « Principles of Corporate Finance». McGraw-Hill Education. (2017).P55

<sup>12</sup> Weston, J. F., Siu, J. A., & Johnson, B. A. Takeovers, « Restructuring, and Corporate Governance. » (2013) ;P80 .

### **1.5.1. Approche patrimoniale**

Cette approche considère la trésorerie comme une partie du patrimoine de l'organisation, c'est-à-dire l'ensemble de ses ressources et de ses emplois. La trésorerie est alors mesurée en fonction des actifs liquides disponibles, dans cette approche la trésorerie d'une entreprise repose sur deux constituants principaux, les avoirs en caisse d'une entreprise ainsi que les liquidités mobilisables sur son compte bancaire.

#### **1.5.1.1. La caisse**

La caisse représente les liquidités détenues par une entreprise. Il s'agit d'un compte actif qui enregistre les variations de liquidités au cours de l'exercice comptable ainsi que le montant final des liquidités à la clôture de cet exercice. La gestion quotidienne de la caisse permet de surveiller de près les liquidités réellement disponibles pour l'entreprise. La caisse constitue donc un élément fondamental de la trésorerie de l'entreprise. Contrairement à certains autres comptes, la caisse ne nécessite généralement pas d'ajustements particuliers lors de l'établissement du bilan fonctionnel ou des tableaux de trésorerie.

#### **1.5.1.2. La banque**

La relation avec la banque est cruciale pour toute entreprise, car sa trésorerie dépend des flux financiers liés aux opérations bancaires telles que les dépôts, les retraits et les diverses transactions d'exploitation, d'investissement et de financement. Pour maintenir un équilibre entre les entrées et les sorties de liquidités, le trésorier doit entretenir des relations solides avec son banquier, favorisant ainsi des négociations avantageuses pour réduire les coûts financiers et optimiser les placements, améliorant ainsi la santé financière de l'entreprise. La négociation des conditions bancaires est devenue monnaie courante, notamment en raison de la concurrence accrue entre les institutions financières et des avancées technologiques qui transforment progressivement le fonctionnement des entreprises.

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

##### **a) Les comptes bancaires :**

En règle générale, une entreprise possède plusieurs comptes bancaires répartis dans différentes institutions financières. Par exemple, lorsqu'elle sollicite un prêt, la banque prêteuse peut stipuler l'ouverture d'un nouveau compte et garantir un certain volume de

transactions. De plus, le fait de détenir plusieurs comptes favorise une saine concurrence entre les banques. Il est essentiel de suivre la trésorerie en tenant compte de tous les avoirs répartis sur les divers comptes bancaires.

### **b) Le rapprochement bancaire**

L'entreprise compare le solde de son propre registre comptable avec celui du relevé bancaire, en examinant les transactions enregistrées au débit et au crédit. En pratique, les deux soldes ne correspondent généralement pas exactement en raison des différences de timing dans l'enregistrement des opérations entre les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour résoudre ces écarts, un document appelé "état de rapprochement bancaire" est établi. Ce document permet d'identifier et de corriger les différences, assurant ainsi l'exactitude des enregistrements financiers de l'entreprise.

Les éléments constitutifs de la trésorerie sont d'une grande influence pour l'entreprise, puisqu'ils lui permettent une bonne gestion de ses liquidités qui s'avère indispensable dans la mesure où elle permet d'optimiser la balance entre les entrées et les sorties d'argent.<sup>13</sup>

#### **1.5.2. Approche des flux**

Cette approche permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux qui affectent directement l'encaisse : **les flux d'encaissement et de décaissement**. Tous les flux sont pris en compte : flux d'exploitation (achats de matières, salaires, charges sociales ...) ; flux financiers (annuités ou mensualités de remboursement d'emprunt, nouveaux emprunts ...) ; flux exceptionnels (investissements, cessions d'actifs ...). La variation de la trésorerie peut aussi être mise en évidence à partir de la mesure du **flux de liquidités** généré par l'exploitation courante de l'entreprise, appelé Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE), duquel on retire les dépenses ou recettes hors exploitation, liées aux opérations d'investissement ou Ces deux approches s'opposent sur un point essentiel., la première permet de découper librement la période d'analyse de l'évolution de la trésorerie alors que la seconde est généralement contrainte par le rythme annuel de production des documents de synthèse comptables. Aussi, pour de nombreuses entreprises, cette première méthode apparaît-elle plus simple et plus opérationnelle, et est souvent retenue dans la mise en place du plan de trésorerie.

---

<sup>13</sup> Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot . « Gestion de trésorerie ». 2e édition. p. 24



## 1.6. Relation entre la trésorerie et la situation financière de l'entreprise

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé dans un premier temps à partir de son bilan. Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilisées pour les financer. Dans ce contexte, « la trésorerie est la différence algébrique entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise ». <sup>14</sup>

### 1.6.1. Le fonds de roulement (FR)

Il mesure les ressources dont dispose l'entreprise à moyen et long terme hors son chiffre d'affaire pour financer son exploitation courante. Il permet de piloter l'entreprise de manière efficace en connaissant sa capacité à couvrir ses dépenses sans avoir recours à un emprunt. Il permet aussi de financer les investissements nécessaires à l'activité sur plusieurs années. <sup>15</sup>

Après que l'entreprise finance ses immobilisations, la part restante de ses capitaux permanents, c'est-à-dire qui n'est pas affecté au financement de l'actif immobilisé, c'est ce qu'on appelle FR.

Deux façons possibles pour calculer le FR :

Par le haut du bilan : **FR = capitaux permanents – immobilisation nettes**

- Cette formule met l'accent sur la façon dont l'entreprise finance ses actifs à long terme. Les capitaux permanents comprennent généralement les capitaux propres et les dettes à long terme, tandis que les immobilisations nettes représentent la valeur nette des actifs immobilisés après déduction des amortissements.

---

<sup>14</sup> Ibid . p 09

<sup>15</sup> Ginglinger, Edith, « Gestion financière de l'entreprise », éd DALLOZ, Paris, 1991, p 11.

**Figure 2 :** Le placement du FR

<b>ACTIF IMMOBI</b>	<b>CAPITAUX PERMANANT</b>
<b>FR</b>	

Par le bas du bilan : **FR = actifs circulants – dettes à court terme**

- Cette formule se concentre sur la capacité de l'entreprise à financer ses actifs courants avec ses passifs courants. Les actifs circulants comprennent généralement les éléments tels que les stocks, les créances clients et la trésorerie, tandis que les dettes à court terme incluent les dettes exigibles dans un délai d'un an.

**Figure 3 :** Le placement du FR

<b>ACTIF CIRCU</b>	<b>DETTE A COURT TER</b>
	<b>FR</b>

En mettant ces deux points de vue en avant, on réalise que le fonds de roulement est un seul aspect financier, mais qu'il peut être vu de différentes manières selon si l'on regarde sur le long ou le court terme. Les choix que l'entreprise fait sur comment investir et comment se financer vont influencer la taille du fonds de roulement.

Un FR positif mesure la contribution des financements permanents au financement de l'actif circulant ou bien la dépendance totale de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs et des banques pour le financement de son cycle d'exploitation. Un FR négatif signifie une

dépendance encore plus accrue dans la mesure où le passif circulant finance non seulement l'actif circulant mais aussi une partie de l'actif immobilisé.

L'intérêt d'un FRNG positif est donc la constitution d'une « marge de sécurité » en ressources stables afin de couvrir tout ou partie du BFRG.<sup>16</sup>

#### ❖ **Les signes du FR**

- $FR = 0$  : cela signifie que tous les investissements à long terme de l'entreprise sont financés exactement par ses ressources permanentes. En d'autres termes, il n'y a pas de surplus ni de manque dans le financement des actifs durables.
- $FR > 0$  : Cela peut résulter d'un apport conséquent en capital, d'investissements financés par des emprunts à long terme ou d'une forte rentabilité, avec des réserves importantes.
- $FR < 0$  : Cela signifie un déséquilibre dans le financement de l'entreprise. Cela peut inciter à financer une partie des investissements avec des crédits fournisseurs ou des prêts bancaires à court terme.

### **1.6.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le BFR provient fondamentalement des décalages dans le cycle achat· production-vente, c'est à dire le cycle d'exploitation, qui sont alimentés par diverses contraintes d'ordre commercial et technique supportées par l'entreprise.<sup>17</sup>

Le besoin en fonds de roulement (BFR) d'une entreprise joue un rôle crucial dans son équilibre financier et est intimement lié à son activité commerciale. Les fluctuations dans le volume d'activité ou les prix peuvent entraîner des variations du BFR, qui peuvent être proportionnelles ou non. Outre le BFR opérationnel, qui est lié aux opérations commerciales courantes, d'autres éléments du bilan peuvent influencer ce besoin, tels que les acomptes versés, les obligations fiscales et les dettes envers les fournisseurs d'immobilisations et les actionnaires. Une gestion efficace du BFR est cruciale pour maintenir une trésorerie saine et assurer la stabilité financière de l'entreprise.

#### **1.6.2.1. Le calcul du BFR**

- **BFR = Besoins cycliques – Ressources cycliques**

**Besoins cycliques** = (stocks – avances aux fournisseurs – clients et comptes rattachés)

---

<sup>16</sup> Philippe Rousselot Jean-François « Gestion de trésorerie », 2017, paris ; p 17

<sup>17</sup> Desbrières et Evelyne Poincelot . op,cit ,p 10

**Ressources cycliques**= (fournisseurs – dettes sociales et fiscales et autres dettes d'exploitation)

### **1.6.2.2. Les signes du BFR**

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) peut être interprété de différentes manières en fonction de sa valeur :

- $BFR = 0$  : signifie que les besoins de l'entreprise égale exactement à ses ressources disponibles. En d'autres termes, l'entreprise dispose de suffisamment de capitaux à court terme pour financer ses opérations courantes. Il n'y a donc pas de besoin de financement supplémentaire.
- $BFR > 0$  : cela indique que les besoins opérationnels de l'entreprise dépassent ses ressources disponibles. Cela signifie que l'entreprise devra trouver des moyens de financement supplémentaires, soit en utilisant ses fonds propres ou en obtenant des prêts bancaires pour couvrir ses besoins à court terme.
- $BFR < 0$  : cela signifie que les besoins opérationnels de l'entreprise sont inférieurs à ses ressources disponibles. En d'autres termes, l'entreprise dispose de liquidités excédentaires, ce qui lui permet de financer ses opérations courantes sans avoir besoin de recourir à un financement externe. Cela est souvent considéré comme un signe de santé financière, car il indique une capacité à générer des liquidités à partir de ses activités.

### **1.6.2.3. La notion du BFRE**

Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) représente le besoin de financement généré par les opérations courantes d'une entreprise.

Plus concrètement, le BFRE mesure la différence entre les ressources nécessaires pour financer l'activité opérationnel et les sources de financement fournies par les dettes liées à ces opérations (comme les dettes fournisseurs, les crédits d'exploitation, etc.). Le BFRE est un indicateur important de la capacité d'une entreprise à gérer ses opérations courantes et à évaluer ses besoins de financement à court terme

**BFRE d'exploitation = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation**

**BFRE hors exploitation = Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation**

### 1.6.3. La trésorerie nette (TN)

TN = Trésorerie actif – Trésorerie passif

Il s'agit de la méthode de calcul la plus directe. La trésorerie active comprend les **disponibilités**. Parfois, on y ajoute les valeurs mobilières de placement (VMP) ou titres, lorsqu'ils peuvent être vendus rapidement. La trésorerie passive correspond aux concours bancaires courants et aux soldes débiteurs de banque (appelés également « découverts »).<sup>18</sup>

Le TN représente, s'il est positif, l'excédent de la trésorerie disponible, placé ou non, sur les concours bancaires courants et soldes créditeurs octroyés par les banques. En raison de l'égalité emplois-ressources du bilan, on caractérise l'équilibre financier de l'entreprise par la relation<sup>19</sup>: **SOLDE DE TRESORERIE = TRESORERIE NETTE = FRNG – BFRG**

En termes plus simples, la trésorerie nette est essentiellement ce qui reste lorsque l'on soustrait les besoins de financement à court terme de l'entreprise (le BFR) de ses ressources à court terme disponibles pour financer ces besoins (le FR). Lorsque la trésorerie nette est positive, cela signifie que l'entreprise dispose d'un surplus de liquidités après avoir couvert ses dépenses courantes. Par contre, si la trésorerie nette est négative, cela indique que l'entreprise doit trouver des moyens supplémentaires de financement pour maintenir ses opérations quotidiennes.

Selon le plan comptable, la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires courants).

#### 1.6.3.1. Les signes de la trésorerie

- $TN < 0$  (ou en position d'emprunt à CT) : Le FR est positif. Il finance la majeure partie du BFR, pas la totalité.
- $TN > 0$  (ou en position d'excédent) : Le FR est très largement positif. Le BFR se finance intégralement et laisse un excédent de trésorerie.

Le niveau de FR est celui de BFR déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie, qu'il soit courante ou potentielle.

---

<sup>18</sup> <https://www.gereso.com//tresorerie-caf-cash-flow-pour-mieux-comprendre-ces-concepts/> consulter le 22/5/2024 ,00 :00

<sup>19</sup> Philippe Rousselot, J-F Verdié , op .cit p19

**1.6.3.2. La notion de ETE**

L'excédent de trésorerie par l'exploitation est le Dégagement de trésorerie par l'exploitation. Il se calcule par 2 méthode

- $L'ETE = Recettes\ d'exploitation - Dépenses\ d'exploitation$
- $L'ETE = EBE - la\ variation\ du\ BFR$

**1.6.3.3. La variation de la trésorerie**

- Mesure à partir de la sole des encaissement et décaissement

•  $Trésorerie\ finale = Trésorerie\ initial + encaissements\ de\ la\ période - décaissements\ de\ la\ période$  La variation de la trésorerie.

- Mesure à partir de l'ETE

•  $Trésorerie\ finale = ETE - Investissements + Cessions\ d'actifs + Nouveaux\ emprunts - Remboursement\ d'emprunt + Produits\ financiers - Charges\ financières - impôts + Apports\ des\ actionnaires + Trésorerie\ initiale$

$$EBE^* - Variation\ du\ BFR = ETE$$

Excédent brut d'exploitation = Production - Achats consommés & Charges externes - frais de personnel-impôts & Taxes • Subventions d'exploitation.

**1.6.3.4. La notion de cash-flow**

La notion de cash-flow correspond justement au flux de trésorerie réellement dégagé au cours d'une période. C'est un indicateur qui intéresse directement les investisseurs car la valeur d'une société dépend justement des flux de trésorerie prévisionnels qu'elle est en mesure de réaliser.

Dans les rapports et reportings financiers, on rencontre régulièrement la notion de « cash-flow from operations » (flux de trésorerie opérationnels) et le free cash-flow (flux de trésorerie disponible).

**Pour une entreprise, il existe six situations différentes selon les signes des indicateurs d'équilibre financier :**

- a) **FR +, BFR +, TR -** : Dans telle situation, le surplus dégagé des capitaux permanents après le financement de l'intégralité des valeurs immobilisées et inférieur au BFR engendré par l'activité d'exploitation de l'entreprise.
- b) **FR +, BFR -, TR +** : La trésorerie dans ce cas est la somme du FR et le BFR du faite qu'un BFR négatif est synonyme d'un surplus monétaire.
- c) **FR -, BFR +, TR-** : Un fond de roulement négative oblige l'entrepris à financer une partie des valeurs immobilisés par des dettes à court terme et c'est déconseillé pour elle, la trésorerie est négative car la somme les dettes financières et besoins en fond de roulement sont supérieurs aux disponibilités.
- d) **FR -, BFR -, TR+** : La trésorerie est positive suite au surplus dégagé par l'activité d'exploitation (BFR-), malgré que le FR est négatif.
- e) **FR +, BFR +, TR+** : C'est la situation au quelle le FR est supérieur au BFR d'où la différence entre les deux nous donne une trésorerie positives.
- f) **FR-, BFR-, TR+** : Le fond de roulement est négatif, par contre la situation du Besoins en fond de roulement nous permet de dégager une trésorerie positive.

## **Section2 : la gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie représente un élément essentiel de l'activité financière d'une entreprise. En effet, elle représente la capacité de l'entreprise à faire face ses obligations financières et à saisir les opportunités de croissance. Ainsi, la connaissance approfondie de ses principes fondamentaux et de ses mécanismes de contrôle est importante pour assurer la stabilité et la pérennité de l'organisation.

### **2.1. Définition de la gestion de trésorerie**

La gestion de la trésorerie « consiste à gérer les fonds à court terme et assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions, tout en optimisant la rentabilité des fonds » .<sup>20</sup>

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Son objectif premier est de prévenir le risque de cessation de paiement. Le deuxième étant l'optimisation du résultat financier (produit fin – charges fin).<sup>21</sup>

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers. Elle consiste d'un côté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre côté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> LEROY.M « la gestion de la trésorerie », Edition d'organisation, France, 2001, p21

<sup>21</sup> NATHALIE GARDES « Gestion de trésorerie »28/06/2006 ;P45 .

<sup>22</sup> MCOURS.COM ; « La gestion de trésorerie » ;P01



**Figure 4 :** Le Placement de la gestion de trésorerie



**Source :** « Gestion de trésorerie » Philippe Rousselot et Jean-François- 2017 p 05 .

Pour établir une bonne gestion de trésorerie il faut qu'elle soit au carrefour de ces 4 domaine de gestion : <sup>23</sup>

- Une bonne analyse de la structure financière de l'entreprise
- Une bonne connaissance des mécanismes de gestion des comptes courants de banques ; Une bonne connaissance des mécanismes bancaires éclairera les professionnels sur les divers modes de financement à court terme et sur les principes de gestion de trésorerie .<sup>24</sup>
- Une bonne conscience du fonctionnement des marchés financiers et plus particulièrement du marché monétaire
- Un savoir-faire en matière de gestion des risques financiers de marchés (taux, change, cours)

## 2.2. La gestion optimale de trésorerie

Une gestion optimale de la trésorerie est une gestion qui maximise à la fois liquidité et rentabilité. La gestion de la trésorerie, c'est-à-dire de la liquidité de la firme, s'articule donc autour de trois actions :

- Une action conjoncturelle, dont l'objectif est de maintenir le solde bancaire le plus proche de zéro par la maîtrise des flux d'entrée et de sortie de fonds ;

<sup>23</sup> Philippe Rousselot, J-F Verdié , op .cit p 06.

<sup>24</sup> El Miloud Guermatha « les techniques de gestion de trésorerie» Edition Guessous, 1993 ,P 10.

- Une action structurelle, dont l'objectif est de contrôler le potentiel de reconstitution des liquidités du patrimoine de l'entreprise par la maîtrise de la formation et de l'affectation du flux de liquidité, par une juste évaluation des besoins en fonds de roulement et leur financement adéquat.
- Une action monétaire, par la mise en place d'une protection contre la variation du pouvoir d'achat de la monnaie et les risques des marchés de l'argent.<sup>25</sup>

### **2.3. Les objectifs de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie a plusieurs objectifs clés pour assurer la santé financière à court terme. Voici les principaux :

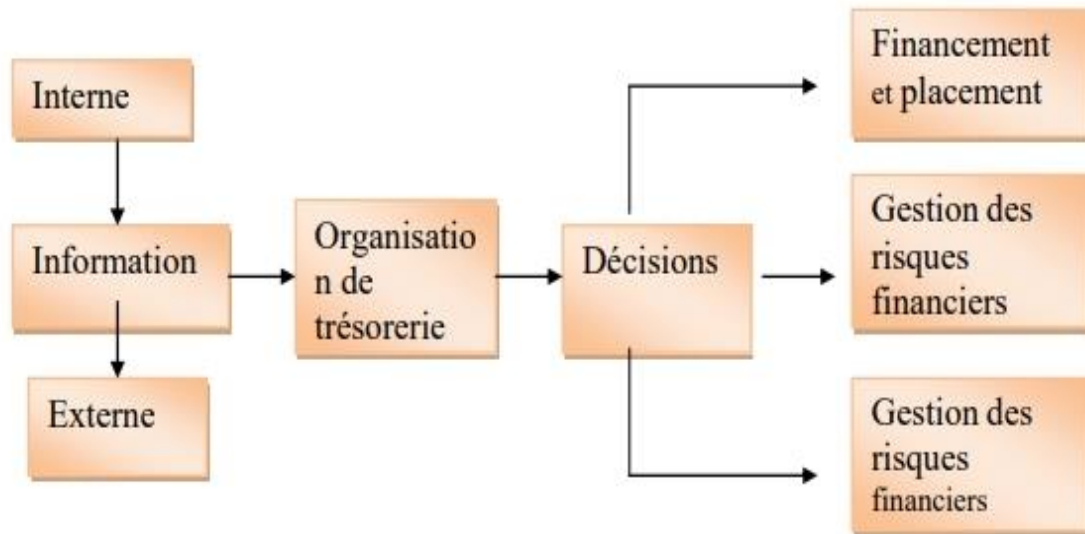
- **Eviter les cessations de paiement :** La gestion de la trésorerie permet d'avoir une vision globale des recettes et des dépenses de l'entreprise. Elle permet d'anticiper d'éventuels trous de trésorerie afin de garantir la solvabilité de l'entreprise.
- **Faire des économies :** Le manque de liquidités peut entraîner plusieurs formes de frais ; de découvert de crédit à court terme, paiement d'agios ; par contre Une trésorerie bien gérée permet à l'inverse d'éviter ces frais non budgétés, appelés « frais irréguliers ».
- **Contrôler les flux de trésorerie :** Le contrôle de la trésorerie est crucial pour diriger les flux de trésorerie des unités excédentaires vers celles en déficit, assurant ainsi le maintien d'un niveau de liquidités adéquat.
- **Optimiser la trésorerie :** L'entreprise peut anticiper ses besoins de liquidités en allongeant les délais de paiement, en réduisant les délais de règlement. Elle peut aussi placer ses excédents de trésorerie à moyen ou long terme pour percevoir des intérêts de ses actifs financiers

### **2.3. Le système de gestion de trésorerie**

---

<sup>25</sup> Jean-Claude Juhel « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises » P75

Figure 5 : Le système de gestion de trésorerie



Source : Bruno Poloniato, Didier Voyenne, inter éditions 1991, «la nouvelle trésorerie de l'entreprise », page 66

Flux d'information interne (environnement interne) inclue :

- Le comptable : Le service de comptabilité détient des documents essentiels pour le trésorier ; Tous les paiements de l'entreprise transitent par ce service avant d'être traités par le service de trésorerie. Ce processus garantit au trésorier des informations fiables.
- Le contrôleur de gestion : Celui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) qui lui permet de faciliter la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion.<sup>26</sup>
- La commerciale : Le trésorier a besoin également d'autres informations notamment commerciales.
- Le directeur général : Le trésorier doit préparer une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financières remarquables.

Flux d'information externe (environnement externe) inclue :

<sup>26</sup> MCOURS.COM ; « La gestion de trésorerie » ;P17

- Les banques ;
- Le marché financier

#### **2.4. Les problèmes de trésorerie.**

"Avoir de la trésorerie" signifie détenir suffisamment d'argent pour couvrir de nombreux frais. Une trésorerie saine, c'est-à-dire suffisante, est essentielle pour la stabilité de votre activité, car cela vous permet de faire face à de nombreuses dépenses sans avoir recours au prêt bancaire notamment.<sup>27</sup>

Les problèmes de trésorerie auxquels toute entreprise peut être confrontée sont généralement des difficultés structurelles ou conjoncturelles. Il est important de différencier ces problèmes en fonction de leur gravité présumée. Ils peuvent affecter le haut du bilan (le fonds de roulement), ou le bas du bilan c'est-à-dire le besoin en fonds de roulement, et dans certains cas les deux à la fois.

##### **2.4.1. Problème structurels de trésorerie**

Les problèmes structurels de trésorerie sont généralement des difficultés à moyen et long terme qui découlent principalement d'éléments tels qu'une insuffisance de fonds de roulement. Les causes principales de ces problèmes :

- Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles. Car ces investissements nécessitent des sorties de fonds importantes à court terme, impactant la disponibilité de liquidités.
- Des investissements financiers trop importants.
- Une insuffisance des capitaux permanents peut être causée par plusieurs facteurs, notamment :
  - La faiblesse du capital social de la société (Si le capital social initialement investi dans l'entreprise est insuffisant par rapport aux besoins de financement de ses activités) ;
  - Le sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
  - La faiblesse des bénéfices mis en réserves (Si l'entreprise ne parvient pas à générer des bénéfices suffisants et à les réinvestir dans l'entreprise sous forme de réserves) ;
  - Des pertes répétées et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise ;

---

<sup>27</sup> [www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com) consulté le 24/03/2024 , 14 :00

Une autre série de problèmes structurels concerne le besoin en fonds de roulement (BFR) à financer, ainsi que les décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Ces problèmes peuvent inclure :

- Des niveaux de stocks trop importants (Si l'entreprise maintient des niveaux de stocks excessifs par rapport à ses besoins réels) ;
- Des délais de paiement trop long aux clients ;
- Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts ;

#### **2.4.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Les problèmes conjoncturels sont ceux qui affectent généralement le court terme, résultant souvent de fluctuations temporaires de l'activité de l'entreprise. Ces fluctuations peuvent influencer les flux de trésorerie, entraînant des variations dans les encaissements et les décaissements. Voici quelques causes identifiables :

- Fluctuations saisonnières ou Certains secteurs d'activité connaissent des variations saisonnières de la demande ;
- Des événements imprévus tels que des pannes de machines, des retards dans la livraison de matières premières ou des fluctuations soudaines des prix peuvent affecter les opérations de l'entreprise et entraîner des fluctuations temporaires dans sa trésorerie ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque d'encaissement ;
- Des erreurs dans la gestion des liquidités, comme des retards dans le recouvrement des créances ou des paiements anticipés non planifiés, peuvent créer des tensions temporaires sur la trésorerie de l'entreprise ;

Alors l'objectif principal sera de minimiser le besoin en fonds de roulement (BFR) en agissant sur les trois principaux paramètres qui l'influencent :

- Les créances clients : Pour réduire le BFR, il est essentiel de limiter les délais de paiement accordés aux clients autant que possible. Cela signifie encourager les paiements anticipés, mettre en place des politiques de recouvrement efficaces pour accélérer les encaissements et minimiser les retards de paiement.
- Les stocks : Il est crucial de maintenir les niveaux de stock aussi bas que possible tout en assurant une disponibilité adéquate pour répondre à la demande. Cela

implique d'optimiser la gestion des stocks en minimisant les excédents, en évitant les obsolescences et en réduisant le cycle d'exploitation global pour libérer les fonds immobilisés dans les stocks.

- Les dettes fournisseurs : Négocier des délais de paiement plus longs avec les fournisseurs peut contribuer à réduire le BFR en permettant à l'entreprise de conserver davantage de trésorerie en interne.

En agissant sur ces trois paramètres, l'entreprise peut réduire son besoin en fonds de roulement, ce qui libère des liquidités et améliore sa santé financière globale. Cela permet également de renforcer sa capacité à financer ses opérations courantes et à investir dans sa croissance future.

## **2.5. Les enjeux de la gestion de trésorerie**

La gestion efficace de la trésorerie repose sur la maîtrise des opérations commerciales et financières, ainsi que sur la réduction des frais bancaires, ce qui contribue à assurer une santé financière durable pour l'entreprise.

### **2.5.1. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers**

L'idéal en gestion de trésorerie est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne pas tomber ni dans un solde créditeur peu productif ni dans un soldes débiteur coûteux. Ça veut dire optimiser le niveau de liquidités sur le compte bancaire en réalisant un équilibre entre le coût d'une trésorerie excédentaire et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités.

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'augmentation des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires. Dans sa quête d'efficience, le trésorier doit éviter des erreurs fondamentales telles que l'erreur d'équilibrage (qui se produit lorsque les liquidités disponibles ne sont pas utilisées de manière optimale), l'erreur de sur-mobilisation, (qui se produit lorsque trop de fonds sont immobilisés et deviennent ainsi non productifs), et l'erreur de sous-mobilisation (qui se produit lorsque les liquidités disponibles ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise).<sup>28</sup>

### **2.5.2. Arbitrage entre coûts de détention d'encaisse et frais financiers**

Lorsqu'une entreprise dispose d'un solde créditeur sur son compte bancaire, cela signifie qu'elle a plus de liquidités que nécessaire pour couvrir ses besoins opérationnels. Ces

---

<sup>28</sup> SION, M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2ème édition, paris : DONUD, 2001, p. 27

liquidités, bien qu'accessibles, ne sont pas utilisées de manière productive pour générer des revenus ou des bénéfices pour l'entreprise. Cela peut être considéré comme une opportunité manquée, car ces fonds pourraient être investis dans des activités rentables.

Pour réduire ce coût d'opportunité, l'entreprise peut placer ses liquidités excédentaires dans des OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières) peu risqués, tels que des fonds du marché monétaire, qui offrent généralement des rendements plus élevés que les comptes bancaires ordinaires tout en présentant un niveau de risque relativement faible.

Cependant, il est également important de considérer le coût d'obtention de liquidités supplémentaires en cas de besoin. Si l'entreprise a un besoin soudain de liquidités, elle peut être obligée d'emprunter à des taux d'intérêt plus élevés, ce qui augmente le coût global de financement de l'entreprise.

Ainsi, les trésoriers doivent trouver un équilibre entre le coût d'avoir des liquidités excédentaires (coût d'opportunité) et le coût de financement des besoins de liquidités supplémentaires (coût de financement), en tenant compte des taux d'intérêt du marché et des exigences des investisseurs

## **2.6. Les erreurs de gestion de la trésorerie**

La trésorerie constitue le dernier maillon de la chaîne de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Toute mauvaise décision d'investissement aura un impact évident sur la trésorerie. Mais aussi,

Une mauvaise gestion de stock, des relations clients et fournisseurs et de la fiscalité aura de mauvaises conséquences sur la trésorerie. Même dans la gestion quotidienne, des erreurs peuvent engendrer des coûts financiers et des manques à gagner importants. Les erreurs de gestion de la trésorerie qui peuvent être commises sont de trois types:<sup>29</sup>

- Erreur d'équilibrage ou de contre-phases.
- Erreur de sur-mobilisation.
- Erreur de sous-mobilisation.

### **2.6.1. Erreur d'équilibrage ou de contre-phases**

L'erreur d'équilibrage en gestion de trésorerie se produit lorsque les entreprises, en contraintes l'entreprise effectue des opérations d'équilibrage quotidiennes. Cette pratique est

---

<sup>29</sup> PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN , op.cit ,P50

nécessaire pour compenser les contre-phases, c'est-à-dire les soldes débiteurs dans une banque et créditeurs dans une autre simultanément. Cette situation a un impact évident sur les frais financiers, car les soldes débiteurs génèrent des agios tandis que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

Cette erreur peut être définie comme la différence entre les frais financiers effectivement payés en raison des découverts enregistrés et les frais financiers qui auraient dû être payés si les compensations adéquates entre les soldes bancaires avaient été effectuées. En d'autres termes, il s'agit de la perte financière résultant de l'incapacité à équilibrer correctement les flux de trésorerie entre les différents comptes bancaires de l'entreprise.

**Coût de l'erreur d'équilibrage = coût du découvert avant compensation - coût du découvert après compensation.**

Notion du solde compensé ou du solde de la banque fictive : c'est la somme algébrique des soldes en valeur des banques où l'entreprise détient un compte courant ou des comptes fusionnés. Cette notion est essentielle pour avoir une vision globale de la trésorerie de l'entreprise, en permettant de déterminer si celle-ci dispose d'un solde global positif ou négatif sur l'ensemble de ses comptes bancaires.<sup>30</sup>

### **2.6.2. Erreur de sur-mobilisation ou de sur-équilibre**

Une fois la compensation des déséquilibres entre les banques est faite, l'existence de soldes créditeurs traduits : Soit un recours superflu à l'escompte ou à d'autres formes de crédits, Soit un manque de placement ;<sup>31</sup>

L'erreur de sur-mobilisation survient lorsque l'entreprise a trop d'argent non utilisé dans ses comptes bancaires. Cela peut se produire si elle ne cherche pas à investir cet argent de manière rentable ou si elle emprunte de l'argent dont elle n'a pas vraiment besoin.

### **2.6.3. Erreur de sous-mobilisation**

Lorsqu'une entreprise a des soldes débiteurs dans ses comptes bancaires, elle peut éviter l'erreur de sur-mobilisation en utilisant des alternatives de financement moins coûteuses que le découvert bancaire. Par exemple, plutôt que de laisser ces fonds inutilisés dans des comptes bancaires non rémunérés, l'entreprise peut choisir d'utiliser l'escompte ou d'autres formes de crédit disponibles.

---

<sup>30</sup> [www.controldegestion.org](http://www.controldegestion.org) : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE. P17

<sup>31</sup> MCOURS.COM ; La gestion de trésorerie ;P37



L'identification des trois types d'erreurs exposés vise en fait à valoriser la disparité qui existe entre les soldes tels qu'ils apparaissent sur les échelles d'intérêt et les soldes tels qu'ils devraient être à l'optimum égaux à zéro. Ainsi, tout solde créditeur traduit un sur-financement ou un manque de placement, et tout solde débiteur, un défaut de financement. Dans cet esprit, le solde zéro se présente comme l'optimum de la gestion de la trésorerie qui doit être recherché en permanence.<sup>32</sup>

## **2.7. Les différentes démarches de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie comprend à la fois une dimension prévisionnelle, axée sur la planification des besoins futurs en liquidités, et une dimension opérationnelle au jour le jour, axée sur le contrôle et la gestion quotidiens des flux de trésorerie

### **2.7.1. La gestion prévisionnelle**

Elle consiste à prévoir à faire des choix qui engagent l'entreprise pour plusieurs années. Les prévisions de trésorerie visent à suivre l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible.<sup>33</sup>

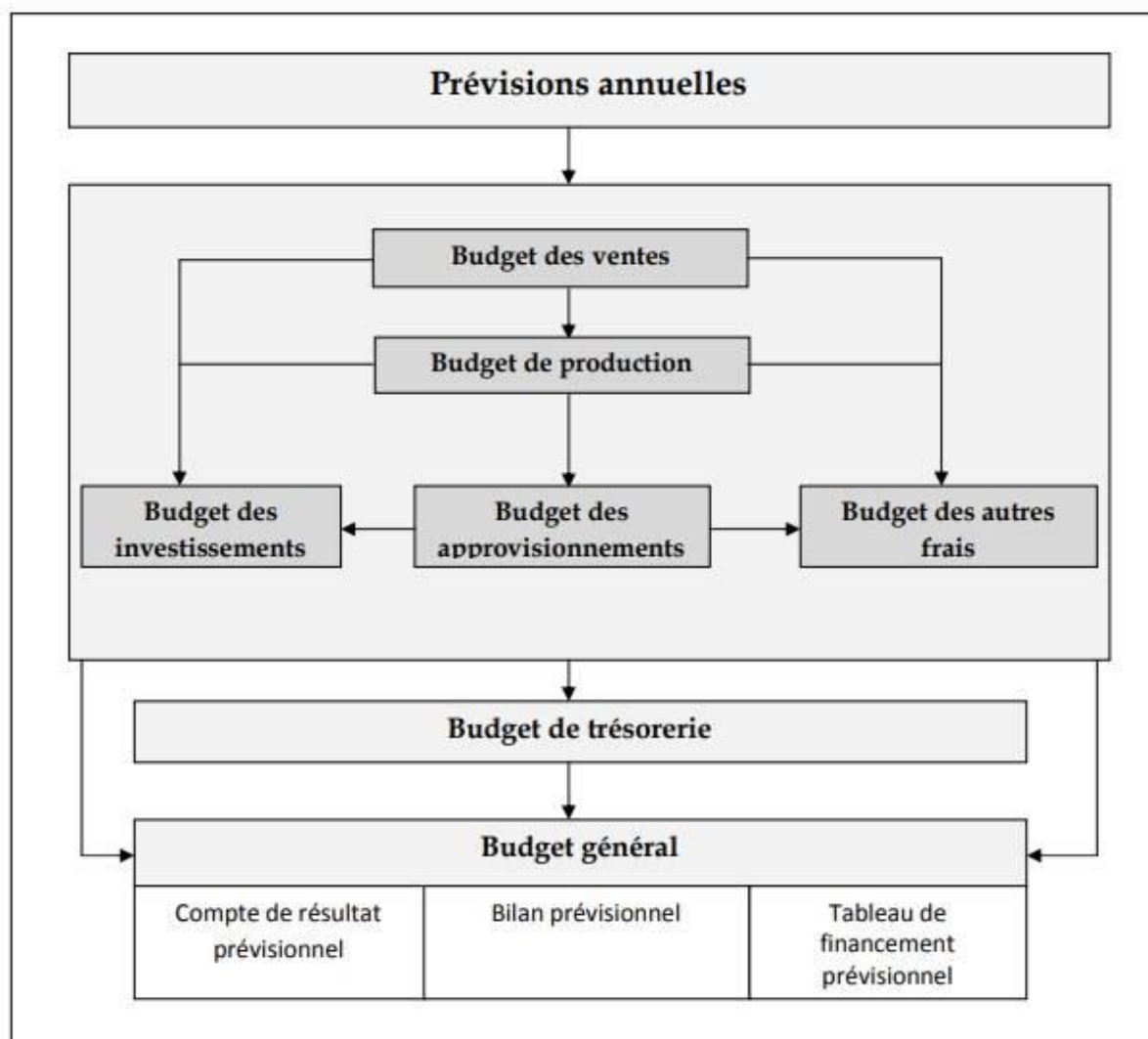
La gestion prévisionnelle se base sur la budgétisation. Le budget est un état prévisionnel à court terme destiné à établir des programmes pour atteindre les objectifs généraux que s'est fixés l'entreprise.

---

<sup>32</sup> [www.controledigestion.org](http://www.controledigestion.org) : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE, P 13

<sup>33</sup> CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009

Figure 6 : La hiérarchie des budgets et leur liaison



Source : pdfcoffee.com « gestion-de-trésorerie ». M. BOUTOUIL

### 2.7.1.1. Les outils de la gestion prévisionnelle

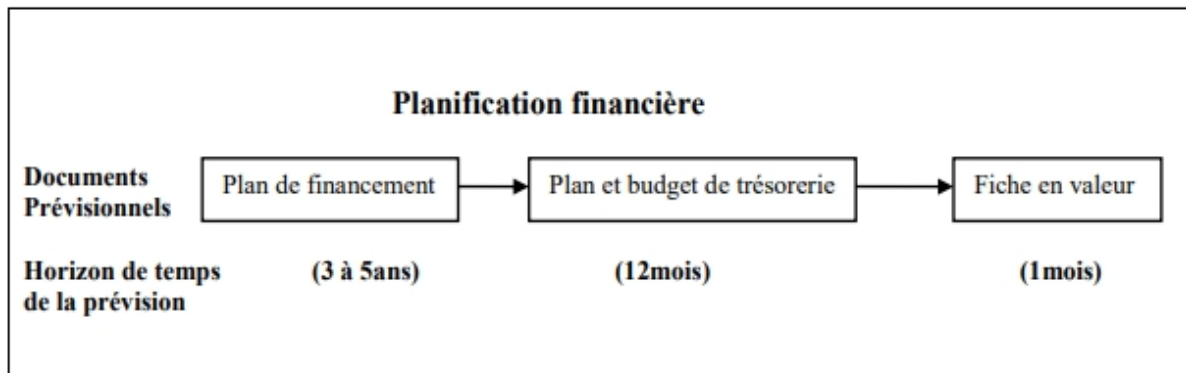
Les outils de la gestion prévisionnelle en trésorerie sont des instruments utilisés pour estimer les flux de trésorerie futurs de l'entreprise. Voici quelques-uns de ces outils :

- **La gestion à moyen et long terme ( par le Plan de financement ou tableau emplois-ressource) :** c'est un tableau qui éclaircir pour l'entreprise ses besoins de financement (en investissement, fonds de roulement, remboursement de dettes, paiement de dividendes...) et ses ressources disponibles pour les satisfaire (capital social, capacité d'autofinancement, subventions, emprunts...); Selon le conseil

français de la comptabilité, « Le tableau des emplois et des ressources explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence. »<sup>34</sup>

- **La gestion à court terme (par Le budget de la trésorerie) :** c'est un état prévisionnel des flux financiers (rentrées et sorties de liquidités), il est le reflet des éléments fournis par les autres budgets de l'entreprise tels que le budget des investissements, le budget des ventes, le budget des achats...etc.<sup>35</sup>

**Figure 7 :** Synthèse des prévisions de la trésorerie



**Source :** COILLE, J, ROGER, A, Politique de financement, Gestion de trésorerie et du risque de change. Lyon : cnamintec, 2014, p. 22

### 2.7.1.2. L'élaboration des prévisions de trésorerie

Lorsqu'une entreprise prend un engagement ou en reçoit un, cela ne se traduit par un flux de trésorerie qu'après un délai. Prédire à la fois le montant et la date de ce flux de trésorerie représente donc un défi double cet engagement ne se traduit pas immédiatement par un mouvement d'argent réel. Il y a un délai entre le moment où l'engagement est pris et celui où l'argent est effectivement encaissé ou décaissé. Pour anticiper ces mouvements, deux approches complémentaires sont généralement utilisées.

- La comptabilité budgétaire : Cela implique de créer des budgets et des prévisions financières basés sur les activités prévues de l'entreprise. Par exemple, combien l'entreprise prévoit de vendre de produits ou de dépenser pour des fournitures au cours d'une période donnée.
- La comptabilité des engagements : Cette approche enregistre les engagements pris ou reçus par l'entreprise, même s'ils n'ont pas encore entraîné de flux de trésorerie

<sup>34</sup>Rachid Belkahia et Hassan Oudad ; « analyse et diagnostic financiers », finance d'entreprise, P 51

<sup>35</sup> Béatrice et Grandguillot, « Analyse financière, les outils du diagnostic financier », 6ème édition Gualino, Paris, 2002, P 187.

réel. Cela permet d'avoir une meilleure vision des futurs mouvements de trésorerie, car les engagements pris donnent une indication plus précise des paiements ou des encaissements à venir.

### **2.7.1.3. Contrôle des prévisions**

Une fois que les prévisions ont été établies et mises en œuvre, il est essentiel de surveiller et de contrôler de près les résultats réels par rapport aux attentes. Les échelles d'intérêt fournissent une mesure objective pour évaluer la performance de la gestion de trésorerie.

L'analyse des écarts montre que l'on peut les classer dans deux catégories :

- **Les écarts systématiques** Ils sont très faciles à traiter. Il est possible que de manière constante le trésorier soit trop optimiste dans ses prévisions. (Cela peut être dû à une surestimation des entrées de trésorerie ou à une sous-estimation des sorties.)
- **Les écarts aléatoires** Il s'agit d'analyser clairement leur cause, il peut s'agir : soit une information qui était connue dans l'entreprise, mais qui n'a pas été portée au trésorier, soit il peut s'agir d'une erreur de trésorier dans une estimation et l'analyse est plus riche en enregistrements.<sup>36</sup>

### **2.7.2. La gestion permanente au jour le jour (gestion journalière)**

La gestion journalière, également connue sous le nom de gestion quotidienne ou de gestion opérationnelle de la trésorerie, se réfère au processus continu de suivi, de contrôle et de gestion des flux de trésorerie et des activités financières quotidiennes d'une entreprise.

Le gestionnaire de trésorerie réalise une gestion au jour le jour pour but de participer à l'optimisation du résultat financier et atteindre l'objectif de la trésorerie zéro ; qui est un principe de base de la gestion de trésorerie en date de valeur, présenté par D. Nguyen en France en 1972.<sup>37</sup>

#### **2.7.2.1. Utilité de la gestion de la trésorerie au quotidien**

Une gestion quotidienne de la trésorerie assure une surveillance constante des liquidités ; Savoir si l'entreprise dispose d'un excédent ou d'un déficit de trésorerie est essentiel pour prendre des décisions éclairées concernant les transactions financières.

---

<sup>36</sup> Claud Alazar, Sabine Sépari 1983, « contrôle de gestion » 2ème Edition , P 449.

<sup>37</sup> D. Nguyen, « Trésorerie zéro .Pourquoi? Comment », Le management, Paris, juillet 1972 ,P45

**2.7.2.2. Les outils de la gestion de la trésorerie au quotidien****A. La fiche de suivi**

La fiche de suivi en date de valeur constitue le document de travail quotidien du trésorier de l'entreprise ; La fiche de suivi en date de valeur est un outil extracomptable utilisé pour enregistrer les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise en fonction de leur date de valeur plutôt que de leur date comptable. Cette approche permet de mieux gérer les flux de trésorerie en tenant compte du moment où les fonds sont effectivement disponibles ou retirés, ce qui peut différer de la date à laquelle les opérations sont comptabilisées. La fiche de suivi en date de valeur ressemble beaucoup à un plan de trésorerie, mais avec une différence de perspective temporelle. Elle présente les flux d'encaissements et de décaissements sous forme de catégories, telles que les réceptions ou émissions de chèques, les virements, les avis de prélèvement, les encaissements d'effets de commerce.

Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit de décisions recettes, soit de décisions de dépenses ou le solde après décision doit normalement être égal à zéro.<sup>38</sup>

**B. La date de valeur**

Les banques et les entreprises prennent en compte les différents flux financiers aux différentes dates pour plusieurs raisons. Premièrement, à cause du décalage entre la connaissance du flux par l'entreprise et par la banque. Par exemple, si une entreprise émet un chèque, elle peut enregistrer cette transaction immédiatement, alors que la banque ne débitera le compte de l'entreprise que lorsque le bénéficiaire du chèque l'aura encaissé auprès de sa propre banque et que cette information sera transmise à la banque de l'entreprise.

Deuxièmement, les banques appliquent des "jours de valeur" aux différentes opérations. Par exemple, entre le dépôt d'un chèque et sa prise en compte par la banque, il peut s'écouler de 1 à 5 jours.

Alors ; la date de valeur d'une opération correspond à la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité ou crédité en raison de cette opération

---

<sup>38</sup> Philippe ROUSSELOT, J-F VERDIE, op.cit P49.

### **C. L'échelle d'intérêt trimestrielle**

L'échelle d'intérêt trimestriel est un document bancaire périodique qui est généralement adressé aux entreprises tous les trimestres, bien que dans certains cas, il puisse être nécessaire de le demander spécifiquement à certaines banques. Ce document est établi par la banque pour regrouper toutes les informations nécessaires au calcul des agios.

L'échelle d'intérêt est essentielle car elle constitue l'outil de base pour vérifier le calcul des agios facturés par la banque à l'entreprise. Elle permet également de contrôler la gestion de trésorerie de l'entreprise. Cette technique peut également être utilisée en interne par l'entreprise pour évaluer tous ses comptes bancaires. Cela permet un suivi en temps réel de la trésorerie, généralement sous forme de tableau qui éclaircit les positions de capitaux en comptes débit ou crédit avec tout leur détail par rapport aux intérêts ; le solde, les dates de valeur.

### **2.8. La gestion de risque de trésorerie**

Michel Crouhy, Dan Galai et Robert Mark définissent la gestion des risques de trésorerie comme "l'identification, la mesure et la gestion des risques associés aux mouvements de trésorerie afin de minimiser les pertes potentielles et d'optimiser les rendements"<sup>39</sup>

Alors La gestion des risques de trésorerie consiste effectivement à surveiller et contrôler tous les flux de trésorerie afin de réduire au minimum l'impact des variations défavorables sur la situation financière d'une entreprise.

### **2.9. Techniques de gestion des risques de trésorerie**

La gestion des risques de trésorerie vise à protéger l'entreprise contre les risques potentiels liés à la disponibilité et à la gestion des liquidités, voici les techniques proposer par (CHERFAOUI, TLEMSANI, MEHIRE) dans leur article « Gestion des risques de la trésorerie et stratégie d'optimisation » :

- Prévisions de trésorerie : planifier les flux de trésorerie futurs pour identifier les périodes de surplus ou de déficit de trésorerie et pour prendre des mesures proactives contre les risques associés.
- Gestion des liquidités : Il s'agit d'optimiser la gestion des liquidités en mettant en place des politiques et des procédures efficaces. Selon Brealey et al., 2017 Cela peut inclure la centralisation des comptes bancaires, la consolidation des soldes de

---

<sup>39</sup> Crouhy, Michel, Galai, et Mark. «THE ESSENTIALS OF RISK MANAGEMENT»., 2006, P73.

trésorerie, l'utilisation d'instruments financiers tels que les placements à court terme et les lignes de crédit non utilisées, et l'automatisation des processus de trésorerie pour une meilleure visibilité et contrôle.<sup>40</sup>

- Gestion des flux de trésorerie : Une gestion proactive des flux de trésorerie permet de minimiser les écarts de trésorerie et les risques associés. Cela peut être par la négociation de délais de paiement avec les fournisseurs, l'optimisation des politiques de recouvrement des créances et la gestion rigoureuse des dépenses.
- Couverture des risques de change : Si l'entreprise est exposée aux fluctuations spécifiquement défavorable des taux de change, elle peut utiliser des instruments financiers tels que les contrats à terme.

---

<sup>40</sup> Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, op-cit, P34.

### **Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre**

Ce chapitre constitue ainsi un fondement solide pour la suite de notre exploration de la gestion de trésorerie, offrant une base théorique et pratique sur laquelle construire des stratégies et des pratiques de gestion financière efficaces et pérennes.

La gestion de trésorerie joue un rôle crucial dans la stabilité et la viabilité financière d'une entreprise. Ce chapitre a fourni un aperçu complet des principes et des pratiques de cette discipline, en mettant en lumière son importance et sa complexité.

En comprenant les concepts abordés dans ce chapitre, les gestionnaires seront mieux équipés pour prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des stratégies efficaces visant à optimiser la gestion de trésorerie de leur organisation.

Ce chapitre constitue ainsi une fondation essentielle pour notre exploration ultérieure de la gestion de trésorerie, en fournissant les connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour relever les défis financiers et assurer la croissance à long terme de l'entreprise.



## **CHAPITRE II : LES OUTILS DE LA GESTION DE TRESORERIE**

**Introduction 2ème chapitre**

Le chapitre II de notre étude se concentre sur les outils opérationnels essentiels de la gestion de trésorerie, fournissant ainsi un éclairage approfondi sur les pratiques et les méthodes nécessaires pour gérer efficacement les finances d'une entreprise.

Dans la première section, nous explorerons les outils de gestion prévisionnelle. Nous discuterons du plan de financement, de la CAF, du plan de trésorerie, et de la technique du budget de trésorerie. Ces outils permettent de prévoir et de planifier les flux financiers futurs, assurant ainsi une gestion proactive des ressources financières.

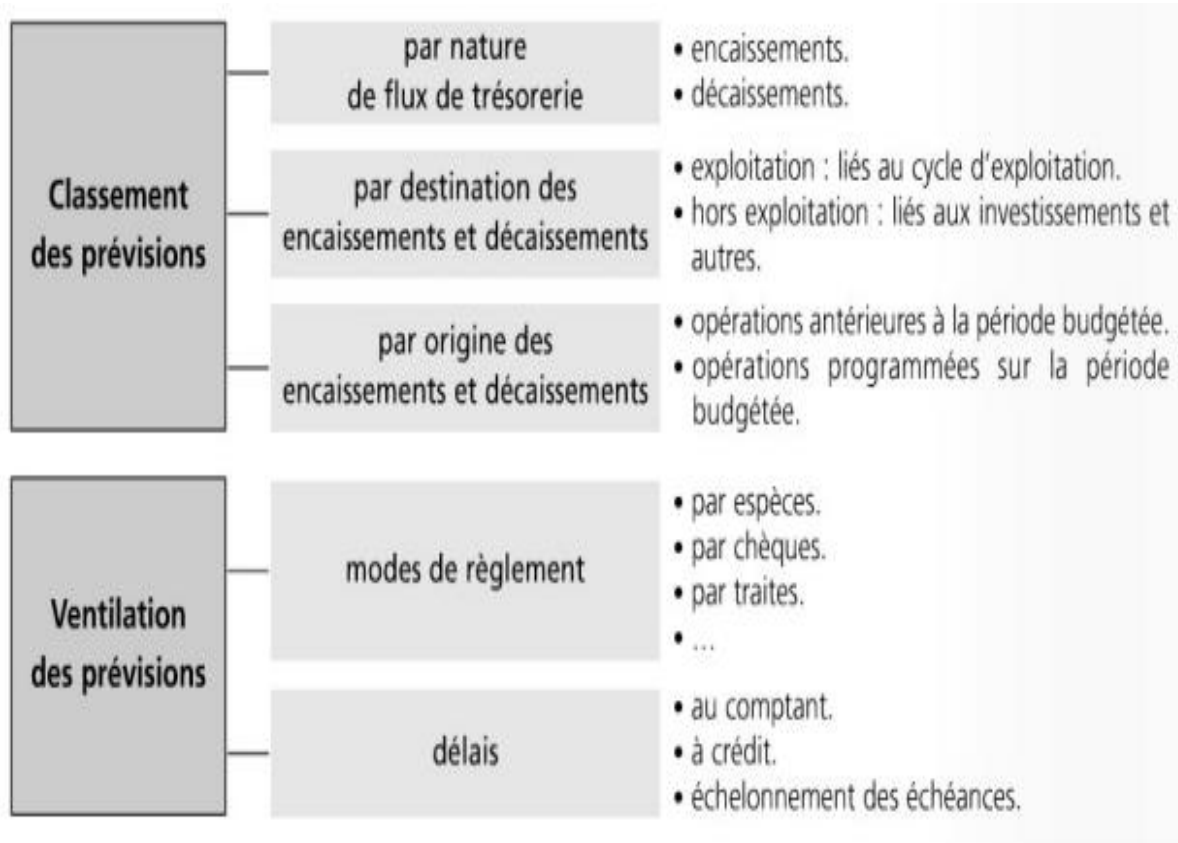
Dans la deuxième section, nous aborderons les outils de gestion quotidienne de la trésorerie, qui permettent de gérer les flux de trésorerie de manière proactive au jour le jour. Nous nous concentrerons notamment sur la fiche en valeur, un outil pratique pour surveiller en temps réel les mouvements de trésorerie. Nous examinerons également les principaux moyens de paiement utilisés dans les transactions commerciales, ainsi que les stratégies de gestion des besoins et des excédents de trésorerie pour optimiser la liquidité de l'entreprise.

En conclusion, nous mettrons en lumière l'importance cruciale de la négociation des conditions bancaires dans la gestion de trésorerie, soulignant son impact significatif sur la santé financière globale de l'entreprise.

### Section 1 : les outils de gestion prévisionnel

Les prévisions ainsi recueillies sont ensuite classées selon plusieurs critères et ventilées en fonction des modes et des délais de règlement.

**Figure 8 :** Le classement des prévisions



**Sources :** pdfcoffee.com « gestion-de-trésorerie. M. BOUTOUIL

L'une des méthodes les plus simples à la disposition d'un responsable financier pour contrôler les flux d'une entreprise est de réaliser des prévisions de trésorerie. En effet, pour anticiper l'évolution de la trésorerie, l'entreprise doit utiliser des prévisions et établir des liens entre différents documents qui doivent être élaborés sur 2 horizons temporels : long terme, court terme.

- Le plan d'investissement et de financement, qui relève de la responsabilité de la direction financière ;
- Le plan ou budget de trésorerie, principalement élaboré et géré par le contrôleur de gestion ;

## 1.1. Le plan de financement

### 1.1.1 Définition

Le plan de financement c'est une technique d'analyse de la situation de la trésorerie dans le long terme autrement dite une technique du budget de trésorerie mais cette fois sur le long terme de même par l'étude de l'effet des investissements sur la situation de la trésorerie de l'entreprise.<sup>41</sup>

Le plan de financement vise à mettre en adéquation les emplois (dépenses) et les ressources (recettes) pour chaque projet. Il permet de savoir à l'avance si le projet pourra être financé d'une manière rationnelle .<sup>42</sup>

Selon ROUSSELOT.P, VERDIE.J.F « Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre .<sup>43</sup>

Le plan de financement: est un document prévisionnel établi pour une durée de 3 à 5 ans regroupant :<sup>44</sup>

- Les ressources durables dont l'entreprise disposera ;
- Les emplois stables qu'elle prévoit de réaliser.
- Le plan de financement peut être élaboré pour l'ensemble de l'entreprise ou se limiter à un projet d'investissement.
- La trésorerie prévisionnelle de fin d'exercice découle de la relation suivante :  
**Trésorerie de fin d'exercice e = Trésorerie de début d'exercice + Ecart de la période (Ressources – Emplois)**

L'équilibre financier est assuré lorsque la trésorerie de l'entreprise est positive pour chacune des années considérées.

Parmi les éléments constitutifs du plan de financement, **la Capacité d'Autofinancement (CAF)** occupe une place centrale dans l'analyse pour tout entrepreneur, investisseur ou bailleur de fonds. Considérée comme l'un des indicateurs les plus significatifs pour évaluer la

---

<sup>41</sup> EL BAZI.M, « Gestion financière », 1ère édition, Marrakech, 2006, P137.

<sup>42</sup> www.fsjes-agadir « cours plan de financement »

<sup>43</sup> Philippe Rousset, J-F Verdié , op .cit .P4

<sup>44</sup> Delahaye & Dprat « DCG : Finance d'entreprise : Corrigés du manuel », 2011, pp. 149-158

santé financière d'une entreprise, Elle se calcule à partir du compte de résultat et donne des précisions selon l'objectif fixé.

### **La CAF**

La CAF « représente l'ensemble des ressources dégagées par l'activité de l'entreprise pendant un exercice »<sup>45</sup>.

Elle se calcule comme de suit :

**CAF = Résultat net + charges calculées - produits calculés + valeur nette comptable d'éléments d'actifs cédés – produits de cession des éléments d'actifs.**

### **1.1.2 Les caractéristiques du plan de financement**

Le plan de financement est un document essentiel pour la gestion de trésorerie. Voici les principales caractéristiques d'un plan de financement :

- Il est essentiel d'adapter le plan de financement en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, lesquels varient d'un secteur à un autre et d'une activité à une autre.
- Les ressources stables doivent couvrir intégralement les besoins permanents de l'entreprise.
- En cas où le total des apports est inférieur à la somme des besoins permanents, il est nécessaire de recourir à un financement externe ou de réduire les besoins stables afin de combler cet écart.
- Il convient de réajuster le projet si les charges d'intérêt de l'emprunt s'avèrent trop élevées par rapport à la capacité de remboursement de l'entreprise.

### **1.1.3 La réalisation du plan de financement**

La réalisation d'un plan de trésorerie implique plusieurs étapes clés qui permettent d'assurer une gestion efficace des flux. Voici les étapes typiques :

- Après avoir choisi un projet d'investissement et les modes de financement appropriés, une entreprise doit élaborer un plan de financement pour évaluer si sa politique financière est adéquate et pour s'assurer que sa trésorerie reste équilibrée à moyen terme, généralement sur une période de trois ans.
- Ce plan de financement se déroule souvent en deux étapes : d'abord, un plan initial est établi pour évaluer la situation financière initiale, puis un plan définitif est élaboré

---

<sup>45</sup> CABANE.P, « Les 10 règles d'or de la finance d'entreprise », EYROLLES, Paris, 2013, P 27 .

pour prendre en compte de nouveaux financements possibles, tels que des emprunts ou une augmentation de capital, ainsi que toute réduction éventuelle des dépenses.

- La réalisation du plan de financement est précédée par l'élaboration de comptes de résultat prévisionnels qui permettent de calculer la CAF prévisionnelle.<sup>46</sup>

**Tableau 1 :** Le plan de financement

	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Ressource :</b>				
- La capacité d'autofinancement				
- Prix de cession des éléments d'actifs				
- Augmentation du capital				
- Subvention d'investissement				
- Apports d'associés en comptes courants				
- Nouveaux emprunts souscrits				
- Prélèvement sur le fonds de roulement				
- Autres ressources				
<b>= Total des ressources (1)</b>				
<b>Emplois :</b>				
- Dividendes à payer				
- Programme d'investissement				
- Besoin supplémentaire en BFR				
- Reconstitution du fonds de roulement				
- Remboursement du capital des anciens emprunts				
- Autres besoins de financement				
<b>= total des emplois (2)</b>				
<b>= solde annuel = (1) – (2)</b>				
<b>= solde cumulé sur la période</b>				

Source : ROUSSELOT.P et VERDIE.JF « Gestion de trésorerie », Ed Dunod, Paris, 1999, P61.

<sup>46</sup> Ibid , P131

### 1.1.4 Objectifs du plan de financement

Le plan de financement est un outil de gestion remplissant plusieurs rôles :<sup>47</sup>

- Il permet de s'assurer que les emplois stables prévisionnels seront financés par des ressources durables ;
- Dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises, l'établissement du plan de financement est obligatoire pour les entreprises disposant d'un effectif supérieur à 300 salariés ou d'un CAHT supérieur à 18 millions d'euros

### 1.1.5 Les Limites du plan de financement

Un plan de financement, bien qu'essentiel pour la gestion des financière d'une entreprise. Présente certaines limites qu'il est important de connaître. Voici quelques-unes de ces limites :

- L'établissement du plan de financement repose sur des données prévisionnelles découlant d'hypothèses qui sont Just des estimations baser sur divers facteurs tels que les tendances du marché, les performances passées de l'entreprise, les prévisions de ventes, les coûts de production, les investissements prévus,
- Lorsque la trésorerie est calculée dans un plan de financement, elle prend en compte un BFR moyen plutôt qu'un BFR précis à la clôture de l'exercice. Cela signifie que la trésorerie calculée est une approximation, car elle est basée sur une moyenne qui peut ne pas refléter les conditions exactes à la fin de l'exercice. Cette approximation peut être nécessaire pour les besoins de planification financière à moyen terme, mais elle peut ne pas correspondre parfaitement à la situation réelle à la fin de chaque période.
- L'entreprise peut afficher une trésorerie positive à la fin de l'année, cela ne garantit pas nécessairement une trésorerie positive tout au long de l'année. En d'autres termes, il est possible d'avoir des mois avec une trésorerie négative malgré un plan de financement équilibré.

---

<sup>47</sup> Delahaye & Dprat , Op-cit ,P132

## 1.2 Le plan de trésorerie

### 1.2.1 Eclaircissement sur la différence entre le plan de trésorerie et le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un document prévisionnel récapitulatif des encaissements et des décaissements de l'entreprise sur une période donnée ; par contre L'élaboration du plan de trésorerie document issu du précédent et intégrant les moyens de financement à court terme ainsi que leur coût ou indiquant les placements envisageables.<sup>48</sup>

### 1.2.2 Définition

Le budget de trésorerie est le document dans lequel l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la situation de la trésorerie à intervalle de temps régulier (le mois) <sup>49</sup>

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financières ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable .<sup>50</sup>

Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budget des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et développement... Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.<sup>51</sup>

Lorsque l'entreprise dispose d'un système budgétaire performant les prévisions d'encaissement et des décaissements inscrits aux budgets de trésorerie dérivent des prévisions inscrites dans le budget d'exploitation et le budget d'investissement.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> nathalie gardes . « gestion de trésorerie » .2006 . P59.

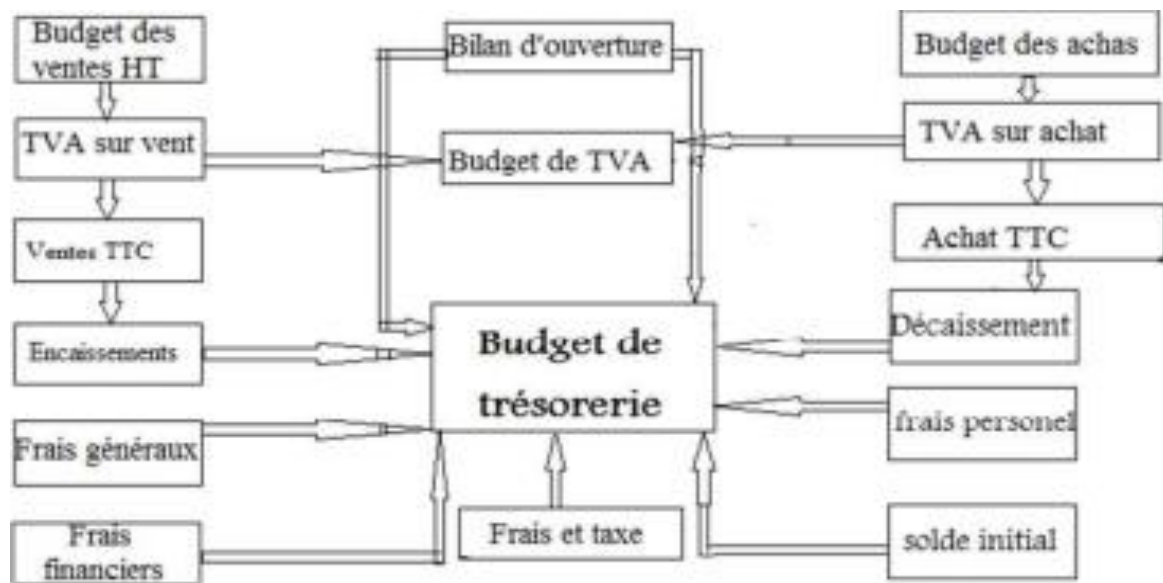
<sup>49</sup> BELLIER DELIENNE.A et KHATH.S, « Gestion de trésorerie », PARIS, 2005, P41.

<sup>50</sup> BELLIER DELIENNE, KATH. Op-cit P.40.

<sup>51</sup> De la BRUSLERIE.H, « Trésorerie d'entreprise », Dunond, 4ème édition, 2017, P 24

<sup>52</sup> Claud Alazar, Sabine ; op-cit , P 446



**Figure 9 :** Le système budgétaire

**Source :** DELIENNE et KATH, 'gestion de trésorerie', ED ECONOMICA, Paris, 2003, P40.

Selon le schéma Le budget de trésorerie rassemble tous les budgets de l'entreprise, où les opérations sont exprimées en termes d'encaissements et de décaissements. Alors pour Prévoir la trésorerie il faut une bonne connaissance parfaite du volume de la vente, de capacité de production, de consommation du poste frais généraux qui pèse lourdement sur le total bilan de l'entreprise, les investissements ....

Le plan de trésorerie donne une idée « globale » des problèmes éventuels qui seront à résoudre et permet de prendre des dispositions en temps opportun<sup>53</sup>

Selon LOCHARD (1997 : 40), le plan de trésorerie comprend quatre niveaux d'entrées et quatre niveau de sorties ; c'est tout au moins une approche possible<sup>54</sup>:

- Le premier niveau peut consister à écrire mois par mois ce qui est certain ou très probable. Autrement dit, à découper dans le temps, d'une part, la situation des dettes à court terme et d'autre part, la situation des créances à court terme inscrites dans le bas du bilan d'ouverture en tenant compte des disponibilités,
- Au deuxième niveau, on a, pour les entrées, les emprunts ou les augmentations de capitaux en numéraire, ainsi que les conséquences de certaines opérations exceptionnelles. Et nous y avons aussi, pour les sorties, les investissements, les

<sup>53</sup> [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) consulter le 10/5/2024 ,14.00 .

<sup>54</sup> Jean LOCHARD, « les bases de l'analyse financière », Edition d'organisation, 1997, P40

remboursements d'emprunts, de même qu'aussi les conséquences de certaines opérations exceptionnelles. A ce stade, il faut noter aussi que la trésorerie résultant des opérations hors exploitation n'est pas toujours possible à prévoir. Etant donné les difficultés de prévisions s'attachant par principe aux opérations exceptionnelles,

- Le troisième niveau consiste à étudier l'élongation ou l'étirement des entrées de trésorerie correspondant à des commandes à venir en fonction des prévisions de vente. Et l'élongation ou le temps mis des sorties de trésorerie relatives aux commandes à passer aux fournisseurs en fonction des prévisions d'approvisionnements. Il s'agit à ce niveau des mouvements de trésorerie se rapportant à des ventes ou à des achats qui ne seront enregistrés en exploitation que dans plus d'un an mais qui pourront faire l'objet d'avance reçue des clients ou d'avance consentie aux fournisseurs d'exploitation,
- Enfin, le quatrième niveau consiste à étudier les entrées et les sorties correspondant à l'exploitation du prochain exercice en tenant compte des décalages habituels entre les charges et les décaissements d'une part. Et d'autre part entre les produits et les encaissements en éliminant ce qui a déjà été compté en rentrées ou en sorties au titre des avances et acomptes tant fournisseurs que clients.

Le plan de trésorerie (ou le budget de trésorerie) implique de connaître les encaissements et décaissements mensuels ventilés par nature. Réalisé toutes banques confondues et réaménagé plusieurs fois dans l'année lorsque les prévisions s'avèrent inexactes, il présente plusieurs intérêts<sup>55</sup> :

- **Les encaissements d'exploitation** sont essentiellement les encaissements provenant des ventes.
- **Les encaissements hors exploitation** regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés et les autres produits exceptionnels.
- **Les décaissements d'exploitation** sont de nature beaucoup plus diverse (Décaissements sur achats, Salaire et charges sociales, Travaux, fournitures et services extérieurs, TVA à payer .....)

---

<sup>55</sup> Philippe DESBRIÈRES et Evelyne POINCELOT. op-cit ,P 49 ;50

- **Les décaissements hors exploitation** concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés...<sup>56</sup>

### 1.2.3 La technique du budget de trésorerie

La technique du budget de trésorerie consiste à gérer au mieux la trésorerie de l'entreprise en se basant sur des données prévisionnelles aussi pour mettre l'entreprise en mesure de disposer la disponibilité suffisante pour régler les différentes dépenses à leurs moments d'exigibilité de même de permettre à l'entreprise d'étudier sa situation financière et économique dans le court terme pour pouvoir trouver des solution adéquates aux problèmes qui peuvent affronter .<sup>57</sup>

Le budget de trésorerie se définit comme la conversion après la collecte de dépenses et de revenus des budgets antérieurs en flux de trésorerie réels. Pour le construire efficacement, il faut :

- Que les décaissements et encaissements soient équilibrés mensuellement
- La connaissance du solde de fin de période budgétaire, généralement répertorié dans le bilan, est essentielle pour anticiper les besoins futurs en liquidités.

### 1.2.4 L'utilité du budget de trésorerie

le budget de trésorerie permet :<sup>58</sup>

- Anticiper les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme.
- Sélectionner les modes de financement ou de placement les plus appropriés afin de disposer des fonds nécessaires dans les meilleures conditions possibles et d'optimiser les résultats financiers de l'entreprise.
- Utiliser le budget de trésorerie pour déterminer les dates optimales pour effectuer certaines opérations exceptionnelles (pour lesquelles l'entreprise a une certaine flexibilité) afin d'éviter de grands déséquilibres financiers.

### 1.2.5 La réalisation du budget de trésorerie

Le budget est réalisé en début de période comptable avec la collaboration de tous les services concernés de l'entreprise, et surtout le service de contrôle de gestion.

- Il faut d'abord collecter les informations nécessaires :<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> De la Bruslerie.H, « Trésorerie d'entreprise », édition Dunod, 4ème édition, 2017, P25.

<sup>57</sup> EL BAZIM , op-cit , 2006, P 27.

<sup>58</sup> BELLIER DELIENNE., KATH. S, op. Cite, P40.

- Bilan N-1 ;
- Ensembles des budgets établis ;
- Modes et délais de règlement ;
- La construction du budget passe par quatre étapes : (établissements des budgets partiels puis l'établissement de budget proprement dit)
  - Établissement du budget des encaissements ;
  - Établissement du budget des décaissements ;
  - Établissement du budget de TVA ;
  - Établissement du budget général de trésorerie ;

### **1.2.6 L'établissement du budget des encaissements**

Il prend en compte les encaissements directement liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. Les ventes sont enregistrées TTC.<sup>60</sup>

#### **1.2.6.1 Les encaissements d'exploitation**

Ils proviennent essentiellement des :

- Ventes au comptant ;
- Ventes à crédit ;
- Créances clients au bilan d'ouverture ;

#### **1.2.6.2 Les encaissements hors exploitation**

Ils regroupent :

- Nouveaux emprunts ;
- Cessions d'immobilisation ;
- Autres produits encaissés.

---

<sup>59</sup> Claud Alazar, Sabine, op-cit ,P 480.

<sup>60</sup> G. Langlois, « gestion prévisionnelle »,Tom 1, P95.

**Tableau 2:** Budget des encaissement

	Janvier	Février	..... .....
<b>Encaissements liés à l'exploitation</b>			
Créance du bilan initial N-1 : - Clients -Créances diverses ventes TTC : - au comptant - à crédit			
<b>Encaissements hors exploitation</b>			
- Emprunts -Cessions d'actifs.....			
<b>Total encaissements</b>			

Source : G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1

**Tableau 3 :** L'origine des éléments

L'éléments	L'origine
Ventes encaissées	Budget des ventes
Règlements clients	Données des mois précédents
Apports en capital	Budget des investissement ou de financement des investissements
Emprunts a plus d'un an	Budget des investissements ou de financement des investissements
Autre encaissements ( produits financiers, subventions.....)	Budget des investissement et budget de financement des investissements

Source : élaborer par nos soins d'après la cour de 2eme années préparatoire

### 1.2.7 L'établissement du budget des décaissements

Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation. Les achats sont enregistrés TTC.<sup>61</sup>

#### 1.2.7.1 Les décaissements d'exploitation

Ils proviennent essentiellement des :

- Paiement des charges du personnel ;
- Impôts et taxes d'exploitation ;
- TVA à payer ;

<sup>61</sup> G.langlois , op-cit ,P 97.

- Charges financières à déboursier ;
- Achats (au comptant, à crédit) ;
- Dettes (fournisseurs, liées au bilan d'ouverture).

**1.2.7.2 Les décaissements hors exploitation**

Ils proviennent essentiellement des :

- Investissements ;
- Echéance de remboursement d'emprunts ;
- Impôt sur les bénéfices ;
- TVA à paye

**Tableau 4 : Budget des décaissement**

	Janvier	Février	..... ---
Décaissements liés à l'exploitation			
Dettes du bilan initial N-1 :			
- Fournisseurs			
- Dettes diverse			
Achats TTC :			
- au comptant			
- à crédit			
Autres dettes externes			
Salaires			
Décaissements hors exploitation			
- IS			
- Investissements			
- Dividendes			
- Remboursements emprunts			
Total décaissements			

Source : G. Langlois, « gestion prévisionnelle »,Tom 1

**Tableau 5 : L'origine des éléments du budget de décaissement**

L'éléments	L'origine
Décaissement liée à l'exploitation	Budget des approvisionnements
Paiement fournisseur	Donnes des mois précédents
Salaires et charge sociale	Budget de production ou de fonctionnement
Tva et impôt sociale (IS)	Bilan et budget TVA
Autres décaissement	Budget des autres charges
Investissement	Budget des investissement
Remboursements d'emprunts	Budget de financement
Dividendes	Bilan

Source : élaborer par nos soins d'après la cour de 2eme années préparatoire

1.2.8 L'établissement du budget de TVA

Tableau 6 : Budget de TVA

	janvier	février	.....	novembre	décembre	Bilan N+1
TVA facturée						
TVA récupérable						
TVA due au titre du mois						
TVA à décaisser						

Source : G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1

Tableau 7 : L'origine des élément du budget de TVA

L'élément	L'origine
Tva facturée (collectée)	Budget des ventes ou des encaissement
Tva récupérable (déductible)	Budget des investissements , des approvisionnement ;
Tva a décaisser	Tva a décaisser du moi précèdent et le bilan

Source : élaborer par nos soins d'après la cour de 2eme années préparatoire

1.2.9 L'établissement du budget général de trésorerie

Il reprend le total des encaissements et des décaissements en tenant compte de la TVA et de la trésorerie initiale. Il permet d'obtenir mois par moi le solde de trésorerie .<sup>62</sup>

<sup>62</sup> G . langlois, op-cit ,P79.

Tableau 8 : Budget général de trésorerie

Désignation :	Jan	Fév	...	Déc
<b>Encaissements sur ventes (TTC) :</b> - Produits financiers à encaisser - Règlement client - Autres recettes à encaisser				
<b>= Total des recettes d'exploitation (1)</b>				
<b>Décaissements sur les achats (TTC) :</b> - Paiement des charges du personnel - Impôts et taxes d'exploitation - TVA à payer - Charges financières à déboursier - Achats au comptant - Achat à crédit - Autres charges d'exploitation à payer - Dettes fournisseurs - Dettes du bilan d'ouverture - Autres dettes				
<b>= Total des dépenses d'exploitation (2)</b>				
<b>Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) - (2)</b>				
<b>Encaissement hors exploitation (TTC)</b> - Cession des immobilisations - Nouveaux emprunts contractés				
<b>= Total des recettes hors exploitation (4)</b>				
<b>Décaissement hors exploitation :</b> - Investissements - Echéance de remboursement d'emprunts - Impôt sur les bénéfices - TVA à payer				
<b>= Total des dépenses hors exploitation (5)</b>				
<b>= Solde hors exploitation (6) = (4) - (5)</b>				
<b>Solde globale mensuel (7) = (3) + (6)</b>				
<b>(+ou -) décision de trésorerie (financement ou placement)</b>				
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>				

**Source :** Fait par nous même à partir de : JEAN-CLAUDE, J, Gestion optimal de la trésorerie des entreprises, Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978. p. 47.

### 1.2.10 Les caractéristiques du plan de trésorerie

Il présente plusieurs intérêts :

- Il offre un éclairage à la fois sur la nature des concours financiers (ou des placements) et leur montant.
- C'est un instrument utile dans la négociation avec le banquier des plafonds d'escompte ou de découvert. Une meilleure connaissance de l'évolution mensuelle de la trésorerie permet la négociation d'un plafond de découvert plus bas.
- En rendant compte de l'impact des décisions de financement sur la trésorerie ; va donner une visibilité sur la répartition des ressources financières disponibles.



- S'assurer que l'entreprise pourra faire face aux dépenses programmés.
- Evaluer la capacité de l'entreprise à financer son cycle de développement.
- En cas d'activité saisonnière, bien planifier et assurer que la trésorerie peut faire face aux périodes creuses.

### 1.2.11 Interprétation du budget de trésorerie

Selon CONSO & al, le budget de trésorerie joue un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière, il est établi en reportant à chaque période la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale, tandis que la trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.<sup>63</sup>

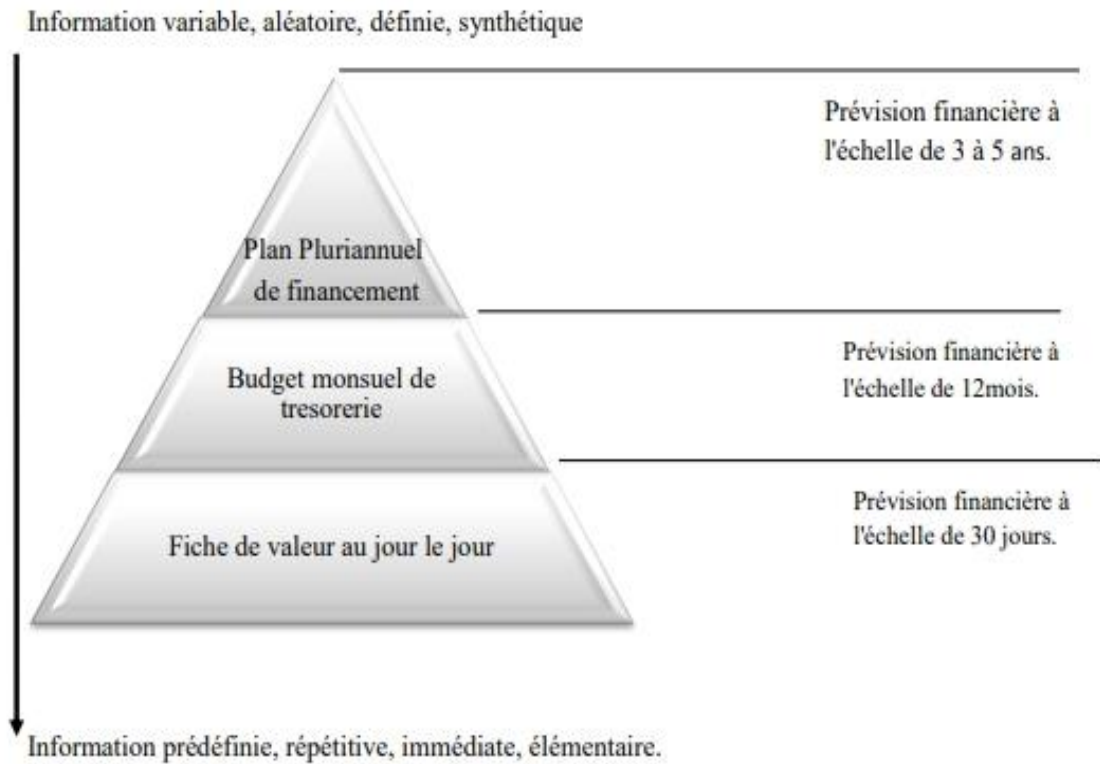
Dans le cas où la trésorerie est positive, cela veut dire la présence d'un excédent de trésorerie, donc l'entreprise doit s'engager vers des placements rémunérateurs afin d'éviter le gaspillage de valeur monétaire.

Si la trésorerie est négative, cela veut dire par une insuffisance de trésorerie, donc l'entreprise peut se refaire à plusieurs solutions :

- Repousser les décaissements : Cela implique de prolonger le temps avant de payer ses fournisseurs. On peut aussi réduire les dépenses prévues ou avoir recours à des obligations garanties pour éviter de sortir de l'argent trop vite.
- Avancer les encaissements : En revanche, il s'agit d'accélérer le processus pour recevoir de l'argent de nos clients plus rapidement. Par exemple, en réduisant le temps avant qu'ils ne paient leurs factures.
- Chercher des moyens de financement à court terme : Cela signifie trouver des façons d'obtenir de l'argent rapidement pour couvrir nos besoins immédiats. On peut faire cela en encaissant des effets commerciaux ou en mobilisant nos créances. On peut aussi avoir recours à un crédit de trésorerie, un découvert bancaire ou encore à l'affacturage.

---

<sup>63</sup> JEAN-CLAUDE, J., Op, Cit., P.48.

**Figure 10** : La production budgétaire

**Source** : ROUSSELOT, P., VERDIE, GESTION DE TRESORERIE, 1ere édition, France : DUNOD, 2017, P. 41.

## Section 2 : Les outils de la gestion quotidienne

Si le plan de financement couvre plusieurs années et que le budget de trésorerie est établi pour une année avec un pas de temps mensuel, alors la fiche en valeur, quant à elle, s'étend sur une période d'un mois avec un pas de temps journalier. Cette fiche en valeur devient ainsi l'outil fondamental de la gestion quotidienne, employé par le trésorier pour administrer au jour le jour, en tenant compte des dates de valeur, les entrées et sorties de trésorerie de l'entreprise.

Un des rôles majeurs du trésorier mentionné dans le premier chapitre est la gestion des liquidités pour assurer l'entreprise qu'elle dispose d'une encaisse suffisante pour faire face aux paiements prévus et sur tout au moindre coût. Cette mission entraîne la réalisation de plusieurs tâches :

- ❖ Elle suppose d'obtenir la gestion la plus rigoureuse possible des encaissements et des décaissements quotidiens. Pour atteindre ce but, il convient :<sup>64</sup>
  - D'adopter une gestion de trésorerie en dates de valeur et non en dates d'opération afin de connaître au mieux le solde bancaire quotidien et, le cas échéant, les agios à payer ;
  - D'identifier le caractère certain ou incertain des flux de trésorerie. Une remise de chèques est une opération certaine puisque le trésorier maîtrise exactement sa date de valeur. Il suffit d'appliquer la condition bancaire à partir de la remise afin d'obtenir la date réelle de débit en compte. En revanche, émettre des chèques est une opération incertaine. Ainsi, c'est la date de remise des chèques à la banque par le fournisseur qui conditionnera l'application d'une date de valeur. Dans ce dernier cas, le trésorier estimera leur date de débit. Le choix du mode de règlement n'est pas neutre quant à la précision dans la prévision de flux. En choisissant un paiement par virement plutôt que par chèque, le trésorier connaît parfaitement la date de débit.

### 2.1. La fiche en valeur

#### 2.1.1. La gestion permanente

ROUSSELOT et VERDIE définissent la fiche en valeur comme étant « un document de travail quotidien de trésorerie, qui représente les dates de détermination du solde réel du

---

<sup>64</sup> Philippe Rousselot, J-F Verdié, op .cit P45 46

compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie ». <sup>65</sup>

Le gestionnaire de trésorerie réalise une gestion au jour le jour pour but de participer à l'optimisation du résultat financier et atteindre l'objectif de la trésorerie zéro; qui est un principe de base de la gestion de trésorerie en date de valeur, présenté par D. Nguyen en France en 1972. <sup>66</sup>

Ainsi, les flux doivent être gérés de manière dynamique à tous les niveaux dans l'entreprise : lors de leur formation, lors de leur circulation dans les différents canaux bancaires, mais aussi au niveau de leur optimisation journalière par compensation des sommes débitrices et créditrices et par recours rationnel aux lignes de financement et aux supports de placement. <sup>67</sup>

La gestion quotidienne de la trésorerie de l'entreprise nécessite un suivi précis ses besoins et de ses disponibilités monétaires à court terme Sur la base des principes de prévisions présentés précédemment, nous allons désormais nous intéresser à l'optimisation du solde de trésorerie de l'entreprise. Cette optimisation est rendue possible grâce à un large éventail de produits financiers de placement ou de financement à court terme, mis à la disposition des entreprises par les banques et plus généralement, les établissements financiers. La compréhension de ces produits financiers passe donc préalablement par l'apprentissage des mécanismes bancaires français qui prévalent dans la gestion des comptes courants. <sup>68</sup>

La gestion en date de valeur consiste à un enchainement de tâches quotidiennes : <sup>69</sup>

- Appel des banques et rapatriement des mouvements de la veille ;
- Intégration de ces mouvements sur la fiche en valeur ;
- Inscription sur la fiche en valeur des mouvements en provenance de l'entreprise ;
- Reconstitution des soldes et prise de décision : équilibrage, emprunt ou placement ;

### **2.1.2. La fiche en valeur**

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions

---

<sup>65</sup> Ibid 53

<sup>66</sup> D. Nguyen, "Trésorerie zéro .Pourquoi? Comment?", Le management, Paris, juillet 1972

<sup>67</sup> Hubert de La Bruslerie, Catherine Eliez , « Trésorerie d'entreprise » ,(2017)pages 119 à 171

<sup>68</sup> Philippe Rousselot, J-F Verdié , op .cit ,p 99

<sup>69</sup> Mr HANI Abdelhakim Mr BOUCHIBANE Nabil, Mémoire master ; LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE CAS- NAFTAL DISTRICT CARBURANTS ,2017, BEJAIA p 33.

quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d’optimiser les décisions de trésorerie.<sup>70</sup>

La fiche en valeur est un outil essentiel pour réaliser le principe de la trésorerie zéro. Grâce à elle, le trésorier peut accomplir plusieurs objectifs :

- Garder l’équilibrer entre les flux d'encaissement et de décaissement, Cela permet d'anticiper ou de retarder les paiements en fonction de la situation globale de trésorerie, qu'elle soit excédentaire ou déficitaire.
- Effectuer des virements d'équilibrage afin de compenser les soldes débiteurs avec les soldes créditeurs inutilisés, réduisant ainsi les frais bancaires.
- Optimiser les décisions de placement et de financement en ajustant les durées, les montants et les taux en fonction des besoins de trésorerie de l'entreprise.

**Tableau 9 :** La fiche de valeur

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi ...
<b>SOLDE INITIAL</b>				
Mouvements créditeurs				
Remise chèques				
Remise d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets à l'escompte				
Virements reçus				
Autres				
<b>TOTAL RECETTES</b>				
Mouvements débiteurs				
Chèques émis				
Effets domiciliés				
Virements émis				
Impayés				
Autres				
<b>TOTAL DÉPENSES</b>				
<b>SOLDE AVANT DÉCISIONS</b>				
Décisions :				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement banque à banque recettes				
Change recettes				
Virement banque à banque dépenses				
<b>SOLDE APRÈS DÉCISIONS</b>				

**La source :** ROUSSELOT.P et VERDIE.JF « Gestion de trésorerie », Ed Dunod, Paris, 1999, p61.

<sup>70</sup>PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN , op.cit , p73.

## 2.2. Les caractéristiques de la fiche en valeur

les principales caractéristiques et composantes de la fiche en valeur sont :<sup>71</sup>

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : les opérations de recettes et dépenses sont positionnées en date de valeur et non en date comptable ;
- Les flux financiers de l'entreprise sont présentés sur un horizon quotidien : la fiche en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations (date de réception ou d'émission de chèque, virement, avis de prélèvement, etc...) ;
- La fiche en valeur fait apparaître le cumul des opérations du jour avec les opérations de la veille ; La fiche en valeur montre les décisions de placement ou de financement prises par le trésorier ;
- Le solde après décision doit être nul.

## 2.3. L'objectif de la réalisation d'une fiche en valeur

La réalisation d'une fiche en valeur répond à plusieurs objectifs dans la gestion financière de l'entreprise :

- **Visualisation du positionnement des flux** : La fiche en valeur permet de représenter de manière claire et concise les flux financiers entrants et sortants de l'entreprise sur une période donnée.
- **Explication du travail quotidien du trésorier** : Le trésorier est chargé de la gestion quotidienne des liquidités de l'entreprise, ce qui implique de surveiller de près les mouvements de trésorerie. La fiche en valeur permet de rendre compte de ce travail en détaillant les différentes opérations financières effectuées, telles que les encaissements, les décaissements, les investissements, etc. Elle offre ainsi une vision claire de l'activité financière quotidienne de l'entreprise et du rôle du trésorier dans cette activité.
- **Présentation des modifications résultant de nouvelles informations ou décisions** : Les décisions prises par la direction ou les changements dans l'environnement économique peuvent également avoir un impact sur les flux de trésorerie de l'entreprise. La fiche en valeur doit donc être mise à jour régulièrement pour refléter ces nouvelles informations et décisions. Elle permet ainsi de suivre les modifications apportées aux flux de trésorerie et d'évaluer leur impact sur la situation financière globale de l'entreprise.

---

<sup>71</sup> Philippe Rousselot, J-F Verdié , op .cit .73-74

- **Prévision et planification financière** : La fiche en valeur peut servir de base pour la prévision et la planification financière à court et à long terme. En analysant les tendances passées des flux de trésorerie et en anticipant les futurs besoins de liquidités,

#### 2.4. Les principaux moyens de paiements

Après l'observation de la fiche de valeur, on constate que la plupart des opérations enregistrées s'effectuent entre la banque et l'entreprise, dont il faut comprendre les différents moyens de paiement.

##### 2.4.1. Le chèque

Il faut distinguer deux sortes de chèques à savoir :

**2.4.1.1. Le chèque d'entreprise** : émis par le titulaire du compte (l'entreprise) appelé "tireur" sur une banque appelée "tirée" au profit du "bénéficiaire" (le vendeur, l'exportateur). Il peut, pour garantir la disponibilité des fonds, ce chèque peut être certifier c'est-à-dire que la banque appose sur le chèque un visa pour confirmer l'existence de suffisamment de provision sur le compte bancaire au moment de l'émission.

**2.5.1.1. Le chèque de banque** : Émis par une banque sur demande de l'acheteur, ce chèque représente un engagement direct de paiement de la part de la banque émettrice.

##### 2.5.2. Les effets de commerce

Se présentent sous deux formes principales :

**2.5.2.1. La lettre de change ou traite** : Elle est émise par le vendeur (appelé tireur), donnant l'ordre à l'acheteur (appelé tiré) de payer une certaine somme à une date déterminée, soit à lui-même, soit à un tiers (le bénéficiaire).

**2.5.2.2. Le billet à ordre** : Émis par l'acheteur (appelé souscripteur) au bénéfice du vendeur (bénéficiaire), ce document présente des caractéristiques similaires à la lettre de change, à l'exception du sens de l'émission.

##### 2.5.3. Le virement bancaire

Le virement bancaire est un processus par lequel un acheteur étranger demande à sa banque de transférer une certaine somme d'argent de son compte vers celui du vendeur

## 2.6. La gestion des besoins et des excédents

Il est évident que l'objectif de prévoir la trésorerie est de faciliter la prise de décisions stratégiques visant à optimiser la gestion des liquidités de l'entreprise. Cela inclut également la gestion quotidienne de la trésorerie. Ainsi, en cas de besoin de liquidités ou d'excédent de trésorerie, différentes décisions doivent être envisagées.

Cependant, le choix d'un mode de financement en cas de besoin ou d'un placement en cas d'excédent dépend de plusieurs facteurs, y compris ceux liés à la gestion quotidienne. Ces facteurs peuvent inclure le niveau de liquidités disponibles, les besoins de financement à court terme, les conditions du marché financier, les contraintes budgétaires et les opportunités de placement rentables. Ces actions seront classées en fonction de l'horizon de temps qu'elles concernent (court ou moyen terme) et la situation de la trésorerie (besoin ou excédent de trésorerie).

### 2.6.1. Financement en cas de besoins

En cas de besoins de financement, plusieurs options peuvent être envisagées pour combler les écarts de trésorerie :

#### 2.6.1.1. Financement hors du circuit bancaire

##### a) L'affacturage

C'est une opération par laquelle une société spécialisée (factor) se charge de l'encaissement des créances d'une entreprise (appelé adhérent ou fournisseur).<sup>72</sup> Avec cette méthode, une société d'affacturage prend en charge et achète les comptes clients ainsi que le recouvrement des créances d'une entreprise. Cela permet au fournisseur de recevoir rapidement des fonds pour ses créances clients. En contrepartie, le factor prélève des commissions d'affacturage et de financement, ainsi qu'une retenue de garantie. Cette retenue constitue un fonds de garantie, dans lequel le factor peut puiser en cas de factures impayées. Si le contrat avec la société d'affacturage prend fin ou n'est pas renouvelé, ce fonds sera restitué à l'entrepreneur.

##### b) Le crédit interentreprises

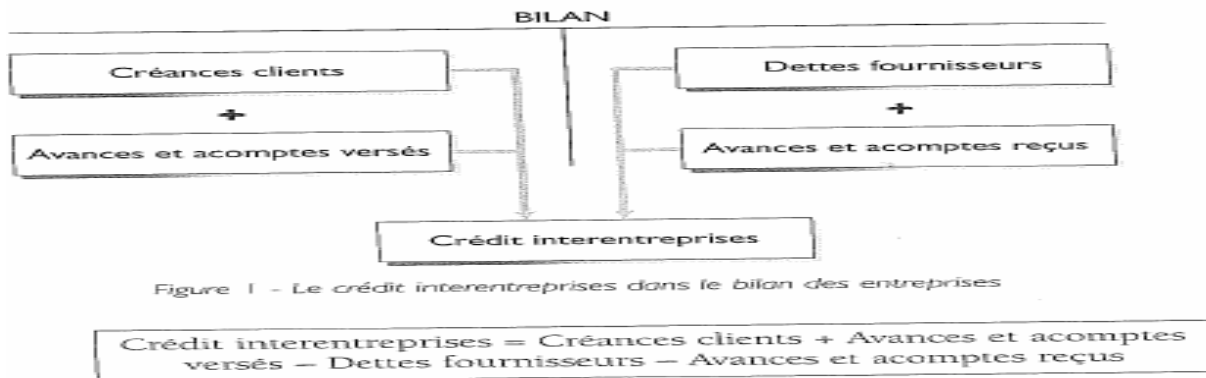
---

<sup>72</sup> Nathalie ; op-cit ,P34 .



C'est un type de crédit accordé par les fournisseurs aux clients, lié à la livraison de biens ou de services. Plutôt que de payer comptant lors de la réception des biens ou des services, le client est autorisé à différer le paiement pour une période convenue.

**Figure 11 :** Le crédit interentreprises



**Source :** Langlois et Mollet, Gestion financière, p. 231, Foucher

Pour l'entreprise créancière représente une utilisation de son fonds de roulement et sa trésorerie disponible. Elle accorde ce crédit à son client en acceptant des délais de règlement ultérieure. Parallèlement, elle peut également recourir à des emprunts externes auprès de la banque pour compléter ses ressources internes si nécessaire. Cela lui permet de maintenir ses opérations commerciales tout en gérant ses flux de trésorerie.

L'entreprise débitrice, elle bénéficie de ce prêt indirect accordé par ses fournisseurs, ce qui lui permet de financer son cycle d'exploitation en utilisant les biens ou services fournis avant de payer pour eux. Cette forme de financement peut être cruciale pour maintenir la liquidité et la continuité des opérations.

### 2.6.1.2. Financement par le circuit bancaire

#### a) Crédits de trésorerie

Les crédits de trésorerie sont des prêts non affectés (n'est pas liée à un achat spécifique). Ils correspondent à des crédits en blanc. Cela signifie que le bénéficiaire peut disposer du crédit et l'utiliser comme il le souhaite, sans avoir aucune justification à donner à la banque.<sup>73</sup>

On trouve 3 catégorie de crédits de trésorerie selon la durée :

- **Crédit de courrier** : consiste en un crédit de courte durée (24 48 h)

<sup>73</sup>Ibid , P49 .

- **Crédits spots** : sont conçus pour répondre aux besoins urgents de trésorerie des grandes entreprises industrielles, mais sur des périodes très courtes, parfois seulement quelques heures. Leur coût est généralement faible, étant donné qu'il est étroitement lié au Taux du Marché Monétaire. Ce type de crédit est mis en place par le biais de billets financiers émis par l'entreprise et adressés à la banque.
  - **Les facilités de caisse** : sont des crédits bancaires utilisés de manière temporaire sur une courte période, permettant aux entreprises de gérer des décalages de trésorerie.
  - **Le découvert** : est destiné à faire face à des besoins renouvelés plusieurs fois dans l'année mais sans qu'il y ait une périodicité régulière. Le découvert offre une solution de financement souple qui s'adapte précisément aux besoins de l'entreprise. Les banques fixent généralement un plafond maximal (montant débiteur maximum) en fonction de divers critères, parfois avec une limite sur le nombre de jours autorisés en découvert.
  - **L'escompte** : est un moyen de financement à court terme qui repose sur l'utilisation d'effets de commerce, des titres indiquant l'engagement d'un débiteur (le tiré) à rembourser son créancier (le tireur) à une date convenue. En pratique, l'entreprise remet ses effets de commerce à sa banque, qui lui verse en retour le montant correspondant. Cette méthode implique la conclusion d'un contrat d'escompte précisant les frais, les commissions et les taux d'intérêt associés.
- b) **Prêts à l'investissement** : Ces prêts sont destinés à financer des investissements à long terme tels que l'achat d'équipements, l'expansion des installations, ou le développement de nouveaux projets.

## 2.6.2. Placement en cas d'excédent

### 2.6.2.1. Les placements bancaires

- **Le dépôt à terme** : Il implique de placer des fonds sur un compte spécial pour une durée minimale d'un mois, avec une lettre de blocage. Le taux de rémunération est déterminé librement.
- **Les bons de caisse** : sont des titres négociables représentant une créance à court ou moyen terme, émis généralement par les banques. Ils peuvent être à ordre ou au porteur et le taux d'intérêt est sujet à négociation libre. Ces bons peuvent avoir une

échéance fixe ou des bon a à intérêts progressifs. Leur durée varie d'un mois à cinq ans, avec possibilité de remboursement dès le troisième mois.

### **2.6.2.2. Les placements sur les marchés**

#### **a) Les valeurs mobilières**

Les valeurs mobilières (VM) sont des titres négociables qui confèrent des droits identiques par catégorie et qui sont cotées en bourse ou susceptibles de l'être. Elles sont dématérialisées, c'est-à-dire inscrites en compte. On trouve plusieurs types de placements en valeurs mobilières :

- Les placements en actions : Les actions représentent la propriété d'une partie de l'entreprise. Ils ont un pourcentage de risque mais peuvent potentiellement offrir des rendements élevés.
- Les placements en obligations : Les obligations sont des titres de créance négociables qui offrent un paiement d'intérêt fixe ou variable. Elles sont généralement moins risquées que les actions.
- Les opérations de réméré et de pension livrée : Ces opérations consistent en des échanges temporaires de titres contre des espèces. La vente à réméré permet à un investisseur de vendre des titres avec la possibilité de les racheter ultérieurement à un prix convenu. La pension livrée implique un échange simultané de titres et de liquidités avec un transfert de propriété temporaire des titres.

#### **b) Les OPCVM (Organisme De Placement Collectif En Valeurs Immobilières)**

Il existe deux cadres juridiques pour les OPCVM :

- Les Sociétés d'Investissement à Capital Variable : Ce sont des sociétés anonymes bénéficiant de la personnalité morale et dont le capital varie en fonction des achats et des ventes de parts sociales par les investisseurs. Une SICAV détient un portefeuille de valeurs mobilières et sa gestion est assurée par une banque ou une société de gestion.
- Les Fonds Communs de Créances : Ce sont des copropriétés de valeurs mobilières, sans personnalité morale. Contrairement aux SICAV, les FCP ne possèdent pas de capital social.

### c) Les titres de créances négociables (TCN)

C'est l'opération où les entreprises peuvent émettre des billets de trésorerie sur le marché financier pour obtenir des fonds, et les investisseurs peuvent les acheter sans implication bancaire directe. (C'est la désintermédiation bancaire).

#### 2.6.2.3. Placements auprès d'une autre entreprise

##### a) Escompte fournisseur :

Il s'agit d'une pratique permettant aux entreprises de réaliser des économies en payant leurs fournisseurs plus rapidement (fournisseur paie la facture avant la date d'échéance convenue), en échange d'une réduction sur le montant total de la facture.

##### b) Une avance en compte courant

C'est une forme de prêt consenti par une société à une autre société appartenant au même groupe. Cette pratique est couramment utilisée dans le cadre de la gestion financière des entreprises au sein d'un groupe de sociétés afin d'optimiser la gestion financière dans une entreprise.

#### 2.6.2.4. Choix des placements pour l'entreprise

Tableau 10 : Les modes de placement

Tableau résumé des modes de placement

Formes de placement	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Dépôts à terme et bons de caisse	rémunération libre si > 1 mois	pas de risque en capital	mauvaise liquidité
Vente à réméré	achat et revente simultanées	pas de risque en capital	suppose montant > 150 000 ou 300 000 € (lourdeur administrative)
Actions	long terme	si baisse des taux, plus-value	placement trop risqué si hausse des taux, perte en capital
Obligations	long terme, taux fixe, variable, révisable	variation des cours limitée, liquidité supérieure à celle des actions si baisse des taux, plus-value	si hausse des taux, perte en capital
Titres de créances négociables sur le marché monétaire	voir le tableau de la page 168	pas de risque en capital si titre gardé jusqu'à ce terme liquidité > dépôts à terme	montant minimal: 150 000 € liquidité < à celle des obligations
SICAV et FCP	court terme ou moyen terme	avantages et inconvénients sont liés à la composition des actifs	
Escompte fournisseur, placements auprès d'une autre entreprise	court terme	peut-être très rentable, souplesse	
Placement en devises	blocage de devises ou obligations	supprime ou crée le risque de change	

Source : Langlois et Mollet, Gestion financière, p.253 Foucher

Le choix des placements dépend de plusieurs facteurs, notamment :

- L'environnement financier du moment, y compris l'évolution des taux d'intérêt et les rendements potentiels des différentes catégories de placement.
- Les caractéristiques propres à l'entreprise, telles que sa taille, le montant total et unitaire des placements, la durée probable des excédents de trésorerie, les considérations fiscales, la politique en matière de risque en capital, et la compétence de l'entreprise en matière de placements et de contrôle de ces derniers.

## 2.7. Négociation des conditions bancaires

La négociation des conditions bancaires est un processus par lequel une entreprise discute avec sa banque sur ses conditions imposées et ses services financiers.

### 2.7.1. Types de négociation

Il existe plusieurs types de négociation, chacun avec ses propres caractéristiques et objectifs. Voici quelques-uns des types de négociation les plus courants :<sup>74</sup>

- **Négociation des taux de crédit** : ça veut dire discuter du taux de référence utilisé pour calculer les intérêts. Et Chercher le meilleur taux de référence possible, comme le taux moyen du marché interbancaire.
- **Négociation des jours de valeur** : la négociation des jours de valeur peut avoir un impact significatif sur le coût total du crédit en réduisant le nombre de jours où les intérêts sont calculés.
- **Négociation des commissions** : discuter et de négocier les deux types de commissions (les commissions calculées sur le montant de crédit et les commissions de services) afin d'obtenir des conditions de crédit plus favorables.
- **Négociation des lignes de crédit** : lors des négociations des lignes de crédit, il est important de négocier à la fois le plafond d'escompte (en fonction des besoins de l'entreprise pour garantir une flexibilité financière optimale.) et le montant du découvert (qui est déterminé en fonction du chiffre d'affaires, de la structure financière de l'entreprise, de ses besoins de trésorerie établis dans un budget, des garanties offertes et des relations avec la banque.).

---

<sup>74</sup> Nathalie ;op-cit, p 45-46

**Conclusion du 2<sup>ème</sup> chapitre**

En conclusion, le chapitre II a exploré en détail les outils pratiques indispensables à une gestion efficace de la trésorerie. En mettant l'accent sur les aspects prévisionnels et opérationnels, ce chapitre offre un aperçu complet des méthodes et des stratégies permettant d'optimiser la gestion financière d'une entreprise.

En résumer, le chapitre II a offert un examen approfondi des outils opérationnels essentiels pour une gestion efficace de la trésorerie au sein d'une entreprise. En se concentrant à la fois sur les aspects prévisionnels et opérationnels, ce chapitre a fourni un aperçu complet des méthodes et des stratégies permettant d'optimiser la gestion financière

Dans la première section, nous avons exploré en détail les outils de gestion prévisionnelle, tels que le plan de financement, le plan de trésorerie et le budget de trésorerie.

Dans la deuxième section, nous avons examiné les outils de gestion quotidienne de la trésorerie, tels que la fiche en valeur et les différents moyens de paiement, ainsi que les stratégies de gestion des besoins et des excédents de trésorerie.

**CHAPITRE III : LES OUTILS DE GESTION DE  
TRÉSORERIE AU SEIN DE L'ENTREPRISE EL-  
KENDI**

### **Introduction du 3ème chapitre**

Dans le paysage mouvant du monde des affaires, la gestion prudente de la trésorerie est la clé de voûte sur laquelle repose la stabilité financière et la croissance durable des entreprises. Au cœur de cette dynamique se trouve EL KENDI une entreprise de premier plan, dont la réputation dans son domaine témoigne de son engagement envers l'excellence opérationnelle et financière. Dans cette étude de cas, nous plongeons dans les méandres de la gestion de trésorerie de EL KENDI, afin de révéler les stratégies, les outils et les pratiques qui sous-tendent sa solidité financière et sa compétitivité sur le marché.

Dans la première section, nous présenterons en détail l'organisme d'accueil, EL KENDI, en décrivant son historique, son implantation géographique, ses services, et son organisation interne, notamment le département finance. Cette contextualisation nous permettra de mieux comprendre l'environnement dans lequel s'insère la gestion de trésorerie et les spécificités de cette entreprise.

La deuxième section sera dédiée à l'analyse des différents outils de gestion de trésorerie employés par EL KENDI. Nous aborderons les prévisions de décaissements mensuels, les tableaux prévisionnels résumant les transactions financières, le suivi comptable des effets de commerce, la gestion des fournisseurs étrangers, la gestion des paiements des clients, la gestion mensuelle des comptes bancaires, et la situation de trésorerie. Chaque sous-section permettra de comprendre comment ces outils contribuent à une gestion optimale des flux de trésorerie et à l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.



## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Cette section introduit l'entreprise El-KENDI, offrant un aperçu général de son contexte et de son organisation. Cette exploration permettra de comprendre comment El-KENDI s'intègre dans l'industrie pharmaceutique et comment ses différentes unités et départements collaborent pour atteindre les objectifs financiers et opérationnels.

### **1.1. Présentation du groupe**

MS Pharma est une société pharmaceutique multinationale spécialisée dans le développement, la production et la distribution de médicaments génériques et spécialisés. Avec l'arrivée d'une nouvelle direction dirigée par le PDG Kalle Känd, un bureau de direction d'entreprise a été fondé à Zoug, en Suisse. La société reste basée à Amman, en Jordanie. Fondée en 1989, MS Pharma compte plus de 2 000 employés répartis dans la région MEA. MS Pharma est présente dans douze pays (l'Algérie, la Jordanie, Koweït, Oman, Qatar, L'Arabie Saoudite, le Soudan, la Turquie, les Emirats Arabes Unis, La Suisse) par un siège sociale à Amman, Jordanie; un bureau exécutif à Zug en Suisse; trois centres de recherche et développement R&D et cinq usines de fabrication dans la région MENA (Middle East and North Afrique)- un centre R&D en Algérie, et deux au Jordanie; et un usine dans chacun de ces pays suivants: l'Algérie, la Turquie, l'Arabie Saoudite; et deux au Jordanie; et aussi des bureaux de vente et marketing.<sup>75</sup>

#### **1.1.1. La Mission de MS Pharma**

Améliorer la qualité de vie de nos communautés en augmentant l'accès à des produits abordables et de haute qualité.

#### **1.1.2. La Vision de MS Pharma**

Être une société pharmaceutique internationale avec une position forte dans la région MEA et une présence en Europe et sur d'autres marchés mondiaux.

### **1.2. Présentation de l'entreprise**

El KENDI est une filiale de société pharmaceutique multinationale MS Pharma est spécialisée dans le développement, la production et la distribution de médicaments génériques. Fondée en 1989, MS Pharma compte plus de 2400 employés répartis dans la

---

<sup>75</sup><https://www.mspharma.com> , consulter le 16/05/2024 , 10:00

région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord), bien positionnée pour une croissance commerciale.<sup>76</sup>

**Figure 12 :** Usine d'EL KENDI



**Source :** site officiel de l'entreprise

El KENDI est fondée à 2009 ; et en 2019 une annexe de cette usine a devenu opérationnelle. EL KENDI est la première entreprise du médicament générique en Algérie, et dans le top trois de fabricants de médicaments en Algérie avec plus de 75 DCI (Dénomination Commune Internationale) sur le marché. Avec plus de 1000 employés hautement qualifiés et expérimentés, El KENDI (part of MS Pharma) a élargi sa capacité de production pour répondre à la demande croissante du marché. L'équipe commerciale et marketing locale couvre tous les secteurs de la santé et les domaines thérapeutiques, des médicaments chroniques aux médicaments en vente libre (sans ordonnance).<sup>77</sup>

### **1.3. Site géographique de l'entreprise**

**Site de fabrication Adresse :** N° 19 zone d'activité El Boustane, commune de Rahmania 16121, Alger, Algérie. Avec une superficie de 8000 m.

<sup>76</sup> <https://www.mspharma.com> , consulter le 16/05/2024 , 10:00

<sup>77</sup> Document interne de l'entreprise

**Figure 13 :** Vue aérienne d'usine par satellite



**Source :** Google maps

**Bureau des Ventes & Marketing Adresse :** 17, Rue Mohamed Lazzouni, Douéra 16094, Algérie.

**Figure 14 :** Vue aérienne du bureau des ventes et marketing par satellite



**Source :** Google maps

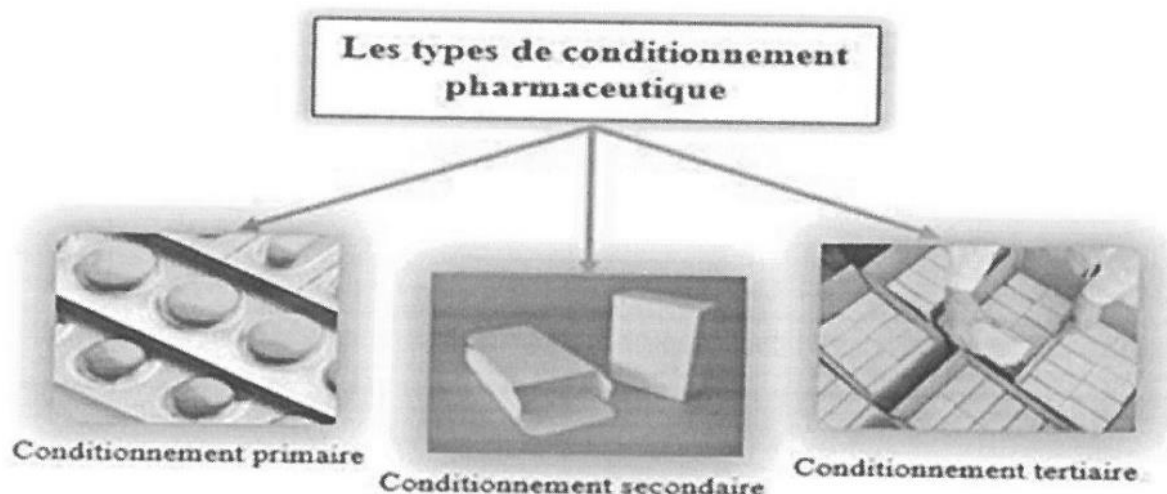
#### **1.4 Les Services offerts par EL KENDI :**

Les services offerts par El KENDI est la fabrication et le conditionnement des médicaments. On veut dire de fabrication des médicaments : l'étape qui vient avant le conditionnement.

C'est l'ensemble des étapes par lesquelles passe le médicament avant qu'il soit conditionné. Les médicaments fabriqués dans cette usine sont de trois formes :<sup>78</sup>

- Forme solide (sèche) présentée par les comprimés, les gélules.
- Forme semi solide (pâteuse) présentée par les pommades, les crèmes, les gels.
- Forme liquide présentée par les sirops

**Figure 15** : les types de conditionnement pharmaceutique



**Source** : document interne de l'entreprise

El KENDI investit beaucoup dans la qualité des produits et s'engage à respecter les normes ISO. Elle est certifiée ISO 14001.

La réputation de l'entreprise : L'entreprise jouit d'une bonne réputation en Algérie, bénéficiant de la réputation du groupe à travers le monde, elle occupe la 3eme place sur le marché algérien.

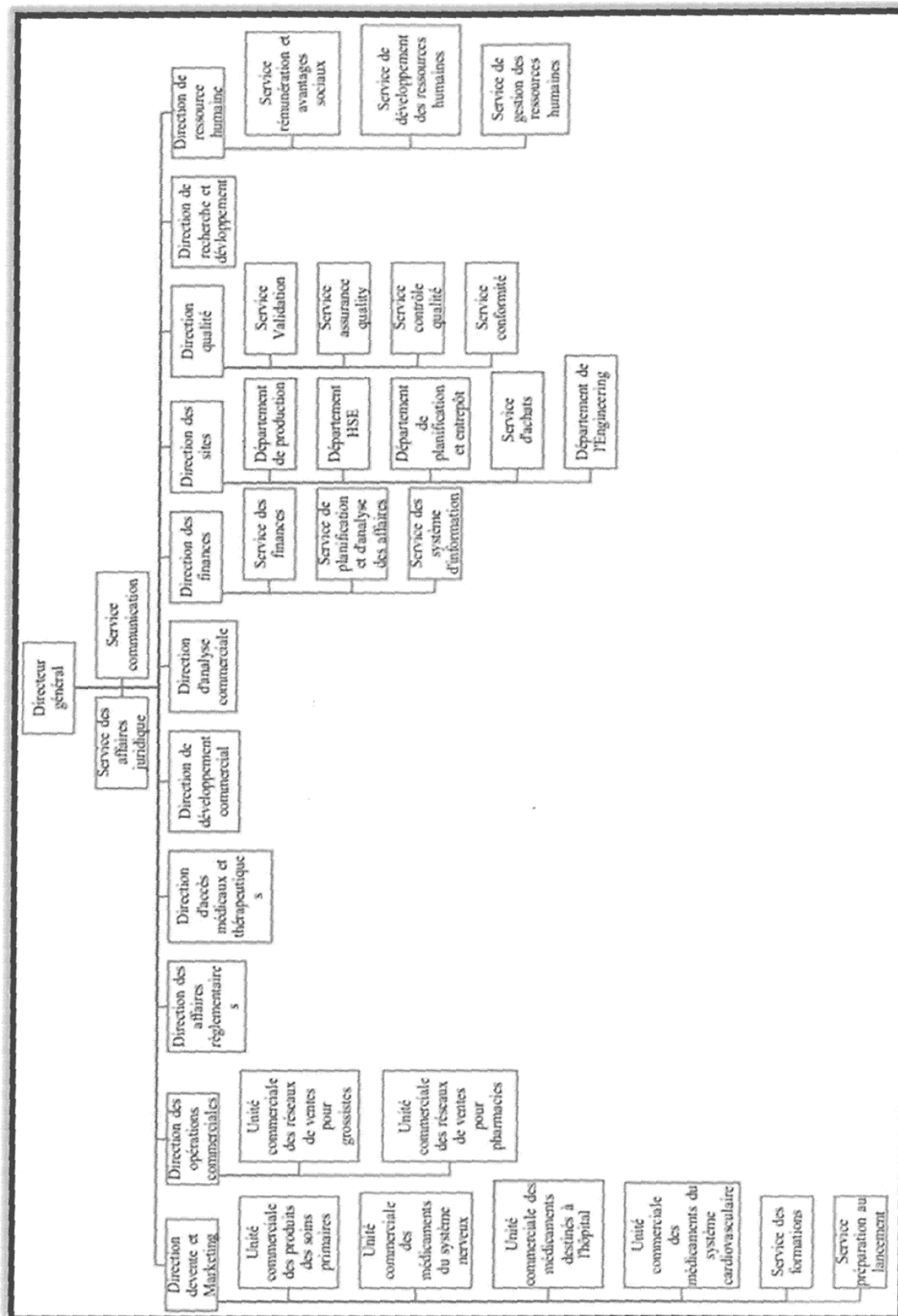
Bien qu'ELKENDI a une gamme de produits très diversifiées et larges, appelé à s'élargir, ce qui lui permet d'être présent dans différents terrains pathologiques, l'entreprise focalise sur ce générique, où elle occupe le 1 rang dans la production de ce type de médicaments en Algérie.

Outils de production récents : L'entreprise a consenti un investissement dans les équipements et processus de fabrication les plus moderne sur le marché international, El KENDI est la première usine dont les plans ont reçu d'accord de la FDA.

<sup>78</sup> Document interne de l'entreprise

1.4. L'organigramme de l'entreprise

Figure 16 : L'organigramme de l'entreprise

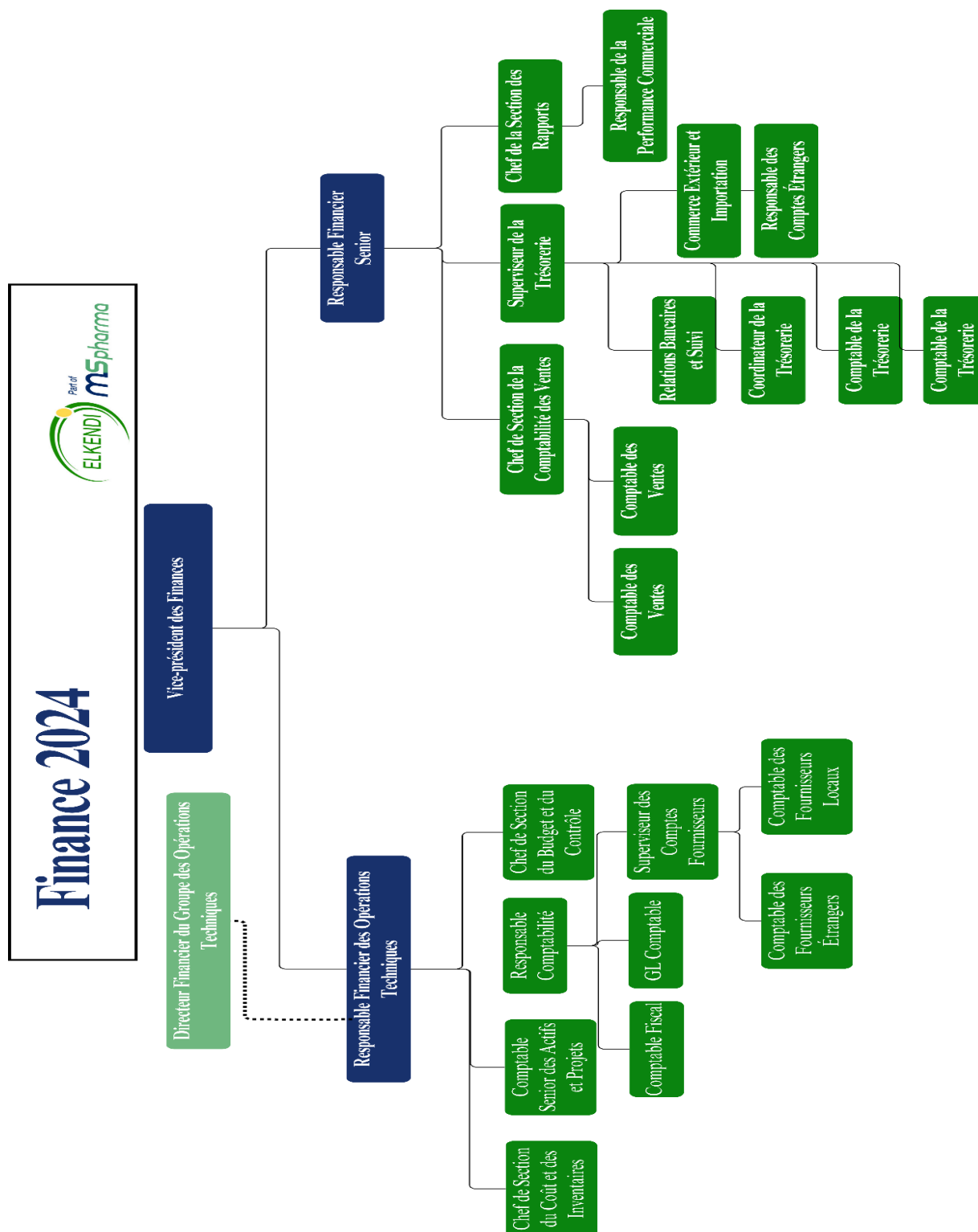


Source : document interne de l'entreprise



1.5. L'organigramme de département finance

Figure 17 : L'organigramme de département finance



Source : document interne de l'entreprise

## **1.6. L'explication du département d'accueil**

Mon stage a été effectué avec le team de trésorerie ; les tâches principales se concentrent sur la gestion des liquidités, le financement et la gestion des risques financiers. Voici une explication des tâches de cette équipe ainsi que les responsabilités de chacun de ses membres.

### **1.6.1. Superviseur de la Trésorerie**

- Supervision de toutes les activités de trésorerie.
- Développement et mise en œuvre de la stratégie de gestion des liquidités.
- Coordination avec les autres départements financiers et la direction générale.

### **1.6.2. Responsable des Relations Bancaires**

- Gestion des relations avec les banques et institutions financières.
- Négociation des conditions bancaires et des lignes de crédit.
- Surveillance des services bancaires pour assurer leur efficacité et coût.

### **1.6.3. Comptable Trésorerie**

- Enregistrement des opérations de trésorerie dans les livres comptables.
- Réconciliation des comptes bancaires.
- Préparation des états financiers de trésorerie.

### **1.6.4. Commerce extérieur et importation**

- Gestion des paiements internationaux et des transactions en devises étrangères.
- Coordination avec les fournisseurs internationaux pour assurer les paiements et la réception des marchandises.
- Suivi des réglementations douanières et fiscales internationales.

### **1.6.5. Responsable des Comptes Étrangers**

- Surveillance des flux de trésorerie internationaux.
- Analyse des opérations en devises étrangères et gestion des risques de change.

**Section 2 : Les outils de gestions de trésorerie utiliser par EL KENDI**

La gestion de trésorerie est cruciale pour la stabilité financière et le bon fonctionnement d'EL-KENDI. Cette section examine les différents outils et pratiques utilisés par l'entreprise pour gérer ses flux de trésorerie. Elle fournit une vue d'ensemble des méthodes employées pour maintenir la stabilité et l'optimisation des ressources financières de l'entreprise.

**- Les chiffres utilisés ne sont pas des chiffres réels.**

**2.1. Prévisions de Décaissements Mensuels**

**2.1.1. Le tableau des Prévisions de Décaissements Mensuels**

**Tableau 11 : Les Prévisions de Décaissements Mensuels**

	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>
<b>G50</b>	<b>449 900 000</b>	<b>68 000 000</b>	<b>574 000 000</b>
<b>CNAS</b>	<b>49 000 000</b>	<b>137 000 000</b>	<b>49 000 000</b>
<b>Bonus</b>	<b>198 000 000</b>		
<b>NDF</b>	<b>22 000 000</b>	<b>22 000 000</b>	<b>22 000 000</b>
<b>Les salaires</b>	<b>126 900 000</b>	<b>126 900 000</b>	<b>126 900 000</b>
<b>Prêt investis</b>			
<b>avance au fournisseur</b>	<b>10 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>10 000 000</b>
<b>la douane</b>	<b>20 000 000</b>	<b>20 000 000</b>	<b>20 000 000</b>
<b>fournisseur local</b>	<b>200 000 000</b>	<b>200 000 000</b>	<b>200 000 000</b>
<b>dividendes</b>		<b>5 319 867 000</b>	
<b>sommes</b>	<b>1 075 800 000</b>	<b>5 903 767 000</b>	<b>1 001 900 000</b>

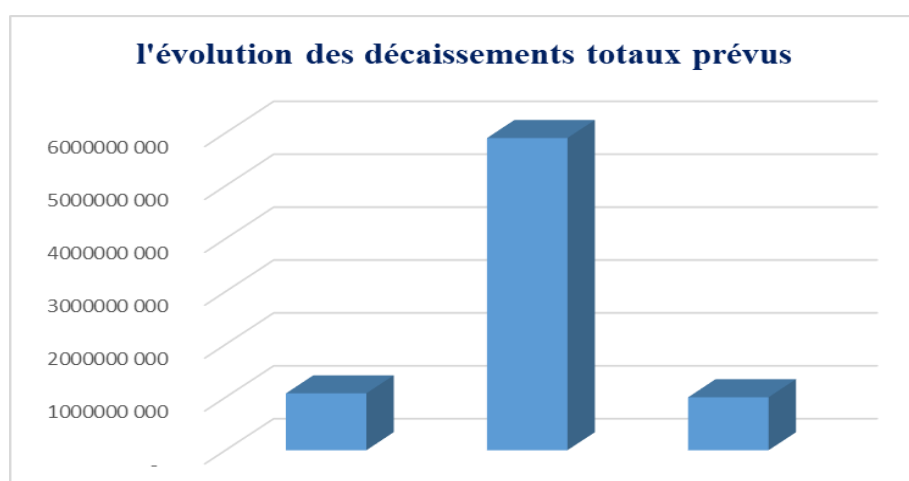
**Source :** élaborer par nous soin d'après les documents internes de l'entreprise

**2.1.2. Une analyse par mois :**

- **Avril :** Total de 1 075 800 000. Les plus grands décaissements sont G50 (449 900 000) et le fournisseur local (200 000 000).
- **Mai :** Total de 5 903 767 000. Le décaissement le plus important est le dividende (5 319 867 000), ce qui crée un pic significatif.
- **Juin :** Total de 1 001 900 000. Le plus grand décaissement est G50 (574 000 000) ;Le poste le plus important est celui des fournisseurs locaux, avec 200 millions de dinars prévus chaque mois. Cela représente une part importante des décaissements totaux, ce qui suggère que l'entreprise a une forte activité d'achats auprès de fournisseurs locaux. Les autres dépenses importantes incluent les salaires, les cotisations sociales (CNAS), les bonus et les impôts (NDF). Ces dépenses sont relativement stables d'un mois à l'autre.



Figure 18 : Histogramme représentative de l'évolution des décaissements totaux prévus



Source : élaborer par nos soins

## 2.2. Tableau Prévisionnel résumé des Transactions Financières

### 2.2.1. Mouvement sur opération de crédit

Tableau 12 : Les mouvements sur opérations de crédit

	avril	Mai	juin
refinancement Comex banq C	118 087 939	27 266 195	92 573 306
refinancement Comex banq A	227 938 068	165 356 662	162 112 518
INV affacturage banq A	673 944 835	679 318 411	399 008 593
INV affacturage banq C	672 491 219		
<b>total refinancement Comex</b>	<b>346 026 007</b>	<b>192 622 857</b>	<b>254 685 824</b>
<b>total INV affacturage</b>	<b>1 346 436 054</b>	<b>679 318 411</b>	<b>399 008 593</b>
<b>Total</b>	<b>1 692 462 061</b>	<b>871 941 268</b>	<b>653 694 417</b>
banq A Paiement	245 417 043	299 358 750	232 833 741
banq A Refinancement	196 333 635	239 487 000	186 266 993
banq C Paiement	34 046 416	42 931 129	57 639 882
banq C Refinancement	27 237 133	38 638 017	51 875 894
<b>Total Payement</b>	<b>279 463 460</b>	<b>342 289 880</b>	<b>290 473 623</b>
<b>Total Refinance</b>	<b>223 570 768</b>	<b>278 125 017</b>	<b>238 142 887</b>

Source : élaborer par nos soins d'après les documents internes de l'entreprise

### 2.2.2. Explication des parties du tableau

#### 2.2.2.1. Partie liée au client

Elle concerne « invoice affacturage » C'est les avances sur facture ou l'entreprise reçoit de la banque des avances sur factures. La banque débloque des crédits sur des factures.

**2.2.2.2. Partie liée au fournisseur**

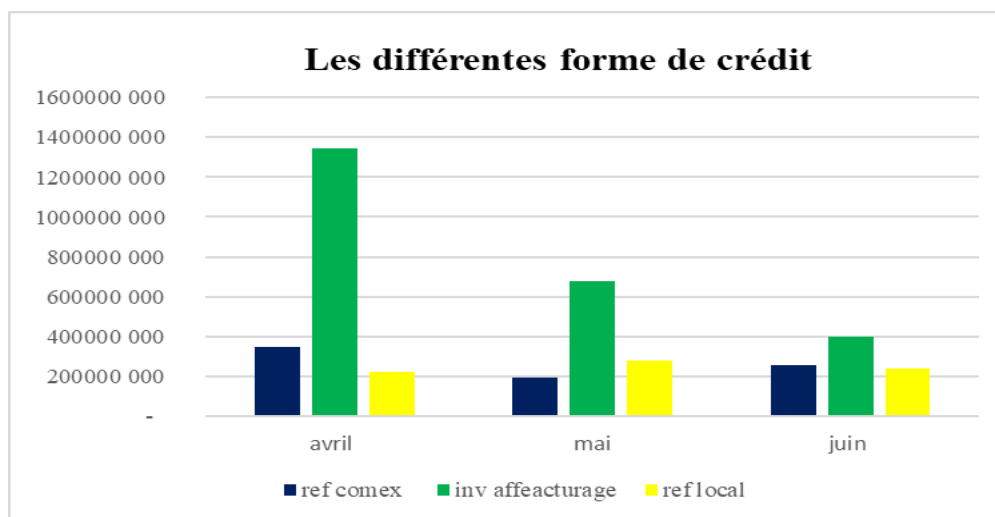
Elle concerne le « refinancement », où la banque accorde des lignes de crédit pour payer les fournisseurs locaux.

Le « refinancement Comex » est le cas où la banque accorde des lignes de crédit pour payer les fournisseurs étrangers.

**2.2.3. Analyse par mois :**

- Avril : Total des opérations de crédit de 1 692 462 061. Les plus grands mouvements sont les refinancements auprès de la banque A (227 938 068) et les INV affacturation auprès de la banque A (673 944 835).
- Mai : Total des opérations de crédit de 871 941 268. Les mouvements importants incluent les refinancements auprès de la banque A (165 356 662) et les INV affacturation auprès de la banque A (679 318 411).
- Juin : Total des opérations de crédit de 653 694 417. Les mouvements importants incluent les refinancements auprès de la banque A (162 112 518) et les INV affacturation auprès de la banque A (399 008 593).

**Figure 19 : Histogramme les différentes forme de crédit par mois**



Source : élaborer par nos soins

**2.2.4. Tableau détailler Prévisionnel des Opérations Financières et Dates d'Échéance (juste une partie du tableau )**

**Tableau 13 : Les opérations financières avec leur dates échéance**

l'opérations	la valeur	Date d'échéance
INV affacturation banq A	96516084,96	27/05/2024
INV affacturation banq A	433882499,8	13/04/2024

INV affacturation banq A	30455405,84	12/04/2024
INV affacturation banq A	28317914,88	13/04/2024
INV affacturation banq C	132943200,4	12/04/2024
INV affacturation banq C	117371245	26/04/2024
INV affacturation banq C	415896993,9	01/04/2024
refinancement Comex banq A	112492710,7	26/04/2024
refinancement Comex banq A	281637348,5	06/05/2024
refinancement Comex banq A	160103006,1	27/06/2024
refinancement Comex banq A	9532980,976	04/04/2024
refinancement Comex banq C	1428750	25/05/2024
refinancement Comex banq C	399864,08	22/04/2024
refinancement Comex banq C	19146876,75	27/05/2024

Source : élaborer par nos soins d'après les documents internes de l'entreprise

Ce tableau offre une vue détaillée des prévisions des opérations financières à venir de l'entreprise, en fournissant des informations clés sur les types d'opérations, les montants impliqués et les échéances associées.

### 2.3. La suivis des effets de commerce comptablement (les cheque)

Tableau 14 : Le compte comptable pour la suivis des chèques

n° du compte	description	montant
403xx	fournisseurs -effet à Payer	-
403997	banque B "Chèques prêts à être remis - en cours de paiement"	-4576,3264
403998	banque A "Chèques prêts à être remis - en cours de paiement"	-51404190,5
403999	banque C "Chèques prêts à être remis - en cours de paiement"	-160428736

Source : document interne de l'entreprise

Il permet de suivre de près les sorties de fonds liées aux paiements par chèque et d'anticiper les flux de trésorerie à venir. De plus, il facilite le suivi des transactions avec les fournisseurs et les partenaires bancaires. Les encours de paiement déjà acquis non encaisser de près des fournisseurs.

2.4. La gestion des fournisseurs étranger (juste une partie du tableau)

Tableau 15 : La gestion des fournisseurs étrangers

fourni étranger	montant	devise	N° facture et la date	N° bon commande	Nature Remise /Free Transfer	Date de réception de la logistique	Date de réception des documents banq	Date d'envoi de la domiciliation à la banque	Bank Transactio n Deposit	Date Domiciliatio n Bank	N°Domiciliation	DZD	Date d'échéance	estimation payment date
four 1	29 040	EUR	S12303760 27/12/2023	P023-0001953	IBC	14/12/2023	04/01/2024	10/01/2024	banq A	16/01/2024	2024-1-10-00106-EUR	4 210 800	4/22	4/22
four 2	9 016	USD	2429098012 25/12/2023	P023-0002881	IBC	25/12/2023	03/01/2024	10/01/2024	banq A	16/01/2024	2024-1-10-00104-USD	1 307 320	1/26	3/1
four 3	630	EUR	2023/01072 04/12/2023	P023-0001743	IBC	07/01/2024	03/01/2024	08/01/2024	banq A	10/01/2024	2024-1-10-00072-EUR	91 292	1/3	3/1
four 4	10 880	USD	EXP/255/23 04/12/2023	P023-0002768	IBC	27/12/2023	03/01/2024	09/01/2024	banq A	16/01/2024	2024-1-10-00105-USD	1 577 600	3/14	3/14
four 5	14 080	USD	2900235604 14/11/2023	P023-0001233	IBC	11/12/2023	08/01/2024	01/11/2024	banq C	15/01/2024	2024-1-10-0048-USD	2 041 600	3/1	3/1
four 6	11 280	USD	S1362312369 05/12/2023	P023-0001169	IBC	11/01/2024	09/01/2024	15/01/2024	banq C	15/01/2024	2024-1-10-00052-USD	1 635 600	3/11	3/1
four 7	5 392	EUR	5577 01/08/2023	P023-0001091	FREE TRANSFR	24/12/2023	X	29/01/2024	banq A	31-01-2024	2024-1-10-00273-EUR	781 840	3/1	3/1
four 8	1 640	EUR	4233074 03/01/2024	P023-0001047	FREE TRANSFR	27/01/2024	X	04/02/2024	banq A	05/02/2024	2024-1-10-00330-EUR	237 800	2/2	3/1
four 9	1 104	EUR	286402-FR 23-01-2024	P023-0003127	FREE TRANSFR	06/02/2024	X	14/02/2024	banq A	18/02/2024	2024-1-10-00478-EUR	160 045	2/22	3/1
four 10	4 602	EUR	1003-2024 14/01/2023	P024-0000042	FREE TRANSFR	06/02/2024	X		banq A	18/02/2024	2024-1-10-00477-EUR	667 325	2/28	3/1

Source : document interne de l'entreprise

Ce tableau offre une vue d'ensemble détaillée des transactions avec les fournisseurs étrangers, en fournissant des informations essentielles sur les montants, les devises, les paiements. Cela permet à l'entreprise de maintenir une gestion efficace de ses engagements financiers internationaux, Garantir la conformité aux réglementations fiscales et douanières. De plus, cette gestion rigoureuse facilite la négociation avec les fournisseurs, la réduction des risques liés aux fluctuations des devises et aux délais de paiement.

client	Nature Pai	N°Pai	Date_Reg	Date Effet	MONTANT	Banq	N° compte
cus 1	CHEQUE	703	10/12/2023	27/04/2024	10 549 291	banq C	26 530 940 000 990
cus 2	CHEQUE	505	30/11/2023	18/04/2024	4 000 000	banq A	2 198 541 130 050 800
cus 3	TRAITE	6	22/02/2024	21/05/2024	6 240 000	banq A	2 198 541 130 050 800
cus 4	TRAITE	605	25/02/2024	17/04/2024	1 685 890	banq A	2 198 541 130 050 800
cus 5	CHEQUE CERT.	532	04/04/2024	17/04/2024	6 296 000	banq C	26 530 940 000 990
cus 6	CHEQUE	677	13/02/2024	25/06/2024	700 768	banq C	26 530 940 000 990
cus 7	CHEQUE	286	13/02/2024	25/05/2024	6 248 000	banq A	2 198 541 130 050 800
cus 8	CHEQUE	910	25/02/2024	23/04/2024	280 000	banq C	26 530 940 000 990

## 2.5. La gestion des paiements des clients

**Tableau 16 :** Les paiements clients

**Source :** élaborer par nos soins d'après les documents internes de l'entreprise

Les résultats du tableau suggèrent que l'entreprise a une gestion de trésorerie efficace en matière de recouvrement des créances clients. Elle reçoit régulièrement des paiements de ses clients, ce qui lui permet de maintenir un flux de trésorerie positif et de financer ses activités opérationnelles.

Cependant, il est important de noter que le tableau ne présente pas d'informations sur les créances douteuses ou les délais de paiement des clients. Il serait nécessaire d'analyser ces informations pour évaluer le risque de crédit de l'entreprise et son efficacité à recouvrer les créances en souffrance.

## 2.6. La gestion des comptes bancaires par mois

### 2.6.1. Avril

**Tableau 17 :** Les comptes bancaires pour le mois d'Avril

banque E	EoM
DESCRIPTION	MONTANT
solde d'ouverture	32 788 359

Chèques sortants	-
effet de commerce déposés jusqu'à la fin du mois	-
Bank transfert	- 29 000 000
solde de cloture	3 788 359
solde de cloture sans decouvert	3 788 359

banque B	EoM
DESCRIPTION	MONTANT
solde d'ouverture	387 375 989
Chèques sortants	- 4 576
Affacturation de factures	-
Remboursement de l'affacturation de factures	-
Virement bancaire	- 570 000 000
cheque /traite a encaisser jusqu'à la fin du mois	
effet de commerce /affacturation déposés jusqu'à la fin du mois	153 000 000
solde de cloture	- 29 628 587
solde de cloture sans decouvert	- 29 628 587

banque A	EoM
DESCRIPTION	MONTANT
solde d'ouverture	550 213 740
Chèques sortants	- 166 404 191
virement bancaire	- 1 300 000 000
DGE	
mouvement sur operation de credit	- 950 966 311
decouvert	730 000 000
cheque /traite a encaisser jusqu'à la fin du mois	153 917 244
effet de commerce /affacturation déposés jusqu'à la fin du mois	1 440 000 000
salair	- 17 300 000
solde de cloture	439 460 481
solde de cloture sans decouvert	- 290 539 519

Banque C	EoM
DESCRIPTION	MONTANT
solde d'ouverture	882 286 636
Chèques sortants	- 275 428 736
dividende	
cnas	- 49 000 000
DGE	-
Dépôt ASF non exécuté	-
Chèques/TRT à encaisser	-
CAPEX	-
remb credit entre entreprise	3 000 000 000
cheque /traite a encaisser jusqu'à la fin du mois	1 010 606 226
effet de commerce /affacturation déposés jusqu'à la fin du mois	540 000 000
IBC-LC- refinancement	- 797 388 441
decouvert	800 000 000

virement bancaire	1 899 000 000
salaire	- 329 600 000
<b>solde de cloture</b>	<b>6 680 475 685</b>
<b>solde de cloture sans decouvert</b>	<b>5 880 475 685</b>

<b>banque D</b>	
<b>DESCRIPTION</b>	<b>AMOUNT</b>
solde d'ouverture	27 923
effet de commerce déposés jusqu'à la fin du mois	-
<b>solde de cloture</b>	<b>27 923</b>
<b>solde de cloture sans decouvert</b>	<b>27 923</b>

Source : élaborer par nos soins d'après les documents interne de l'entreprise

Les tableaux fournis présentent les soldes des comptes bancaires de l'entreprise à la fin du mois de juin. Les comptes bancaires sont regroupés par banque et comprennent les soldes en début de mois, les mouvements et les soldes de clôture.

### 2.6.2. Analyse des mouvements

- **Banque E** : Le solde de clôture de la banque E est de **32 788 359,44 DZD**, soit identique au solde d'ouverture. Cela indique l'absence des mouvements sur ce compte.
- **Banque B** : Le solde de clôture de la banque B est de **29 628 587,36 DZD**, soit légèrement supérieur au solde d'ouverture. Les mouvements sur le compte de la banque B indiquent une activité plus modérée, avec des crédits et des débits. Cela pourrait s'expliquer par des opérations telles que des encaissements de ventes, des paiements de dettes, ou des transferts entre comptes.
- **Banque A** : Le solde de clôture de la banque A est de **1 027 340 556,70 DZD**, soit nettement supérieur au solde d'ouverture. Cela indique que les crédits sur ce compte ont été très importants par rapport aux débits. Les mouvements sur le compte de la banque A indiquent une activité importante, avec des crédits très importants et des débits conséquents. Cela pourrait s'expliquer par des opérations telles que des achats de biens ou services, des investissements, ou des encaissements de ventes.
- **Banque C** : Le solde de clôture de la banque C est de **1 213 156 234,11 DZD**, soit nettement supérieur au solde d'ouverture. Les mouvements sur le compte de la banque C indiquent une activité importante, avec des crédits très importants et des débits conséquents. Cela pourrait s'expliquer par des opérations telles que des encaissements de ventes, des paiements de dettes, des transferts entre comptes, des investissements, ou des distributions de dividendes.

- **Banque D** : Le solde de clôture de la banque D est de **27 923,27 DZD**, soit identique au solde d'ouverture. Cela indique l'absence des mouvements sur ce compte.

### **2.7. Situation trésorerie**

**Tableau 18** : Situation trésorerie pour le mois d'Avril



	flux	ban A	banque B	banque C	banque D	banque E	avril
	solde d'ouverture	550 213 739,53	387 375 988,97	882 286 636,11	27 923,27	32 788 359,44	totale 1 852 692 647,31
les encaissements	remise des traite	90 543 609,54	6 670 663,52	399 695 846,22			496 910 119,28
	cheque déposés /traite jusqu'à la fin du mois	153 917 243,59		1 010 606 226,07			1 164 523 469,66
	<b>totale des encaissements</b>	<b>244 460 853,14</b>	<b>6 670 663,52</b>	<b>1 410 302 072,29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 661 433 588,94</b>
les décaissements	Cheque sortants	- 166 404 190,53	- 4 576,33	- 275 428 735,92			- 441 837 502,77
	cheque /traite a encaisser						-
les décaissements	salaires	- 17 300 000,00		- 329 600 000,00			- 346 900 000,00
	cnas			- 49 000 000,00			- 49 000 000,00
	impôts divers			- 449 900 000,00			- 449 900 000,00
	LC /IBC paiement four	- 245 417 043,33		- 34 046 416,22			- 279 463 459,55
	<b>totale des décaissements</b>	<b>- 411 821 233,86</b>	<b>- 4 576,33</b>	<b>- 808 375 152,14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 1 567 100 962,33</b>
refinancement	escompte ( effets de trésorerie déposer )	1 440 000 000,00	153 000 000,00	540 000 000,00			2 133 000 000,00
	effets de tresorerie non exécuter						-
refinancement	IBC/LC/Refinancement	196 333 634,67		27 237 132,98			223 570 767,64
	ref local opération			449 900 000,00			449 900 000,00
remboursement des anciens refinancements - refinancement	crédit d'investissement						-
	<b>totale refinancement</b>	<b>1 636 333 634,67</b>	<b>153 000 000,00</b>	<b>1 017 137 132,98</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 806 470 767,64</b>
operation de gestion bancaire	remb de l'affacturage de factures	- 673 944 834,96		- 672 491 218,90			- 1 346 436 053,86
	remise a neuf de la replanification des traites usagés	- 90 543 609,54	- 6 670 663,52	- 399 695 846,22			- 496 910 119,28
operation de gestion bancaire	Refinancement des paiements IBC/LC/Comex	- 227 938 067,60		- 118 087 939,19			- 346 026 006,79
	<b>totale des remboursements</b>	<b>- 992 426 512,10</b>	<b>- 6 670 663,52</b>	<b>- 1 190 275 004,31</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 2 189 372 179,93</b>
operation de gestion bancaire	déouvert	730 000 000,00		800 000 000,00			1 530 000 000,00
	dépôt a terme bancaire			3 000 000 000,00			3 000 000 000,00
operation de gestion bancaire	virement (transfert inter bancaire)	-1 300 000 000,00	- 570 000 000,00	1 899 000 000,00		-29 000 000,00	-
	<b>DIVIDENDE</b>						
solde de clôture	<b>totale</b>	<b>- 570 000 000,00</b>	<b>- 570 000 000,00</b>	<b>5 699 000 000,00</b>	<b>-</b>	<b>-29 000 000,00</b>	<b>4 530 000 000,00</b>
	solde de clôture	456 760 481,36	29 628 587,36	7 010 075 684,93	27 923,27	3 788 359,44	7 094 123 861,64
	solde de clôture sans l'utilisation de découvert	- 273 239 518,64	- 29 628 587,36	6 210 075 684,93	27 923,27	3 788 359,44	5 564 123 861,64

Source : document interne de l'entreprise

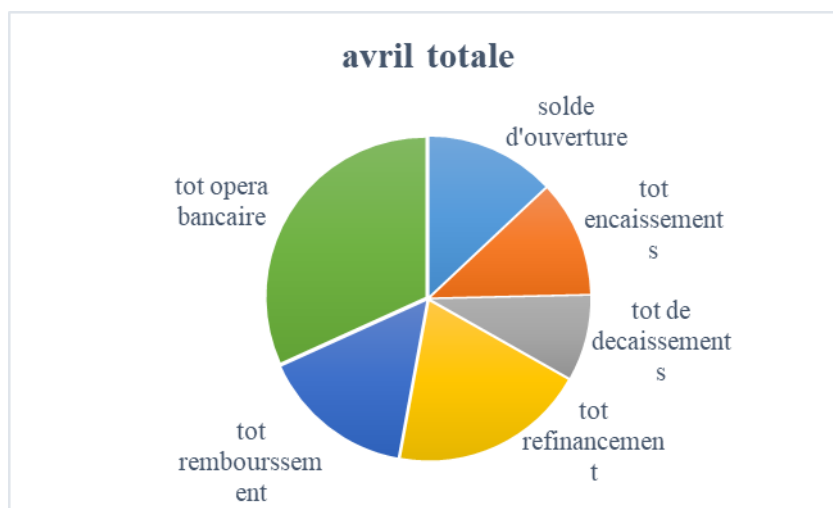
Le tableau des flux de trésorerie présente les mouvements de trésorerie pour le mois d'avril. Il détaille les entrées et sorties de trésorerie provenant des activités

d'exploitation, d'investissement et de financement, ventilées par banque. Chaque catégorie regroupe des types de transactions spécifiques, et Chaque type de transaction est associé à un montant représentant l'entrée ou la sortie de trésorerie pour cette transaction spécifique.

### **2.7.1. Analyse des Activités de Flux de Trésorerie**

- Le flux de trésorerie global de l'entreprise pour avril est de 7441023862. Cela indique que l'entreprise a un flux de trésorerie net positif pour le mois, ce qui signifie qu'elle a généré plus de trésorerie qu'elle n'en a utilisée. et qui montre aussi une gestion de trésorerie équilibrée malgré des décaissements élevés compensés par des refinancements importants.
- Solde de clôture positif sans utilisation de découvert (2 911 032 576) : Révèle une gestion prudente et efficace des liquidités, permettant de terminer la période avec une position de trésorerie solide.
- Le tableau donne un aperçu de la performance des flux de trésorerie de chaque banque. Par exemple, la Banque A a dégagé un flux de trésorerie net positif de 456760481, tandis que la Banque B a enregistré un flux de trésorerie net négatif de -29628587.
- Par rapport à la banque C a le solde d'ouverture et d'encaissement le plus élevé, ce qui montre une position financière initiale solide et une bonne capacité de génération de liquidités.
- Banque C a le solde d'ouverture et d'encaissement le plus élevé, ce qui montre une position financière initiale solide et une bonne capacité de génération de liquidités.
- Utilisation du découvert : Les banques utilisent largement les lignes de crédit pour maintenir la liquidité nécessaire pour les opérations.
  - L'encaissements élevés (1 661 433 589) Indiquent une bonne capacité à générer des liquidités par les opérations courantes. Et un Solde de clôture positif sans utilisation de découvert (2 911 032 576) Révèle une gestion prudente et efficace des liquidités, permettant de terminer la période avec une position de trésorerie solide.

**Figure 20** : Les composantes de la trésorerie d'Avril



Source : élaborer par nos soins

## 2.8. La situation de trésorerie prévisionnelle trimant

Tableau 19 : La situation de trésorerie pour mai et juin

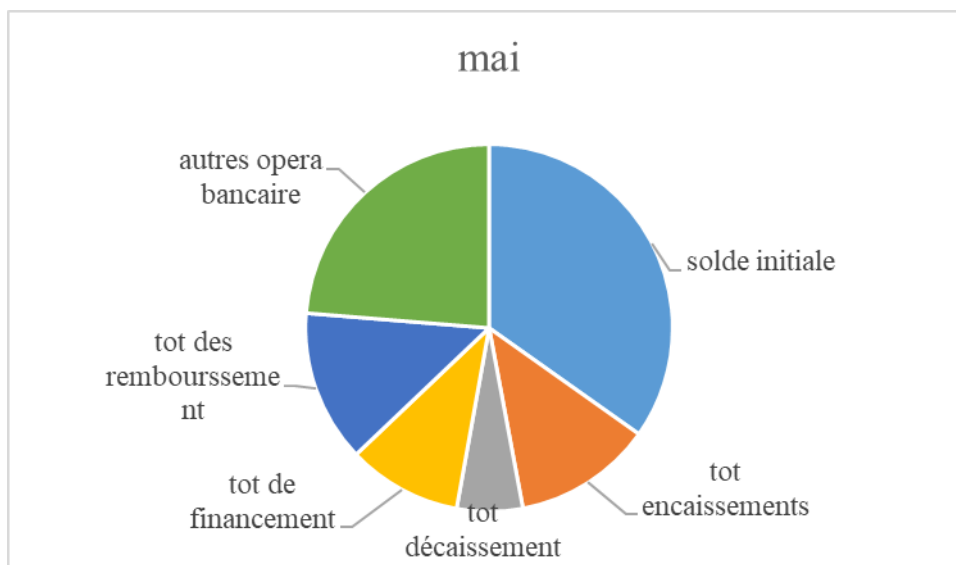
		avril	mai	juin
	flux	totale	totale	totale
	solde d'ouverture	1 852 692 647,31	5 564 123 861,64	741 926 476,75
les encaissements	remise des traite	496 910 119,28	1 268 662 806,80	952 240 535,60
	cheque déposés /traite jusqu'à la fin du mois	1 164 523 469,66	687 675 746,07	480 419 444,70
	<b>totale des encaissements</b>	<b>1 661 433 588,94</b>	<b>1 956 338 552,87</b>	<b>1 432 659 980,30</b>
les decasements	Cheque sortants	- 441 837 502,77	- 230 000 000,00	- 230 000 000,00
	cheque /traite a encaisser	-	-	-
	salaire	- 346 900 000,00		
	cnas	- 49 000 000,00	- 285 900 000,00	- 197 900 000,00
	impots divers	- 449 900 000,00	- 68 000 000,00	- 574 000 000,00
	LC /IBC paiement four	- 279 463 459,55	- 342 289 879,90	- 290 473 623,28
	<b>totale des decasements</b>	<b>- 1 567 100 962,33</b>	<b>- 926 189 879,90</b>	<b>- 1 292 373 623,28</b>
refinancement	escompte ( effets de trésorerie déposer )	2 133 000 000,00	1 330 000 000,00	1 034 000 000,00
	effets de tresorerie non exécuter	-	-	-
	IBC/LC/Refinancement	223 570 767,64	278 125 016,87	238 142 886,82
	ref local opération	449 900 000,00	-	574 000 000,00
	crédit d'investissement	-		
	<b>totale refinancement</b>	<b>2 806 470 767,64</b>	<b>1 608 125 016,87</b>	<b>1 846 142 886,82</b>
remboursement des anciens refinancements - refinancement	remb de l'affacturage de factures	- 1 346 436 053,86	- 679 318 410,96	- 399 008 593,44
	remise a neuf de la replanification des traites usagés	- 496 910 119,28	- 1 268 662 806,80	- 952 240 535,60
	Refinancement des paiements IBC/LC/Comex	- 346 026 006,79	- 192 622 856,97	- 254 685 823,87
	<b>totale des remboursement</b>	<b>- 2 189 372 179,93</b>	<b>- 2 140 604 074,73</b>	<b>- 1 605 934 952,91</b>
operation de gestion bancaire	découvert	1 530 000 000,00	1 530 000 000,00	1 530 000 000,00
	dépôt a terme bancaire	3 000 000 000,00		
	virement (transfert inter bancaire)	-	-	-
	<b>DIVIDENDE</b>		- 5 319 867 000,00	
	<b>totale</b>	<b>4 530 000 000,00</b>	<b>- 3 789 867 000,00</b>	<b>1 530 000 000,00</b>
	solde de cloture	7 094 123 861,64	2 271 926 476,75	2 652 420 767,67
	solde de clôture sans l'utilisation de découvert	5 564 123 861,64	741 926 476,75	1 122 420 767,67

Source : document interne de l'entreprise

### **2.8.1. Analyse par mois**

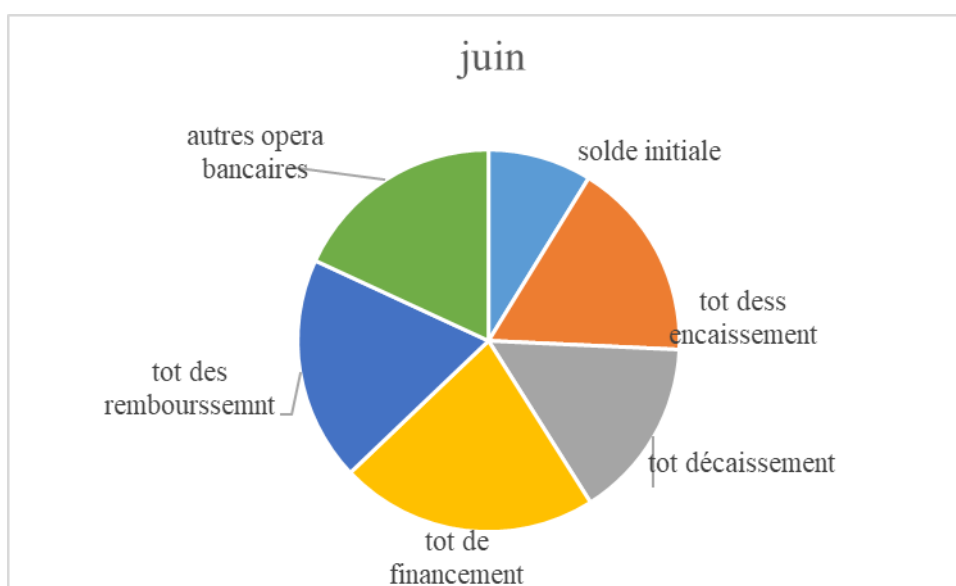
- Le solde de clôture fluctue fortement, avec un solde positif dans les 3 mois. Ces variations peuvent indiquer des périodes où l'entreprise a eu une diminution de liquidités importantes comme en mai, peut-être pour des investissements ou des dépenses exceptionnelles (distribution des dividendes).
- Les encaissements montrent une tendance fluctuante avec un pic en mai, suivi d'une baisse en juin. Cela est lié aux cycles de vente, des paiements de clients ou d'autres sources de revenus variées.
- Refinancement en baisse : Bien que toujours significatifs, les refinancements diminuent au fil des mois, indiquant une possible réduction des besoins de financement externe. Cela pourrait être le signe d'une amélioration de la capacité de l'entreprise à générer des liquidités internes ou d'une réduction des investissements nécessitant des financements.
- Remboursements élevés mais en diminution : Les remboursements sont élevés, mais montrent une tendance à la baisse, ce qui pourrait indiquer une amélioration progressive de la situation d'endettement de l'entreprise, réduisant ainsi ses obligations financières futures.
- Les variations du solde de clôture reflètent des changements importants dans la trésorerie, avec une gestion prudente permettant de terminer chaque mois avec un solde positif. Toutefois, la diminution du solde de clôture sans découvert en juin à 1 122 420 768 indique une potentielle tension financière qui devra être surveillée pour éviter des problèmes de liquidité à l'avenir.
- Les fluctuations importantes des soldes de trésorerie au cours de ces trois mois indiquent une gestion des liquidités qui n'est pas encore optimisée. Pour atteindre une trésorerie plus proche de zéro, et donc plus optimale, l'entreprise doit chercher à équilibrer plus efficacement ses entrées et sorties de liquidités.

**Figure 21 :** Les composantes de la trésorerie de mai



Source : élaborer par nos soins

**Figure 22 :** Les composante de la trésorerie de juin



Source : élaborer par nos soins

2.9. Le résumé mensuel de la banque

Tableau 20 : Résumé mensuel du compte bancaire

<b>Résumé mensuel de la banque 04-2023</b>	
solde d'ouverture	1 852 692 647,31
cheque déposés /traite jusqu'à la fin du mois	1 164 523 469,66
<b>entrée de trésorerie totale</b>	<b>3 017 216 116,97</b>
CAPEX (dépenses d'investissement de capital)	-
paiement refinancement Comex	346 026 006,79
fournisseur étranger	279 463 459,55
fournisseur local	441 837 502,77
Salaire	346 900 000,00
Canas + G50	498 900 000,00
remboursement de l'affacturage de factures	1 346 436 053,86
Dividende	-
<b>Flux sortant de trésorerie</b>	<b>3 259 563 022,97</b>
<b>Solde net de trésorerie</b>	<b>-242 346 906,01</b>
Méthode de financement	-
Découvert	1 530 000 000,00
refinancement Comex	223 570 767,64
Refinance Taxe	449 900 000,00
ASF Non Exécuter	-
Placement	3 000 000 000,00
ASF +Traite	2 133 000 000,00
<b>Total Financement</b>	<b>7 336 470 767,64</b>
<b>Trésorerie nette après financement</b>	<b>7 094 123 861,64</b>
<b>TN après financement sans découvert</b>	<b>5 564 123 861,64</b>

.Source : document interne de l'entreprise

Le résumé mensuel du compte bancaire est un outil qui simplifie la gestion des comptes en consolidant les informations, offrant ainsi une vue claire des divers mouvements financiers. Il est principalement conçu pour les managers et est présenté lors des assemblées générales pour une meilleure compréhension de la situation financière de l'entreprise.

- le solde de trésorerie net avant financement est négatif, cela signifie que Les activités courantes de l'entreprise (ventes, etc.) ne génèrent pas suffisamment de revenus pour couvrir les dépenses opérationnelles (salaires, fournitures, etc.).
- L'entreprise montre une forte capacité à générer des encaissements, mais ses dépenses importantes entraînent un déficit initial de trésorerie. Pour compenser ce déficit, l'entreprise recourt à divers financements externes, y compris un découvert important et plusieurs refinancements, ce qui suggère une gestion active de la trésorerie mais aussi une dépendance significative aux sources externes de liquidité.

- La dépendance à des financements externes élevés, en particulier le découvert bancaire, peut engendrer des coûts financiers importants, impactant négativement la rentabilité ou le budget.

Alors, les outils de gestion de trésorerie décrits sont :

- **Prévoir ses décaissements mensuels** avec précision, ce qui lui permet de mieux gérer son flux de trésorerie et d'éviter les ruptures de liquidité.
- **Avoir une vision globale de ses transactions financières** sur une période donnée, ce qui lui permet de prendre des décisions éclairées en matière de gestion financière.
- **Suivre les effets de commerce** (chèques) en circulation, ce qui lui permet de limiter les risques de impayés.
- **Gérer efficacement ses relations avec ses fournisseurs étrangers**, en s'assurant de respecter les délais de paiement et de minimiser les frais financiers.
- **Optimiser la gestion des paiements clients**, en relançant les clients en retard de paiement et en encaissant les créances le plus rapidement possible.
- **Suivre la situation de ses comptes bancaires** par mois, ce qui lui permet de s'assurer qu'il dispose toujours des fonds nécessaires pour couvrir ses besoins.
- **Établir une situation de trésorerie prévisionnelle** pour les mois à venir, ce qui lui permet d'anticiper ses besoins de financement et de prendre les dispositions nécessaires.
- **Avoir une vision synthétique de l'activité bancaire** de l'entreprise, ce qui lui permet de suivre l'évolution de ses finances et d'identifier d'éventuels problèmes

### **Conclusion du 3<sup>ème</sup> chapitre**

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière les pratiques et outils de gestion de trésorerie utilisés par EL KENDI. Les prévisions de décaissements mensuels et les tableaux prévisionnels des transactions financières permettent à l'entreprise de planifier ses flux de trésorerie de manière proactive, en anticipant les besoins en liquidité et en optimisant les ressources disponibles.

Le suivi des effets de commerce et la gestion des fournisseurs étrangers montrent l'importance de maintenir des relations financières saines et de gérer efficacement les risques de change. La gestion des paiements des clients et la surveillance mensuelle des comptes bancaires assurent une rotation rapide des créances et une maximisation des rendements des excédents de trésorerie.

L'analyse de la situation de trésorerie pour les mois de mai et juin, ainsi que les résumés mensuels des banques, ont confirmé la solidité financière de l'entreprise et l'amélioration continue de sa liquidité. Ces pratiques de gestion de trésorerie ont permis à EL KENDI de maintenir une position financière stable et de répondre efficacement à ses obligations courantes tout en maximisant sa rentabilité et en minimisant les risques.

Ainsi, l'optimisation de la gestion de trésorerie à travers l'utilisation de ces outils et techniques s'avère cruciale pour assurer la pérennité et le développement de EL KENDI dans le secteur pharmaceutique. Ce chapitre démontre comment une gestion rigoureuse et bien organisée des flux de trésorerie peut contribuer significativement à la performance globale de l'entreprise.



## **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Dans ce présent travail, nous avons tenté d'étudier la gestion de trésorerie d'une entreprise, pour cela nous avons opté pour une entreprise de production pharmaceutique « EL KENDI », L'objectif étant d'essayer de répondre à la question centrale posée au début de ce travail :

### **Comment optimiser la gestion de trésorerie dans une entreprise ?**

Le travail théorique nous a permis de mettre en évidence l'importance de la gestion de trésorerie pour la stabilité et la performance financière des entreprises. Nous avons exploré divers outils et techniques de gestion de trésorerie, ainsi que les défis spécifiques rencontrés dans cette gestion.

Le cas pratique au sein de l'entreprise EL KENDI nous a permis d'explorer divers outils et techniques de gestion de trésorerie, leur importance pour faciliter la gestion de liquidités, ainsi que les défis spécifiques rencontrés par l'entreprise. Après une analyse pratique au sein de EL KENDI, Il est important de souligner que le service de trésorerie gère efficacement ses flux financiers grâce à une gestion budgétaire rigoureuse, qui inclut l'établissement de :

- **Prévisions de décaissements mensuels** : L'analyse a montré que EL KENDI a mis en place des prévisions précises, permettant une planification efficace des besoins en liquidités et une gestion proactive des décaissements.
- **Tableau prévisionnel résumé des transactions financières** : Ce tableau a facilité une meilleure visibilité des flux financiers futurs, aidant l'entreprise à anticiper les besoins en trésorerie et à optimiser les ressources disponibles.
- **La gestion des fournisseurs étrangers** : La mise en œuvre de stratégies spécifiques pour gérer les paiements aux fournisseurs étrangers a permis de minimiser les risques de change et d'améliorer les relations avec les fournisseurs.
- **Gestion des paiements des clients** : Une gestion stricte de recouvrement des créances a amélioré la rotation des comptes clients et la liquidité de l'entreprise.
- **Gestion des comptes bancaires par mois** : Une surveillance étroite des comptes bancaires a permis de maximiser les rendements des excédents de trésorerie tout en assurant la disponibilité des fonds pour les besoins opérationnels.

En synthèse, l'optimisation de la gestion de trésorerie, mise en œuvre à travers l'utilisation d'outils et techniques appropriés, a permis à EL KENDI d'améliorer sa performance financière. Une gestion efficace des flux de trésorerie assure la liquidité nécessaire pour honorer les obligations courantes, tout en maximisant la rentabilité et en minimisant les

risques. En utilisant des données financières précises et une analyse approfondie des flux de trésorerie, EL KENDI peut continuer à renforcer sa position financière et à assurer sa pérennité sur le marché pharmaceutique.

Cette étude a également confirmé nos hypothèses principales :

- **Dans le cas spécifique de l'entreprise EL KENDI, l'adoption de pratiques de gestion de trésorerie adaptées à ses besoins particuliers a effectivement amélioré sa liquidité et sa rentabilité, contribuant ainsi à sa croissance et à sa stabilité financière.**
- **Des prévisions financières élaborées avec précision, intégrant des variables telles que les ventes, les dépenses et les flux de trésorerie, ont prouvé qu'elles peuvent améliorer la gestion de trésorerie en fournissant des informations pertinentes pour la prise de décision.**

Et infirmer la dernière hypothèse suivante :

- **En suivant des indicateurs de performance tels que le ratio de liquidité, le délai moyen de paiement, et le taux de rendement des investissements de trésorerie, les entreprises peuvent évaluer l'efficacité de leurs stratégies de gestion de trésorerie et identifier des opportunités d'amélioration continue.**

L'étude de la gestion de trésorerie chez EL KENDI démontre que l'application méthodique de techniques financières précises et adaptées peut grandement contribuer à la robustesse financière et au succès continu de l'entreprise dans l'industrie pharmaceutique.

Pour renforcer encore sa gestion de trésorerie, nous recommandons à EL KENDI de :

- Continuer à affiner ses prévisions financières en intégrant des analyses de scénarios et des modélisations de stress test.
- Mettre en place un tableau de bord de trésorerie en temps réel pour surveiller en continu les flux de trésorerie et réagir rapidement aux variations.
- Faire une planification financière et élaborer des plans de trésorerie à long terme pour anticiper les besoins futurs en liquidités et aligner les stratégies de gestion de trésorerie avec les objectifs de croissance de l'entreprise.

Pour des travaux futurs, nous proposons de traiter les thèmes suivants :

- L'impact des technologies de l'information sur la gestion de trésorerie dans les entreprises pharmaceutiques.

- L'analyse comparative des méthodes de gestion de trésorerie entre différentes entreprises du secteur de la santé.
- L'évaluation des risques financiers et leur gestion dans les entreprises multinationales du secteur pharmaceutique.

## **LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **OUVRAGES**

- Allain-charles MARTINET et SILEM, « Lexique de gestion et de management », édition DALLOZ, 2005.
- ANDRE BOYER," L'essentiel de la gestion d'A à Z", 1994 ; Edition D'organisation,
- Béatrice et Grandguillot, « Analyse financière,les outils du diagnostic financier », 6ème édition Gualino, Paris, 2002
- BELLIER DELIENNE.A, KATH. S « La gestion de trésorerie », Edition 2, Economica, Paris, 2005
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education. (2017).
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. Financial Management: Theory & Practice. Cengage Learning. (2013).
- CABANE.P, « Les 10 règles d'or de la finance d'entreprise », EYROLLES, Paris, 2013 .
- Ch. de la baume, « L'évolution de la fonction trésorerie », Cahier spéciaux de la Synthèse Financière, n163.
- CHIHA.K « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009
- Claud Alazar, Sabine Sépari 1983, « contrôle de gestion » 2ème Edition.
- Crouhy, Michel, Galai, et Mark "THE ESSENTIALS OF RISK MANAGEMENT." McGraw-Hill, 2006
- De la BRUSLERIE.H, « Trésorerie d'entreprise », Dunond, 4ème édition, 2017.
- Delahaye & Dprat « DCG : Finance d'entreprise : Corrigés du manuel », 2011.
- EL BAZI.M, « Gestion financière », 1ère édition, Marrakech, 2006.
- El Miloud Guermatha « les techniques de gestion de trésorerie » Edition Guessous, 1993.
- Ginglinger, Edith, « Gestion financière de l'entreprise », éd DALLOZ, Paris, 1991.
- Hubert de La Bruslerie, Catherine Eliez , « Trésorerie d'entreprise » ,2017.

- Jean LOCHARD, les bases de l'analyse financière, Edition d'organisation, 1997.
- Jean-Claude Juhel « Gestion optimale de la trésorerie des entreprises »
- LEROY.M « la gestion de la trésorerie », Edition d'organisation, France, 2001
- Macky SALL, « La revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion (La RSG) », 2008.
- NATHALIE GARDES « Gestion de trésorerie »2006.
- Nguyen, "Trésorerie zéro. Pourquoi ? Comment ?", Le management, Paris, juillet 1972
- Philippe Desbrières et Evelyne Poincelot. « Gestion de trésorerie ». 2e édition.2017.
- Rachid Belkahia et Hassan Oudad ;" analyse et diagnostic financiers", finance d'entreprise,
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. "Fundamentals of Corporate Finance";2016.
- ROUSSELOT.P, VERDIE.J. F, « La gestion de la trésorerie », Edition Dunod, paris 1999.
- SION, M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2ème édition, paris : DONUD, 2001.
- Weston, J. F., Siu, J. A., & Johnson, B. A. Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance. Pearson (2013)
- Yann Le Fur ; Pierre Vernimmen « Finance d'entreprise », 2<sup>e</sup> édition, 2024 .

### Site web

- <https://www.gereso.com//tresorerie-caf-cash-flow-pour-mieux-comprendre-ces-concepts/> consulter le 22/5/2024 ,00 :00
- [www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com) , consulté le 24/03/2024 , 14 :00
- [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net) ,consulter le 10/5/2024 ,14.00 .
- <https://www.mspharma.com> , consulter le 16/05/2024 , 10:00

### Article

- MCOURS.COM ; La gestion de trésorerie
- [www.controledegestion.org](http://www.controledegestion.org) : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE
- [www.fsjes-agadir](http://www.fsjes-agadir) « cours plan de financement »

### Mémoire

- Mr HANI Abdelhakim Mr BOUCHIBANE Nabil, LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE CAS- NAFTAL DISTRICT CARBURANTS BEJAIA, Mémoire master, Université de Béjaia, 2017.

## TABLE DES MATIERES

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	II
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	III
<b>LISTES DES ABREVIATIONS</b> .....	IV
<b>RESUME</b> .....	V
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	I
<b>CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DE TRESORERIE</b> .....	1
<b>Introduction du 1<sup>er</sup> chapitre</b> .....	2
<b>Section 1 : La trésorerie</b> .....	3
1.1. Définition de la trésorerie	3
1.2. La trésorerie-zéro	4
1.3. Les fonctions de la trésorerie	5
<b>1.3.1. La gestion des liquidités</b>	5
<b>1.3.2. La gestion des risques financiers</b>	5
1.4. Les types de trésorerie	7
1.5. La conception de la trésorerie	7
<b>1.5.1. Approche patrimoniale</b>	8
<b>1.5.1.1. La caisse</b>	8
<b>1.5.1.2. La banque</b>	8
<b>1.5.2. Approche des flux</b>	9
1.6. Relation entre la trésorerie et la situation financière de l'entreprise	10
<b>1.6.1. Le fonds de roulement (FR)</b>	10
<b>1.6.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	12
<b>1.6.2.1. Le calcul du BFR</b>	12
<b>1.6.2.2. Les signes du BFR</b>	13
<b>1.6.2.3. La notion du BFRE</b>	13
<b>1.6.3. La trésorerie nette (TN)</b>	14
<b>1.6.3.1. Les signes de la trésorerie</b>	14
<b>1.6.3.2. La notion de ETE</b>	15
<b>1.6.3.3. La variation de la trésorerie</b>	15

<b>1.6.3.4. La notion de cash-flow</b>	15
<b>Section2 : la gestion de la trésorerie</b> .....	17
2.1. Définition de la gestion de trésorerie	17
2.2. La gestion optimale de trésorerie	18
2.3. Les objectifs de la gestion de trésorerie	19
2.3. Le système de gestion de trésorerie	19
2.4. Les problèmes de trésorerie.	21
<b>2.4.1. Problème structurels de trésorerie</b>	21
<b>2.4.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie</b>	22
2.5. Les enjeux de la gestion de trésorerie	23
<b>2.5.1. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers</b>	23
<b>2.5.2. Arbitrage entre coûts de détention d'encaisse et frais financiers</b>	23
2.6. Les erreurs de gestion de la trésorerie	24
<b>2.6.1. Erreur d'équilibrage ou de contre-phases</b>	24
<b>2.6.2. Erreur de sur-mobilisation ou de sur-équilibre</b>	25
<b>2.6.3. Erreur de sous-mobilisation</b>	25
2.7. Les différentes démarches de la gestion de trésorerie	26
<b>2.7.1. La gestion prévisionnelle</b>	26
<b>2.7.1.1. Les outils de la gestion prévisionnelle</b>	27
<b>2.7.1.2. L'élaboration des prévisions de trésorerie</b>	28
<b>2.7.1.3. Contrôle des prévisions</b>	29
<b>2.7.2. La gestion permanente au jour le jour (gestion journalière)</b>	29
<b>2.7.2.2. Les outils de la gestion de la trésorerie au quotidien</b>	30
2.8. La gestion de risque de trésorerie	31
2.9. Techniques de gestion des risques de trésorerie	31
<b>Conclusion du 1<sup>er</sup> chapitre</b> .....	33
<b>CHAPITRE II : LES OUTILS DE LA GESTION DE TRESORERIE</b> .....	34
<b>Introduction 2ème chapitre</b> .....	35
<b>Section 1 : les outils de gestion prévisionnel</b> .....	36
1.1. Le plan de financement	37
<b>1.1.1 Définition</b>	37
<b>1.1.2 Les caractéristiques du plan de financement</b>	38
<b>1.1.3 La réalisation du plan de financement</b>	38
<b>1.1.4 Objectifs du plan de financement</b>	40
<b>1.1.5 Les Limites du plan de financement</b>	40

1.2	Le plan de trésorerie	41
1.2.1	<b>Eclaircissement sur la différence entre le plan de trésorerie et le budget de trésorerie</b>	41
1.2.2	<b>Définition</b>	41
1.2.3	<b>La technique du budget de trésorerie</b>	44
1.2.4	<b>L'utilité du budget de trésorerie</b>	44
1.2.5	<b>La réalisation du budget de trésorerie</b>	44
1.2.6	<b>L'établissement du budget des encaissements</b>	45
1.2.6.1	<b>Les encaissements d'exploitation</b>	45
1.2.6.2	<b>Les encaissements hors exploitation</b>	45
1.2.7	<b>L'établissement du budget des décaissements</b>	46
1.2.7.1	<b>Les décaissements d'exploitation</b>	46
1.2.7.2	<b>Les décaissements hors exploitation</b>	47
1.2.8	<b>L'établissement du budget de TVA</b>	48
1.2.9	<b>L'établissement du budget général de trésorerie</b>	48
1.2.10	<b>Les caractéristiques du plan de trésorerie</b>	49
1.2.11	<b>Interprétation du budget de trésorerie</b>	50
<b>Section 2 : Les outils de la gestion quotidienne.....</b>		<b>52</b>
2.1.	La fiche en valeur	52
2.1.1.	<b>La gestion permanente</b>	52
2.1.2.	<b>La fiche en valeur</b>	53
2.2.	Les caractéristiques de la fiche en valeur	55
2.3.	L'objectif de la réalisation d'une fiche en valeur	55
2.4.	Les principaux moyens de paiements	56
2.4.1.	<b>Le chèque</b>	56
2.4.1.1.	<b>Le chèque d'entreprise</b>	56
2.5.1.1.	<b>Le chèque de banque :</b>	56
2.5.2.	<b>Les effets de commerce</b>	56
2.5.2.1.	<b>La lettre de change ou traite :</b>	56
2.5.2.2.	<b>Le billet à ordre</b>	56
2.5.3.	<b>Le virement bancaire</b>	56
2.6.	La gestion des besoins et des excédents	57
2.6.1.	<b>Financement en cas de besoins</b>	57
2.6.1.1.	<b>Financement hors du circuit bancaire</b>	57
2.6.1.2.	<b>Financement par le circuit bancaire</b>	58



	98
<b>2.6.2. Placement en cas d'excédent</b>	59
<b>2.6.2.1. Les placements bancaires</b>	59
<b>2.6.2.2. Les placements sur les marchés</b>	60
<b>2.6.2.3. Placements auprès d'une autre entreprise</b>	61
2.7. Négociation des conditions bancaires	62
<b>2.7.1. Types de négociation</b>	62
<b>Conclusion du 2<sup>ème</sup> chapitre</b> .....	63
<b>CHAPITRE III : LES OUTILS DE GESTION DE TRÉSORERIE AU SEIN DE L'ENTREPRISE EL-KENDI</b> .....	64
<b>Introduction du 3<sup>ème</sup> chapitre</b> .....	65
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	66
1.1. Présentation du groupe	66
<b>1.1.1. La Mission de MS Pharma</b>	66
<b>1.1.2. La Vision de MS Pharma</b>	66
1.2. Présentation de l'entreprise	66
1.3. Site géographique de l'entreprise	67
1.4 Les Services offerts par EL KENDI :	68
1.4. L'organigramme de l'entreprise	70
1.5. L'organigramme de département finance	71
1.6. L'explication du département d'accueil	72
<b>1.6.1. Superviseur de la Trésorerie</b>	72
<b>1.6.2. Responsable des Relations Bancaires</b>	72
<b>1.6.3. Comptable Trésorerie</b>	72
<b>1.6.4. Commerce extérieur et importation</b>	72
<b>1.6.5. Responsable des Comptes Étrangers</b>	72
<b>Section 2 : Les outils de gestions de trésorerie utiliser par EL KENDI</b> .....	73
2.1. Prévisions de Décaissements Mensuels	73
<b>2.1.1. Le tableau des Prévisions de Décaissements Mensuels</b>	73
<b>2.1.2. Une analyse par mois :</b>	73
2.2. Tableau Prévisionnel résumé des Transactions Financières	74
<b>2.2.1. Mouvement sur opération de crédit</b>	74
<b>2.2.2. Explication des parties du tableau</b>	74
<b>2.2.2.1. Partie liée au client</b>	74
<b>2.2.2.2. Partie liée au fournisseur</b>	75
<b>2.2.3. Analyse par mois :</b>	75

<b>2.2.4. Tableau détailler Prévisionnel des Opérations Financières et Dates d'Échéance (juste une partie du tableau )</b>	75
2.3. La suivis des effets de commerce comptablement (les cheque)	76
2.4. La gestion des fournisseurs étranger (juste une partie du tableau)	77
2.5. La gestion des paiements des clients	78
2.6. La gestion des comptes bancaires par mois	78
<b>2.6.1. Avril</b>	78
<b>2.6.2. Analyse des mouvements</b>	80
2.7. Situation trésorerie	81
<b>2.7.1. Analyse des Activités de Flux de Trésorerie</b>	83
2.8. La situation de trésorerie prévisionnelle trimant	84
<b>2.8.1. Analyse par mois</b>	85
2.9. Le résumé mensuel de la banque	87
<b>Conclusion du 3<sup>ème</sup> chapitre</b> .....	89
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	90
<b>LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	93
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	95