



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences financières et comptabilité**

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**L'optimisation de la trésorerie et son impact
sur la performance d'entreprise**

Cas : SARL HAYAT DHC ALGERIE

Elaborés par :

ATAMNIA SELMA

KAB HOUSSAM EDDINE

Encadré par :

Mr. BOUHADIDA MOHAMED

Période de stage : 20/02/2025 au 22/05/2025

Lieu de stage : SARL HAYAT DHC ALGERIE

Promotion2025



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences financières et comptabilité**

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**L'optimisation de la trésorerie et son impact
sur la performance d'entreprise
Cas : SARL HAYAT DHC ALGERIE**

Elaborés par :

ATAMNIA SELMA

KAB HOUSSAM EDDINE

Encadré par :

Mr. BOUHADIDA MOHAMED

Période de stage : 20/02/2025 au 22/05/2025

Lieu de stage : SARL HAYAT DHC ALGERIE

Promotion2025

Remerciements

Avant tout, Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers Dieu Le Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail dans les meilleures conditions.

*Nous remercions sincèrement **monsieur Bouhadida Mohamed**, notre promoteur, pour la confiance qu'il nous a témoignée, la qualité de son encadrement, ses conseils avisés et son accompagnement tout au long de la réalisation de ce mémoire*

*Nos remerciements vont également à **Monsieur Djamel Yemi et Monsieur BRAHIM Benazouaou**, notre encadrant de stage au sein de la **SARL HAYAT DHC Algérie**, pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé, ainsi que pour les conseils pratiques et les informations précieuses qu'il m'a généreusement partagé. Nous tenons aussi à remercier tous les responsables et employés de l'entreprise **HAYAT DHC** pour leur disponibilité, leur bienveillance et l'intérêt qu'ils ont accordé à notre travail. Leur collaboration a grandement contribué à la richesse de cette étude.*

*Enfin, Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Monsieur Maabout Mohamed Zakaria** pour son accompagnement, ses conseils avisés et son dévouement tout au long de mon parcours. Mes remerciements vont également à **l'ensemble des professeurs** qui m'ont enseigné à l'École Supérieure de Commerce, pour la qualité de leur enseignement, leur engagement et leur précieuse contribution à ma formation. Leur savoir et leur soutien ont grandement enrichi mon expérience académique.*

Dédicace

Parce qu'aucune réussite ne se construit seule, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ceux qui ont été à mes côtés tout au long de ce parcours.

*À mes **chers parents**, mes repères, pour votre amour inconditionnel, vos sacrifices et votre soutien constant. Que Dieu vous bénisse et vous protège.*

*À mes frères **OUSSAMA, BILLEL**, et à ma sœur **CHAHRAZED**, merci pour votre tendresse, vos encouragements et votre présence rassurante.*

*À mes chères amies : **MALEK, ACHOUAK, MANAR, RANIA, BOUCHRA, KHAOULA, NOUHA**.*

*À mon binôme **HOUSSAM EDDINE**, et à tous ceux qui m'ont soutenue de près ou de loin, ce travail vous est dédié, avec tout mon respect et ma reconnaissance.*

Selma

Dédicace

Je dédie ce travail

*À mon père, pilier de ma vie, exemple de sagesse et de persévérance,
source de force et de bienveillance, qui m'a transmis les valeurs du
travail et du courage.*

*À ma chère mère, source d'amour inconditionnel, dont les prières et la
tendresse ont toujours été ma force silencieuse.*

*À mes frères, pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur
présence précieuse à chaque étape.*

*À mon binôme et tous mes amis, ma deuxième famille, qui ont donné
gout à ces longues cinq années*

Houssam Eddine

Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing
AC : Actif Circulant
AF : Autonomie Financière
BFR : Besoin Fonds de Roulement
CA : Chiffres d’Affaires
CAF : Capacité d’Autofinancement
CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital
CP : Capitaux Propres
CPFD : Commission de Plus Fort Découvert
CT : Court Terme
DCT : Dettes à Court Terme
DLMT : Dettes Moyen et Long Terme
DPF : Délais de Paiement Fournisseurs
E : Effet de levier
EBE : Excédent Brut d’Exploitation
EENE : Effets Escomptés Non Échus
ERP : Enterprise Resource Planning
FR : Fonds de Roulement
FRNG : Fonds de Roulement Net Global
FTF : Flux de Trésorerie de Financement
FTI : Flux de Trésorerie Investissement
FTO : Flux de Trésorerie Opérationnelle
IF : Indépendance Financière
JC : Jours Calendaires
JIT : Just-In-Time
JO : Jours Ouvrables
KPI : Indicateurs Clés de Performance
KTP : Kondor Trade Processing
LG : Liquidité Générale
LI : Liquidité Immédiate
LR : Liquidité Réduite
MRP : Material Requirements Planning
MT : Moyen Terme
OPCVM : Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PDP : Plan Directeur de Production
PPF : Plan Pluriannuel de Financement
RN : Résultat Net
ROA : Return On Assets
ROE : Return On Equity
ROI : Return On Investment
ROS : Return On Sales

SAP : Systems, Applications and Products for data processing

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SG : Solvabilité Générale

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TFT : Tableau des Flux de Trésorerie

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VAR BFR : Variation Besoin Fonds de Roulement

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeur Immobilisée

VR : Valeur Réalisable

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	Page
1	Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)	15
2	Présentation de la CAF par la méthode additive.	16
3	Présentation de la CAF par la méthode soustractive	17
4	Tableau des flux de trésorerie (méthode directe)	24
5	Tableau de flux de trésorerie (méthode indirecte)	25
6	Présentation d'un modèle de plan de financement	37
7	Présentation d'un modèle du budget de trésorerie	39
8	Présentation d'un modèle du plan de trésorerie	41
9	La fiche en valeur	42
10	Présentation d'un standard de conditions bancaires applicables aux entreprise	43
11	Séquence chronologique des événements les plus importants de la vie du groupe HAYAT de (1937-2021).	57
12	Tableau des flux de trésorerie.	66
13	Synthèse des encaissements et décaissements globaux	69
14	Tableau récapitulatif des variations	70
15	Présentation du l'actif des années 2021, 2022 et 2023	70
16	Présentation du passif des années 2021, 2022 et 2023	72
17	Bilan de grande masse 2021	73
18	Bilan de grande masse 2022	73
19	Bilan de grande masse 2023	73
20	Le besoin en fonds de roulement	74
21	Calcul de fonds de roulement par le haut du bilan	74
22	Trésorerie nette à partir du FR et BFR	76
23	Le calcul des ratios des délais fournisseurs et clients.	77
24	Les prévisions et réalisations de l'année 2021.	78
25	Les prévisions et réalisations de l'année 2022.	79
26	Les prévisions et réalisations de l'année 2023.	80
27	Calcul des ratios de rentabilité.	82
28	Calcul des ratios de liquidité.	83
29	Calcul des ratios de solvabilité.	84
30	Compte de résultat par nature.	84
31	Le calcul de la CAF par la méthode soustractive (UM : DA)	85
32	Le calcul de la CAF par la méthode additive (UM : DA)	85

Liste de figures

Figure N°	Titre	Page
1	La place du trésorier dans les grandes entreprises	3
2	Présentation schématique des étapes de la gestion de trésorerie.	6
3	Modèle d'un bilan fonctionnel	12
4	Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan.	13
5	Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.	13
6	Variation de la trésorerie	23
7	Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance	31
8	Les concepts de la performance	32
9	Production budgétaire	35
10	Représentation hiérarchique de l'élaboration du budget	38
11	Structure organisationnelle de l'entreprise Hayat DHC Algérie	61
12	Organigramme de la Direction Financière et Comptable	62
13	Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie 2021-2023	68
14	Représentation graphique de total encaissements et décaissements	69
15	Le FR et BFR durant la période étudiée	75
16	La TN durant la période étudiée	76
17	Evolution de la CAF durant la période étudiée	86

Liste des annexes

Annexe N°	Titre
1	Organigramme (1) de SARL HAYAT
2	Organigramme (2) de SARL HAYAT
3	Bilan actif de l'année 2023
4	Bilan passif de l'année 2023
5	Compte de résultat de l'année 2023
6	Bilan actif de l'année 2022
7	Bilan passif de l'année 2022
8	Compte de résultat de l'année 2022
9	Bilan actif de l'année 2021
10	Bilan passif de l'année 2021
11	Compte de résultat de l'année 2021
12	Tableau de flux de trésorerie de l'année 2022
13	Tableau de flux de trésorerie de l'année 2023

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste de figures

Liste des annexes

Sommaire

Résumé

Abstract

Introduction Générale

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale.

Section01 : Les notions générales sur la trésorerie et sa gestion

Section 02 : Enjeux de la gestion de la trésorerie

Section 03 : Analyse de la relation entre la trésorerie et la Performance globale

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie.

Section 01 : La performance financière et opérationnelle d'entreprise

Section 02 : Outils de gestion et de suivi de la trésorerie

Section 03 : Techniques d'optimisation de la gestion de la trésorerie

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'entreprise SARL HAYATDHC ALGERIE

Section 02 : Diagnostic de la gestion de trésorerie au sein de SARL HAYAT DHC ALGERIE

Section 03 : Analyse de l'Impact d'optimisation de la Trésorerie Sur la Performance financière.

Conclusion générale

Bibliographie

Les annexes

Table des matières

Résumé

Ce mémoire présente une étude approfondie sur la trésorerie et son impact sur la performance des entreprises, en se concentrant spécifiquement sur la SARL HAYAT DHC Algérie. La gestion de la trésorerie est mise en avant comme un élément central de la fonction financière, vitale pour garantir la liquidité et la solvabilité d'une entreprise. La recherche aborde divers aspects, notamment les notions générales de la trésorerie, les enjeux de sa gestion qui peuvent constituer des défis pour l'entreprise.

Les résultats financiers de HAYAT DHC Algérie sur la période 2021-2023 révèlent une amélioration significative de sa trésorerie, avec un fonds de roulement positif et une trésorerie nette qui devient positive en 2023 après deux années de déficit. L'analyse des ratios de rentabilité, de liquidité et de solvabilité souligne une performance financière en hausse, avec une capacité d'autofinancement qui augmente significativement.

Ce mémoire identifie également les outils et techniques d'optimisation de la trésorerie, tels que la gestion des délais de paiement et l'élaboration de budgets de trésorerie prévisionnels. Ces outils sont essentiels pour anticiper les besoins financiers et assurer le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Enfin, l'étude conclut en soulignant l'importance d'une gestion efficace de la trésorerie pour éviter les risques financiers, optimiser les ressources, et garantir la pérennité des entreprises. En résumé, l'optimisation de la trésorerie est essentielle pour améliorer la performance opérationnelle et financière, comme l'illustre le cas de la SARL HAYAT DHC Algérie, qui met en pratique divers leviers de gestion pour renforcer sa position sur le marché.

Mots clés : gestion financière, trésorerie, gestion optimale de trésorerie, flux de trésorerie, la performance, KPI

Abstract:

This thesis presents an in-depth study on cash management and its impact on business performance, with a specific focus on SARL HAYAT DHC Algeria. Cash management is highlighted as a central element of financial operations, essential for ensuring a company's liquidity and solvency. The research covers various aspects, including general concepts of cash flow, the challenges of managing it, a effacer.

The financial results of HAYAT DHC Algeria over the 2021–2023 period show a significant improvement in cash flow, with a positive working capital and a net cash position that turned positive in 2023 after two years of deficit. The analysis of profitability, liquidity, and solvency ratios indicates an upward trend in financial performance, with a notably increased capacity for self-financing.

The thesis also identifies key tools and techniques for cash optimization, such as managing payment deadlines and preparing cash flow forecasts. These tools are crucial for anticipating financial needs and ensuring smooth business operations.

Finally, the study emphasizes the importance of effective cash management in avoiding financial risks, optimizing resources, and ensuring long-term business sustainability. In summary, cash optimization is essential for enhancing both operational and financial performance, as demonstrated by the case of SARL HAYAT DHC Algeria, which applies various management levers to strengthen its market position.

Key words: Treasury, financial management, optimal management of treasury, liquidity, cash flow, performance, KPI.

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement marqué par l'ouverture de l'économie à la compétition internationale, l'un des problèmes qui se pose avec acuité aux entreprises est le choix entre les différents modes de financements, à savoir : l'autofinancement, l'augmentation du capital ou l'endettement. Dans le sens où cela impacterait leur fonds de roulement, et donc tous les équilibres financiers à long, moyen et court termes, l'optimisation du solde de la trésorerie se poserait comme un casse-tête, souvent amplifié par le gap entre les délais clients et les délais fournisseurs.

La gestion de la trésorerie est l'une des fonctions financières qui a subi plus d'évolution, elle donne un impact sur la performance financière, et permet d'assurer la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et les frais financiers. Elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiement et de financement, et d'autre part à informer les gestionnaires des répercussions de leurs décisions sur la trésorerie.

Afin d'atteindre une performance optimale, une entreprise doit mettre en œuvre plusieurs politiques, parmi lesquelles se trouve la gestion de trésorerie. Cette dernière vise à assurer une gestion efficace et à contribuer à l'amélioration continue des services.

À cela s'ajoute la difficulté de maintenir un équilibre entre la détention excessive de liquidités, qui représente un manque à gagner en raison de l'absence de rentabilité de ces fonds inactifs, et le risque de se retrouver en situation de déficit de trésorerie, pouvant entraîner des tensions financières, des retards de paiement ou un recours coûteux à des financements externes d'urgence.

Selon Ludwig VON BERTALANFFY « *la trésorerie a la même importance pour l'entreprise que le sang l'a pour l'homme. Sans elle l'entreprise, ne peut survivre* ».

La trésorerie est un élément essentiel de la gestion financière, jouant un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise, car toutes les opérations menées se traduisent par des flux monétaires. Elle représente l'aboutissement des processus financiers, qu'ils soient directs ou indirects. Ainsi, la gestion de la trésorerie constitue une activité quotidienne permettant un suivi en temps réel des entrées et sorties de fonds, en tenant compte de leur date de valeur.

Problématique

La gestion de la trésorerie est un facteur clé de la pérennité et de la croissance des entreprises. Une trésorerie mal gérée peut entraîner des difficultés financières, des coûts supplémentaires et, dans certains cas, conduire à la faillite. À l'inverse, une gestion efficace permet d'améliorer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers, à financer ses investissements et à renforcer sa compétitivité.

C'est donc pour cela que la question centrale que nous nous posons dans ce mémoire est la suivante :

"Dans quelle mesure l'optimisation de la gestion de la trésorerie influence-t-elle la performance financière et opérationnelle d'une entreprise ?"

Cette problématique tente d'identifier, à l'aide de l'analyse des leviers d'optimisation de la trésorerie, la mesure dans laquelle cela est susceptible d'influencer les indicateurs de performance de l'entreprise.

Introduction Générale

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- En quoi l'optimisation de la trésorerie favorise-t-elle l'amélioration de la performance financière et opérationnelle des entreprises ?
- Quels sont les principaux obstacles auxquels les entreprises sont confrontées dans la gestion et l'optimisation de leur trésorerie ?
- Quelles stratégies et quels outils permettent d'assurer une gestion efficace de la trésorerie tout en limitant les risques financiers ?
- Existe-t-il des KPI de gestion de trésorerie nous permettant d'intervenir en cas de risques ou de manques à gagner ?

Hypothèses

- **Hypothèse 01** : Une gestion optimisée de la trésorerie, basée sur un suivi rigoureux des flux financiers, améliore la rentabilité et la stabilité de l'entreprise.
- **Hypothèse 02** : L'optimisation de la trésorerie est entravée par des défis tels que l'irrégularité des flux, les délais de paiement et l'accès limité aux financements à court terme.
- **Hypothèse 03** : L'adoption d'outils, comme la prévision de trésorerie et la gestion des délais de paiement, permet de réduire les risques financiers et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.
- **Hypothèse 04** : Les indicateurs clés de performance (KPI) permettent de surveiller la santé financière d'une entreprise et d'intervenir en cas de déviations critiques.

Méthodologie de la recherche

Pour répondre au problème de la recherche et vérifier les hypothèses émises, on a utilisé l'approche analytique descriptive.

En ce qui concerne l'aspect théorique, parce qu'il est commode de dire des faits et de comprendre les composantes du sujet, et de le soumettre à une étude précise. Afin de mieux appréhender notre sujet de recherche, nous avons adopté une approche méthodologique structurée visant à atteindre notre objectif. Nous avons d'abord réalisé une recherche documentaire en analysant divers ouvrages, articles scientifiques, mémoires et thèses afin de construire un cadre théorique solide et de clarifier les concepts clés. Cette démarche nous a permis d'élaborer une grille d'analyse pertinente pour examiner la relation entre la gestion de la trésorerie et la performance de la société HAYAT DHC ALGERIE.

Le plan du travail

Dans le but d'accomplir notre travail au mieux, nous l'avons structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé : « **Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale** », présente les fondements théoriques de la trésorerie à travers trois axes principaux. Il expose dans un premier temps les notions générales liées à la trésorerie et à sa gestion, en abordant sa définition, ses composantes, ses objectifs et son rôle

Introduction Générale

au sein de l'entreprise. Ensuite, il met en évidence les enjeux liés à la gestion de la trésorerie, qu'ils soient financiers, stratégiques ou opérationnels. Enfin, une analyse de la relation entre la trésorerie et la performance globale permet de souligner l'impact direct d'une bonne gestion des liquidités sur la rentabilité, la stabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Le deuxième chapitre intitulé : « **Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie** », s'articule autour de trois axes essentiels. Il débute par l'analyse de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise, en identifiant les indicateurs clés permettant d'évaluer sa rentabilité, sa solvabilité et son efficacité. Ensuite, il présente les principaux outils de gestion et de suivi de la trésorerie, tels que le budget de trésorerie, le plan de financement et le tableau des flux de trésorerie, qui facilitent l'anticipation et la maîtrise des flux financiers. Enfin, il aborde les techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie, notamment la réduction du besoin en fonds de roulement et l'amélioration des délais de paiement, en soulignant leur rôle dans l'amélioration de la rentabilité et de la stabilité de l'entreprise.

Quant au troisième et dernier chapitre, nous allons présenter l'étude d'un cas pratique au sein de la SARL HAYAT DHC ALGERIE mettant en exergue les notions théoriques citées dans les chapitres précédents et utilisant les données disponibles.

Motifs du choix du sujet :

Nous avons choisi le sujet "L'optimisation de la trésorerie et son impact sur la performance de l'entreprise" en raison de son importance académique, scientifique et personnelle.

- Inclinations personnelles et désir d'aborder le sujet de la trésorerie et tout ce qui touche à l'analyse financière
- L'adéquation du sujet de l'étude avec notre spécialité universitaire " Finance et comptabilité ", afin d'appliquer les connaissances théoriques acquises à la réalité institutionnelle.
- La volonté d'élargir notre base de connaissances dans le domaine de la gestion financière et d'enrichir les études antérieures.
- La plupart des entreprises algériennes souffrent de difficultés dans la gestion de leur trésorerie, la considérant comme un aspect secondaire.
- Il constitue une opportunité d'explorer en profondeur les techniques modernes de gestion de trésorerie, tout en appliquant nos connaissances théoriques dans un cadre concret.
- Notre objectif est de proposer des solutions concrètes et applicables, en particulier en analysant des cas réels et en utilisant des outils modernes de gestion financière tels que les logiciels ERP et les prévisions de trésorerie.
- Ce sujet permet de relier les concepts financiers traditionnels aux nouvelles stratégies de gestion, tout en mettant en avant les meilleures pratiques pour optimiser les flux de trésorerie.

Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

Introduction du chapitre

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière entreprise. Anciennement considérée comme une dimension uniquement de la gestion financière, elle est désormais une constituante opérationnelle et évolutive fondamentale, contribuant à un rôle encaissant.

Les technologies et techniques avancées ont réellement révolutionné le monde financier, restructurant en profondeur son organisation. Dans ce sens, la gestion de la trésorerie a également connu des changements majeurs, devenant un constitutif en fil radical d'entreprise financière. De toute dimension, elle est nécessaire et a un rôle de fond dans le financement des activités, le soutien à la croissance et à la préservation de la stabilité financière.

Autant d'éléments d'indicateurs de la bonne santé économique d'une organisation, une gestion de trésorerie qui marche optimise les circulations de liquidités, permet d'anticiper les risques et d'améliorer la rentabilité. Ainsi, pour mieux cerner ses préoccupations et son impact, il est essentiel d'en comprendre les fondements théoriques et d'étudier les évolutions qu'elle a subies au cours des ans. Dans ce chapitre actuel nous allons apprendre certains aspects en lien avec la gestion de trésorerie à savoir :

- Les concepts généraux sur la trésorerie et sa gestion.
- Les Enjeux de la gestion de la trésorerie.
- Analyse de la relation entre la trésorerie et la Performance globale.

Section01 : Les notions générales sur la trésorerie et sa gestion

Le terme « trésorerie » représente l'argent disponible sur votre compte bancaire une fois vos recettes encaissées et vos dépenses payées. Elle définit par divers auteurs et spécialistes en gestion financière. Voici quelques définitions tirées de la littérature.

1. La trésorerie

1.1. Définition de la trésorerie

Selon FORGET, « elle est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agit du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. »¹

La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation, elle englobe les valeurs nettes disponibles, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier.²

L'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité³

« La notion de trésorerie peut s'entendre soit, en termes de flux, c'est l'ensemble des flux pendant une période, soit en termes de stocks, c'est la situation de trésorerie à une date donnée. Les flux et les stocks sont liés par la relation suivante :

*Situation de trésorerie en début de période + Encaissements pendant la période – Décaissements pendant la période = Situation de trésorerie en fin de période ».*⁴

Alors la trésorerie est L'ensemble des liquidités aisément disponibles à un moment donné est dénommé trésorerie d'une entreprise. Ce montant inclut toutes les liquidités en caisse et les fonds nécessaires pour l'équivalent en caisse. L'argent constitue une garantie pour assumer les obligations financières à court terme d'une entreprise. La trésorerie accumule les entrées et les sorties d'argent qui répondent aux flux financiers.

Après avoir défini les composantes clés de la trésorerie et son importance stratégique, il est essentiel de comprendre la position centrale du trésorier au sein de l'organisation. La Figure 01 offre une représentation schématique de la place du trésorier dans les grandes entreprises, mettant en lumière son positionnement au sein de la direction financière et ses interactions avec les autres services.

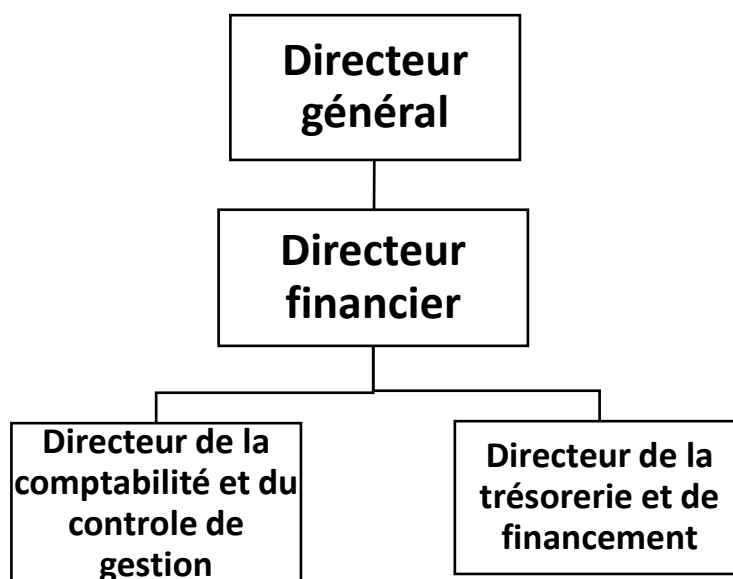
¹Forget. J, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Édition d'Organisation, Paris, 2005, p.12.

²Poloniato. B, Aschenbroich. Y, Voyenne. D, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11^e édition, Dunod, Paris, 2002, p.35.

³HONORE. L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, P. 33

⁴Bellier. D-A, Khath. S, « Gestion de trésorerie », Éditions Economica, France, 2000., P. 25.

Figure 01 : La place du trésorier dans les grandes entreprises



Source : DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000, p.20

1.2. Les compensant de la trésorerie

La trésorerie est constituée essentiellement par la caisse et la banque. Les principales composantes de la trésorerie sont les suivantes :

La trésorerie active regroupe l'ensemble des liquidités disponibles immédiatement :

- Les comptes bancaires courants : soldes créditeurs des différents comptes professionnels et comptes d'épargne disponibles immédiatement.
- La caisse : espèces détenues physiquement dans l'entreprise et petite caisse pour les dépenses courantes.
- Les placements à court terme : valeurs mobilières de placement (VMP), SICAV monétaires et comptes à terme.

La trésorerie passive comprend l'ensemble des dettes bancaires à court terme :

- Les découverts bancaires : soldes débiteurs des comptes courants et facilités de caisse accordées par la banque.
- Les crédits de trésorerie à court terme : crédits de campagne et avances bancaires.¹

1.3. Les raisons de la rétention de la trésorerie

Trois motifs clairement définis font que l'entreprise a besoin d'une trésorerie. John Maynard Keynes a écrit dans son livre sur la Théorie de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie :

Motifs de transaction : l'entreprise effectue chaque jour des achats et des ventes. La plupart de ces opérations sont effectuées sur une base de crédit, mais à la fin du contrat l'entreprise a besoin de disponibilité.

¹Pennylane. (Sd). Trésorerie : concepts clés et définition. <https://www.pennylane.com/fr/fiches-pratiques/tresorerie/tresorerie-concepts-cles-et-definition>. (Consulté le 25 novembre 2024).

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

Motifs de précaution : la gestion de trésorerie n'est pas une science exacte, et donc, parfois les meilleures prévisions sont prises par défaut. Les précautions sont moins importantes si la banque est diligente ainsi les procédures de retrait seront rapides.

Motifs de spéculation : lorsque l'entreprise manie de grandes quantités de monnaie, il peut être intéressant de disposer, même pour quelques jours ou pour quelques heures, de fonds que l'on peut placer dans des conditions intéressantes, en particulier sur des places internationales et sur des produits financiers standard.¹

2. La gestion de la trésorerie

2.1. Définition de la gestion de trésorerie

Avant tout, il est essentiel de comprendre la signification du mot « gestion », qui désigne l'ensemble des processus, des pratiques et des méthodes utilisés pour diriger, organiser et administrer efficacement les ressources d'une organisation ou d'un projet.

La gestion de trésorerie est l'approche stratégique pour planifier, organiser et contrôler les flux financiers d'une entreprise dans le but d'optimiser sa liquidité, réduire son risque financier et garantir sa viabilité à long terme.

Selon Gitman et al., la gestion de trésorerie est définie comme « l'ensemble des activités et des processus qui permettent à une entreprise de gérer efficacement sa trésorerie, ses comptes bancaires, ses investissements à court terme et ses besoins de financement à court terme ».²

Selon BANGALA ALBERT « La gestion de trésorerie est un levier stratégique pour chaque entreprise où la maîtrise des flux financiers a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la qualité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidité et d'anticiper les risques financiers ».³

2.2. Le rôle et l'objectif de la gestion de trésorerie dans l'entreprise

Selon Gaugain et Sauvée-Crambert, « Le trésorier a pour responsabilité de prévoir et de gérer les flux et les risques financiers de l'entreprise, de maintenir des relations avec les banques, d'optimiser les placements et les financements, ainsi que de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise en collaboration avec les autres services de l'entreprise. De plus, il doit s'adapter aux nouvelles normes comptables en vigueur. Bien que l'on puisse donner une vue d'ensemble des activités du trésorier, il est important d'analyser chaque tâche individuellement pour comprendre son rôle spécifique »⁴

¹Jean-Guy. D, Stéphane. G, « Gestion financière, de l'analyse à la stratégie », édition d'Organisation, Paris, France, 2011, p 276.

²Gitman.L, Juchau. R, Flanagan. J, « Principles of Managerial Finance », 15^eédition, Pearson Australia, 2018, p. 617.

³BANGALA. A, « les fondements de la gestion financière », Edition de l'université de liège, Belgique, 2007, P.46.

⁴GAUGAIN. M, SAUVÉE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », 2^eème Edition, Economica, paris, 2007, p.43

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

En général, la gestion de trésorerie vise à assurer la stabilité financière et la pérennité d'une entreprise en se basant sur plusieurs objectifs essentiels.

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

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

2.3. Processus de la gestion de trésorerie

Pour garantir une utilisation efficace des liquidités de l'entreprise, la gestion de trésorerie suit un processus structuré, passe par trois étapes ¹:

Première étape : la prévision

La gestion prévisionnelle constitue la première étape du processus de gestion de trésorerie. Elle permet d'analyser les flux monétaires afin d'évaluer les entrées et sorties de fonds. Grâce à cette approche, l'entreprise peut identifier à l'avance les potentielles difficultés financières et ainsi anticiper les mesures nécessaires pour y faire face. Cette démarche budgétaire joue un rôle essentiel dans la prévention des risques de cessation de paiement en garantissant une gestion proactive des ressources financières. L'objectif principal des prévisions est d'accroître la capacité de réaction de l'entreprise face aux événements imprévus et d'assurer une cohérence globale dans la gestion financière. Les prévisions de trésorerie sont établies en tenant compte des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement, permettant ainsi une gestion plus efficace et stratégique des liquidités.

Deuxième étape : l'arbitrage

À ce stade du processus de gestion de trésorerie, l'objectif est de sélectionner les stratégies de couverture et d'investissement tout en prenant en compte les risques liés aux opérations financières. Ces risques comprennent notamment la liquidité, le risque de contrepartie, les variations des taux d'intérêt et les fluctuations des taux de change. Pour atteindre cet objectif, cette phase repose sur :

- Une mise à jour régulière et une gestion des positions de trésorerie en termes de montants.

¹Forget, J, Op.cit., p.27.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

- Une prévision détaillée et à court terme de l'évolution de la trésorerie.

Troisième étape : le contrôle

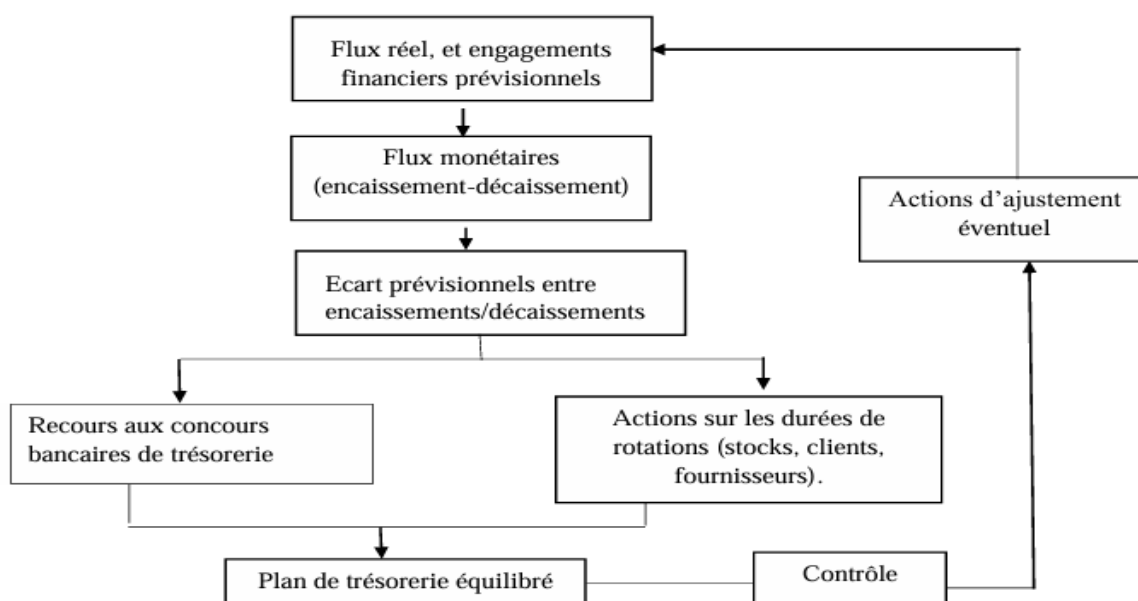
La dernière étape du processus de gestion de trésorerie consiste à analyser les différences entre les prévisions et les résultats, tout en veillant au contrôle des conditions bancaires. Cette analyse s'appuie sur l'examen des documents comptables, tels que l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt, afin d'identifier les écarts significatifs et d'évaluer leur impact sur la gestion financière de l'entreprise. Cette approche permet d'ajuster les stratégies de trésorerie et d'optimiser la relation avec les partenaires bancaires.

-Le contrôle de la caisse : est réalisé par le trésorier de l'entreprise et consiste à vérifier la concordance entre le solde réel de la caisse et celui inscrit dans le brouillard de caisse. Cette opération de vérification est effectuée à la fin de chaque mois et aboutit à la rédaction d'un procès-verbal de contrôle de caisse.

-Le contrôle bancaire : repose sur l'établissement des états de rapprochement bancaire, dont le but est de comparer le solde du compte bancaire, issu des opérations enregistrées par le trésorier, avec celui figurant sur le relevé bancaire fourni par l'établissement financier.

Afin de mieux visualiser le fonctionnement du processus de gestion de trésorerie, la Figure 02 propose une représentation schématique illustrant l'enchaînement des différentes étapes.

Figure 02 : Présentation schématique des étapes de la gestion de trésorerie.



Source : ABDENNOURI Ahlam, AIT OUBELLI Thiziri. L'optimisation de la gestion de trésorerie pour une sécurité et une rentabilité financière de l'entreprise : Cas de l'entreprise SAIDAL. Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019/2020.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

Après avoir expliqué les notions globales de trésorerie et de sa gestion, il convient d'examiner ses enjeux pour l'entreprise. Une bonne gestion de la trésorerie ne consiste pas seulement à contrôler les flux de fonds, mais a un impact important sur la stabilité et la rentabilité de l'entreprise. Elle permet l'optimisation des ressources, la prévention des risques de liquidité et le financement du développement. La prochaine section sera donc consacrée à l'étude de ces enjeux et de leur impact sur la performance de l'entreprise.

Section 02 : Enjeux de la gestion de la trésorerie

Pour assurer une gestion financière efficace, les trésoriers et responsables financiers doivent maîtriser plusieurs aspects clés. Il est essentiel de connaître le coût de revient de chaque produit commercialisé afin de fixer des prix appropriés et de garantir la rentabilité de l'entreprise. Une gestion optimale des stocks et du réapprovisionnement permet d'éviter les ruptures ou les surplus, assurant ainsi une disponibilité adéquate des produits. De plus, un suivi rigoureux des comptes clients et du processus de facturation jusqu'au recouvrement des créances est crucial pour maintenir une trésorerie saine. En respectant ces principes, l'entreprise peut gérer efficacement les enjeux de sa trésorerie et renforcer sa stabilité financière.

Les trésoriers et les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire - ou de ne pas faire croître- les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires .C'est cet enjeu majeur de la gestion de trésorerie qui sera traité dans cette section.¹

1. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers

Dans une gestion de trésorerie idéale, en supposant l'absence d'incertitudes, l'objectif est d'atteindre un solde de trésorerie nul. Cela permet d'éviter à la fois les soldes créditeurs peu productifs et les soldes débiteurs coûteux. Le trésorier s'efforce donc d'optimiser le niveau de liquidités sur le compte bancaire en équilibrant le coût d'une trésorerie excédentaire et celui lié au financement d'un manque de liquidités (un arbitrage).

La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la firme. Dans sa quête d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales : l'erreur d'équilibrage ; l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous-mobilisation.²

2. Arbitrage entre coûts de détention d'encaisse et frais financiers

Lorsqu'une entreprise maintient un solde créditeur sur son compte bancaire, elle engage un **coût d'opportunité**. En effet, ces liquidités disponibles résultent d'un équilibre financier où le fonds de roulement (FR) dépasse le besoin en fonds de roulement (BFR), indiquant une mobilisation excessive de financements coûteux. Ces fonds, bien que disponibles, ne sont pas investis dans des activités productives générant des rendements.

En l'absence de financement spécifique, ce coût d'opportunité peut être estimé par le **coût moyen pondéré du capital** (CMPC) de l'entreprise, qui représente le coût moyen des différentes sources de financement. Placer ces liquidités excédentaires dans des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) non risqués peut réduire ce coût,

¹ Philippe. D, Evelyne. P, « Gestion de trésorerie », édition 2 Ems, 17rue métiers, 2015, p.14.

²Ibid., p.14.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

mais ne l'élimine pas totalement, car le rendement de ces placements est généralement inférieur au CMPC.

À l'inverse, si l'entreprise présente une trésorerie nette négative, le financement de ce déficit, par des moyens tels que le découvert bancaire ou l'escompte, génère un coût réel et immédiat en raison des intérêts et frais associés à ces solutions de financement.

Dans la gestion de la trésorerie, le trésorier doit équilibrer deux coûts :

- **Coût de détention d'une encaisse positive** : Conserver des liquidités excédentaires peut entraîner un coût d'opportunité, car ces fonds pourraient être investis de manière plus rentable.
- **Coût d'obtention des liquidités en cas de déficit** : Si l'entreprise manque de liquidités, elle devra recourir à des financements externes, tels que des découverts bancaires ou des emprunts, qui génèrent des frais financiers.

Le trésorier doit donc arbitrer entre ces deux coûts pour déterminer le niveau optimal de liquidités à conserver. Cette décision dépend principalement du coût des ressources financières de l'entreprise, influencé par les taux d'intérêt du marché et la prime de risque exigée par les investisseurs et les prêteurs, en fonction des caractéristiques économiques et financières de l'entreprise.

Souvent, cet arbitrage conduit les trésoriers à viser un niveau cible d'encaisse légèrement négatif, acceptant un certain niveau de découvert pour minimiser les coûts totaux liés à la gestion de la trésorerie.

Toutefois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque, comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires.¹

3. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l'origine de trois erreurs fondamentales particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise. Ses erreurs fondamentales sont les suivantes :

3.1. L'erreur d'équilibrage

L'erreur d'équilibrage survient lorsque, au sein d'une entreprise, certains comptes bancaires présentent des soldes positifs (créditeurs) tandis que d'autres affichent des soldes négatifs (débiteurs).

Le coût de l'erreur de l'équilibrage peut être calculé par référence à la situation qui aurait été observée sur un compte bancaire unique. On parle alors de banque cumul, ou de banque fictive, dont le solde est égal au solde net de tous les comptes de la firme.

¹ Philippe. D, Evelyne.P, Op. Cit., p.14.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs. Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêts sur découvert et commission du plus fort découvert). Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

Coût de l'erreur d'équilibrage

$$= (\sum_j N_{cj} - N^c) (T_d - T_c) / 36000 + (\sum_j CPFD_j - CPFD')$$

Avec :

N_c = nombres créditeurs* de la banque j

N^c = nombres créditeurs de la banque cumul ;

T_d = taux du découvert** en% ;

T_c = taux de rémunération des soldes créditeurs ;

$CPFD_j$ = commission de plus fort découvert de la banque j ;

$CPFD'$ = CPFD de la banque cumul.

** l'erreur d'équilibrage est valorisée en considérant le différentiel entre le taux du découvert et le taux de rémunération des soldes créditeurs car elle provient de l'existence simultanée de découverts et de soldes créditeurs inutilisés

*Un nombre créditeur est le produit : solde créditeur x nombre de jours pendant lesquels ce solde reste inchangé.¹

3.2. L'erreur de sur-mobilisation

Une fois les contre-phases éliminées, la présence d'un solde créditeur important peut indiquer soit un manque de placements appropriés, soit un recours excessif à des financements à court terme tels que l'escompte. Cette situation entraîne une perte de revenus potentiels ou des charges financières inutiles. Pour évaluer le coût de cette erreur, on peut comparer le taux de rémunération du compte courant au taux moyen de financement ou de placement de l'entreprise, selon qu'elle est emprunteuse ou prêteuse. Il s'agit d'un coût d'opportunité, car les fonds immobilisés ne sont ni n'investis dans le cycle d'exploitation ni dans des projets d'investissement, privant ainsi l'entreprise de rendements potentiels. Si cette erreur persiste, elle peut affecter significativement la rentabilité des autres placements, surtout lorsque les montants concernés sont élevés et les périodes d'immobilisation longues.

L'erreur de sur-mobilisation survient généralement lorsque l'entreprise prévoyant une insuffisance de trésorerie sur une certaine période mobilise le financement nécessaire alors qu'un encaissement imprévu survient pendant ce laps de temps.²

Coût de l'erreur de sur mobilisation

¹Philippe.D, Evelyne. P, Op.Cit., p.17.

²Ibid, P.18.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

– Cout de la surmobilisation = $N_c \times (T_p - T_c) / 36000$

Ou $= N_c \times (T_e - T_c) / 36000$

Avec :

N_e = nombre créditeur de la banque sur la période d'erreur ;

3.3. L'erreur de sous-mobilisation

L'erreur de sous-mobilisation provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.¹

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

Coût de l'erreur de sous-mobilisation

– Cout de l'erreur de sur mobilisation = $\frac{ND \times (Td - T)}{36000} + \text{CPFD}$

Avec :

N_d = nombres débiteurs de la banque sur la période d'erreur ;

T_d = taux du découvert en % ;

T = taux du financement alternatif* en % ;

CPFO = commission de plus fort découvert sur la période²

Une gestion efficace de la trésorerie ne se limite pas à garantir la liquidité de l'entreprise ; elle joue également un rôle déterminant dans l'amélioration de sa performance globale. En effet, une trésorerie bien maîtrisée permet de soutenir les investissements, de réduire les coûts financiers et d'assurer une meilleure réactivité face aux imprévus. La section suivante analysera plus en détail cette relation.

¹Philippe. D, Evelyne. P, Op.Cit., p.18.

²Ibid., p.19.

Section 03 : Analyse de la relation entre la trésorerie et la Performance globale

1. La mesure de la performance financière

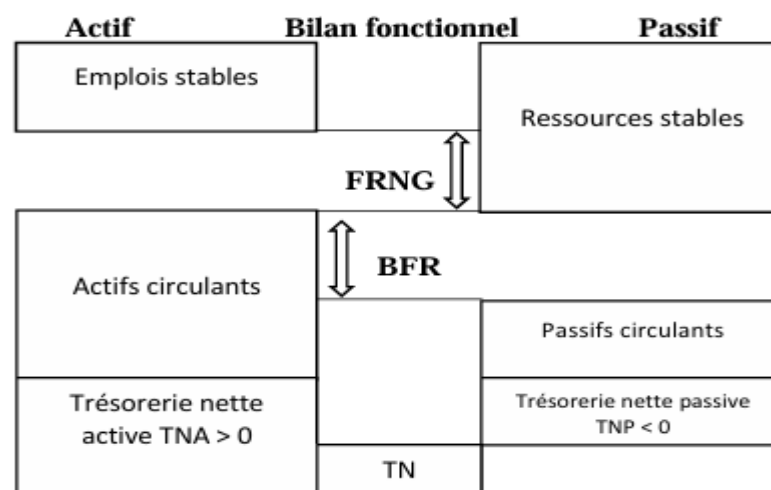
La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic.¹

1.1. Définition du bilan financier

Le plan comptable générale en donne une définition : « Le bilan décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entité et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres et, le cas échéant, les autres fonds propres. »

Il retrace à un moment donné le patrimoine ou la situation financière de l'entreprise.²

Figure 03 : Modèle d'un bilan fonctionnel



Source : Charles SIGNORINI, la finance d'entreprise... mais c'est très simple, édition DUNOD, p 121.

1.2. L'équilibre financier

Il existe trois indicateurs pour évaluer le niveau d'équilibre financier d'une entreprise : le fonds de roulement nets, le besoin en fonds de roulement et la situation de trésorerie.

1.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global (FRNG) correspond à l'excédent des ressources stables par rapport aux emplois stables. Il représente la part des ressources durables non affectée au financement des besoins liés au cycle d'exploitation de l'entreprise.

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes :

Par le haut du bilan :

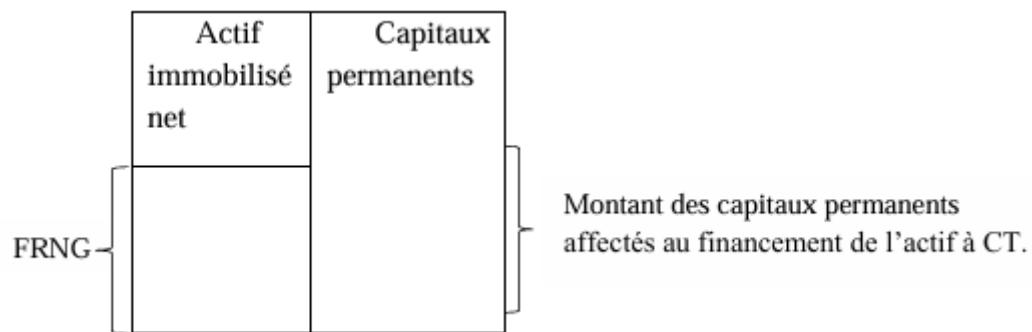
¹ AUTISSIER. D, SIMONIN. B, « Mesurer la performance des ressources humaines », Éditions d'Organisation, Paris, 2009, P.19.

² ESNAULT, B, DINASQUET, R, « Le bilan », dans : Bernard Esnault éd., « Comptabilité financière ». Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2008, p. 34-49

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

$$\text{Le fonds de roulement net} = \text{les capitaux permanents} - \text{l'actif immobilisé}$$

Figure 04 : Représentation schématique du FRNG par le haut du bilan.

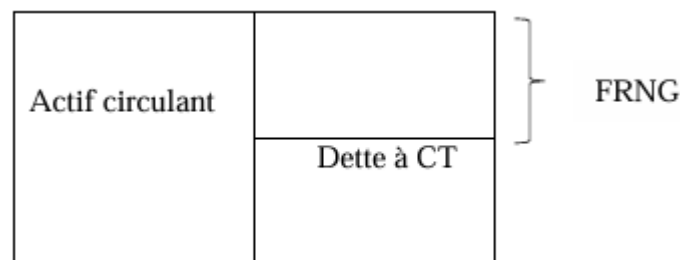


Source : COHEN. E, « analyse financière », éd. Economica, Paris, 2006, p.250.

Par le bas du bilan :

$$\text{Le fonds de roulement net} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

Figure 05 : Représentation schématique du FRNG par le bas du bilan.



Source : COHEN. E, « analyse financière », éd. Economica, Paris, 2006, p.250.

Interprétation : Un fonds de roulement net (FRN) positif indique que les immobilisations ont été financées par des ressources stables tout en générant un excédent, offrant ainsi une marge de sécurité à l'entreprise.

- **FRN > 0 :** Les capitaux permanents couvrent entièrement les actifs fixes, garantissant une stabilité financière.
- **FRN < 0 :** Les capitaux permanents sont insuffisants pour financer l'ensemble des actifs fixes, ce qui peut entraîner un besoin de financement.
- **FRN = 0 :** Il existe un équilibre entre les ressources stables et les emplois, reflétant une structure financière harmonisée.

1.2.2. Le besoin de fonds de roulement (BFR)

Le besoin de fonds de roulement correspond à l'immobilisation d'unités monétaire nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise, ce dernier doit financer certains emplois, à l'inverse, elle profite de certaines ressources.

Le besoin de fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes différentes :

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

$$BFR = (Valeurs\ d'exploitation + Valeurs\ réalisables) - (Dettes\ à\ court\ terme - Concours\ bancaires)$$

$$BFR = (Actifs\ circulants - Valeurs\ disponibles) - (Dettes\ à\ court\ terme - Concours\ bancaires)$$

Interprétation

- **BFR > 0** : signifie que les actifs circulants sont supérieurs aux dettes à court terme. Pour financer ce besoin, l'entreprise peut compter sur son fonds de roulement ou bien recourir à des concours bancaires.
- **BFR < 0** : implique une bonne situation financière pour l'entreprise. Dans ce cas, les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation, L'entreprise n'a alors pas de besoin financier et l'excédent généré permettra d'alimenter sa trésorerie nette.
- **BFR = 0** : Un équilibre est atteint entre les emplois et les ressources cycliques, assurant une gestion optimisée du financement.

1.2.3. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette est donnée également par la différence entre les fonds de roulement, elle résulte aussi de la différence entre la trésorerie positive et la trésorerie négative.¹

La trésorerie nette peut être calculée par deux méthodes différentes :

$$TN = Trésorerie\ active - Trésorerie\ passive$$

Interprétation

- **TN > 0** : L'entreprise possède une liquidité suffisante pour honorer ses dettes à court terme.
- **TN < 0** : La liquidité de l'entreprise est insuffisante pour couvrir ses engagements à court terme.
- **TN = 0** : L'entreprise atteint un équilibre temporaire de trésorerie à court terme.

$$TN = Fonds\ de\ roulement\ net - Besoin\ en\ fonds\ de\ roulement$$

Interprétation

- **FRN > BFR** : L'entreprise est en bonne santé financière, car elle parvient à financer intégralement son besoin en fonds de roulement tout en générant un excédent de trésorerie.

¹Bellalah. M, « Gestion financière : diagnostic, évaluation et choix d'investissement », 2^e édition, Éditions Economica, Collection « Connaissance de la Gestion », Paris, 2004., P.103.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

- **FRN < BFR** : Le fonds de roulement ne couvre qu'une partie du besoin en fonds de roulement, obligeant l'entreprise à recourir à des financements externes, tels que les découverts bancaires (DCT).
- **FRN = BFR** : Les ressources et les emplois sont parfaitement équilibrés, ce qui signifie que l'entreprise utilise la totalité de son fonds de roulement. Toutefois, cette situation peut être fragile, car le moindre déséquilibre pourrait affecter sa stabilité financière.

1.2.4. L'analyse des soldes intermédiaire (SIG), capacité d'autofinancement (CAF), et l'autofinancement

1.2.4.1. Soldes intermédiaires de gestion

Les SIG, ou soldes intermédiaires de gestion, sont une série de flux successifs qui émanent du compte de résultat. La justification de cette collection complète de variables est que l'analyse financière ne peut pas se contenter de l'unique solde global du compte de résultat.¹

Tableau 01 : Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)	N	N-1
Ventes de marchandise.		
-Coût d'achat des marchandises vendues		
= Marge commerciale		
Production vendue.		
+ production stockée.		
+production immobilisée.		
= Production de l'exercice		
Marge commerciale		
+ Production de l'exercice		
- Consommation en provenance des tiers		
= Valeur ajoutée		
+ Subvention d'exploitation.		
- Impôts, taxes et versements assimilés.		
- Charges du personnel		

¹Vernimmen, P, « Finance d'entreprise », Éditions Dalloz, Paris, 2020.P.256.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

= Excédent brut d'exploitation		
+ Reprises et transferts de charges d'exploitation. +Autres produits. – Dotations aux amortissements et provisions. – Autres charges		
=Résultat d'exploitation		
+/- Quote-part de résultat sur opération faites en commun. + Produits financiers. – Charges financières.		
=Résultat courant avant impôt		
+/- Résultat exceptionnel. – Participation des salariés. – Impôt sur le bénéfice.		
= Résultat de l'exercice		

Source : MEYER G, « Analyse financière », édition HACHETTE, Espagne, 2018, PP 04- 05.

1.2.4.2. La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) représente l'ensemble des ressources financières qu'une entreprise génère grâce à son activité et qu'elle peut utiliser pour couvrir ses besoins de financement.

La CAF, peut être évaluée selon deux méthodes de calcul :

➤ La méthode additive

Il existe une autre méthode pour calculer la CAF, qui commence par le résultat net comptable (appelée méthode additive). Cette méthode implique d'ajuster le résultat net comptable en excluant les produits et charges liés aux éléments d'actif cédés.¹

Tableau 02 : Présentation de la CAF par la méthode additive.

Libellé	Montant
---------	---------

¹ Hervé.R, Vanessa. S, « principe d'analyse financière », 1ère édition, Espagne, 2003, p23

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

Résultat net de l'exercice +Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions. - Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions +Valeur comptable des éléments d'actif cédés -Produits des cessions d'éléments d'actif immobilisés -Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	
=CAF	

Source : Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1ère édition, Espagne, 2018, P.10.

➤ La méthode soustractive

La CAF est obtenue en prenant l'excédent brut d'exploitation auquel on ajoute les produits encaissables à l'exception des produits de cession d'éléments d'actifs, puis en soustrayant l'ensemble des charges décaissables.¹

Tableau 03 : présentation de la CAF par la méthode soustractive

Libellé	Montant
EBE +Transferts de charges (d'exploitation) +Autres produits (d'exploitation) - Autres charges (d'exploitation) +Produits financiers - Charges financières +Produits exceptionnels -Charges exceptionnelles -Participations des salariés aux résultats -Impôts sur le bénéfice	
CAF	

Source : Gilles Meyer, « Analyse financière 2018-19 » 1ère édition, Espagne, 2018, P.10.

¹ Béatrice, Francisgrandguillot, « l'essentielle de l'analyse financière », édition Gualino, Paris 2005, p83.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

1.2.4.3. Autofinancement (A.F)

Correspond au reste de capacité d'autofinancement après avoir distribué les dividendes aux associés :

$$(A.F) \text{ de l'exercice } (N) = CAF (N) - \text{dividendes versées durant l'exercice } (N)$$

1.3. L'analyse par la méthode des ratios

La mesure de la performance financière est principalement focalisée sur des indicateurs à caractère comptable comme : ROI, ROE, ROA, ROS.

1.3.1. Le retour sur investissement (Return On Investment, ROI)

C'est le rapport entre les coûts et les bénéfices, mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise

$$ROI = \text{RESULTAT NET} / \text{CAPITAUX INVESTIS}$$

1.3.2. La rentabilité commerciale (Return On sales, ROS)

La rentabilité commerciale ou rentabilité des ventes permet de déterminer la capacité bénéficiaire de l'entreprise et son volume d'affaires.

$$ROS = \text{RESULTAT NET} / \text{CHIFFRE D'AFFAIRE}$$

1.3.3. La rentabilité économique (Return on Assets, ROA)

La rentabilité économique évalue la performance des actifs économiques en mesurant la capacité de l'entreprise à générer un résultat. Ce taux est indépendant de la structure de financement de l'entreprise.

$$ROA = \text{RESULTAT NET} / \text{ACTIFS}$$

1.3.4. La rentabilité financière (Return on equity, ROE)

La rentabilité financière des fonds propres évalue la création de valeur pour les actionnaires en mesurant la performance financière générée au bénéfice des propriétaires du capital. Aussi appelée la rentabilité des capitaux propres.

$$ROE = \text{RESULTAT NET} / \text{CAPITAUX PROPRES}$$

- Le principal indicateur qui fait la différence entre la rentabilité économique (ROA) et financière (ROE), c'est l'effet de levier financier, ou la dette.

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Rentabilité économique} + \text{Lever financier}$$

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

L'**effet de levier** désigne l'impact de l'endettement sur la rentabilité financière d'une entreprise. Il correspond à l'écart entre la rentabilité économique et le coût de la dette.

$$\text{Effet de levier (E)} = (\text{taux de rentabilité économique après impôts (ROA)} - \text{taux d'intérêt de l'emprunt (I)}) * \text{dettes} / \text{capitaux propres}$$

- $E > 0 \Rightarrow$ Amélioration de la rentabilité financière
- $E < 0 \Rightarrow$ Diminution de la rentabilité financière (effet de massue)

2. La détermination de la trésorerie par les ratios

2.1. Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité constituent des indicateurs financiers essentiels permettant d'évaluer la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court terme.

2.1.1. Ratio de liquidité générale

Ce ratio indique l'existence d'un fonds de roulement financier positif, et il doit être supérieur à 1. Son calcul est effectué de la manière suivante :¹

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{actif circulant}}{\text{dettes à court terme}}$$

- Si le ratio de liquidité générale est de 1, cela signifie que l'actif à moins d'un an équivaut et couvre seulement le passif à moins d'un an. Par conséquent, le fonds de roulement est nul.
- Si le ratio est inférieur à 1, cela indique un FR négatif.
- Si le ratio de liquidité est supérieur à 1, cela se traduit par l'existence d'un fonds de roulement positif qui garantit théoriquement la liquidité de l'entreprise.

2.1.2. Ratio de liquidité réduite

Ce ratio est obtenu en divisant la somme des créances à moins d'un an et des disponibilités par toutes les dettes à moins d'un an.

Il indique la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à CT, et est satisfaisant lorsqu'il est égal à 0,5.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{créances à moins d'un an} + \text{disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$$

2.1.3. Ratio de liquidité immédiate

Le ratio de liquidité immédiate mesure l'aptitude de l'entreprise à régler ses dettes de court terme avec seulement ses disponibilités. Un ratio supérieur à 1 est essentiel pour garantir que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations financières immédiates. Il se calcule par la formule suivante :

¹GAUGAIN, M, SAUVÉE-CRAMBERT, R, Op. Cit, p.10-11.

$$\text{Ratio de Liquidité immédiate} = \frac{\text{Valeur Disponible}}{\text{Dettes à Court terme}}$$

2.2. Ratios d'endettement

2.2.1. Ratio d'autonomie financière

Il mesure l'autonomie financière de l'entreprise en évaluant le poids des dettes financières par rapport aux capitaux propres.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Dettes à long et moyen terme}}{\text{Capitaux permanents}}$$

2.2.2. Ratio de d'indépendance financière

Il mesure le poids des ressources internes par rapport aux ressources externes de l'entreprise.

Un ratio trop faible indique que l'entreprise est dépendante des tiers (créanciers à long terme) qui la financent. Ce ratio ne devrait pas en principe être inférieur à 0,5.¹

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

2.3. Les ratios de gestion, une expression de la sécurité et de la performance financières (ratios de rotation)

La liquidité d'une entreprise est une dynamique temporelle en évolution, qui peut être affectée par des encaissements et des décaissements différés. Les ratios « cinétiques », indicateurs clés de performance, permettent de quantifier cette dimension temporelle en estimant la rotation de la principale composante du cycle d'exploitation. Généralement, on calcule trois ratios de délai d'écoulement, correspondant aux principales catégories d'emplois et de ressources impliquées dans ce cycle.²

2.3.1. Ratio de rotation des stocks

Indique les durées moyennes d'écoulement des stocks de matières premières, des produits intermédiaires et des produits finis. Un allongement de cette durée entraîne une augmentation du besoin en fonds de roulement d'exploitation et inversement.

$$R = \frac{\text{Stock moyen}}{\text{Coût d'achats consommés de l'exercice}} \times 360$$

- Un ratio de rotation bas signifie une gestion optimale des stocks de l'entreprise qui se renouvellent fréquemment.
- Une augmentation de ce ratio peut être synonyme de difficultés de ventes ou de sur approvisionnement

¹Recroix. P, « Finance d'entreprise – DCG 6 », Éditions Gualino, Paris, 2022.P. 101.

²BRUSLERIE .H « Analyse financière : information financière diagnostique et évaluation », éd DUNOD, Paris 2010, p227-231.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

2.3.2. Le ratio de délai de recouvrement des créances clients ou crédits clients

Le ratio de rotation ou de recouvrement des créances clients mesure le délai moyen des règlements des clients.

Plus la durée moyenne de règlement est importante, plus le montant du BFR est élevé et plus la société est obligée de trouver des fonds pour financer son exploitation. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{Délais clients} = \frac{\text{Créances} + \text{EENE} - \text{Acompte}}{\text{CA TTC}} \times 360$$

2.3.3. Le délai de règlement des fournisseurs ou ratio de rotation des dettes

Le ratio de règlement des dettes fournisseurs fournit le délai moyen des règlements fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients, le rallongement de ce délai entraîne une diminution du BFR.

$$\text{Délais fournisseurs} = \frac{\text{Dettes fournisseur}}{\text{Achats (TTC)}} \times 360$$

Une trésorerie solide repose sur la capacité de l'entreprise à négocier des conditions de paiement favorables. Un fournisseur de crédit plus long que le client est une source de financement souhaitable. Par exemple, payer ses fournisseurs dans un délai de 90 jours et être payé par ses clients dans un délai de 30 jours est avantageux. À l'inverse, une situation inverse peut entraîner des difficultés financières.

3. Analyse de la trésorerie par les flux (approche dynamique)

Les difficultés financières des sociétés sont fréquemment dues à un désalignement entre les flux économiques et financiers, qui ne sont pas en phase l'un avec l'autre. Étant donné que l'analyse de la liquidité peut parfois être obscurcie dans une perspective statique, il est essentiel de compléter l'évaluation du bilan par une investigation des flux financiers. Cela facilite l'évaluation des recettes et des dépenses sur une période spécifique, fournissant ainsi une perspective plus exacte sur la condition financière de l'entreprise.

Le tableau de flux de trésorerie est un document essentiel qui suit la progression de la trésorerie d'une société sur une période fixée. Il éclaire les rentrées et sorties de fonds associées aux trois activités majeures : l'exploitation, l'investissement et le financement. Il vise à élucider la question : d'où provient l'argent liquide disponible ? Ces actions sont liées entre elles : le financement favorise les investissements, qui nourrissent à leur tour l'exploitation, cette dernière ayant aussi la capacité de produire des moyens financiers.

Les opérations économiques réalisées par l'entreprise se traduisent par des flux de trésorerie qui proviennent :

De l'activité (opération du compte de résultat- produits encaissés ; chargés d'actifs → quelle que soit la date de leur engagement) ;

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

Des opérations d'investissement et de désinvestissement (acquisitions et sorties— d'actifs à long terme) ;

Des opérations de financement (augmentation de capital, nouveaux emprunts).¹

3.1. Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation

Les flux de trésorerie issus de l'activité opérationnelle comprennent les rentrées et sorties d'argent directement liées aux opérations quotidiennes de l'entreprise. Parmi les opérations financières, on compte les recouvrements des dettes clients, les paiements effectués aux fournisseurs, au personnel et aux entités sociales, ainsi que les dépenses décaissées (financières, exceptionnelles, participation des employés, impôt sur les sociétés) et les gains encaissés (financiers, exceptionnels).

En ce qui concerne ces flux, il est possible de recourir à :

La méthode directe : à partir du chiffre d'affaires.

La méthode indirecte : à partir du résultat.

3.2. Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

La fonction d'investissement englobe toutes les opérations liées à l'acquisition ou à la cession d'immobilisations (incorporelles, corporelles, financières), ainsi que les variations des prêts accordés et les subventions d'investissement. Certains points spécifiques méritent d'être soulignés : Les acquisitions d'immobilisations ne sont pas réduites des subventions reçues, car celles-ci sont généralement attribuées de manière globale et intégrées dans la fonction financement.

Les revenus des investissements financiers peuvent être inclus dans cette fonction, car ils représentent un retour sur investissement. En cas de cessions importantes d'immobilisations générant des plus-values imposables, il est recommandé de présenter l'impôt sur ces plus-values comme un décaissement lié à la fonction d'investissement.²

3.3. Flux de trésorerie liés aux activités de financement

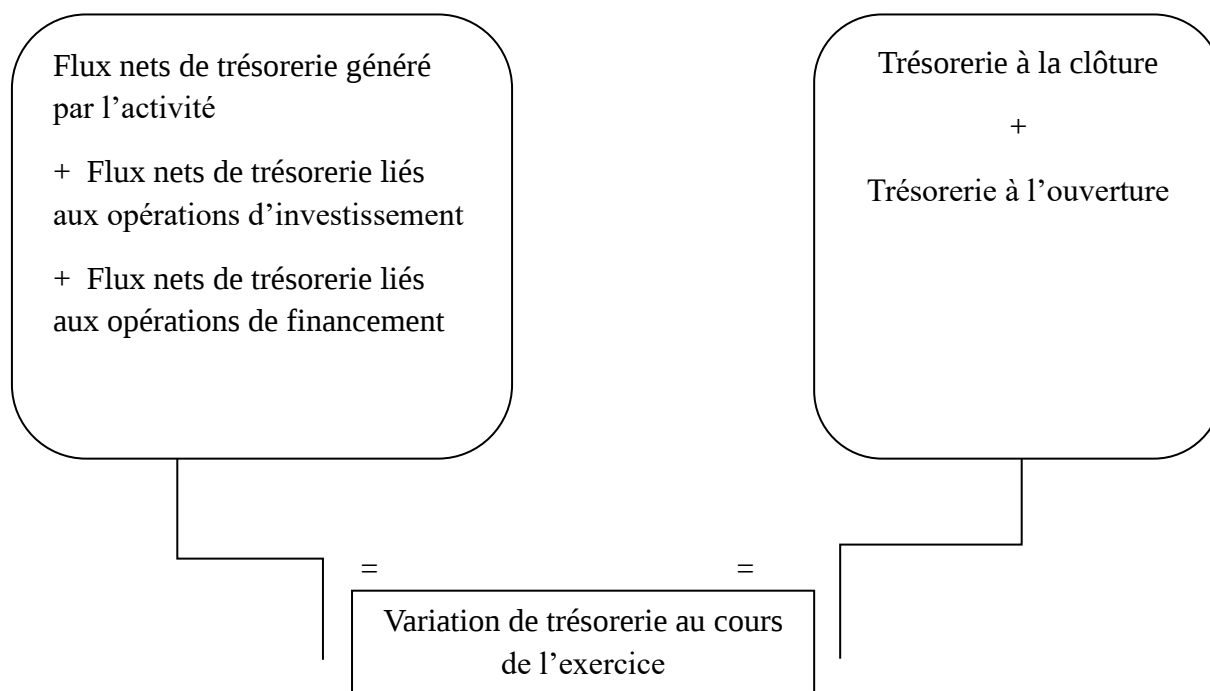
L'étude des flux de trésorerie associés au financement aide à déterminer les sources de financement (capitaux propres, dettes) et leurs affectations, à juger la capacité à couvrir les besoins financiers (investissements ou déficits d'exploitation), et à évaluer la pertinence des décisions financières pour optimiser la rentabilité. Ces flux incluent les apports des actionnaires, les opérations sur titres, les dividendes versés, ainsi que les encaissements et remboursements d'emprunts.

3.4. La variation de la trésorerie

La variation de trésorerie est déterminée par la somme des flux nets. Elle doit être justifiée par la différence entre la trésorerie à la clôture et la trésorerie à l'ouverture de l'exercice.

¹Gillet. M, « Finance d'entreprise », Hachette Livre, Paris, 2010. p.56.

²Amadiou. P, Bessière, « Analyse de l'information financière », Éditions Economica, Paris, 2010. p.152.

Figure 06 : variation de la trésorerie


Source : JEAN-LUC (B) et PASCAL (F), Analyse financière, NATHAN, 2010, p.12

3.5. Tableau du flux de trésorerie (TFT)

Le tableau des flux de trésorerie est un outil essentiel de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise. Il retrace la variation annuelle de la trésorerie et en facilite l'analyse approfondie.

Ses objectifs :¹

Ce tableau des flux de trésorerie permet plusieurs choses :

- Simplifier les comparaisons entre les états financiers de l'entreprise et ceux d'autres entreprises du même secteur.
- Expliquer aux investisseurs les raisons des fluctuations de trésorerie sur une période donnée.
- Évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie grâce à ses activités opérationnelles, aidant à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement
- Effectuer une analyse rétrospective des opérations effectuées par l'entreprise pour détecter d'éventuelles difficultés de financement et fournir des indications prévisionnelles sur les flux de trésorerie à venir.

¹Ayachi. F, Tableaux de flux de trésorerie : outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises, Revue algérienne d'économie et de gestion, 10(2), 2016, p. 147.P. 147.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

3.5.1. Méthode de conception de TFT

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles peuvent être présentés selon deux méthodes : la méthode directe ou la méthode indirecte.

➤ La méthode directe

Détaille les entrées et sorties de trésorerie d'exploitation en s'appuyant sur des documents comptables ou en ajustant les ventes, les dépenses, les stocks, les comptes clients et les dettes fournisseurs. Cette approche facilite l'identification des flux de trésorerie majeurs, entrants et sortants, en excluant les éléments non liés aux opérations d'investissement ou de financement.

Tableau 04 : Tableau des flux de trésorerie (méthode directe)

ELEMENT	NOTE	EXERCICE (N)	EXERCICE (N-1)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions Dividendes et autres distributions effectués Encaissements provenant d'emprunts Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités			

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : élaboré par nos soins.

➤ La méthode indirecte

Commence par le bénéfice net et l'ajuste en fonction des variations dans les stocks, les créances et les dettes d'exploitation, ainsi que des éléments non monétaires (comme l'amortissement, les provisions, etc.). Elle fait aussi abstraction des impacts liés aux opérations d'investissement ou de financement afin de se focaliser sur les flux de trésorerie nets issus de l'exploitation.

Tableau 05 : Tableau de flux de trésorerie (méthode indirecte)

ELEMENT	NOTE	EXERCICE (N)	EXERCICE (N-1)
Flux de trésorerie des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice			
Ajustements pour :			
- Amortissements et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variation des stocks			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)			
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissements sur cessions d'immobilisations			
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation de capital en numéraire			

Chapitre I : Généralités sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale

Émission d'emprunts			
Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence des variations de cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			

Source : élaboré par nos soins.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre a permis de poser les bases théoriques essentielles à la compréhension de la trésorerie en entreprise. Il en ressort que la trésorerie constitue un élément vital pour assurer la stabilité financière, la continuité des opérations et la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements. Sa gestion ne se limite pas à un simple contrôle des flux de liquidités, mais participe pleinement à la stratégie globale de l'entreprise. L'analyse de la relation entre la trésorerie et la performance met en évidence que la disponibilité et la bonne allocation des ressources financières influencent directement la rentabilité, la solvabilité et la compétitivité. Une trésorerie bien gérée devient ainsi un levier essentiel pour soutenir la croissance, limiter les risques et renforcer la performance globale de l'entreprise.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

Introduction du chapitre

Après avoir défini la trésorerie et ses principales notions, il est essentiel d'analyser son rôle dans l'évaluation de la rentabilité et de la croissance de l'entreprise. L'analyse financière permet d'apprécier la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices et à assurer la rentabilité des capitaux investis. La trésorerie occupe une place centrale dans cette démarche, nécessitant d'être étudiée en premier lieu afin d'identifier ses forces et ses faiblesses, puis optimisée pour améliorer la gestion financière.

Dans cette perspective, l'utilisation d'outils et de techniques adaptés joue un rôle fondamental. Le plan de financement, le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie permettent une meilleure anticipation des besoins financiers, tandis que l'optimisation des délais de paiement et d'encaissement contribue à une gestion efficace des ressources. Ces stratégies influencent directement la performance financière, en renforçant la liquidité et la solvabilité de l'entreprise face aux décisions d'investissement et de financement.

Dans ce chapitre, nous allons examiner ces différents outils de gestion et d'analyse de la trésorerie, ainsi que les techniques permettant d'optimiser son utilisation.

Section 01 : La performance financière et opérationnelle d'entreprise

Etymologiquement, le terme performance vient de l'ancien français "parformer" qui signifie « accomplir, exécuter ». Plus tard, avec le verbe anglais "to perform" apparaît une signification plus large.

La performance de l'entreprise est une notion difficile à définir. C'est pourquoi, Annick Bourguignon tente d'en donner une définition. Il s'agirait de « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs* ».

En d'autres termes, la performance d'une entreprise représente la capacité d'atteindre des résultats en utilisant les ressources de manière optimale.¹

La performance dans une entreprise se résume à tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Il a également défini la performance comme étant tout ce qui contribue à améliorer le rapport valeur/coût, c'est-à-dire à augmenter la création nette de valeur. En d'autres termes, ce qui n'améliore ni la valeur ni le coût n'est pas considéré comme de la performance.²

La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but de recherche.³

« La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés »⁴

Ainsi, la performance d'une entreprise peut être définie comme sa capacité à atteindre ses objectifs et à générer des résultats financiers favorables. Cela englobe des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices, le retour sur investissement, la productivité, la qualité, ainsi que la satisfaction des clients et des employés, sans oublier d'autres mesures essentielles de la performance.

1. Les composantes de la performance

1.1. L'efficacité

Une entreprise est efficace lorsqu'elle réussit à réaliser la stratégie préalablement définit.

L'efficacité désigne le degré d'atteinte des objectifs par rapport aux résultats obtenus. Plus les résultats sont proches des objectifs fixés, plus un système est jugé efficace. Elle se mesure souvent par le rapport suivant⁵:

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

¹<https://www.axiocap.com/blog/performance-entreprise> (consulté le 08/06/2023)

²Lorino. P, « L'entreprise à l'écoute : essai sur le sens de la mesure et de la performance », Presses des Mines, Paris, 2001, p.44.

³ MACHENSAY. M, « économie d'entreprise », EYROLES, 1991, p 38

⁴KHEMAKHEM, (A) : « la dynamique de contrôle de gestion », EDITION DUNOD, paris, 1992, p311.

⁵Burlaud. A, et Autres, « Management et contrôle de gestion », Edition Foucher, 3eme Ed, Paris, 2009, p.28.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

1.2. L'efficacité

L'efficacité peut se définir comme « Rapport reflétant une comparaison d'un certain aspect d'une unité de performance avec les coûts qui sont associés ». ¹

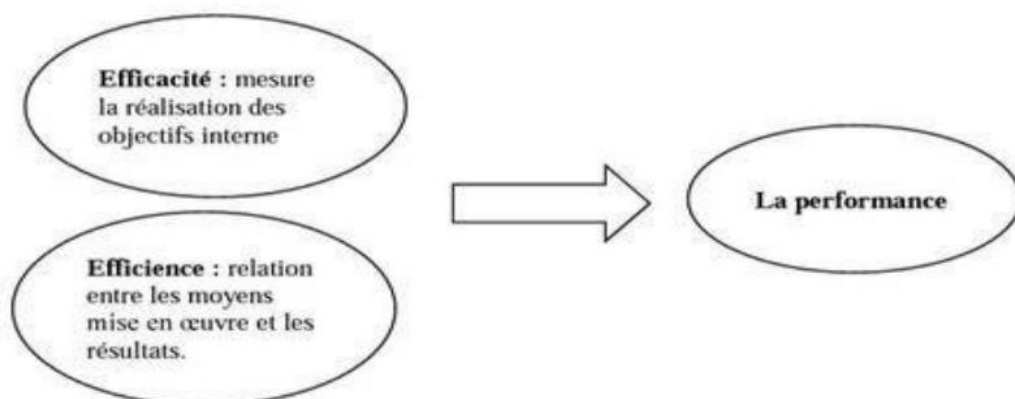
Un concept qui établit un lien entre les résultats obtenus et les moyens mobilisés pour y parvenir. En d'autres termes, il s'agit d'atteindre les objectifs fixés avec un coût minimal, soit le rapport entre les outputs (résultats) et les inputs (ressources utilisées).

Ainsi, la notion de l'efficacité englobe trois concepts : la productivité, la rentabilité et la rentabilité. ²

- Productivité : L'optimisation des ressources physiques mises en œuvre, c'est le rapport, en volume, entre la production et les facteurs de production mises en œuvre pour l'obtenir.
 - Rentabilité : L'optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport entre le revenu obtenu et les ressources employées.
 - Profitabilité : désigne la capacité d'une entreprise à dégager un profit, C'est le rapport entre le résultat et le chiffre d'affaires.
- L'efficacité peut être résumée par la formule :

$$\text{Efficacités} = \text{objectifs visés} / \text{moyens mis en œuvre}$$

Figure 07 : Le concept d'efficacité, d'efficacité, et de performance



Source : BESCOS.P, L& AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, P.42

1.3. La pertinence

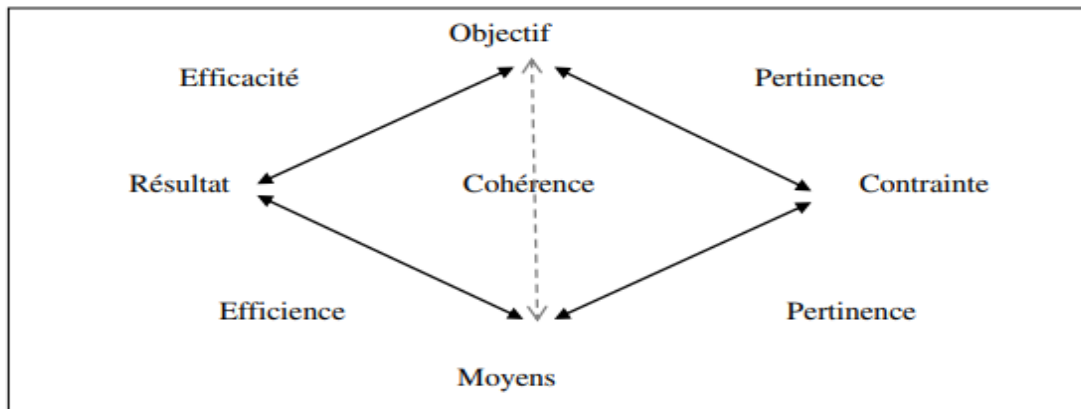
La pertinence exprime l'adéquation entre les moyens mobilisés et les objectifs visés. Sa mesure est délicate car elle repose sur une appréciation subjective, influencée par le choix des outils et leur lien avec les objectifs poursuivis. ¹

¹MORIN. E, SAVOIE. A, BEAUDIN. G, « L'efficacité de l'organisation », Edition Gaëtan Morin, Québec, 1994., P. 14.

² Ibid., P.14.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

Figure 08 : Les concepts de la performance



Source : Alain MARION et autres, « DIAGNOSTIC DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE », Dunod, Paris, 2012, p 2.

2. Les objectifs de la performance

- La conception de produits innovants.
- La valorisation des performances individuelles.
- L'optimisation des processus de production.
- La diminution des coûts de fabrication.
- L'introduction de nouveaux produits sur le marché.
- Le respect des délais de livraison.
- La stimulation de la créativité des employés.

3. L'approche financière de la performance

La performance financière décrit l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des ressources financières.²

La performance financière d'une organisation se définit par sa capacité à générer du profit, à assurer sa rentabilité et à maintenir une croissance durable grâce à une gestion financière efficace. Une entreprise est considérée comme performante lorsqu'elle parvient à créer la valeur attendue par ses actionnaires. Elle doit ainsi être en mesure de couvrir l'ensemble de ses charges tout en dégagant une marge suffisante pour financer son développement.

3.1. Les caractéristiques de la performance financière

- **Mesurable** : La performance financière est aisément exprimable, car elle repose sur des données majoritairement chiffrées, nécessitant l'analyse des informations financières et comptables.

¹GNAOUI. I, MOUTAHADDIB. A, « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises », Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 3 », pp. 530.

² MARTORY. B, et autres, « Piloter les performances RH », Edition Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008, P.23.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

- **Fiabilité** : L'évaluation de la performance financière repose sur des informations comptables qui doivent refléter fidèlement la situation de l'entreprise, en privilégiant le fond sur la forme.
- **Comparabilité** : Elle peut être analysée dans le temps, en suivant l'évolution de l'entreprise, ou dans l'espace, en la comparant à d'autres entreprises similaires, afin de mesurer l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- **Pertinence** : Elle guide les décisions du manager en alignant ses actions sur les objectifs de l'entreprise, favorisant ainsi l'amélioration continue des processus pour atteindre les résultats attendus.

4. L'approche opérationnelle de la performance

Le terme performance opérationnelle se réfère à la mesure dans laquelle une entreprise atteint ses objectifs opérationnels en utilisant de manière efficiente ses ressources disponibles.

Il s'agit d'une évaluation globale de l'efficacité d'une entreprise dans l'exécution de ses activités et de ses processus. La performance opérationnelle peut être évaluée à travers des indicateurs clés tels que la productivité, la qualité, les coûts, les délais de livraison, la satisfaction client, etc. ¹

4.1. Ses objectifs

- Amélioration de la productivité
- Réduction des coûts
- Amélioration de la qualité
- Réduction des délais de livraison
- Amélioration de la satisfaction client

4.2. Optimisation de la performance opérationnelle

L'optimisation de la performance opérationnelle est un processus continu qui nécessite une analyse approfondie et des ajustements réguliers.

Gestion des ressources humaines : Des équipes bien formées et motivées sont essentielles pour atteindre des performances opérationnelles élevées.

Utilisation de la technologie : les outils et les systèmes technologiques peuvent considérablement vous aider à atteindre vos objectifs.

Collaboration et communication : une communication efficace et une collaboration transparente entre les différentes équipes et départements favorisent une meilleure performance opérationnelle.

Suivi et évaluation : il est important de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation, comme le feedback, pour mesurer les performances opérationnelles.

¹<https://www.kicklox.com/blog-platform/tout-savoir-sur-la-performance-operationnelle-definition-benefices-facteurs-cles/> (consulté le 18/07/2023)

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

4.3. Indicateurs clés de performance (KPI) utilisés pour mesurer la performance opérationnelle

Pour mesurer et évaluer la performance opérationnelle, les entreprises utilisent des indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques. Ces KPI fournissent des métriques quantifiables et des données mesurables pour évaluer les résultats des opérations et les comparer aux objectifs fixés. Certains exemples courants de KPI de performance opérationnelle comprennent le taux de productivité, le temps de cycle des processus, le taux de rendement des produits, le taux de satisfaction client, les coûts de production par unité, et les délais de livraison. En utilisant ces indicateurs, les entreprises peuvent surveiller et évaluer leur performance opérationnelle, identifier les domaines d'amélioration et prendre des mesures correctives pour optimiser leurs activités et atteindre leurs objectifs.

Après avoir mis en évidence le rôle central de la trésorerie dans la performance globale de l'entreprise, il devient essentiel d'examiner les moyens concrets permettant d'en assurer une gestion optimale. La section suivante s'intéressera ainsi aux principaux instruments et outils d'optimisation de la trésorerie, en mettant en lumière leur utilité dans la prise de décision financière et dans la maîtrise des équilibres financiers.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

Section 02 : Outils de gestion et de suivi de la trésorerie

La gestion de la trésorerie propose un vaste ensemble d'outils et de méthode, pour analyse et détermine la trésorerie de l'entreprise, dans cette section on va essayer de les pressentes.

L'élaboration des prévisions de trésorerie se fait à trois niveaux :

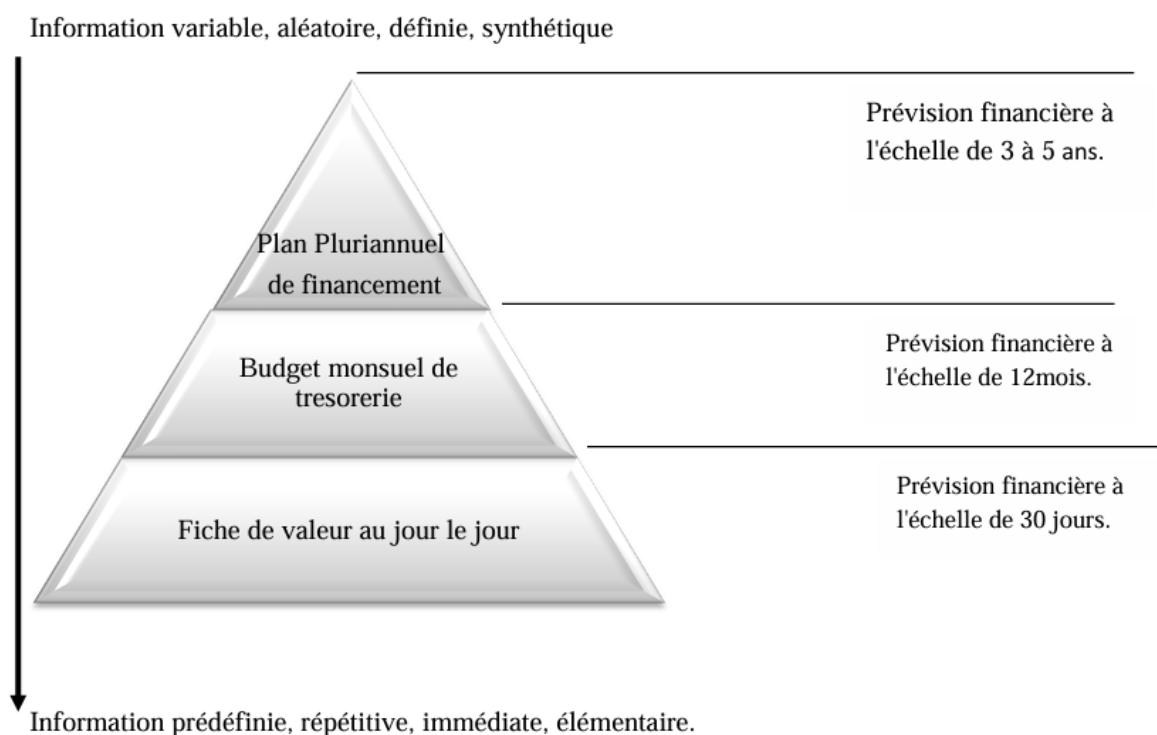
Une démarche annuelle : s'étalant sur un horizon de trois à cinq ans, correspondant au plan financier ou plan pluriannuel de financement (PPF).

Une démarche mensuelle : couvrant une période de six mois à un an, matérialisée par le budget mensuel de trésorerie, qui permet un suivi plus détaillé des flux financiers.

Le plan de trésorerie : Le plan de trésorerie englobe le budget de trésorerie en tant que section spécifique.

Une démarche journalière : les prévisions de trésorerie en date de valeur établies sur un horizon allant d'une semaine à un an, servant d'outil opérationnel pour le trésorier afin d'optimiser la gestion des liquidités.

Figure 09 : Production budgétaire.



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

1. Le plan de financement (la démarche annuelle)

Le plan de financement est un outil prévisionnel clé du business plan. Il évalue la viabilité financière d'un projet sur le long terme, en s'assurant que les investissements prévus peuvent être soutenus, surtout durant la première année. Il détaille les besoins d'investissement, les

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

sources de financement (fonds propres, emprunts, subventions) et les remboursements éventuels.

Le trésorier en déduira la proportion des concours bancaires courants puis il évaluera l'incidence de ses décisions sur la trésorerie (intérêts, remboursements d'emprunts, distribution de dividendes...). Ces décisions et leurs incidences sont synthétisées dans le plan de financement, son horizon est compris entre 3 et 5 ans.¹

Le plan de financement, établi sur plusieurs années (généralement plus de trois), permet de suivre l'évolution de la trésorerie, d'anticiper les besoins en financement et de détecter d'éventuelles difficultés. Outil stratégique, il facilite la négociation de prêts et renforce la pérennité des projets à moyen et long terme.

1.1. Les composantes du plan de financement

- **Les ressources stables** : disponibles pour l'entreprise au cours des années à venir dans le cadre du projet.
- **Les emplois stables** : que l'entreprise devra financer durant ces mêmes périodes.

1.2. Elaboration d'un plan de financement

L'élaboration du plan de financement repose sur une série de travaux prévisionnels couvrant un horizon de 3 à 5 ans, incluant l'analyse des investissements, des amortissements, des dettes financières et des frais associés, ainsi que l'établissement des comptes de résultat prévisionnels. Il se présente sous la forme d'un tableau structuré en deux parties, où figurent d'un côté les besoins de financement liés aux investissements et, de l'autre, les ressources mobilisées pour les couvrir, garantissant ainsi un équilibre financier sur la période envisagée.²

1.2.1. Analyse des besoins de financement

Le plan de financement recense les dépenses liées aux investissements. Ces besoins incluent l'acquisition d'actifs, le financement du fonds de roulement et les autres engagements stratégiques. Pour garantir une gestion financière équilibrée, le total des besoins doit être précisément évalué, avec une marge de sécurité pour prévenir d'éventuelles tensions de trésorerie.

1.2.2. Identification des sources de financement

Le plan de financement répertorie les ressources mobilisables pour couvrir ces besoins, classées en fonds propres (capital, autofinancement), financements externes (emprunts, subventions) et capitaux générés par l'exploitation. Pour assurer la stabilité financière, les ressources prévisionnelles doivent être légèrement supérieures aux besoins estimés. Un excédent renforce la trésorerie disponible, tandis qu'un déficit entraîne un recours aux financements à court terme, tels que les concours bancaires.

¹Philippe. D, Evelyne. P, Op. Cit., p.47.

²<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etablir-son-plan-de-financement/> (consulte le 15 octobre 2024.)

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

Ce qui explique la diversité des modèles existants, parmi lesquels celui présenté ci-dessous :

Tableau 06 : Présentation d'un modèle de plan de financement.

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Trésorerie initiale (1)					
Ressources					
CAF					
Augmentation de capital					
Prix de cession d'éléments d'actif					
Subventions d'investissement					
Apport des associés					
Nouveaux emprunts souscrits					
Autres ressources					
= total ressources (2)					
Emplois					
Dividendes					
Remboursement des emprunts					
Variation du BFR (augmentation)					
Investissements nouveaux					
Autres besoins à financer					
= total emplois ou besoins (3)					
= variation annuelle (4) = (2) – (3)					
Solde cumulé (5) = (1) + (4)					

Source : BELLIER DELIENNE. A, KHATH.S « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2000, P.28

Il existe une corrélation directe entre le solde général du plan de financement et le niveau de trésorerie. À la fin de chaque année, le solde du plan de financement influe directement sur l'évolution de la trésorerie de l'entreprise.

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

2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle)

Le budget de trésorerie n'est pas un budget autonome, mais il reflète l'ensemble des autres budgets de l'entreprise. Il est élaboré à partir des prévisions issues des budgets d'exploitation, d'investissements et des opérations financières. Son rôle est d'analyser l'activité de l'entreprise mois par mois, en se basant sur les encaissements et décaissements d'un point de vue bancaire. Cela permet de mettre en évidence la trésorerie nette et d'anticiper d'éventuelles fluctuations d'activité afin d'ajuster la gestion financière en conséquence. Il fait partie du plan de trésorerie.

2.1. Objectifs du budget de trésorerie

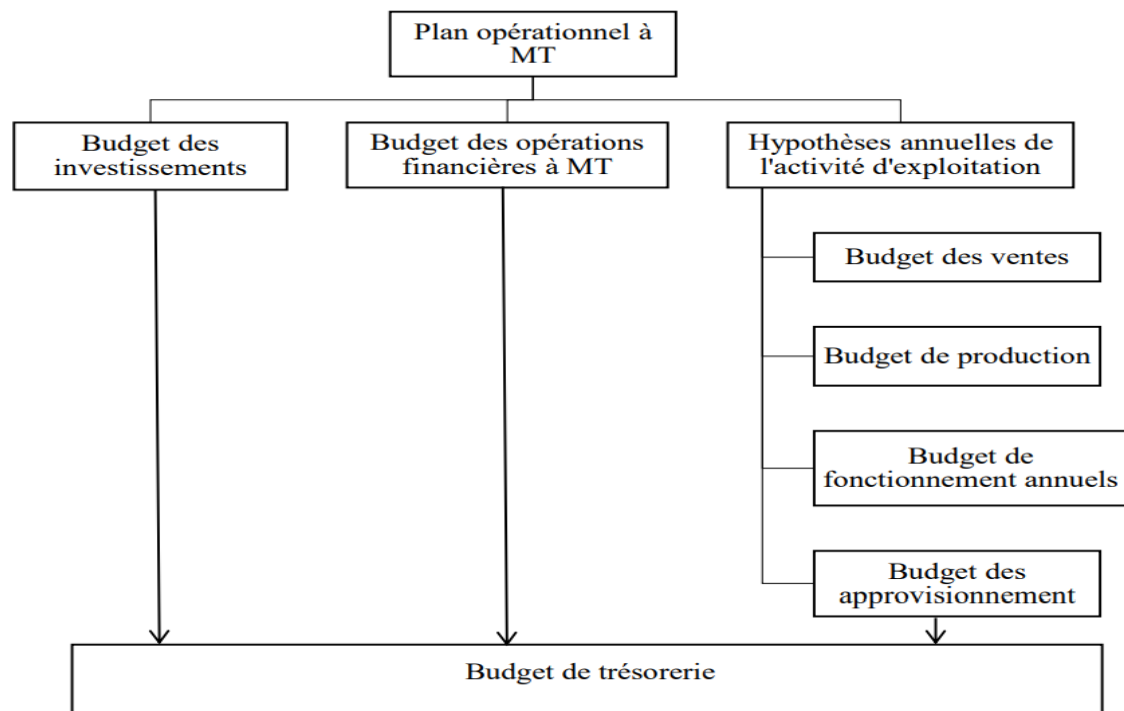
- Prévoir les revenus et les dépenses pour une meilleure gestion financière.
- Faciliter la prise de décision en matière d'investissements futurs.
- Évaluer les performances en comparant les prévisions aux résultats réels.
- Identifier les opportunités de réduction des coûts pour optimiser la rentabilité.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

- Anticiper les besoins de financement à court et à long terme.

A partir des hypothèses annuelles de l'activité d'exploitation, l'entreprise est décomposée selon les principales fonctions. Chaque fonction devient un centre budgétaire. Les encaissements et les décaissements de ces centres viennent s'inscrire dans le budget de trésorerie par l'articulation suivante¹ :

Figure 10 : Représentation hiérarchique de l'élaboration du budget.



Source : OGIE.N.D « gestion financière de l'entreprise », éd. Dunod, Paris, 2008, p.122

2.2. Elaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie constitue une représentation financière de l'ensemble des budgets et prévisions de l'entreprise. Traditionnellement élaboré sur une période annuelle, il est généralement détaillé mois par mois pour assurer un suivi précis de la trésorerie. Il se présente en deux parties :

Les encaissements

- Les encaissements d'exploitation (proviennent essentiellement des ventes de produits finis ou marchandises, des encaissements sur Chiffre d'Affaires antérieur...)
- Les encaissements hors exploitation (regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et les autres produits exceptionnels...)

Les décaissements

¹ OGIE.N. D « gestion financière de l'entreprise », éd. Dunod, Paris, 2008, p.122

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

- Les décaissements d'exploitation (liés à l'activité principale de l'entreprise, concernent les achats et les autres rubriques de charges d'exploitation.)
- Les décaissements hors exploitation (concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer...)

Ce qui explique la diversité des modèles existants, parmi lesquels celui présenté ci-dessous :

Tableau 07 : Présentation d'un modèle du budget de trésorerie.

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Total
Encaissements					
Apport en capital					
Apport en compte					
Emprunts					
Ventes de marchandise					
Production vendues					
Prestations vendues					
Remboursement de crédit de TVA					
Total encaissement					
Décaissements					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Immobilisation financières					
Echéances d'emprunts					
Achats de marchandises					
Achats de MP					
Fournitures consommables					
Service externe					
Impôts et taxes					
Salaires et traitements					
Charges sociales					
TVA à payer					
Impôt sur les bénéfices					
Total décaissements					
Solde précédent					
Variation de la Trésorerie					
Solde					

Source : <https://www.compta-facile.com/le-budget-de-tresorerie/> (consulté le 22 mars 2013)

Pour déterminer le solde prévisionnel de trésorerie à un moment donné, il convient d'imputer chaque mouvement de trésorerie à la bonne période et d'effectuer le calcul suivant :

$$\text{Solde final de trésorerie} = \text{Solde de trésorerie de départ} + \text{encaissements prévus sur la période} - \text{décaissements prévus sur la période}$$

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

3. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un outil de gestion financière permettant d'anticiper les entrées et sorties de trésorerie afin de garantir un équilibre financier. Il aide les entreprises à maintenir une trésorerie positive, à éviter les difficultés de liquidité, et à planifier leurs besoins de financement. Utilisé tant en phase de création que de développement, il sert de base à la prise de décision pour assurer une gestion efficace et proactive des finances.

Le plan de trésorerie à court terme couvre généralement un horizon trimestriel et est mis à jour en continu. Ce suivi dynamique permet d'anticiper les besoins en financement ou les opportunités de placement des excédents de liquidités.¹

3.1. Objectifs du plan de trésorerie

- Anticiper et gérer les flux de trésorerie pour assurer la disponibilité des liquidités nécessaires.
- Garantir la capacité de l'entreprise à couvrir ses décaissements futurs sur le court terme (jours, semaines, mois).
- Évaluer la capacité de financement de l'entreprise pour soutenir son développement.
- Gérer les variations d'activité, notamment en cas de saisonnalité, pour éviter des tensions de trésorerie.
- Analyser la viabilité financière d'un projet lors de la création d'entreprise.
- Mettre en évidence les besoins de financement, afin de rechercher des solutions adaptées.

3.2. Elaboration du plan de trésorerie

Le budget de trésorerie est une composante spécifique du plan de trésorerie. Il se focalise sur la prévision des flux financiers futurs, généralement sur une période allant jusqu'à un an, en intégrant les ventes prévues, les encaissements et les paiements. En revanche, le plan de trésorerie est un document plus complet qui englobe à la fois les flux actuels et futurs, offrant ainsi une vision plus détaillée et opérationnelle pour assurer un suivi quotidien des excédents ou déficits de trésorerie à court terme.²

Les sommes inscrites au plan de trésorerie sont indiquées TTC, et les entrées ou sorties de fonds doivent être inscrites dans la colonne du mois où elles doivent être réalisées. C'est un raisonnement en « encaissements – décaissements ».

Tableau 08 : Présentation d'un modèle du plan de trésorerie.

Désignation	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Total
Solde en début de mois					
Encaissements					
Ventes ou prestations de services					

¹ Pierre Cabane, L'essentiel de la finance, 2eme édition revue et augmentée, 2008, p138

²https://www.qotid.com/blog/plan-de-tresorerie-plan-de-financement-et-budget-de-tresorerie-differences?utm_source=chatgpt.com. (Consulte le 8 juin 2024)

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

Apport en capital					
Apport comptes courants					
Aides et subventions					
Emprunts					
Remboursement crédit TVA					
Total encaissements (1)					
Décaissements					
Investissement					
Remboursement d'emprunts					
Achats prévisionnels					
Sous traitance					
Charges locatives					
Eau/ énergie, etc.					
Achat de fourniture					
Frais d'entretien et de réparation					
Honoraires					
Publicité					
Frais d'assurances					
Frais financiers (agios, intérêts, commissions d'intervention, etc.)					
Impôts et taxes					
Le règlement de la TVA à payer					
Salaires					
Charges sociales					
Total décaissements (2)					
Solde fin du mois = (1) - (2)					
Solde cumulé					

Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/faire-plan-de-tresorerie-previsionnel/> (Consulté le 29/11/2024)

Le plan de trésorerie prévisionnel permet d'évaluer la situation financière de l'entreprise :

- **Une trésorerie négative**, indiquant un manque de liquidités et une situation de découvert
- **Une trésorerie positive**, reflétant un excédent de liquidités pouvant être investi
- **Une trésorerie nulle**, signifiant que l'entreprise ne détient ni surplus ni dettes à court terme.

4. La trésorerie en date de valeurs (la démarche journalière)

La date de valeur correspond à la date réelle de prise en compte d'une opération bancaire, différente de la date d'opération. Par exemple, un chèque déposé est généralement crédité après J+2. Ce délai était justifié par le temps de traitement des transactions, mais avec la

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

modernisation des systèmes bancaires, il semble moins nécessaire. Pourtant, il reste largement appliqué, offrant aux banques un moyen supplémentaire de rémunération grâce au décalage des flux financiers.

L'objectif est d'établir un solde de trésorerie quotidien en intégrant les dates de valeur. Ce solde doit être suivi au jour le jour et sur un mois prévisionnel. Pour cela, les opérations sont enregistrées selon leur date de valeur plutôt que leur date de réalisation. Ces informations sont suivies sur une fiche de trésorerie dédiée à chaque compte bancaire.¹

Ce tableau montre les dates de valeur des différentes opérations de crédit et de débit lesquels le trésorier de l'entreprise est censé de connaître pour une meilleure gestion de sa trésorerie.

Tableau 09 : La fiche en valeur

Désignation	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial					
Mouvements créditeurs					
Remise chèque sur place					
Remise chèque hors place					
Remis d'espèces					
Effets à l'encaissement					
Effets à l'escompte					
Virement reçu					
Autre					
Total recettes					
Mouvement débiteurs					
Chèque émis					
Effets domiciliés					
Virement émis					
Impayés					
Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décisions : Escompte					
Placement Agios					
Virement banque à banque					
Recettes : Charge recettes					
Virement banque à banque					
Dépense : Charge dépenses					
Solde après décisions					

Source : DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « Gestion de trésorerie » : 2ème édition, EMS, 2015, P55

4.1. Objectifs de la trésorerie en date de valeurs

La fiche en valeur est un outil clé pour optimiser la gestion de trésorerie et atteindre l'objectif de trésorerie zéro. Elle permet :

- D'ajuster les flux financiers
- De compenser les soldes déficitaires avec les excédents
- D'optimiser les placements pour une meilleure rentabilité.

¹ Pierre Cabane, L'essentiel de la finance, Op.cit, p139

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

4.2. Des standards des conditions bancaires

Les encaissements (chèques, virements, etc.) sont crédités avec un décalage après leur date d'opération (J+X jours), tandis que les décaissements (paiements, retraits, etc.) sont débités avant (J-X jour). Ce décalage peut être en jours calendaires (dimanche à samedi) ou en jours ouvrés (dimanche à jeudi).

Ce décalage en jour est exprimé en jours calendaires ou en jours ouvrés.¹

- **Jours de calendrier (JC)** : Incluent tous les jours de l'année, soit 365 jours.
- **Jours ouvrables (JO)** : Correspondent aux jours où les banques fonctionnent, généralement 5 jours par semaine.
- **Heures de facturation** : Représentent la période durant laquelle une activité est comptabilisée dans la journée.

Par ailleurs, nous distinguons ci-après un exemple de conditions bancaires applicables aux entreprises :

Tableau 10 : Présentation d'un standard de conditions bancaires applicables aux entreprises.

Nature d'opération	Date de valeur
Opérations de crédit	
Espèces	Jour de traitement de l'opération
Remise de chèque sur caisse	Date de compensation
Remise de chèque sur place	Date de compensation + 2 JO
Remise de chèque hors place	Date de compensation + 5 JO
Virement reçu	Date de l'opération par la banque + 1 JC
Avis de prélèvement permanent	4 JC après l'échéance (éventuellement reportée)
Effet de commerce à l'escompte	+ 1 JC après la date de prise en charge de la remise Minimum de jours d'escompte : 10 J
Opération de débit	
Retrait d'espèce	Date de l'opération
Virement émis	Date de l'opération – 1 JC
Chèque émis	Date de compensation – 2 JC
Paiement d'avis de prélèvement	J – 2 JC
Paiement d'effets de commerce	Veille de l'échéance
- Effet présenté à la bonne date	Date d'échéance éventuellement reportée – 1 JC
- Effet présenté après échéance	Jour de règlement – 1 JC

Source : BELLIER. D-A, KATH. S, « gestion de trésorerie », éd. Economica, Paris, 2000, P.48

5. Les logiciels de gestion de trésorerie

Un logiciel de gestion de trésorerie est un outil numérique permettant aux entreprises de maîtriser et d'optimiser leur cash-flow. Il facilite le suivi des flux financiers en automatisant plusieurs tâches, contribuant ainsi à la pérennité et au développement de l'entreprise.

¹ DESBRIERES, P., POINCELOT, E: Op.cit. p53

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

5.1. Avantages des logiciels de gestion de trésorerie

- **Automatisation des opérations financières** : Intégration automatique des relevés bancaires et rapprochements bancaires simplifiés.
- **Optimisation du suivi de trésorerie** : Mise à jour en temps réel du plan de trésorerie et prévisions financières améliorées.
- **Meilleure gestion des paiements** : Suivi précis des échéances pour éviter les retards et anticiper les tensions de trésorerie.
- **Analyse et reporting financiers** : Tableaux de bord personnalisables pour un meilleur contrôle des liquidités et des risques financiers.
- **Optimisation des excédents et financements** : Aide à la gestion des surplus de trésorerie et négociation des aides financières auprès des banques.

5.2. Types des logiciels de gestion de trésorerie

Il existe deux types de logiciels de gestion de trésorerie : les logiciels généralistes et les logiciels spécialisés.¹

Les logiciels généralistes : intègrent plusieurs fonctions liées à la gestion d'entreprise, comme la comptabilité et les achats, tout en incluant des outils de gestion de trésorerie (ex : Axonaut, Qotid, Pennylane).

Les logiciels spécialisés : en revanche, sont conçus exclusivement pour la gestion de trésorerie et offrent des fonctionnalités plus avancées pour optimiser les flux financiers (ex : Agicap, Kyriba).

La gestion de la trésorerie repose sur divers outils et méthodes permettant d'analyser et de déterminer la situation financière de l'entreprise. En complément, différentes techniques sont mises en place pour aider le trésorier à mieux contrôler les flux de trésorerie et optimiser leur gestion. Nous allons les explorer dans la section suivante.

¹<https://www.qotid.com/blog/les-6-meilleurs-logiciels-de-tresorerie>(consulté le24/10/2024)

Section 03 : Techniques d'optimisation de la gestion de la trésorerie

Optimiser la gestion de trésorerie consiste à améliorer la gestion des flux de trésorerie de l'entreprise, en maximisant la liquidité disponible tout en réduisant au minimum les coûts.

L'entreprise est de plus en plus conduite à avoir sur ses comptes des excédents de trésorerie. Ces excédents proviennent le plus souvent des mobilisations de créances commerciales. Ces disponibilités engendrent un certain coût et ont pour origine une évaluation imprécise, dans une certaine mesure, des besoins et de leur date. Il est nécessaire de mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion de trésorerie, comme la gestion des comptes clients et fournisseurs, gestion de stocks, gestion des placements, gestion des dettes et la gestion des risques financiers.

Le trésorier est responsable de la prévision et de la gestion des flux financiers ainsi que des risques associés. Il organise les relations avec les banques afin de minimiser les coûts, optimise les financements et les placements, et assure la liquidité et la solvabilité de l'entreprise en collaboration étroite avec les autres départements de la société.¹

– Les compétences du trésorier

Le contexte et la taille de chaque entreprise peuvent influencer les missions du trésorier, ce qui implique que les compétences requises varient également. Par conséquent, le trésorier doit développer une gamme diversifiée de compétences, principalement les suivantes :

- **Communicateur** : Le métier du trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles au sein de l'entreprise qui doivent lui fournir des informations afin d'alimenter des prévisions.²
- **Le goût de la négociation** : Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.³
- **Organisateur** : Il doit créer et organiser une démarche de gestion quotidienne de trésorerie et cela d'une manière stricte pour éviter le risque d'une mauvaise gérance de trésorerie.
- **Savoir anticiper** : La gestion de trésorerie est prévisionnelle alors les décisions sont prises à partir des informations et des données concernant les flux financiers ou les positions de comptes prévisionnels. Et donc le trésorier doit avoir une capacité à prévoir les flux financiers futurs.
- **Technicien** : Étant donné que le domaine de la gestion de trésorerie est technique, le trésorier doit maîtriser les différentes fonctionnalités des logiciels de trésorerie, ainsi que les outils informatiques et de gestion de trésorerie en général. Cela implique également une bonne compréhension du fonctionnement des opérations bancaires, l'exploitation des données comptables et des connaissances en fiscalité.

¹Michel. S, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Dunod, Paris, 2015, p 47

²Ibid., p.,31.

³Ngouloubila. A-C, « Trésorerie des entreprises », Éditions L'Harmattan, Paris, 2017, p 13

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

1. La gestion optimale des différents comptes bancaires

C'est une technique visant à optimiser la gestion des comptes bancaires dans le contexte où l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires. Cette technique vise à minimiser les intérêts débiteurs en équilibrant les soldes de chaque compte de manière à éviter les découverts et les frais financiers.

Le trésorier doit positionner et affecter les divers flux entrants et sortants de l'entreprise selon les principes évoqués ultérieurement. Il doit veiller à l'équilibre global entre tous les comptes (le solde en valeur égale à zéro). Il s'agit là du principe de la trésorerie zéro. Qui correspond à un objectif d'encaisse zéro.¹

Le trésorier est chargé de gérer les flux entrants et sortants de l'entreprise, en veillant à maintenir un équilibre entre tous les comptes. Son objectif est d'atteindre un solde en valeur égale à zéro, en affectant judicieusement les fonds pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Selon VERNIMEN, l'équilibrage d'un compte s'appuie sur deux principes fondamentaux :

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

L'équilibrage entre banques s'affirme comme une des techniques de création d'économie sur la gestion des comptes bancaires. Il intervient dans le contexte où l'entreprise possède plusieurs banques, et vise à minimiser les intérêts débiteurs.

– Techniques pour une gestion optimale des comptes bancaires

1.1. Cash Pooling (Regroupement de trésorerie)

L'objectif principal de cette méthode est de réduire les frais bancaires en équilibrant les excédents et les besoins de trésorerie, c'est-à-dire de faciliter l'équilibrage des différents comptes tout en conservant une vision globale de la position de trésorerie du groupe.

Le cash pooling consiste à regrouper les fonds et les comptes bancaires des différentes filiales au sein d'un pool de trésorerie unique. Il peut être intégré au système de gestion de trésorerie du groupe via des transferts de compte à compte (cash pooling physique), où la fréquence et le montant des transferts de fonds sont entièrement flexibles, ou en centralisant les soldes des comptes des entreprises pour calculer les frais bancaires. Cette dernière approche, appelée « fusion des échelles d'intérêt » ou cash pooling notionnel, permet à la banque d'exécuter l'opération directement.²

¹ GAUGAIN .M, SAUVÉE-CRAMBERT. R, op.cit, p152.

²Khaldi. W et al., Evaluation of a cash pooling system and analysis of its impact on a company's financial performance: Case study of Djezzy / Veon, The Responsible Manager's Journal, 2023, pp. 12–17.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

1.2. Automatisation des flux

L'automatisation des flux financiers est une méthode clé pour optimiser la gestion des comptes bancaires. Elle consiste à utiliser des outils technologiques pour piloter, contrôler et exécuter automatiquement les opérations de trésorerie (virements, recouvrements, rapprochements, etc.). Cette approche réduit les erreurs manuelles, améliore la réactivité et offre une visibilité en temps réel sur les soldes. Cela peut être réalisé grâce à :

- L'intégration des systèmes permet de connecter les comptes bancaires à des ERP (**SAP, Oracle**) ou des logiciels de gestion de trésorerie (**Kyriba, TreasuryXpress**) pour synchroniser les flux financiers en temps réel.
- L'automatisation des tâches facilite les paiements, le rapprochement bancaire et la détection des anomalies.

1.3. Rationalisation du nombre de comptes

Est une méthode de gestion financière basée sur la réduction et l'optimisation du nombre de comptes bancaires d'une entreprise pour servir à améliorer l'efficacité, à réduire le coût et à simplifier la gestion de trésorerie. C'est une initiative essentielle pour des groupes multinationaux, des entreprises équipées de filiales, ou des sociétés ayant succédé aux comptes redondants.

2. La négociation des conditions bancaires

D'après GUEDJ « il est nécessaire de mettre en place un ensemble de procédures de Contrôle de conditions, mais aussi des calculs relatifs aux différentes opérations bancaires ».

Le banquier est avant tout un fournisseur, et comme tout fournisseur, il cherche à conserver ses clients, sauf en cas de défaillance majeure de paiement. Il est donc essentiel d'entretenir une collaboration étroite avec lui afin de négocier efficacement les conditions qu'il propose au trésorier. L'objectif est d'optimiser la gestion de la trésorerie, d'autant plus que dans le domaine bancaire, presque tout peut être négocié.

Selon CABANE, les conditions de banque sur lesquelles il faut surtout insister sont entre autres celles citées ci-après :¹

2.1. Le taux de base bancaire : est un taux différent du taux de marché car il est affiché par la banque. Ce taux est fixé sur une période, contrairement aux taux de marché susceptibles de changer chaque jour. Il contient, en outre, une première marge bénéficiaire pour la banque.

Les taux consentis aux entreprises sont appelés « taux apparents »²

$\text{Taux apparent} = \text{taux de base bancaire} + \text{majorations spécifiques}$ $+ \text{Majorations catégorielles}$

¹CABANE. P, « L'essentiel de la finance », 2^e édition revue et augmentée, Éditions Organisation Eyrolles, Paris, 2008., p. 133

²Ibid., p. 136

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

2.2. Les dates de valeur : représentent les opérations financières sont enregistrées avec un décalage par rapport au jour où elles sont réellement effectuées.

Ce système de dates de valeurs, qui rapporte d'importantes sommes aux banques, est en train d'être modifié. Il a des conséquences importantes sur la trésorerie des entreprises¹.

2.3. Les commissions : sont les sommes perçues par une banque en rémunération d'un service fourni à son client. Ces conditions bien négociées devraient conduire à une parfaite optimisation de la trésorerie en utilisant les outils et les techniques prévus à cet effet.

Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.

3. L'optimisation des financements

Le plan de trésorerie peut révéler des déficits nécessitant un financement par crédits à court terme, qui se divisent en trois types ²

- Les crédits liés à des opérations spécifiques, Ils financent des besoins précis, comme les marchés publics ou les exportations, en compensant les délais de paiement ou en anticipant des recettes.
- Les crédits garantis par des actifs d'exploitation de l'entreprise, Accordés contre des garanties comme des traites ou des stocks, ils permettent d'obtenir des fonds rapidement en mobilisant les actifs de l'entreprise.
- Les crédits généraux de trésorerie Non garantis, ils aident à gérer des besoins ponctuels ou récurrents de liquidités, comme la facilité de caisse, le crédit relais ou le découvert.

Les modalités de financement aux besoins de trésorerie de l'entreprise sont des conditions pour faire le choix des modes de financements, qui peuvent être fiables, importants ou durables..., pour cela, la minimisation du coût est l'une des préoccupations fondamentales du trésorier.³

3.1. Minimisation des frais financiers

Le responsable de trésorerie doit faire l'arbitrage entre les financements à sa disposition⁴

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

¹ CABANE. P, op.cit., p. 137.

²Ibid., p. 141.

³ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), Op.cit., p. 155.

⁴ Ibid., p. 155.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

- Les financements monétaires (billets de trésorerie).
- Les financements non bancaires (crédit fournisseur, financement de groupe...).

3.2. Les critères de choix de financement

Le choix de financement est une décision prise par une entreprise d'opter pour une catégorie de ressources afin d'assurer le financement de ses investissements ou de ses besoins d'exploitation. Le choix de financement d'une entreprise s'effectue en fonction de critères d'opportunité, de rentabilité mais aussi, dans le respect des équilibres financiers, parmi ces critères on peut citer¹ :

- La souplesse d'adéquation au besoin de trésorerie (montant et durée)
- La facilité de mise en place
- Le coût du financement
- La volonté de diversifier les sources de financement (recours au marché) et de se désintermédié afin de négocier efficacement avec les partenaires bancaires...

4. L'utilisation des crédits et des placements à court terme

Pour optimiser sa trésorerie, il est souvent nécessaire de faire un choix entre les crédits et les placements à court terme pour obtenir des fonds.

4.1. Les différents crédits bancaires à court terme

Le crédit à court terme est constitué entre autres de l'escompte et du découvert. La comparaison entre ces deux modes de financement est faite lorsque l'entreprise dispose d'un portefeuille d'effets puisque l'escompte correspond à un financement, qui en théorie, a un coût moins élevé. L'arbitrage entre ces deux types de financement est une décision courante pour le trésorier d'une entreprise.

Dans cette partie, nous allons successivement présenter de façon succincte les différents financements à court terme octroyés par une banque sans toutefois prétendre à l'exhaustivité.

-Les crédits par caisse : On appelle crédits par caisse les crédits accordés par une banque autorisant un client à rendre son compte débiteur. On distingue la facilité de caisse, le découvert, le crédit de campagne, le crédit spot et l'accréditif

- Les crédits de financement des créances professionnelles : Les crédits de financement des créances professionnelles sont des méthodes de mobilisation des créances avant leurs dates d'échéance. Ils permettent à l'entreprise de disposer des disponibilités pour le financement de ses besoins Sans subir les délais accordés sur les créances lents.

4.2. Les placements à court terme

Les placements financiers sont source de revenus envisageables mais leur possibilité pousse certains investisseurs aux qualificatifs de non rentables. Pourtant, une efficacité peut être réalisée en ayant en contrepartie des facteurs très spécifiques. Ainsi, le trésorier à la mission d'arbitrer les divers modes de placement lorsque l'entreprise manifeste des excédents de manière à maximiser les bénéfices.

¹ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), Op.cit., p. 156.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

Des arbitrages entre des modes de placement doivent également être réalisés par le trésorier dès lors que les soldes des comptes de l'entreprise sont excédentaires, et que des profits sont possibles. Il peut donc recourir à :

- Une gestion en direct qui constitue un achat de titres auprès de sa banque
- L'achat de produits bancaires classiques tels que les dépôts à terme
- Une gestion collective comme l'achat de parts
- Le placement auprès d'autres entreprises tel que l'escompte fournisseur qui demeure toujours un moyen très usité ou l'avance en escompte-courant au sein d'un groupe.

La maximisation des produits financiers

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

Rentabilité : générer des produits financiers liés aux intérêts versés, ou des plus-values.

Sécurité : limiter le risque de perte en capital ; le risque de défaut doit être nul ou le plus faible possible, le risque de taux d'intérêt limité ou couvert.

Liquidité : possibilité de mettre fin rapidement au placement sans perte du capital investi.¹

5. Gestion des délais de paiement et d'encaissement

5.1. Accélérer les encaissements clients

Réduire les délais de recouvrement optimise la trésorerie en accélérant la transformation des créances en liquidités. Autant que les clients payent vite, mieux l'entreprise est équipée de fonds pour financer ses dépenses courantes (salaires, fournisseurs, investissements), pour éviter les emprunts chers et pour saisir des opportunités stratégiques. Cela réduit aussi le risque d'impayés et renforce la liquidité, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise en raccourcissant le cycle de conversion de trésorerie.

Pour réduire les délais de recouvrement et optimiser la trésorerie, il existe plusieurs stratégies, dont nous citerons quelques-unes :

- **Facturation rapide et précise** : Envoyer les factures immédiatement après la livraison, avec des informations claires et exactes pour éviter les litiges.
- **Incitations aux paiements anticipés** : Offrir des remises aux clients réglant rapidement leurs factures.
- **Pénalités pour retards** : Appliquer des intérêts de retard pour encourager le respect des délais de paiement.
- **Facilitation des paiements** : Proposer plusieurs moyens de paiement (virement, carte bancaire, prélèvement automatique).
- **Automatisation et technologie** : Utiliser des logiciels de gestion pour automatiser les relances et suivre les créances en temps réel.
- **Gestion des relations clients** : Maintenir une communication professionnelle et négocier des échéanciers pour les clients stratégiques.
- **Évaluation du risque client** : Analyser la solvabilité avant d'accorder des délais de paiement et exiger des garanties si nécessaire.

¹ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), Op.cit., p. 161.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

- **Facturation récurrente** : Mettre en place des prélèvements automatiques pour les services réguliers afin de stabiliser les encaissements.

Une diminution du délai de règlement des clients conduit à une réduction du crédit clients et, en conséquence, il s'ensuit : ¹

- Une diminution du besoin en fonds de roulement ;
- Une diminution des besoins en trésorerie ;
- Une réduction du financement à court terme ;
- Une réduction des frais financiers (intérêts, agios, commissions) ;
- Une amélioration du résultat de l'entreprise ;
- Une meilleure relation avec les banquiers.

5.2. Négocier les délais de paiement fournisseurs (DPF)

La négociation des délais de paiement fournisseurs est une stratégie essentielle pour optimiser la gestion de trésorerie d'une entreprise. Il permet à l'entreprise de conserver ses liquidités plus longtemps, améliorant ainsi sa trésorerie.

Cette négociation doit être menée avec précaution pour ne pas détériorer la relation avec les fournisseurs. Il est préférable de justifier la demande par des volumes d'achat importants, une relation commerciale de long terme ou une meilleure stabilité des paiements. De plus il peut être pratique d'établir des accords allant dans les deux sens, telle l'acceptation des délais raccourcis à la contrepartie des remises financières.

La prolongation des délais de paiement des fournisseurs résulte de la négociation entre l'entreprise et son fournisseur. Cette alternative est rarement utilisée car les fournisseurs sont souvent de grosses entreprises qui imposent leurs conditions de vente avec une marge de discussion réduite. ²

5.2.1. Stratégies pour optimiser le DPF

Pour optimiser le DPF, les entreprises peuvent adopter différentes stratégies, telles que :

- Négocier des délais de paiement plus longs avec les fournisseurs.
- Mettre en place un système de suivi et de gestion des factures fournisseurs.
- Optimiser les processus internes pour accélérer le traitement des factures.

Pour augmenter les délais de paiement des fournisseurs, le trésorier devra prendre en compte la réduction du besoin en fonds de roulement. Il est également possible d'augmenter le délai de règlement des fournisseurs.

Il est difficile de réaliser cette opération car les fournisseurs sont souvent de grandes entreprises qui imposent leurs conditions de vente avec une marge de négociation réduite.

¹Michel. S, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2^e édition, Dunod, Paris, 2001, p.110.

²Duplat. Claude André, « Analyse et maîtrise de la situation financière de l'entreprise », Éditions Vuibert, Paris, 2014.P.111.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

6. Optimiser les Stocks

Généralement, la tenue des stocks prend en charge l'organisation des magasins et la gestion des emplacements de différents articles. Ainsi, d'après Jean Nénassy, « gérer un article en stock, c'est répondre de façon optimale aux deux questions : - Quand commander ? - Combien commander ? ». ¹

L'optimisation des stocks permet d'éviter des immobilisations qui pèsent sur la trésorerie. Visant à équilibrer les niveaux de stock avec la demande des clients tout en minimisant les coûts associés au stockage. Maintenir un niveau de stock adapté permet de libérer des ressources financières, favorisant une meilleure gestion de trésorerie.

Pour réduire ses stocks, l'entreprise peut :

- Augmenter son chiffre d'affaires en proposant des prix attractifs ou en s'implantant sur de nouveaux marchés ;
- Décider de produire en fonction de la demande des clients ;
- Prendre en compte les coûts de stocks dans l'analyse de la rentabilité ;
- Suivre l'état des stocks afin d'éliminer les produits abîmés ou obsolètes.

6.1. Méthodes d'Optimisation des Stocks

➤ **Méthode Just-in-Time (JIT) :** Le JIT (Just-In-Time) est né au Japon dans les années 1950, dans le contexte de la reconstruction du pays après la Seconde Guerre mondiale. Le fondateur de Toyota. JIT C'est une méthode d'organisation et de gestion de la production qui consiste à produire et à livrer les produits au moment où ils sont demandés par le client, en évitant les surproductions, les stocks inutiles et les gaspillages. Le JIT repose sur le principe du moindre privilège : il faut donner aux opérateurs et aux machines ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin, ni plus ni moins. ²

– L'impact du Just-In-Time sur la performance des entreprises

En appliquant ces principes, les entreprises peuvent améliorer leur performance à plusieurs niveaux :

- Elles peuvent **réduire** leurs coûts de production et de stockage, en optimisant l'utilisation de leurs ressources et en éliminant les gaspillages.
- Elles peuvent **améliorer** leur qualité et leur fiabilité, en prévenant et en corrigeant les défauts et en respectant les normes.
- Elles peuvent **augmenter** leur flexibilité et leur réactivité, en s'adaptant aux besoins variés et changeants des clients et du marché.
- Elles peuvent **accroître** leur compétitivité et leur rentabilité, en offrant des produits à forte valeur ajoutée et en fidélisant leurs clients. ³

¹Blondel. F, « Gestion de la production », Éditions Dunod, Paris, 2007., pp149-150.

²<https://shizen.io/jit-just-in-time-cle-de-lefficacite-comment-faire/> (consulté le 27 septembre 2023)

³<https://shizen.io/jit-just-in-time-cle-de-lefficacite-comment-faire/> (consulté le 27 septembre 2023)

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

- **MRP (Material Requirements Planning) :** est un outil de gestion des stocks qui calcule les besoins nets en matières premières en tenant compte de la demande, des stocks et des délais d'approvisionnement. Il évite surstocks et ruptures, optimisant ainsi les flux de trésorerie.

La méthode MRP a pour but de définir, sur un horizon donné, les sorties prévisionnelles ou les ordres de fabrication à lancer dans l'atelier. Le Plan Directeur de Production (PDP) détermine les besoins en produits finis.¹

- **Méthode Analyse ABC (Activity Based Costing) :** C'est une méthode apparue dans les années 1980 aux USA. Son point central : les produits consomment des activités qui elles-mêmes consomment des coûts. Elle repose sur trois concepts emboîtés :
 - Tâche : opération élémentaire.
 - Activité : ensemble de tâches mettant en jeu un ensemble homogène de savoir-faire et aboutissant à une production définie.
 - Processus : chaîne d'activités contribuant à la fourniture d'un même produit ou un service à un client interne ou externe.

La méthode ABC est une technique de catégorisation. Elle consiste à classer des éléments en trois catégories : A, B et C. Les références sont catégorisées par ordre décroissant, A désignant la catégorie la plus importante ou stratégique, et C la moins importante.

La méthode ABC propose de classer les références comme suit :

Classe A : les 20% d'éléments qui génèrent 80% de valeur.

Classe B : les 30% d'éléments qui génèrent 15% de valeur.

Classe C : les 50% d'éléments qui génèrent 5% de valeur.

- **Stock en Consignation :** Le stock en consignation est un système de gestion de stock dans lequel un fournisseur (fabricant) livre ses produits à un client (distributeur, détaillant ou entreprise) sans que celui-ci devienne propriétaire du produit avant sa vente. Le client ne paie pas le fournisseur à l'occasion de la vente ou de l'utilisation du produit. Cette technique est particulièrement utile pour optimiser la trésorerie et réduire les risques liés aux invendus.

¹Hnaïen. F, Gestion des stocks dans des chaînes logistiques face aux aléas des délais d'approvisionnements, Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne, 2008, p. 15.

Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a mis en lumière les notions générales de la performance et les principaux outils et techniques permettant d'optimiser la gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise. Il ressort que la trésorerie ne peut être gérée efficacement sans un recours rigoureux à des instruments tels que la trésorerie prévisionnelle, le suivi des délais clients et fournisseurs, ainsi que des indicateurs financiers pertinents. L'analyse a également démontré l'importance de la relation entre la gestion de la trésorerie et la performance globale de l'entreprise : une trésorerie bien pilotée contribue directement à renforcer la rentabilité, la solvabilité et la sécurité financière. Dans ce sens, l'optimisation des flux financiers et la capacité à anticiper les déséquilibres deviennent des leviers stratégiques essentiels pour assurer la pérennité de l'activité.

**Chapitre III : Étude de cas
de l'entreprise HAYAT DHC
ALGERIE : Analyse de
l'impact de l'optimisation de
la trésorerie sur la
performance financière de
l'entreprise**

Introduction du chapitre

Les deux chapitres précédents nous ont permis de comprendre les fondements de la gestion de trésorerie, ses méthodes de calcul, ainsi que les techniques et outils d'optimisation. Ils ont également mis en lumière le lien direct entre une trésorerie bien gérée et la performance globale de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous avons procédé à une analyse financière approfondie de la SARL HAYAT sur la période 2021–2023, afin d'évaluer l'efficacité de sa gestion de trésorerie et son impact sur la performance financière de l'entreprise. Cette étude s'est articulée autour de plusieurs axes indiquant les outils et indicateurs clés dans l'analyse de cette performance financière.

Nous avons d'abord analysé les équilibres financiers à travers le calcul du fonds de roulement (FR), du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie nette (TN). Ensuite, l'analyse du tableau des flux de trésorerie (TFT) nous a permis de retracer l'origine et l'évolution des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

Par ailleurs, l'étude des ratios de rentabilité, de liquidité et de solvabilité a offert une vision globale sur la santé financière de l'entreprise. L'analyse des délais de paiement accordés aux fournisseurs et ceux accordés aux clients a permis de mieux comprendre la gestion du cycle d'exploitation et ses effets sur la trésorerie.

Nous avons également intégré l'étude de la trésorerie prévisionnelle afin d'évaluer la capacité de l'entreprise à anticiper ses flux et à maintenir un équilibre financier.

L'objectif final de ce travail est d'établir le lien entre la gestion de la trésorerie et la performance globale de la SARL HAYAT, en montrant comment une trésorerie bien pilotée peut renforcer la rentabilité, la solvabilité et la stabilité financière de l'entreprise.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Section 01 : Présentation de l'entreprise SARL HAYAT DHC ALGERIE

Le groupe HAYAT HOLDING a été fondé en 1937, période difficile où la Turquie faisait ses premiers pas vers l'industrialisation. Elle est composée de 15 sociétés dont, pour les plus importantes, HAYAT KIMYA, HAYAT PRODUITS D'ENTRETIEN ET DE SANTE, KASTAMONU ENTEGRE Industrie du Bois, YONGAPAN produits dérivés du bois et LIMAS Exploitation de Port...

La famille Kiğılı est entrée dans l'industrie manufacturière en 1967, lorsque Yahya Kiğılı a commencé à fabriquer du papier. En 1987, Mr. Kiğılı a fondé Hayat Kimya, entrant ainsi dans l'industrie des produits de grande consommation, présente dans six pays avec des systèmes conformes aux normes européennes, elle atteint les consommateurs à travers un réseau d'exportation couvrant 101 pays.

1. SARL HAYAT DHC ALGERIE

HAYAT DHC ALGERIE est une filiale de l'entreprise turque Hayat Kimya .Elle a été fondée en 2005 en Algérie, dans la wilaya de Blida. Sa capitale sociale est de 460 805 000, 00DA.Elle emploie 974 travailleurs dans différents postes. Elle est considérée comme l'une des entreprises industrielles leaders dans le domaine des produits d'entretien ménager et le secteur de l'hygiène corporelle. Hayat contribue activement au soutien de l'économie locale et à la création de nombreuses opportunités d'emploi.

Le tableau suivant présente les événements les plus importants du groupe HAYAT HOLDING

Tableau 11 : Séquence chronologique des événements les plus importants de la vie du groupe HAYAT de (1937-2021).

ANNEES	EVENEMENT
1937	Les premières fondations de Hayat ont été posées avec la création d'un magasin de textile ouvert par les frères Fahri et Avni Kıyıcılı à Sultanahmet, Istanbul.
1961	La croissance de l'entreprise dans le commerce textile a commencé après l'accession à la présidence d'Ahmed Yahya Kigeli.
1969	Kastamonu Entegre a été fondée à Istanbul pour produire des panneaux en bois. L'usine de panneaux de particules de Kastamonu a commencé sa production en 1971.
1987	Le premier investissement concerne le secteur des biens de grande consommation avec une usine de détergents. Les marques Bingo et Test sont établies sur le marché.
1989	Les premiers produits de la marque Bingo ont été exportés vers la Russie et l'Irak.
1994	IMDF a ouvert sa première usine à Gebze avec Kastamonu Entegre en Turquie,
1998	La première usine de couches Babay a été créée et la marque Molfix a été lancée en

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

	Turquie. Kastamonu Ene réalise son premier investissement étranger en Roumanie
1999	Lancement de la marque de serviettes hygiéniques Molped sur le marché.
2000	Hayat Holding rejoint l'allemand Ishtelmjeli A.S., une usine de panneaux de particules située dans la région de Kazanlik en Bulgarie, Gabrovnitsa A.D. Kastamonu Entegre a été acquis comme deuxième investissement externe de la société.
2001	Des usines de détergents et de serviettes hygiéniques ont démarré. Des couches pour bébés sont en production à Kocaeli.
2005	L'usine de détergents a été créée en Algérie et sa production a commencé à être transférée à l'étranger. La production de cellulose et de papier d'emballage a également démarré en Bosnie-Herzégovine, cet investissement fait suite à la création de l'usine de Balikesir flakeboard.
2006	Une usine de production de papier hygiénique a été créée dans la région de Kocaeli, ce qui a représenté une opportunité pour les consommateurs de cette région. En découvrant les marques de Familia et Papia.
2007	Usine de couches pour bébés implantée à Blida - Algérie.
2011	Une usine de production de serviettes hygiéniques et de couches pour bébés est entrée en service en Iran.
2012	Usine de couches établie à Ain Sokhna - Egypte. Le Centre de recherche et de développement a été ouvert à l'Université de Kocaeli.
2013	Cette année, point final d'un investissement dans une usine textile en Iran. Les marques de couches pour adultes Joly et Evony ont été présentées aux consommateurs en Turquie. Hayat Construction et la marque SunRise City ont également signé un accord de partenariat pour le projet SunRise City au Tatarstan. La marque Molfix a été lancée et est entrée sur le marché marocain.
2015	Les investissements se succèdent, chacun prenant sa place. Les usines textiles en Russie et à Mersin ainsi que l'usine d'emballage flexible à Kocaeli ont commencé à travailler avec Kastamonu Entegre. Kastamonu USA a été créée en Floride pour gérer l'approvisionnement en copeaux de bois et les opérations Logistique. La marque Molfix a été lancée au Nigéria.
2016	Les investissements étrangers se sont poursuivis et une usine de papier hygiénique et sanitaire au Nigéria a commencé sa production, ainsi que des usines de mouchoirs et d'emballages souples en Égypte.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

2017	Kastamonu Entegre a acquis Gruppo Trombini, le troisième plus grand producteur de panneaux de protection en Italie.
2018	Les marques suivantes Papia, Molfix et Familia rejoignent le marché pakistanais.
2019	Lancement de la marque Molfix au Kenya.
2020	Hayat est devenu le plus grand fabricant turc de masques chirurgicaux avec ses marques Evony et Goodcare. Deux usines ont commencé à produire des mouchoirs en papier en Russie et à Mersin.
2021	Entrée sur le marché sud-asiatique avec une usine de couches pour bébés établie au Vietnam. Bebem Natural rejoint la catégorie des couches. Kastamonu Entegre a également lancé son nouvel investissement continu dans le secteur des panneaux de bois à Samsun.

Source : préparé par nos soins en se basant sur la source : <https://www.hayat.com/fr-dz/entreprise/notre-histoire/>

➤ Fiche d'identité de HAYAT DHC ALGERIE

- **Dénomination sociale** : HAYAT DHC ALGERIE
- **Forme juridique** : SARL
- **Année de création** : 2005
- **Capital social** : 460 805 000,00DA
- **Effectifs de l'entreprise** : Plus de 974 salariés
- **Siège social** : Birkhadem

2. Les produits

- ✓ Produits d'hygiène corporelle :

MOLFIX : les couches bébé et lingettes.

BEBEM : les couches bébé économique.

MOLPED : la serviette hygiénique classique et ultra.

EVONY : Les couches adultes.

JOLY : les couches adultes économiques.

- ✓ Papier :

PAPIA et FAMILIA : les mouchoirs humides et les serviettes de table.



Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

✓ Produits détergents :

BINGO : poudre et liquide a lessive pour lavage à main et machine et l'adoucissant, soft

TEST : Large gamme de produits composée de lessive pour lavage a la main et lavage machine, liquide vaisselle, savon de Marseille, savon de toilette, lave sol, eau de javel, lave vitre et poudre à récurer.



3. Missions

“Proposer au consommateur des produits de haute qualité à des prix abordables”.

Pour assurer une satisfaction optimale des consommateurs, Hayat Holding conçoit ses produits en intégrant les dernières technologies avec des normes de qualité et d'hygiène au plus haut niveau tout en respectant l'environnement.

4. Objectifs

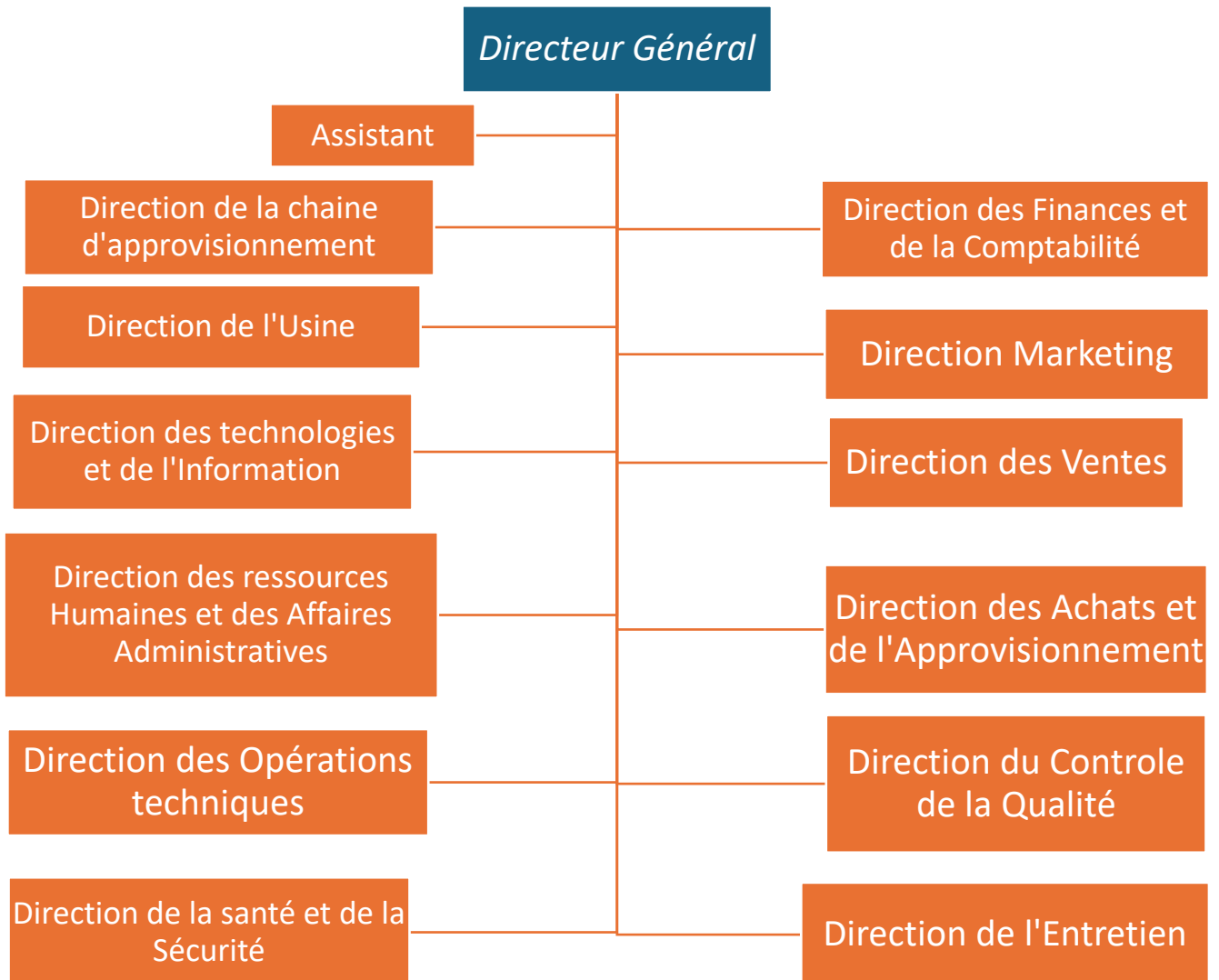
A court terme, HAYAT Algérie a pour objectif de conquérir les plus grosses parts de marché et de se faire, grâce à ses atouts différentiels, une place de leader en Algérie.

Autre objectif important de la stratégie de Hayat Algérie :

- Élever le niveau de gamme dans l'entretien ménager pour dynamiser la concurrence en Algérie et garantir une meilleure qualité au consommateur.
- Optimisation maximale du couple coûts/qualité.
- Dans celui de l'hygiène corporelle, augmenter le taux d'utilisation en Algérie des couches bébé et serviettes hygiéniques en offrant à la majorité les garanties de qualité et d'accessibilité des prix.
- Pour ce faire, Hayat Algérie a élaboré une stratégie de communication intense qui s'appuie sur un éventail de supports marketing exhaustif.

5. L'organisation de l'entreprise

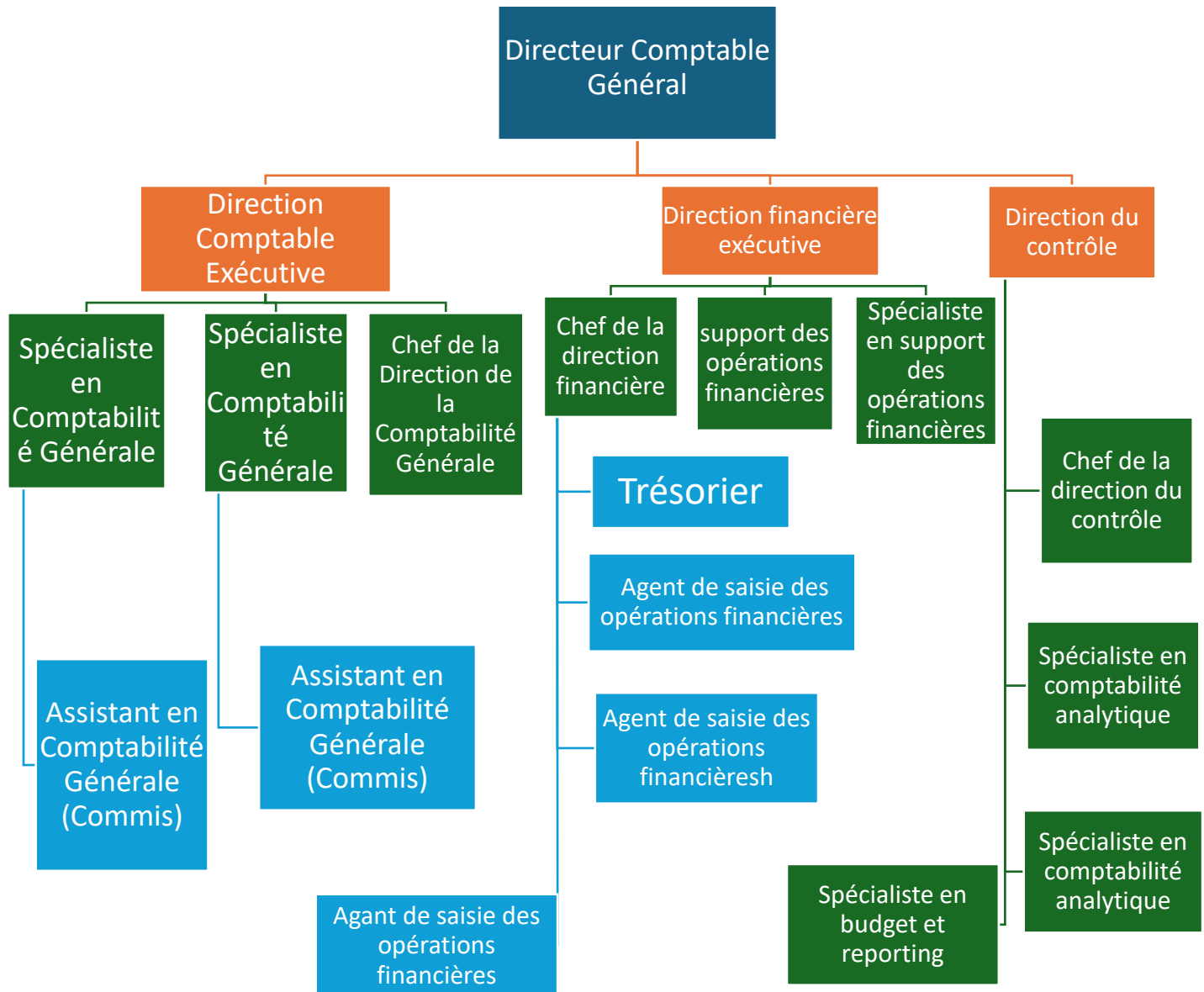
Figure 11 : Structure organisationnelle de l'entreprise Hayat DHC Algérie



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents fournis par l'entreprise

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Figure 12 : organigramme de la Direction Financière et Comptable



Source : Préparé par les étudiants sur la base des documents fournis par l'entreprise

➤ Direction générale

Le directeur général est celui qui supervise la politique de production, de vente et d'approvisionnement, et tout ce qui touche à l'activité de l'entreprise.

➤ La gestion des ressources humaines et des affaires administratives

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Elle joue un rôle majeur dans la supervision et la gestion du personnel de l'organisation. Ses fonctions incluent le maintien de la discipline au travail, car elle agit à titre de superviseure pour chacun des services suivants :

- De gestion du personnel
- De gestion sociale
- Service de Paie
- De gestion du temps.

➤ Direction marketing

Étudier les désirs des clients en menant une enquête au niveau de :

- Super marché en termes de prix.
- Les plus grandes surfaces en termes de qualité (hyper marche).
- Fournir des échantillons aux clients pour étudier le produit et le connaître sur le marché algérien.
- Étudier les produits des concurrents en termes de prix et de qualité d'emballage.

➤ Direction des ventes

Ce service est responsable de :

- Bon fonctionnement de l'infrastructure technique de l'entreprise pour atteindre la satisfaction du client.
- Gestion et suivi du plan de vente et de sa mise en œuvre.
- Préparation des commandes en fonction du stock disponible ou de la disponibilité et selon la priorité des distributeurs.
- Gestion des problèmes des distributeurs liés à la réception des commandes.
- Préparation de rapports quotidiens et mensuels relatifs aux ventes et aux chiffres d'affaires réalisés.
- Coordination entre les quatre centres à travers le pays concernant les informations nécessaires.

➤ Direction des technologies et d'information

Cette administration repose sur :

- Assurer le suivi du travail et des tâches des techniciens.
- Suivi et maintenance du réseau d'information.
- Préparation et suivi de divers programmes et appareils dans l'usine.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

➤ Direction d'approvisionnement

La mission de cet intérêt est de :

- Créer une coopération et une coordination entre la direction et les services locaux concernés par la politique d'approvisionnement de chaque unité ou département de l'établissement.
- Elle est spécialisée dans l'achat de tout ce dont l'institution a besoin, y compris le mobilier intérieur, les matières premières, la sécurisation des lignes téléphoniques, etc.
- Financement des fournitures des véhicules de transport et des chauffeurs de l'établissement.

Il se soucie également de :

1. Département de l'entrepôt des voitures et des camions :

- Gestion administrative des transporteurs de marchandises et de produits et des conducteurs qualifiés pour l'exploitation rationnelle des moyens de transport.

2. Département d'import-export :

- Une section spéciale pour les achats locaux
- Un département spécial pour l'achat de matières premières et de matériaux d'emballage

➤ Direction de sécurité et de sante

Elle surveille chaque petit et grand détail entrant ou sortant de l'établissement, des travailleurs, des camions chargés de marchandises et de produits, des voitures, etc. Aucun visiteur ne peut entrer avant d'avoir été interrogé et que la personne à interroger n'ait été contactée pour confirmation, Ce qui montre que l'entreprise respecte rigoureusement les normes internes de sécurité.

Aussi l'établissement est doté d'une salle d'urgence dotée d'un médecin et d'une infirmière, pour intervenir en cas d'urgence, ce qui démontre le souci de l'établissement d'assurer la sécurité de ses employés.

5.1. Direction Comptabilité et Finances

Ce département travaille sur :

- Assurer la protection des biens de l'unité.
- Fournir l'assistance nécessaire et une présence constante aux différents services pour atteindre le budget d'approvisionnement.
- Mettre en œuvre la politique et les procédures financières de l'institution.

Cette administration comprend :

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

5.1.1. Direction comptable exécutive

Dont le rôle est de :

- Gestion proprement dite des comptes clients (gestion de la trésorerie de l'entreprise).
- Gestion de l'institution et stabilité des cycles comptables en fonction des modifications d'application issues de la gestion financière tout en assurant la gestion de la trésorerie.
- Suivi des dépenses et des charges de l'organisation avant d'étudier ses comptes.
- Exploiter toutes les dépenses et tous les coûts, en tenant compte et en calculant tout ce qui a été accompli dans la réalité et ce qui se trouve dans la trésorerie.

5.1.2. Direction financière exécutive

Son rôle est de :

- Gestion et suivi des comptes ouverts dans les établissements bancaires.
- Suivi des entrées entrantes des clients.
- Assurer le suivi du fonctionnement financier de l'institution afin d'éviter tout problème.

5.1.2.1. Services en charge de la trésorerie

Chargée de la gestion des flux financiers, des encaissements et décaissements.

- **Un trésorier**, chargé de la gestion quotidienne de la liquidité, du suivi des comptes bancaires et des prévisions de trésorerie.
- **Des agents de saisie des opérations financières**, qui assurent l'enregistrement des opérations et leur cohérence avec les relevés bancaires.
- **Un spécialiste du support aux opérations financières**, qui facilite la coordination entre les équipes financières et opérationnelles.

5.1.3. Direction du contrôle

- Suivi des charges de l'entreprise.
- Suivre les revenus de l'entreprise.
- Effectuer une comptabilité analytique.
- Réaliser une analyse financière de la performance de l'entreprise.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Section 02 : Diagnostic de la gestion de trésorerie au sein de SARL HAYAT DHC ALGERIE

1. Étude des flux de trésorerie

1.1. Analyse les flux de trésorerie de HAYAT DHC ALGERIE

Tableau 12 : Tableau des flux de trésorerie.

Désignations	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Flux de trésorerie des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	28 651 485 893,07	34 945 083 004,72	43 858 575 548,81
Sommes versées aux fournisseurs	-21 063 107 727,42	-28 643 184 035,87	- 27 152 168 158,00
Sommes versées au personnel	-760 264 930,53	-896 783 036,01	- 923 197 104,82
Intérêts et autres frais financiers payés	-431 576 505,96	-622 943 930,26	- 313 621 912,63
Décaissements dettes fiscales	-2 354 474 595,89	-1 896 165 312,25	- 4 135 683 500,87
Décaissements Organismes Sociaux	-397 532 106,27	-426 942 124,02	- 486 132 784,61
Décaissements Taxe / Dividendes	-552 065 829,00	-102 708 910,00	- 376 258 724,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	3 092 464 198,00	2 356 355 656,31	10 471 513 363,88
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	32 000 271,04	21 283 315,86	5 374 889,03
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	3 124 464 469,04	2 377 638 972,17	10 476 888 252,91
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-343 629 830,64	-207 151 765,22	- 863 085 106,87
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	14 500 000,00	6 725 515,50	820 000,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financière			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part des résultats reçus			
FLUX de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-329 129 830,64	-200 426 249,72	- 862 265 106,87
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions	-4 048 482 742,00	-753 198 674,00	- 3 129 953 546,90
Dividendes et autres distributions effectués	321 804 710,07	1 065 110 264,63	942 891 580,01
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-609 148 519,32	-823 914 460,03	- 4 278 197 035,39
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-4 335 826 551,25	-512 002 869,40	- 6 465 259 002,28
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-1 540 491 912,85	1 665 209 853,05	3 149 364 143,76
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	-799 915 577,09	-2 340 407 489,94	- 675 197 636,89
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	-2 340 407 489,94	-675 197 636,89	2 474 166 506,87
Variation de trésorerie de la période	-1 540 491 912,85	1 665 209 853,05	3 149 364 143,76
Rapprochement avec le résultat comptable	00	00	00

Source : établie par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

En analysant le tableau des flux de trésorerie sur une période de trois ans, nous observons les flux de trésorerie suivants :

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

En 2021

- **Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles** ont eu un impact positif sur la trésorerie, avec un solde net de **3,12 milliards DA**. Ce résultat reflète la capacité de l'entreprise à générer un excédent à partir de son activité principale. Les encaissements clients ont atteint **28,65 milliards DA**, alors que les décaissements (fournisseurs, salaires, impôts, etc.) se sont élevés à environ **25,55 milliards DA**. Cela reflète une bonne gestion du fonds de roulement et une rentabilité opérationnelle satisfaisante.
- **Les activités d'investissement** ont enregistré un flux négatif de **-329,12 millions DA**, en raison de l'acquisition d'immobilisations, compensée très partiellement par des cessions. Cela indique une volonté de renforcer les actifs de l'entreprise, financée par ses propres ressources.
- **Les flux de financement** en 2021 ont impacté négativement la trésorerie à hauteur de **-4,33 milliards DA**, principalement à cause du versement de dividendes (plus de **4 milliards DA**) et de remboursements d'emprunts, alors que les encaissements liés aux emprunts n'étaient que de **321 millions DA**.

Malgré une performance opérationnelle correcte, la variation globale de trésorerie a été négative de **-1 540 491 912,85 DA**.

En 2022

- La situation évolue favorablement. L'entreprise a généré **un flux net opérationnel** positif de **2, 37 milliards DA**, avec une augmentation sensible des encaissements clients (près de **35 milliards DA**). Cela montre une amélioration du chiffre d'affaires encaissé.
- **Les flux issus des activités d'investissements** : ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de **(-200 millions DA)** suite à l'acquisition d'immobilisation corporelles et incorporelles. Cela montre que l'entreprise continue à investir pour développer ses capacités productives ou améliorer son infrastructure.
- **Les flux de financement** enregistrent une amélioration significative : le solde est de **-512 millions DA** seulement, dû à une réduction des dividendes versés (**753 millions DA**) et à un niveau plus élevé d'emprunts contractés (**1,06 milliard DA**), ce qui a permis de compenser en partie les remboursements.

Au final, nous avons constaté que l'entreprise a enregistré une variation de trésorerie positive d'une valeur de **+1 665 209 853,05 DA** pendant l'année 2022

En 2023

- On observe une augmentation du **flux de trésorerie opérationnelles** par rapport à 2022, ayant eu une incidence positive sur la trésorerie, avec un solde d'environ **10, 47 milliards DA**. Il s'agit de la différence entre des encaissements d'exploitation avoisinant **43,85 milliards de dinars** et des décaissements liés aux charges d'exploitation, salaires, impôts et autres dépenses courantes estimés à environ **33,38 milliards DA**. Ce résultat reflète une solide rentabilité opérationnelle et une bonne maîtrise des flux de trésorerie quotidiens.
- **Les flux issus des activités d'investissements** : ont affectées négativement la trésorerie en faisant diminuer ses flux d'une valeur de **(- 862 millions DA)** suite à l'acquisition

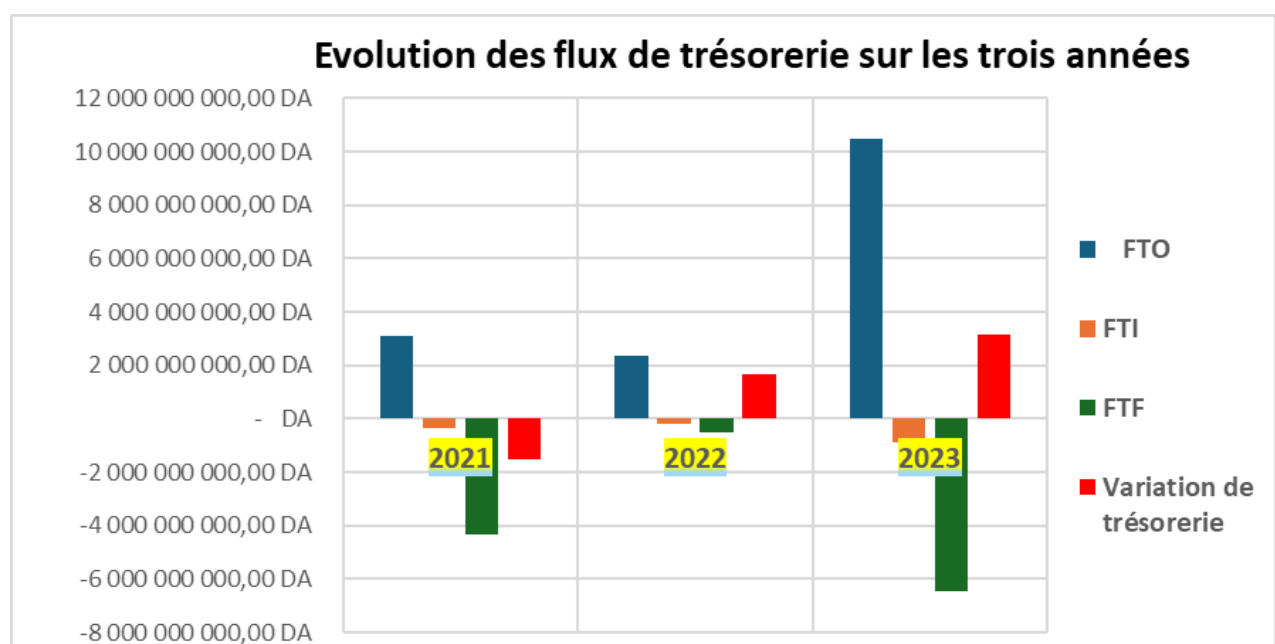
Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

d'immobilisation corporelles et incorporelles. Cela montre que l'entreprise continue à investir pour développer ses capacités productives ou améliorer son infrastructure.

- **Flux de trésorerie net provenant des activités de financement** : ils présentent un solde net négatif de (- 6 ,46milliards DA). L'entreprise a enregistré un encaissement d'emprunt de **942,8 millions DA**, mais celui-ci reste inférieur aux décaissements, qui comprennent notamment le remboursement d'emprunts **4,27 milliards DA** et la distribution de dividendes – **3,12 milliards DA**.

Cela permet à HAYAT DHC de clôturer l'année avec une variation nette de trésorerie de **+3 149 364 143,76 DA**

Figure 13 :Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie 2021-2023



Source : élaboré par nos soins à partir des TFT

Nous remarquons également que l'activité opérationnelle de HAYAT DHC constitue la principale source de génération de trésorerie au cours des trois exercices (2021, 2022, 2023). Ce résultat témoigne d'une solide rentabilité opérationnelle et d'une bonne maîtrise des flux de trésorerie au quotidien.

L'entreprise passe d'une situation de tension de liquidité en 2021 à une trésorerie excédentaire et saine en 2023, ce qui témoigne d'une gestion de trésorerie efficace, stratégique et durable.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

1.2. Analyser les tendances par poste

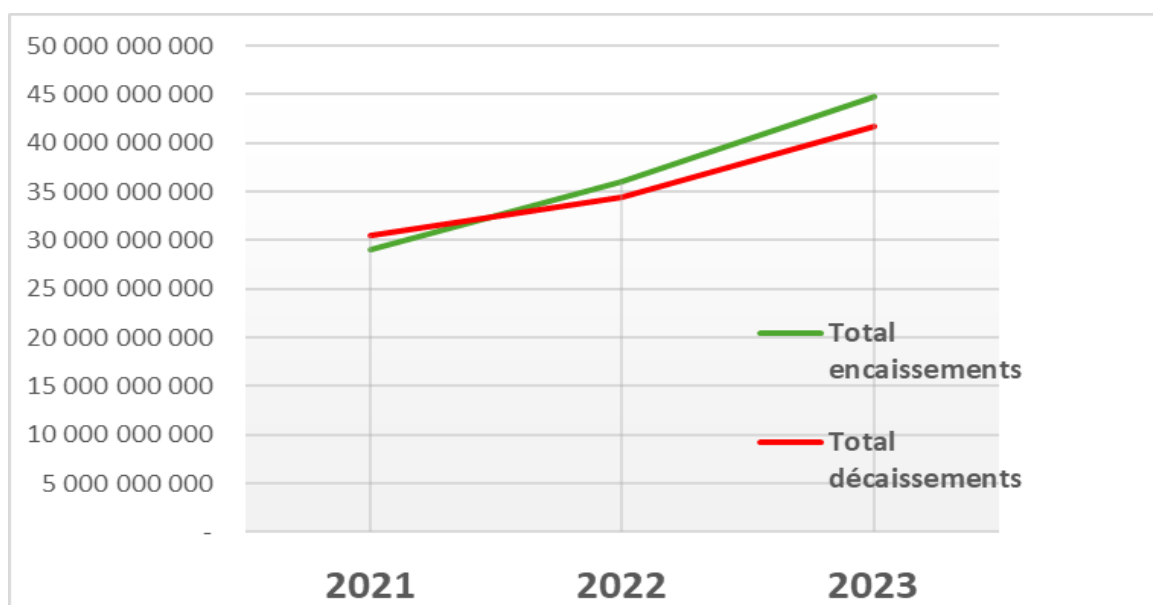
Tableau 13 : synthèse des encaissements et décaissements globaux (UM : Milliard DA)

Désignations	2021	2022	2023
Encaissements reçus des clients	28,65	34, 94	43, 85
Autre encaissements	0,36	1,09	0,95
Total encaissements	29,01	36,03	44,80
Sommes versées aux fournisseurs	21,06	28,64	27,15
Décaissements dettes fiscales	2,35	1,89	4,13
Dividendes et autres distributions effectués	4,04	0,75	3,12
Autre décaissements	3,09	3,08	7,24
Total décaissements	30,56	34,37	41,65
Variation	- 1,54	1,66	3,14

Source : établie par nos soins à partir de TFT.

La société HAYAT DHC réalise l'essentiel de ses entrées de trésorerie par les règlements clients, qui ont progressé de 53,05 % (de 28,65 milliards de DA en 2021 à 43,86 milliards de DA en 2023), traduisant une hausse du chiffre d'affaires. En revanche, la plus grande partie de ses sorties de trésorerie est destinée au règlement des fournisseurs, qui constitue le poste le plus important des flux sortants, passant de 21,06 milliards de DA en 2021 à 27,15 milliards de DA en 2023.

Figure 14 : Représentation graphique de total encaissements et décaissements



Source : établie par nos soins

On constate une augmentation continue des encaissements, passant de 29,02 milliards DA en 2021 à 44,80 milliards DA en 2023, principalement grâce à la hausse des encaissements

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

clients. Parallèlement, bien que les décaissements aient également augmenté, leur rythme de croissance reste inférieur à celui des encaissements. Cette évolution témoigne d'une meilleure maîtrise des flux financiers et d'une optimisation progressive de la trésorerie de l'entreprise.

1.3. Comparaison des entrées/sorties de trésorerie par poste client/fournisseurs

Tableau 14 : Tableau récapitulatif des variations

Poste	2021-2022 (%) change)	2022-2023 (%) change)	2021-2023 (%) change)
Encaissements clients	21,96%	25,51%	53,05%
Encaissements totaux	24,18%	24,33%	54,41%
Sommes versées aux fournisseurs	35,98%	-5,21%	28,90%
Total des décaissements	12,47%	21,20%	36,33%
Variation nette	3,20 Mds DA	1,48 Mds DA	4,68 Mds DA

Source : établie par nos soins

– Clients Encaissements (+53,05 % sur 2021-2023)

Les encaissements clients ont connu une croissance soutenue, passant de 28,65 milliards DA en 2021 à 43,86 milliards DA en 2023, avec des hausses annuelles de +21,96 % (2021-2022) et +25,51 % (2022-2023).

– Sommes versées aux fournisseurs (+28,90 % sur 2021-2023)

Les paiements aux fournisseurs ont augmenté de 21,06 milliards DA en 2021 à 27,15 milliards DA en 2023, avec une forte hausse de +35,98 % entre 2021 et 2022, suivie d'une baisse de -5,21 % entre 2022 et 2023.

La croissance des encaissements (+54,41 %) dépasse largement celle des décaissements (+36,33 %), ce qui a permis une de la variation nette de trésorerie, passant d'un déficit de -1,54 milliards DA en 2021 à un excédent de +3,15 milliards DA en 2023. Cette évolution témoigne d'une gestion financière plus robuste.

2. Analyse des bilans

Tableau 15 : Présentation du l'actif des années 2021, 2022 et 2023

ACTIF	2021	2022	2023
	Net	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)			
Ecart d'acquisition (goodwill)			
Immobilisations incorporelles	2 334 271,20	175 388,83	1 128 271,67

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Immobilisations corporelles	3 596 883 370,49	3 679 511 019,12	3 846 513 874,91
Immobilisations en cours	769 594 917,71	201 792 938,53	136 727 127,53
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	194 657 262,60	191 871 262,60	575 594 758,40
Actifs d'impôt différé	169 841 827,16	172 515 797,65	270 905 541,31
TOTAL ACTIF NON COURANT	4 733 311 649,16	4 245 866 406,73	4 830 869 573,82
ACTIF COURANT			
Stocks et en cours	4 647 770 353,60	6 506 288 325,62	6 344 122 615,14
Créances et emplois assimilés			
Clients	2 618 736 463,92	2 382 655 008,45	2 656 218 484,63
Fournisseurs débiteurs	298 581 909,29	274 080 127,80	398 493 976,31
Impôts	1 457 392 244,22	1 735 553 355,30	37 033 725,89
Groupe et associés			
Charges constatées d'avance	69 832 625,69	67 041 434,49	289 262 533,63
Autres actifs courants	9 687 391,54	7 550 376,83	10 489 970,46
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	1 321 717 692,33	1 228 814 735,57	2 474 166 506,87
TOTAL ACTIF COURANT	10 423 718 680,59	12 201 983 364,06	12 209 787 812,93
TOTAL GENERAL ACTIF	15 157 030 329,75	16 447 849 770,79	17 040 657 386,75

Source : Annexe n°3, Annexe n°6, Annexe n°9

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Tableau 16 : Présentation du passif des années 2021, 2022 et 2023

PASSIF	2021	2022	2023
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	460 805 000,00	460 805 000,00	460 805 000,00
Primes et réserves / (Réserves consolidées (1))	1 372 698 361,42	1 372 698 361,42	1 372 698 361,42
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	900 251 501,72	3 165 410 227,28	8 441 399 625,55
Autres capitaux propres – Report à nouveau	67 221 263,17	111 565 180,94	141 486 042,24
Part de la société consolidante (1)	2 800 976 126,31	5 110 478 769,64	10 416 389 029,21
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	2 800 976 126,31	5 110 478 769,64	10 416 389 029,21
PASSIFS NON-COURANTS			
Cautionnements non courants			
Impôts différés	1 059 497,67	3 838 247,19	1 519 396,61
Autres dettes non courantes	2 066 878 813,48	2 256 836 960,83	-
Provisions et produits constatés d'avance	2 077 059 971,67	2 077 059 971,67	-
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II	4 144 998 282,82	4 337 735 179,69	1 519 396,61
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	3 203 108 233,15	3 199 123 751,37	4 344 350 871,74
Clients créditeurs	173 510 090,62	136 697 359,14	196 943 153,14
Impôts	85 413 279,97	232 860 737,04	1 598 159 383,84
Organismes sociaux	85 607 105,68	95 897 211,71	116 746 920,74
Personnel	265 285 221,51	284 150 581,84	341 266 965,81
Groupe et associés	18 481 665,64	18 481 665,64	18 481 665,64
Provisions - passifs courants	4 600 000,00	8 500 000,00	6 800 000,00
Autres dettes courantes			
Trésorerie Passif	4 375 050 324,05	3 023 924 514,72	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	8 211 055 920,62	6 999 635 821,46	6 622 748 960,91
TOTAL GENERAL PASSIF	15 157 030 329,75	16 447 849 770,79	17 040 657 386,73

Source : Annexe n°4, Annexe n°7, Annexe n°10

2.1. Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers

Ces bilans établis à partir des bilans financiers comprennent quatre masses à l'actif : Valeurs immobilisées, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles, et trois masses au passif : fonds propres, dettes à moyen et long terme et les dettes à court terme.

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2021

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Tableau 17 : Bilan de grande masse 2021

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeur immobilisé	4 733 311 649,16	31%	Capitaux propres	2 800 976 126,31	18%
Valeur d'exploitation	4 647 770 353,60	31%	DLMT	4 144 998 282,82	27%
Valeur réalisable	4 454 230 634,66	29%	DCT	8 211 055 920,62	54%
Valeur disponible	1 321 717 692,33	9%			
Total	15 157 030 329,75	100%	Total	15 157 030 329,75	100%

Source : élaboré par nos soins à partir du bilan financier de 2021

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2022

Tableau 18 : Bilan de grande masse 2022

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeur immobilisé	4 245 866 406,73	26%	Capitaux propres	5 110 478 769,64	31%
Valeur d'exploitation	6 506 288 325,62	40%	DLMT	4 337 735 179,69	26%
Valeur réalisable	4 466 880 302,87	27%	DCT	6 999 635 821,46	43%
Valeur disponible	1 228 814 735,57	7%			
Total	16 447 849 770,79	100%	Total	16 447 849 770,79	100%

Source : élaboré par nos soins à partir du bilan financier de 2022

Le tableau ci-dessous représente le bilan des grandes masses de 2023

Tableau 19 : Bilan de grande masse 2023

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Valeur immobilisé	4 830 869 573,82	28%	Capitaux propres	10 416 389 029,21	61%
Valeur d'exploitation	6 344 122 615,14	37%	DLMT	1 519 396,61	0%
Valeur réalisable	3 391 498 690,92	20%	DCT	6 622 748 960,91	39%
Valeur disponible	2 474 166 506,87	15%			
Total	17 040 657 386,75	100%	Total	17 040 657 386,73	100%

Source : élaboré par nos soins à partir du bilan financier de 2023

• Calcul du besoin en fonds de roulement BFR

$$\text{BFR} = (\text{Valeur d'exploitation} + \text{Valeur réalisable}) - (\text{dettes à court terme} - \text{trésorerie passif})$$

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Tableau 20 : Le besoin en fonds de roulement

Désignation	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
VE	4 647 770 353,60	6 506 288 325,62	6 344 122 615,14
VR	4 454 230 634,66	4 466 880 302,87	3 391 498 690,92
DCT	8 211 055 920,62	6 999 635 821,46	6 622 748 960,91
Trésorerie passif	4 375 050 324,05	6 344 122 615,14	-
BFR	5 265 995 391,69	10 317 655 422,17	3 112 872 345,15
VAR BFR		5 051 660 030,48	- 7 204 783 077,02

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents.

- **Le calcul des variations du BFR**

– Pour les années 2021-2022 :

$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2022} - \text{BFR 2021}$.

$\text{VAR BFR} = 10\,317\,655\,422,17 - 5\,265\,995\,391,69 = 5\,051\,660\,030,48 \text{ DA}$

– Pour les années 2022-2023 :

$\text{VAR BFR} = \text{BFR 2023} - \text{BFR 2022}$.

$\text{VAR BFR} = 3\,112\,872\,345,15 - 10\,317\,655\,422,17 = - 7\,204\,783\,077,02 \text{ DA}$

- **Calcul du fonds de roulement net FR**

$\text{FR} = \text{les capitaux permanents} - \text{l'actif immobilisé}$

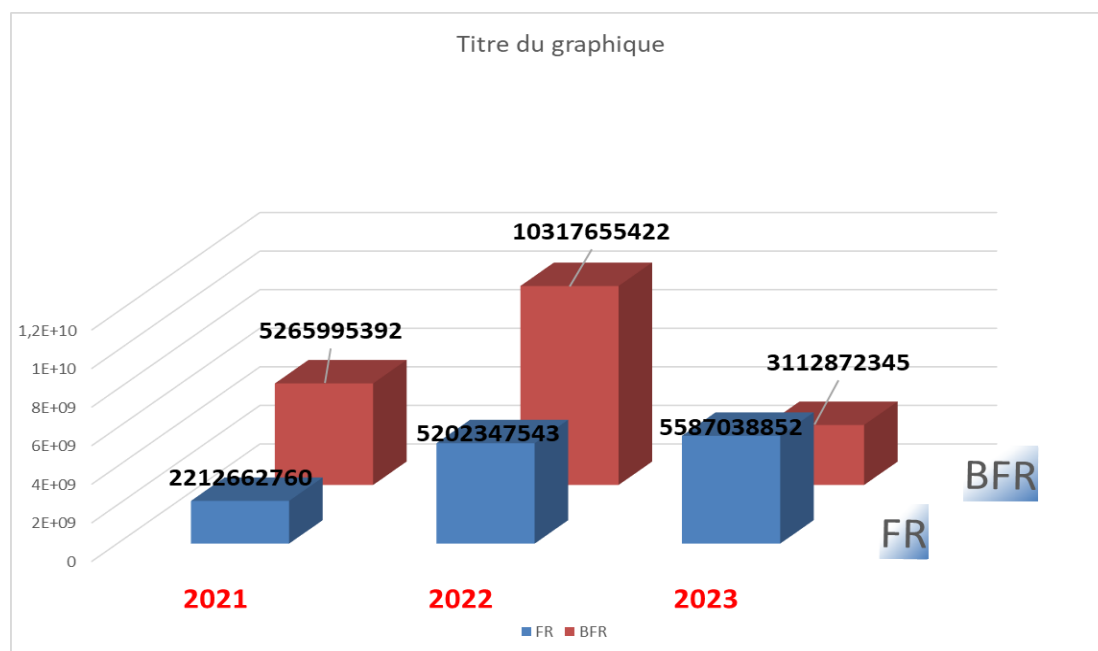
Tableau 21 : calcul de fonds de roulement par le haut du bilan

Désignation	2021	2022	2023
Les capitaux permanents	6 945 974 409,13	9 448 213 949,33	10 417 908 425,82
L'actif immobilisé	4 733 311 649,16	-4 245 866 406,73	4 830 869 573,82
FR	2 212 662 759,97	5 202 347 542,60	5 587 038 852,00

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans 2021,2022,2023.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Figure 15 : Le FR et BFR durant la période étudiée



Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents.

On observe un équilibre global entre les deux indicateurs, suggérant une gestion maîtrisée des ressources à court terme. Lorsque le FR dépasse le BFR (2023), l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière, indiquant une situation de liquidité favorable. À l'inverse, les périodes où le BFR est supérieur au FR (2021 et 2022) traduisent une tension sur la trésorerie, pouvant nécessiter un ajustement des cycles d'exploitation ou des ressources de financement.

L'interprétation du BFR

HAYAT présente un besoin en fonds de roulement (BFR) positif sur l'ensemble de la période 2021 à 2023. Cela s'explique par l'insuffisance des ressources à court terme pour couvrir intégralement les besoins de financement à court terme. Par ailleurs, les valeurs d'exploitation (VE) et les valeurs réalisables (VR) sont supérieures aux dettes à court terme (DCT), ce qui signifie que l'entreprise encaisse ses créances après avoir réglé ses fournisseurs. Ce qui implique qu'une partie de l'actif courant n'est pas financée par le passif circulant.

L'interprétation du FR

Les résultats révèlent un fonds de roulement (FR) positif sur la période 2021-2023, ce qui signifie que l'entreprise HAYAT dispose de ressources stables supérieures à ses emplois stables. Elle parvient ainsi à financer ses investissements par ses capitaux permanents tout en générant un excédent permettant de couvrir partiellement ses besoins d'exploitation à court terme. Ce fonds de roulement a connu une augmentation au cours des trois exercices.

- **Calcul du trésorerie net TN**

$$TN = FR - BFR$$

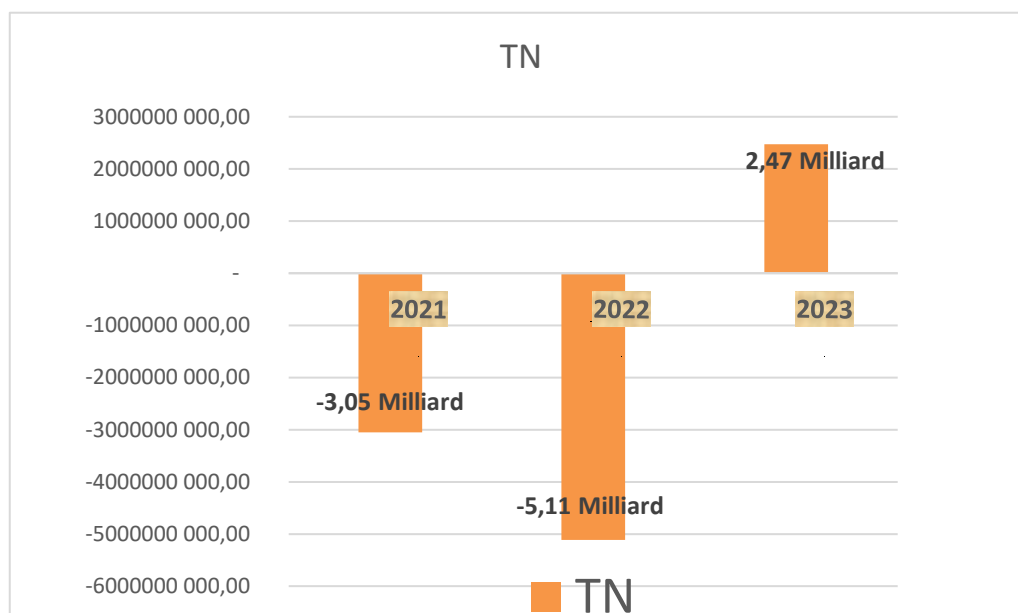
Tableau 22 : Trésorerie nette à partir du FR et BFR

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Désignation	2021	2022	2023
FR	2 212 66759,97	5 202 347 542,60	5 587 038 852,00
BFR	5 265 995 391,69	10 317 655 422,17	3 112 872 345,15
TN	- 3 053 332 631,72	- 5 115 307 879,57	2 474 166 506,85

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents.

Figure 16 : Le FR durant la période étudiée



Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents.

L'interprétation du TN

Les résultats indiquent que la trésorerie nette (TN) de HAYAT était négative en 2021 et 2022 (-3,05 Milliard DA et -5,11 Milliard DA), ce qui reflète une insuffisance des ressources pour couvrir les besoins de l'entreprise, en lien avec un besoin en fonds de roulement (BFR) supérieur au fonds de roulement (FR). En revanche, la TN devient positive en 2023 (2,47 Milliard DA), traduisant une amélioration de la situation financière : les ressources deviennent suffisantes pour financer les besoins d'exploitation, avec un FR désormais supérieur au BFR.

3. Évaluation du besoin en fonds de roulement

La gestion de la trésorerie repose sur la gestion du BFR. En fait, pour optimiser cela, il faut agir sur ses trois principaux leviers : le cycle fournisseur, le cycle client et le niveau des stocks.

- Analyse des délais clients et des délais fournisseurs

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Tableau 23 : Le calcul des ratios des délais fournisseurs et clients.

Désignation	Formules	2021	2022	2023
Créances clients		2 618 736 463,92	2 382 655 008,45	2 656 218 484,63
Chiffre d'affaires TTC		29 276 787 216,33	34 813 625 798,69	44 208 605 562,14
Délai de recouvrement des créances clients	$\frac{\text{Créances clients}}{\text{CA TTC}} \times 360$	33 jours	25 jours	22 jours
Dettes fournisseurs		3 203 108 233,15	3 199 123 751,37	4 344 350 871,74
Achats et charges externes TTC		19 873 162 231,59	26 542 189 144,23	26 286 739 680,88
Ratio de rotation des dettes fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs}}{\text{Achats et charges externes TTC}} \times 360$	59 jours	44 jours	60 jours

Source : élaboré par nos soins à partir des tableaux précédents.

Commentaire

Le délai de paiement des clients a diminué progressivement de **33 jours** en 2021 à **22 jours** en 2023, traduisant une amélioration nette de la gestion du recouvrement. En parallèle, le délai de règlement des fournisseurs, après une baisse en 2022, est remonté à 60 jours en 2023, soit son niveau le plus long sur la période.

En 2023, l'entreprise encaisse plus vite qu'elle ne décaisse, avec un écart favorable de 38 jours entre les deux délais.

4. Analyse SWOT de la gestion de la trésorerie de la SARL HAYAT DHC ALGERIE

Cette analyse permet de mieux comprendre la situation financière de l'entreprise et de proposer des axes d'amélioration.

Strengths

- **Bonne gestion du fonds de roulement**, (TN positive en 2023).
- **Suivi journalier du solde bancaire (cheque jours)**, offrant une vision en temps réel de la trésorerie et une réactivité optimale pour gérer les besoins ou placer les excédents.
- **Bonne relation avec les banques**, facilitant les opérations de financement et les négociations de conditions avantageuses.
- **Existence d'un service financier structuré**, assurant une gestion rigoureuse de la trésorerie.
- **Capacité à générer un excédent de ressources stables**.
- **Le rapprochement bancaire quotidien**,

Weaknesses

- **Manque de placements financiers** prive l'entreprise d'un rendement sur ses excédents de trésorerie, entraînant un manque à gagner.
- **Dépendance vers des fournisseurs étrangers**, mettant l'entreprise en danger de changement et des délais d'approvisionnement.
- Trésorerie nette négative en 2021 et 2022.
- **Suivi manuel de certaines opérations financières**, augmentant les risques d'erreurs.
- **Poids important des stocks** dans la mobilisation des ressources à court terme.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

renforce le contrôle financier.

- **Sécurité financière grâce à une assurance CAGEX**, couvrant 90 % des créances en cas d'impayés.
- L'établissement d'un budget de trésorerie prévisionnel

Opportunities

- Possibilité de renégocier davantage les délais fournisseurs pour alléger la pression sur la trésorerie.
- Digitalisation des outils de gestion Financière.
- Partenariats bancaires avantageux.
- Croissance du marché pouvant Améliorer les flux entrants.
- Rééquilibrer les sources d'approvisionnement en privilégiant davantage de fournisseurs locaux permettrait de réduire les délais de livraison, diminuer les coûts logistiques, réduire le risque de change.

Threats

- Les fluctuations économiques et l'inflation peuvent affecter les recettes et les paiements de l'entreprise.
- Augmentation des charges financières affectera la trésorerie.
- Risque de change dans les transactions internationales.
- Volatilité réglementaire locales (fiscal, douanière), pouvant affecter les flux financiers.

5. Outils utilisés en interne pour optimiser la trésorerie

5.1. Trésorerie prévisionnelle

La SARL HAYAT établit sa trésorerie prévisionnelle en collectant les données estimées liées aux ventes, achats, salaires et autres charges, qu'elle intègre dans le logiciel SAP. Ce dernier lui permet de centraliser et analyser les flux attendus, de générer un budget de trésorerie par période, et d'assurer un suivi mensuel et quotidien. Grâce à cette organisation, l'entreprise ajuste ses prévisions en fonction de l'évolution réelle de son activité, anticipe les besoins de financement et sécurise la gestion de sa trésorerie.

- **L'analyse des écarts annuels de la trésorerie prévisionnelle et la réalisation**

Tableau 24 : Les prévisions et réalisations de l'année 2021.

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecarts	Taux de réalisation
Solde début de période	1 800 000 000,00	1 601 562 912,85	-198 437 087,15	89%
Total encaissement	32 502 165 779,08	29 019 790 874,18	-3 482 374 904,90	89,29%
Total décaissement	34 166 396 155,90	30 560 282 787,03	-3 606 113 368,87	89,45%
Variation encaissement/décaissement	-1 664 230 376,82	-1 540 491 912,85	123 738 463,97	93%
Solde de fin de période	135 769 623,18	61 071 000,00	- 74 698 623,18	45%

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Interprétation

En 2021, la SARL HAYAT a connu un important écart négatif entre sa trésorerie prévisionnelle et celle effectivement réalisée, principalement à cause de l'impact de la pandémie de COVID-19. Cette crise sanitaire a fortement perturbé les encaissements : plusieurs clients ont eu des difficultés à payer, entraînant un encaissement réel bien inférieur aux prévisions, avec un écart de plus de -3,48 milliards DA. Du côté des décaissements, l'entreprise a dû faire face à des charges imprévues et urgentes (frais logistiques, santé, retards fournisseurs, etc.), ce qui a généré un dépassement de plus de -3,6 milliards DA par rapport au plan initial. Par conséquent, la trésorerie globale s'est fortement détériorée. Cette situation reflète les difficultés de gestion financière en période de crise, malgré des efforts de planification. Le taux de réalisation n'était que de **45 %**, ce qui reflète un écart important entre les prévisions et la réalité.

Tableau 25 : Les prévisions et réalisations de l'année 2022.

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecart	Taux de réalisation
Solde début de période	135 769 623,18	61 071 000,00	-74 698 623,18	45%
Total encaissement	34 056 100 985,17	36 038 202 100,71	1 982 101 115,54	105,82%
Total décaissement	32 826 207 596,52	34 372 992 247,66	1 546 784 651,14	104,71%
Variation encaissement/décaissement	1 229 893 388,66	1 665 209 853,05	435 316 464,39	135%
Solde de fin de période	1 365 663 011,84	1 726 280 853,05	360 617 841,21	126%

Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes à l'entreprise

Interprétation

En 2022, la SARL HAYAT a affiché des résultats supérieurs à ses prévisions, traduisant une nette amélioration post-crise. Un écart positif de trésorerie de 360,6 millions DA montre que la trésorerie finale réalisée a dépassé celle prévue, renforçant la position de liquidité de l'entreprise. Cet écart s'explique principalement par des encaissements plus élevés que prévus (+1,98 milliard DA), révélant une activité commerciale dynamique et une amélioration du recouvrement. De plus, les décaissements ont également augmenté (+1,54 milliard DA), mais cette hausse reste maîtrisée et proportionnelle à l'expansion de l'activité. Le taux de réalisation de 126 % confirme que HAYAT a su dépasser ses prévisions de manière significative, traduisant une performance financière solide et une gestion proactive.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Tableau 26 : Les prévisions et réalisations de l'année 2023.

Rubrique	Prévision de la période	Réalisation de la période	Ecart	Taux de réalisation
Solde début de période	1 365 663 011,84	1 726 280 853,05	360 617 841,21	126%
Total encaissement	45 345 353 962,06	44 807 662 017,85	-537 691 944,21	98,8%
Total décaissement	42 116 539 150,71	41 658 297 874,09	-458 241 276,61	98,9%
Variation encaissement/décaissement	3 228 814 811,36	3 149 364 143,76	-79 450 667,60	98%
Solde de fin de période	4 594 477 823,20	4 875 644 996,81	281 167 173,61	106%

Source : élaboré par nos soins sur la base des documents internes à l'entreprise

Interprétation

En 2023, la SARL HAYAT a enregistré un écart positif de trésorerie de **281,16 millions DA**, indiquant une meilleure situation de liquidité que prévu. Toutefois, les encaissements ont été inférieurs aux prévisions de **-537,7millions DA**, ce qui peut traduire des retards ou des baisses dans les recettes attendues. De même, les décaissements ont été moins élevés que prévu de **458,24millions DA**, ce qui suggère une meilleure maîtrise des dépenses ou des reports de paiements. Malgré ces écarts, le taux de réalisation de 106 % montre que les flux de trésorerie réels sont restés proches des prévisions, traduisant une planification globalement efficace.

5.2. Suivi des encaissements / décaissements

La SARL HAYAT met en place un suivi rigoureux et structuré de sa trésorerie à deux niveaux : quotidien et mensuel, réalisé systématiquement via le logiciel SAP.

Chaque jour, les encaissements et décaissements sont enregistrés dans SAP, et un rapprochement bancaire est effectué pour vérifier la concordance avec les relevés bancaires, permettant ainsi de déterminer avec exactitude la position de trésorerie journalière. Cette démarche vise à anticiper les besoins immédiats, éviter les découverts, sécuriser les paiements urgents et assurer la fluidité des opérations. En cas d'anomalie, une réclamation est adressée à la banque ou une correction est faite en interne.

Parallèlement, un suivi mensuel à travers SAP permet d'analyser les tendances, d'ajuster les prévisions, de comparer les écarts entre prévisionnel et réel, et de mettre à jour le budget de trésorerie. Ce double pilotage quotidien et mensuel contribue à une gestion optimale, réactive et fiable de la trésorerie de l'entreprise.

5.3. Logiciels utilisés

HAYAT utilise le logiciel **SAP** (Systems, Applications and Products for data processing) dans sa gestion, un véritable levier d'optimisation de la trésorerie. Il s'agit d'un ERP qui permet de gérer l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise au sein d'un système intégré, ce qui permet

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

à HAYAT d'améliorer son efficacité financière, de réduire les risques de liquidité et de renforcer sa stabilité à court et long terme.

SAP joue un rôle essentiel dans l'optimisation de la trésorerie des entreprises. Il permet de :

- Prévisions précises de trésorerie à court et moyen terme.
- Centralisation de toutes les données financières dans un seul système.
- Automatisation des paiements, relances et rapprochements bancaires, réduisant ainsi les erreurs et les retards.
- Aide à la décision grâce à des tableaux de bord clairs.
- Sécurisation des opérations bancaires et meilleure visibilité financière.

HAYAT utilise aussi le logiciel **ProFinance** pour la rédaction et l'impression des chèques, ce qui facilite le suivi des paiements, améliore la traçabilité des opérations et renforce la sécurité des flux financiers.

6. Tensions de trésorerie

La trésorerie d'une entreprise peut devenir tendue dans deux situations principales.

D'une part, lorsque l'entreprise est en difficulté : malgré une planification rigoureuse, elle ne parvient pas à atteindre ses objectifs, souvent en raison d'un refus de financement bancaire, d'un manque de garanties ou d'une réponse négative du marché.

D'autre part, la tension peut découler d'une mauvaise prévision de trésorerie. Cependant, dans le cas de la SARL HAYAT, ce risque est limité grâce à un suivi quotidien et rigoureux de la trésorerie. Néanmoins, des problèmes peuvent encore survenir en cas de défaillance systémique (panne technique, erreur dans les flux, problème bancaire...) ou si la gestion est confiée à une personne manquant de rigueur, d'honnêteté ou de transparence.

Section 03 : Analyse de l'impact d'optimisation de la Trésorerie sur la performance financière.

1. Indicateurs de performance analysés

1.1. Ratios de rentabilité

Ces ratios permettent d'évaluer l'efficacité de la gestion et la performance financière globale.

Tableau 27 : Calcul des ratios de rentabilité.

Designation	2021	2022	2023
ROA			
Résultat net	900 251 501,72	3 165 410 227,28	8 441 399 625,55
ACTIFS	15 157 030 329,75	16 447 849 770,79	17 040 657 386,75
R=RN /ACTIFS	6%	19%	50%
ROE			
Resultat net	900 251 501,72	3 165 410 227,28	8 441 399 625,55
Capitaux propres	2 800 976 126,31	5 110 478 769,64	10 416 389 029,21
R=RN/CP	32%	62%	81%
Marge nette			
Résultat net	900 251 501,72	3 165 410 227,28	8441399625,55
Chiffre d'affaire	24 602 342 198,60	29 255 147 730	37 150 088 707,68
R=RN/CA	4%	11%	23%

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

L'interprétation

ROA : Entre 2021 et 2023, La rentabilité économique de HAYAT est passé de 6 % à 50 %. En 2021, la rentabilité était faible mais positive. En 2022, elle s'est nettement améliorée, traduisant une meilleure utilisation des actifs. En 2023, HAYAT atteint une rentabilité très élevée, preuve d'une gestion très performante de ses ressources.

ROE : Entre 2021 et 2023, La rentabilité financière de HAYAT est passé de 32 % à 81 %, montrant une forte amélioration de la rentabilité. L'entreprise a de mieux en mieux valorisé les capitaux investis, traduisant une gestion financière de plus en plus efficace.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Marge nette : Entre 2021 et 2023, la marge nette de HAYAT a fortement progressé, une conservation d'une part importante du CA en bénéfice, traduisant une amélioration notable de sa rentabilité.

1.2. Ratios de liquidité

Ces ratios permettent de s'assurer que les actifs à court terme, facilement convertibles en liquidités, sont suffisants pour couvrir les dettes à court terme, ce qui réduit le risque de faillite à brève échéance.

Tableau 28 : calcul des ratios de liquidité.

Désignation	Formule de calcul	2021	2022	2023
Liquidité générale	$LG = AC/DCT$	1,27	1,74	1,84
Liquidité réduite	$LR = (AC - STOCK) / DCT$	0,70	0,81	0,89
Liquidité immédiate	$LI = VD/DCT$	0,16	0,18	0,37

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans financiers.

L'interprétation

LG : Entre 2021 et 2023, le ratio de liquidité générale de HAYAT est passé de 1,27 à 1,84 supérieur à 1, ce qui reflète une amélioration continue de sa capacité à rembourser ses dettes à court terme. L'entreprise est restée solvable tout au long de la période, avec une gestion de trésorerie de plus en plus efficace.

LR : Entre 2021 et 2023, le ratio de liquidité réduite de HAYAT est passé de 0,70 à 0,89, montrant une amélioration progressive de sa capacité à rembourser ses dettes à court terme sans tenir compte des stocks. Bien que le ratio reste inférieur à 1, ce qui signifie que la couverture des dettes reste partielle, la tendance est positive et témoigne d'une gestion plus rigoureuse des liquidités.

LI : Le ratio de liquidité immédiate est passé de 0,16 en 2021 à 0,37 en 2023, ce qui montre une légère amélioration de la trésorerie disponible. Toutefois, ce niveau reste faible inférieur à 1, indiquant que l'entreprise ne peut couvrir qu'une petite partie de ses dettes immédiates avec sa trésorerie.

1.3. Ratios de solvabilité

Ces ratios permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à long terme, c'est-à-dire sa solidité financière.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Tableau 29 : calcul des ratios de solvabilité.

Désignation	Formule de calcul	2021	2022	2023
Autonomie financière	$R = CP / \text{total passif}$	0,18	0,31	0,61
Solvabilité générale	$R = \text{total actifs} / \text{total dettes}$	1,23	1,45	2,57
L'indépendance financière	$R = CP / \text{capitaux permanents}$	0,40	0,54	1,00

Source : élaboré par nos soins à partir des bilans financiers

L'interprétation

AF : Le ratio d'autonomie financière de HAYAT, faible en 2021 (0,18) et 2022 (0,31), montre une forte dépendance aux dettes. En 2023, il progresse à 0,61, traduisant une meilleure solidité financière.

SG : Le ratio de solvabilité générale reste supérieur à 1 sur 2021, 2022 et 2023, montrant une amélioration de la solidité financière grâce à des actifs plus élevés que les dettes.

IF : Le ratio d'indépendance financière est de 0,40 en 2021 inférieur à 0,5 cela traduit une autonomie financière limitée et un risque financier plus élevé, et 0,54 en 2022, puis atteint 1,00 en 2023, montrant une indépendance financière totale de l'entreprise.

1.4. Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)

Le tableau de compte de résultat permet d'apprécier la capacité d'autofinancement qui mesure la capacité de l'entreprise à dégager un flux net potentiel de trésorerie.

Tableau 30 : Compte de résultat par nature.

Désignation	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	24 602 342 198,60	29 255 147 729,99	37 150 088 707,68
Variation stocks produits finis et en cours	63 797 915,61	677 075 185,98	- 207 664 740,87
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I – Production de l'exercice	24 666 140 114,21	29 932 222 915,97	36 942 423 966,81
Achats consommés	- 14 798 648 364,91	- 20 407 353 075,19	- 19 751 614 415,20
Services extérieurs et autres consommations	- 1 901 487 964,16	- 1 897 007 550,21	- 2 338 082 795,62
II – Consommation de l'exercice	- 16 700 136 329,07	- 22 304 360 625,40	- 22 089 697 210,82
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 966 003 785,14	7 627 862 290,57	14 852 726 755,99
Charges de personnel	- 1 576 447 892,86	- 1 727 391 708,20	- 2 033 365 686,30
Impôts, taxes et versements assimilés	- 266 943 179,41	- 66 411 794,66	- 84 737 528,15
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	6 122 612 712,87	5 834 058 787,71	12 734 623 541,54

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Autres produits opérationnels	47 316 719,45	51 010 770,71	7 073 471,83
Autres charges opérationnelles	- 1 551 293 704,13	- 894 966 596,57	- 3 076 329 673,24
Dotations aux amortissements et aux provisions	- 3 139 380 824,34	- 1 080 826 117,56	- 1 154 454 596,51
Reprise sur pertes de valeur et provisions	382 094 187,10	15 768 187,20	2 094 551 130,67
V RESULTAT OPERATIONNEL	1 861 349 090,95	3 925 045 031,49	10 605 463 874,29
Produits financiers	97 018 823,57	322 546 508,36	78 345 818,76
Charges financières	- 342 302 714,06	- 462 734 127,68	- 290 599 341,35
VI RESULTAT FINANCIER	- 245 283 890,49	- 140 187 619,32	- 212 253 522,59
VII RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)	1 616 065 200,46	3 784 857 412,17	10 393 210 351,70
Impôts exigibles	- 648 633 551,74	- 619 342 405,86	- 2 052 519 320,39
Impôts différés (variations)	- 67 180 147,01	- 104 779,03	100 708 594,24
VII RESULTAT NET DE L'EXERCICE	900 251 501,72	3 165 410 227,28	8 441 399 625,55

Source : états financiers de SARL HAYAT DHC ALGERIE (Annexe n °5, Annexe n°8)

➤ Méthode soustractive

Tableau 31 : Le calcul de la CAF par la méthode soustractive (UM : DA)

	2021	2022	2023
EBE	6 122 612 712,87	5 834 058 787,71	12 734 623 541,54
(+) Autres produits opérationnel	47 316 719,45	51 010 770,71	7 073 471,83
(-) Autres charges opérationnel	1 551 293 704,13	894 966 596,57	3 076 329 673,24
(+) Produits financiers	97 018 823,57	322 546 508,36	78 345 818,76
(-) Charges financières	342 302 714,06	462 734 127,68	290 599 341,35
(-) Impôts sur les bénéfices	648 633 551,74	619 342 405,86	2 052 519 320,39
(-) Impôts différés sur résultat Ordinaires	67 180 147,01	104 779,03	-100 708 594,24
=Capacité d'autofinancement	3 657 538 138,95	4 230 468 157,64	7 501 303 091,39

Source : élaboré par nos soins à partir du tableau de compte de résultat

➤ Méthode additive

Tableau 32 : Le calcul de la CAF par la méthode additive (UM : DA)

	2021	2022	2023
Résultat net de l'exercice	900 251 501,72	3 165 410 227,28	8 441 399 625,55
(+) Dotation aux amortissements, dépréciations et provisions.	3 139 380 824,34	1 080 826 117,56	1 154 454 596,51
(-) Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	382 094 187,10	15 768 187,20	2 094 551 130,67
(+) Valeur comptable des éléments d'actif cédés	00	00	00
(-) Produits des cessions d'éléments	00	00	00

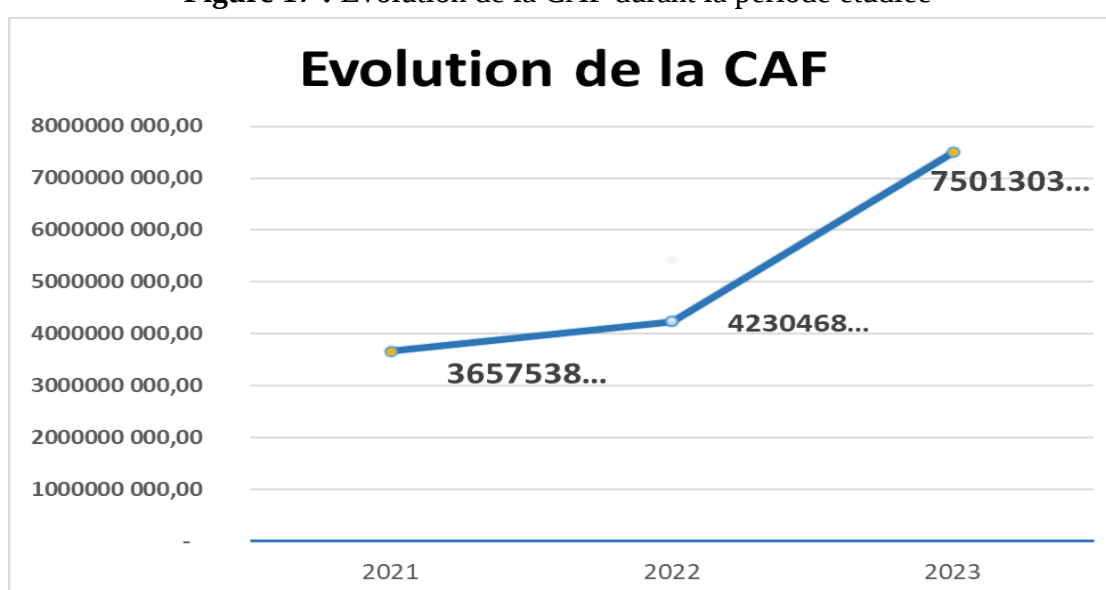
Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

d'actif immobilisés (-) Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	00	00	00
=CAF	3 657 538 138,95	4 230 468 157,64	7 501 303 091,39

Source : élaboré par nos soins à partir du tableau de compte de résultat

La capacité d'autofinancement est un indicateur clé de la santé financière d'une entreprise. HAYAT DHC dégage une capacité d'autofinancement positive au cours des trois Années 2021, 2022 et 2023, ce qui indique qu'elle dispose de ressources lui permettant de Rembourser ses dettes financières et de financer de nouveaux investissements.

Figure 17 : Evolution de la CAF durant la période étudiée



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau 31 et tableau 32

Le graphique montre une augmentation de la CAF, passant de **3,66 Milliard DA** en 2021 à **7,50 Milliard DA** en 2023. Cette évolution traduit une amélioration notable de la performance financière de l'entreprise, indiquant sa capacité croissante à générer des ressources internes sans recourir à un financement externe.

2. Lien entre gestion de trésorerie et performance

2.1. Comment la bonne/mauvaise gestion de trésorerie influence les résultats ?

Comprendre la trésorerie, c'est d'abord comprendre ses leviers : les encaissements (inflows) et les décaissements (outflows), ainsi que leur interaction avec le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Une bonne ou mauvaise gestion de la trésorerie a un impact direct sur les résultats de l'entreprise.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Impacts d'une bonne gestion de trésorerie

Une bonne gestion permet d'assurer la disponibilité permanente de liquidités pour honorer les engagements, payer les fournisseurs, les salaires ou les dettes à temps, éviter les découverts et réduire les frais financiers (intérêts, pénalités), tout en prévenant les ruptures de stock et les perturbations de production, garantissant ainsi la continuité des ventes et des résultats positifs. Elle améliore ainsi la rentabilité, la solvabilité et la capacité d'investissement.

Des outils tels que le rapprochement bancaire quotidien permettent de suivre les chèques encaissés chaque jour. Lorsqu'un chèque est remis à la banque, le compte de l'entreprise devrait théoriquement augmenter après deux ou trois jours. Cependant, si le chèque n'est pas crédité pendant cette période, cela signifie qu'il y a une anomalie qui doit être corrigée, évitant un impact négatif sur les résultats. Par exemple, la présence d'un compte à découvert alors qu'un autre est en excédent signale une défaillance dans la gestion de la trésorerie.

Impacts d'une mauvaise gestion de trésorerie

Une mauvaise gestion des flux entrants (In) se traduit souvent par des retards de paiement des clients. Ces retards peuvent provoquer des tensions ou des conflits commerciaux, ce qui perturbe les ventes et peut entraîner une baisse du chiffre d'affaires. Cette baisse réduit les flux de trésorerie disponibles, obligeant l'entreprise à recourir à des financements externes à court terme (endettement supplémentaire), souvent coûteux, ce qui affecte négativement le résultat net. À l'inverse, tout retard de Out (paiement aux fournisseurs) entraîne un risque d'approvisionnement, qui peut provoquer une rupture de stock, une rupture de production et donc un impact négatif sur le résultat de l'entreprise. En somme, cela détériore la performance financière et opérationnelle de l'entreprise.

L'optimisation de la trésorerie vise à réduire l'usage excessif du crédit et, par conséquent, les coûts d'intérêts. En cas de déséquilibre entre FR et BFR, l'entreprise risque de recourir à des financements inadaptés à sa structure, ce qui peut conduire à une incapacité de remboursement.

2.2. Les blocages et les opportunités ratées à cause de problèmes de trésorerie

Oui, une mauvaise gestion de la trésorerie peut clairement entraîner des blocages ou fairerater des opportunités.

Blocages

- Retards de paiement aux fournisseurs : cela peut provoquer des ruptures de stock et l'arrêt de la production.
- Conflits avec les clients causés par des retards d'encaissement, perturbant les relations commerciales et les flux de revenus.
- Déséquilibre du BFR et FR, conduisant à un manque de liquidités pour couvrir les besoins opérationnels ou rembourser les dettes.
- Mauvaise gestion des comptes bancaires (ex. : un compte négatif alors qu'un autre est positif), reflétant une inefficacité dans la gestion des liquidités.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

Opportunités ratées

- Une trésorerie déséquilibrée limite la capacité de l'entreprise à investir ou à profiter de conditions d'achat avantageuses.
- Manque de réactivité face à des opportunités de marché (ex. : achat de stock à prix réduit) en raison d'un manque de fonds immédiats.
- Les retards dans les encaissements ou les paiements détériorent les relations avec les partenaires commerciaux, réduisant ainsi les perspectives de croissance ou de collaboration stratégique.

Un des blocages les plus fréquents concerne l'incapacité à payer les fournisseurs dans les délais. Cela peut entraîner des retards de livraison, des ruptures de stock, voire la suspension de l'activité de production. Par exemple HAYAT DHC en 2021 a subi des tensions de trésorerie en raison de la pandémie de COVID-19 et des fermetures de frontières. Cela a limité sa capacité à s'approvisionner en matières premières, ralentissant ou arrêtant certains processus de production.

En 2021 HAYAT DHC a enregistré une trésorerie négative, en raison de décaissements supérieurs aux encaissements. Cette situation a pu limiter certaines décisions stratégiques, telles que les placements financiers ou le renforcement des capacités de production.

3. Recommandations

3.1. Propositions internes d'optimisation

Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, nous recommandons à SARL HAYAT DHC ALGERIE :

- ✓ Mis en place un système d'informations pour la trésorerie appelé **KTP** (Kondor Trade Processing). C'est un logiciel qui vise à améliorer la circulation des flux de trésorerie.
- ✓ Faire les placements vu la positivité de la trésorerie.
- ✓ Investir dans des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour optimiser la gestion de trésorerie et améliorer la capacité de prévision des besoins futurs en trésorerie.
- ✓ La formation du personnel et la sensibilisation à l'importance de la gestion de trésorerie, de l'analyse des données financières et de la gestion des risques sont essentielles pour assurer le succès de ces pratiques.
- ✓ L'entreprise devrait aussi disposer d'une caisse interne pour répondre aux besoins ponctuels de trésorerie. Il s'agit d'une dotation forfaitaire pour régler les petites dépenses. Bref toutes sorties de dépenses dûment autorisées, sur présentation des pièces justificatives.
- ✓ Gérer plus efficacement les stocks pour éviter les surstockages et libérer des liquidités.
- ✓ Développer des partenariats stratégiques avec les fournisseurs et rechercher des fournisseurs locaux pour minimiser les risques liés aux délais logistiques et aux fluctuations de change.
- ✓ Réduire le BFR en optimisant la gestion des stocks, en retardant les paiements fournisseurs par la négociation de délais, et en accélérant les encaissements clients.

Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise

3.2. Propositions externes

L'optimisation de la trésorerie ne peut se limiter aux seules actions internes de l'entreprise. Elle repose également sur la qualité de son environnement financier.

- ✓ Pour améliorer la gestion de trésorerie des entreprises comme HAYAT DHC, il est essentiel de moderniser le secteur bancaire algérien. Cela passe par la digitalisation des services, la réduction des délais de traitement, et l'accès à des outils financiers adaptés. Une meilleure collaboration banque-entreprise permettrait d'anticiper efficacement les besoins de financement.
- ✓ Offrant des services de cash management, des relevés électroniques en temps réel, et des outils de prévision automatisés.
- ✓ Des instruments financiers modernes, tels que l'escompte en ligne, la cession de créances (Dailly), le factoring ou les plateformes de paiement intégrées.
- ✓ Un marché financier développé pour permettre des placements à court terme adaptés aux excédents de trésorerie.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie au sein de la SARL HAYAT durant la période étudiée (2021-2023). Le diagnostic financier réalisé à travers les trois principaux documents comptables (bilan fonctionnel, tableau des flux de trésorerie et ratios) a permis d'analyser l'évolution de la trésorerie et de déterminer l'origine des flux.

Nous avons constaté que l'entreprise bénéficie d'un bon équilibre financier, avec une trésorerie positive en 2023, ce qui lui permet de faire face à ses échéances, de financer ses investissements et de rembourser ses dettes sans avoir recours à l'endettement.

Le calcul du ratio de solvabilité indique que l'entreprise est solvable et dispose de liquidités suffisantes pour s'autofinancer. Toutefois, les ratios de liquidité sont restés inférieurs à 1 durant la période étudiée, ce qui montre que bien que la SARL HAYAT puisse rembourser ses dettes à court terme, elle doit continuer à se concentrer sur l'optimisation de ses flux de trésorerie et la gestion de ses créances clients.

La priorité de l'entreprise semble être le financement de ses activités principales, avec une gestion prudente de ses ressources pour garantir sa pérennité sans dépendre excessivement de financements externes.

Une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour assurer la continuité des activités, honorer les engagements et améliorer la rentabilité, tandis qu'une mauvaise gestion peut entraîner des perturbations et des occasions manquées. Le cas de la SARL HAYAT DHC en 2021 illustre bien cette réalité, la crise sanitaire ayant provoqué une tension de trésorerie qui a affecté sa performance et sa capacité à agir.

Conclusion générale

Au terme de notre travail visant à éclaircir l'influence de l'optimisation de la gestion de la trésorerie sur la performance financière et opérationnelle d'une entreprise, nous avons constaté qu'elle a connu d'importantes évolutions ces dernières années. Elle ne se limite plus à un simple suivi des entrées et sorties de fonds, mais constitue aujourd'hui un véritable levier stratégique pour la performance financière.

Une trésorerie bien gérée influence positivement la rentabilité, renforce la solvabilité et peut même devenir une source de financement interne. À travers l'étude de la SARL HAYAT, nous avons observé comment un pilotage rigoureux, assuré quotidiennement et mensuellement via le système SAP, permet d'anticiper les besoins, éviter les tensions de liquidité, réduire les coûts et assurer la continuité des opérations. Ainsi, la gestion de trésorerie contribue pleinement à la santé financière et à la stabilité de l'entreprise, en minimisant les imprévus et en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

Dans le cas de la SARL HAYAT, l'analyse financière s'est révélée être un outil fondamental. Elle a permis d'évaluer l'équilibre financier à travers les bilans comptables et de situer précisément la position de la trésorerie. De plus, l'étude des ratios de liquidité a mis en évidence la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme, soulignant ainsi l'importance d'une gestion rigoureuse de la trésorerie dans le maintien de la stabilité financière.

Pour étudier efficacement la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise, il est essentiel de suivre une démarche structurée permettant d'identifier les techniques et outils les plus appropriés pour garantir une gestion optimale et améliorer la performance financière. La trésorerie prévisionnelle joue un rôle central : elle permet d'anticiper les besoins ou excédents de liquidités, de planifier les flux d'encaissements et de décaissements, et d'ajuster les décisions en fonction des écarts constatés entre prévisions et réalisations.

Dans le cas de la SARL HAYAT, l'utilisation régulière de la trésorerie prévisionnelle a permis une amélioration progressive de la gestion financière, malgré une perturbation en 2021 due à la pandémie, qui a causé des écarts négatifs importants. Cette situation s'est toutefois redressée les années suivantes grâce à une meilleure anticipation des flux. En complément, la maîtrise des délais de règlement reste un levier stratégique : l'allongement des délais fournisseurs contribue à soulager temporairement la trésorerie, tandis que la réduction des délais clients accélère les entrées de fonds. L'optimisation conjointe de ces éléments permet à l'entreprise de renforcer sa liquidité et sa stabilité financière.

L'analyse du tableau des flux de trésorerie nous a permis de comprendre l'origine des mouvements financiers de l'entreprise, d'évaluer sa situation de trésorerie et d'anticiper ses variations. Cette analyse s'articule autour de trois grandes catégories de flux : ceux issus des activités opérationnelles, des activités d'investissement et des activités de financement.

Conclusion générale

En conclusion, ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances enrichissantes qui nous seront précieuses dans notre future vie professionnelle. Nous espérons que notre travail a contribué à éclairer davantage le sujet de la trésorerie et de sa gestion.

Ces résultats confirment l'ensemble des hypothèses formulées au départ

- **Hypothèse 1 :** Une gestion optimisée de la trésorerie, basée sur un suivi rigoureux des flux financiers, améliore la rentabilité et la stabilité de l'entreprise.

→ **Hypothèse confirmée :** L'expérience de la SARL HAYAT montre qu'un pilotage structuré de la trésorerie via SAP contribue directement à la maîtrise des charges financières, à l'anticipation des besoins en liquidité, et à une meilleure rentabilité globale.

- **Hypothèse 2 :** L'optimisation de la trésorerie est entravée par des défis tels que l'irrégularité des flux, les délais de paiement et l'accès limité aux financements à court terme.

→ **Hypothèse confirmée :** L'entreprise a effectivement été confrontée à des déséquilibres temporaires, notamment durant la pandémie de 2021, révélant les limites imposées par des retards clients ou des perturbations de trésorerie.

- **Hypothèse 3 :** L'adoption d'outils, comme la prévision de trésorerie et la gestion des délais de paiement, permet de réduire les risques financiers et d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

→ **Hypothèse confirmée :** L'usage régulier de la trésorerie prévisionnelle et le suivi des délais clients-fournisseurs ont permis d'anticiper les tensions, d'ajuster les décisions financières et de mieux stabiliser les flux de liquidité.

- **Hypothèse 4 :** Les indicateurs clés de performance (KPI) permettent de surveiller la santé financière d'une entreprise et d'intervenir en cas de déviations critiques.

→ **Hypothèse confirmée :** L'analyse des ratios de liquidité, du tableau des flux et des bilans a permis de détecter les faiblesses et de prendre des mesures correctives rapidement, montrant ainsi le rôle essentiel des indicateurs de performance dans le pilotage de la trésorerie.

Limites de la recherche

Bien que cette étude ait permis d'analyser l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance de la SARL HAYAT DHC, certaines limites ont freiné l'approfondissement de nos résultats et l'élargissement de notre analyse :

- Accès restreint aux données internes : Certaines informations comptables et financières n'ont pas pu être consultées en raison de leur caractère confidentiel. Ce qui a limité la profondeur de certaines interprétations, notamment en ce qui concerne les flux de trésorerie détaillée ou les pratiques spécifiques de gestion.
- Absence de démarche qualitative : Aucun échange direct avec les responsables financiers de la période étudiée n'a pu être réalisé (L'ajout d'entretiens), ce qui aurait pu enrichir l'analyse par des retours concrets. L'étude repose essentiellement sur une analyse quantitative.

Conclusion générale

- Période d'étude limitée : L'analyse a porté sur une période de trois ans (2021-2023) : Une période plus étendue aurait permis de mieux identifier les tendances à long terme, d'observer les effets structurels des décisions financières prises et de valider la stabilité des indicateurs de performance.
- Manque d'approche comparative : Limitation à une seule entreprise, l'étude se concentre uniquement sur la SARL HAYAT DHC, ce qui restreint la portée des résultats à d'autres entreprises ou secteurs.

Perspectives futures de la recherche

Cette étude a permis de mieux comprendre l'impact de la gestion de trésorerie sur la performance financière de HAYAT DHC Algérie. Toutefois, plusieurs axes de recherche restent à explorer pour enrichir les résultats obtenus et apporter une vision plus complète sur les pratiques de gestion financière en entreprise. À ce titre, voici quelques questions de recherche à approfondir dans le futur :

- Comment les entreprises du même secteur que HAYAT gèrent-elles leur trésorerie, et quelles sont les différences ou similarités observées ?
- Dans quelle mesure l'intégration d'un système ERP (progiciel de gestion intégré) pourrait-elle améliorer l'efficacité de la gestion de trésorerie ?
- Comment l'entreprise HAYAT a-t-elle adapté sa gestion de trésorerie face à des contextes économiques difficiles, comme la crise sanitaire ou l'inflation ?
- Dans quelle mesure les facteurs macroéconomiques (taux d'intérêt, fiscalité, accès au crédit bancaire) influencent-ils la stratégie de trésorerie de l'entreprise ?
- Comment la digitalisation des services bancaires influence-t-elle l'optimisation de la trésorerie en entreprise ?
- En quoi les innovations bancaires (digitalisation, services en ligne) contribuent-elles à une meilleure gestion de trésorerie pour les PME ?

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages

1. Amadiou. P, Bessière, « Analyse de l'information financière », Éditions Economica, Paris, 2010.
2. Autissier. D, Simonin. B, « Mesurer la performance des ressources humaines », Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
3. Bangala. A, « Les fondements de la gestion financière », Éditions de l'Université de Liège, Belgique, 2007.
4. Bellalah. M, « Gestion financière : diagnostic, évaluation et choix d'investissement », 2^e édition, Éditions Economica, Collection « Connaissance de la Gestion », Paris, 2004.
5. Bellier. D-A, Khath. S, « Gestion de trésorerie », Éditions Economica, France, 2000.
6. Blondel. F, « Gestion de la production », Éditions Dunod, Paris, 2007.
7. Bruslerie. H, « Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », Éditions Dunod, Paris, 2010.
8. Burlaud. A, et Autres, « Management et contrôle de gestion », Edition Foucher, 3eme Ed, Paris, 2009.
9. Cabane. P, « L'essentiel de la finance », 2^e édition revue et augmentée, Éditions Organisation Eyrolles, Paris, 2008.
10. Degos. J-G, Griffiths.S, « Gestion financière : de l'analyse à la stratégie », Édition d'Organisation, Paris, 2011.
11. Desbrières. P, Poincelot. E, « Gestion de trésorerie », 2^e édition, EMS Management et Société, 17 rue des Métiers, 2015.
12. Duplat. Claude André, « Analyse et maîtrise de la situation financière de l'entreprise », Éditions Vuibert, Paris, 2014.
13. Forget. J, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Édition d'Organisation, Paris, 2005.
14. Gaugain. M, Sauvee-Crambert. R, « Gestion de la trésorerie », 2^e édition, Éditions Economica, Paris, 2007.
15. Gillet. M, « Finance d'entreprise », Hachette Livre, Paris, 2010.
16. Gitman, L, Juchau. R, Flanagan. J, « Principles of Managerial Finance », 15^e édition, Pearson Australia, 2018.
17. Grandguillot. B, Grandguillot. F, « L'essentiel de l'analyse financière », Éditions Gualino, Paris, 2005.
18. Honoré. L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000.
19. Khemakhem. A, « La dynamique de contrôle de gestion », Éditions Dunod, Paris, 1992.
20. Lorino. P, « L'entreprise à l'écoute : essai sur le sens de la mesure et de la performance », Presses des Mines, Paris, 2001.
21. Machensay. M, « Économie d'entreprise », Éditions Eyrolles, Paris, 1991.
22. Martory. B et al., « Piloter les performances RH », Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2008.

23. Michel. S, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Dunod, Paris, 2015.
24. Michel. S, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2^e édition, Dunod, Paris, 2001.
25. MORIN. E, SAVOIE. A, BEAUDIN. G, « L'efficacité de l'organisation », Edition Gaëtan Morin, Québec, 1994.
26. Ngouloubila. A-C, « Trésorerie des entreprises », Éditions Le Harmattan, Paris, 2017.
27. Ogien. D, « Gestion financière de l'entreprise », Éditions Dunod, Paris, 2008.
28. Poloniato. B, Aschenbroich. Y, Voyenne. D, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11^e édition, Dunod, Paris, 2002.
29. Ravily. H, Serret. V, « Principe d'analyse financière », 1^{re} édition, Espagne, 2003.
30. Recroix. P, « Finance d'entreprise – DCG 6 », Éditions Gualino, Paris, 2022.
31. Vernimmen. P, « Finance d'entreprise », Éditions Dalloz, Paris, 2020.

Articles

1. Ayachi. F, Tableaux de flux de trésorerie : outil d'analyse stratégique et financière au service de la gouvernance des entreprises, *Revue algérienne d'économie et de gestion*, 10(2), 2016, p. 147.
2. Gnaoui. I, Moutahaddib. A, « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises », *Revue Internationale du chercheur* « Volume 5 : Numéro 3 », P.530.
3. Khaldi. W et al., Evaluation of a cash pooling system and analysis of its impact on a company's financial performance: Case study of Djezzy / Veon, *The Responsible Manager's Journal*, 2023, pp. 12–17.

Revues et thèses

1. Esnault. B, Dinasquet. R, Le bilan, in : Bernard Esnault éd., *Comptabilité financière*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », Paris, 2008.
2. Hnaïen. F, Gestion des stocks dans des chaînes logistiques face aux aléas des délais d'approvisionnements, Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne, 2008, p. 15.

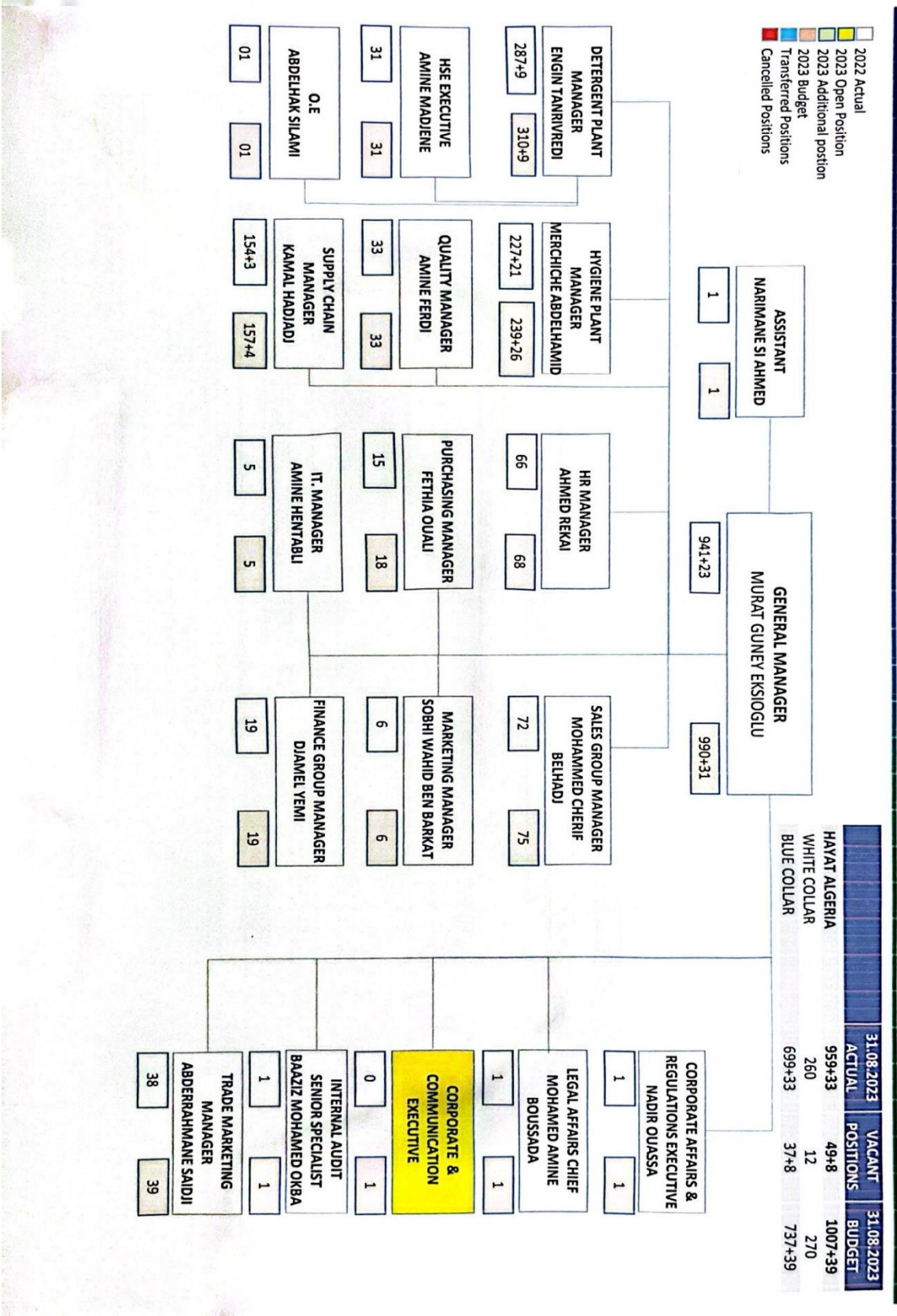
Sites web

1. PennyLane, *Trésorerie : concepts clés et définition*, <https://www.pennylane.com/fr/fiches-pratiques/tresorerie/tresorerie-concepts-cles-et-definition>
2. Le coin des entrepreneurs, *Établir son plan de financement*, <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etablir-son-plan-de-financement/>
3. Qotid, *Plan de trésorerie, plan de financement et budget de trésorerie : différences*, <https://www.qotid.com/blog/plan-de-tresorerie-plan-de-financement-et-budget-de-tresorerie-differences>
4. Le blog du dirigeant, *Les outils de gestion de trésorerie*, <https://www.leblogdudirigeant.com/les-outils-de-gestion-de-tresorerie/>
5. Qotid, *Les 6 meilleurs logiciels de trésorerie*, <https://www.qotid.com/blog/les-6-meilleurs-logiciels-de-tresorerie>

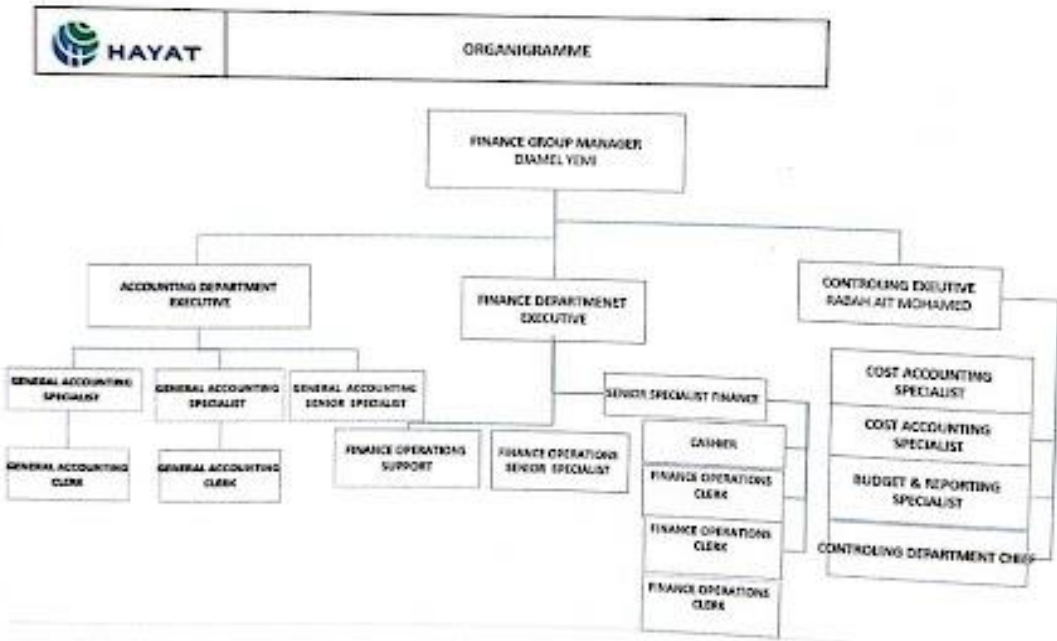
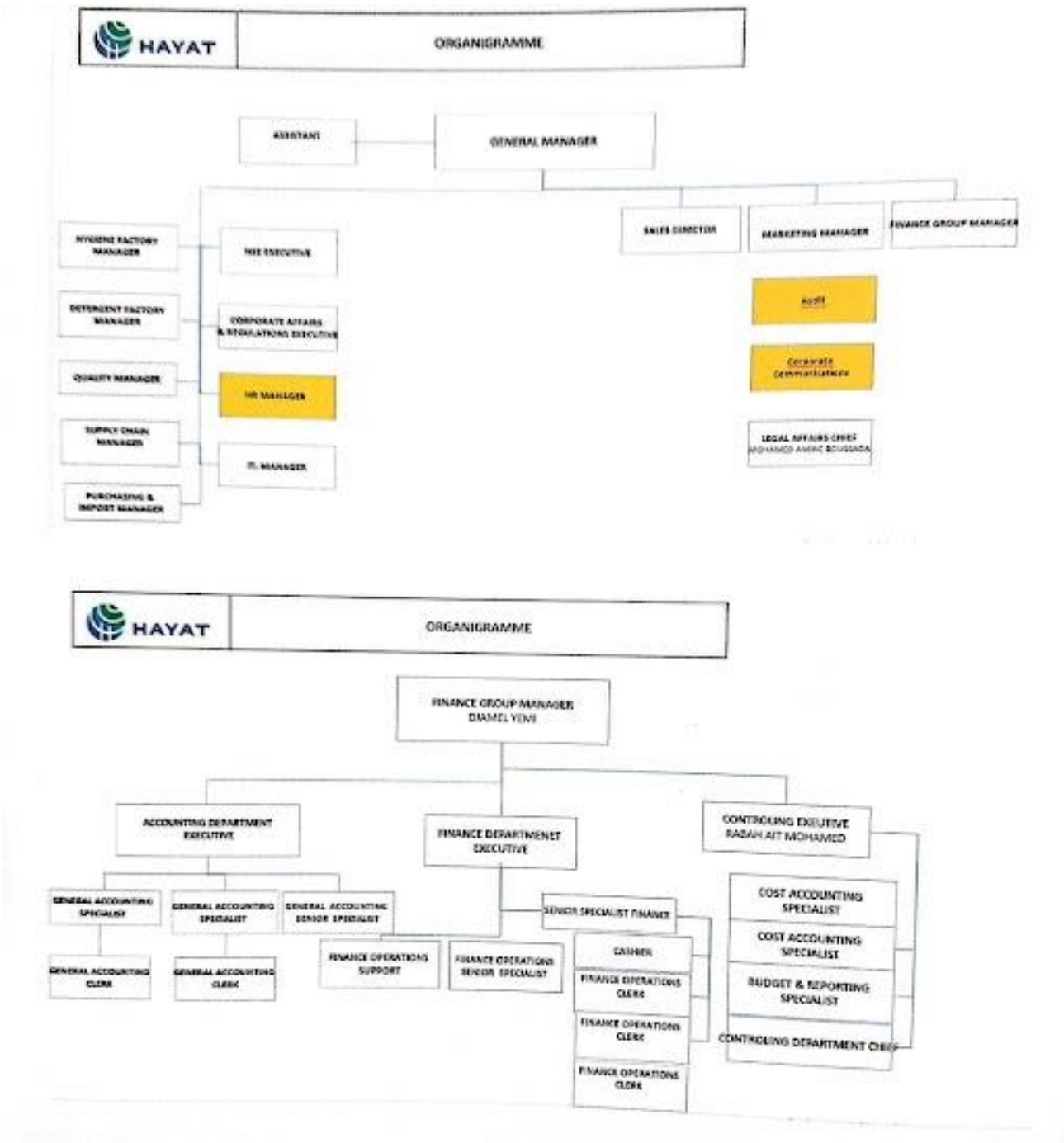
6. Shizen.io, *Just In Time : clé de l'efficacité – Comment faire ?* <https://shizen.io/jit-just-in-time-cle-de-lefficacite-comment-faire/>
7. Axiocap, *Performance entreprise*, <https://www.axiocap.com/blog/performance-entreprise>
8. Tout savoir sur la performance opérationnelle : définition, bénéfices, facteurs clé <https://www.kicklox.com/blog-platform/tout-savoir-sur-la-performance-operationnelle-definition-benefices-facteurs-cles/>
9. Hayat kimya, notre histoire, <https://www.hayat.com/fr-dz/entreprise/notre-histoire/>

Les annexes

Annexe N° 01 : Organigramme (1) de SARL HAYAT



Annexe N° 02 : Organigramme (2) de SARL HAYAT



Annexe N° 03 : Bilan actif de l'année 2023

SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS AU 31-12-2023

Bilan actif

ACTIF	Note	N Brut	N Amort./Prov.	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (goodwill)					
Immobilisations incorporelles		40 262 105,31	39 133 833,64	1 128 271,67	175 388,83
Immobilisations corporelles		13 988 237 252,53	10 141 723 377,62	3 846 513 874,91	3 679 511 019,12
Immobilisations en cours		136 727 127,53		136 727 127,53	201 792 938,53
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		575 594 758,40		575 594 758,40	191 871 262,60
Actifs d'impôt différé		270 905 541,31		270 905 541,31	172 515 797,65
TOTAL ACTIF NON COURANT		15 011 726 785,08	10 180 857 211,26	4 830 869 573,82	4 245 866 406,73
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		6 344 122 615,14	-	6 344 122 615,14	6 506 288 325,62
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 656 218 484,63	-	2 656 218 484,63	2 382 655 008,45
Fournisseurs débiteurs		398 493 976,31		398 493 976,31	274 080 127,80
Impôts		37 033 725,89		37 033 725,89	1 735 553 355,30
Groupe et associés					
Charges constatées d'avance		289 262 533,63		289 262 533,63	67 041 434,49
Autres actifs courants		10 489 970,46		10 489 970,46	7 550 376,83
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		2 474 166 506,87		2 474 166 506,87	1 228 814 735,57
TOTAL ACTIF COURANT		12 209 787 812,93	-	12 209 787 812,93	12 201 983 364,06
TOTAL GENERAL ACTIF		27 221 514 598,01	10 180 857 211,26	17 040 657 386,75	16 447 849 770,79

Annexe N° 04 : Bilan passif de l'année 2023

SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS AU 31-12-2023

Bilan passif

PASSIF	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		460 805 000,00	460 805 000,00
Primes et réserves /(Réserves consolidées (1))		1 372 698 361,42	1 372 698 361,42
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		8 441 399 625,55	3 165 410 227,28
Autres capitaux propres – Report à nouveau		141 486 042,24	111 565 180,94
Part de la société consolidante (1)		10 416 389 029,21	5 110 478 769,64
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		10 416 389 029,21	5 110 478 769,64
PASSIFS NON-COURANTS			
Cautionnements non courants			
Impôts différés		1 519 396,61	3 838 247,19
Autres dettes non courantes		-	2 256 836 960,83
Provisions et produits constatés d'avance		-	2 077 059 971,67
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		1 519 396,61	4 337 735 179,69
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 344 350 871,74	3 199 123 751,37
Clients créditeurs		196 943 153,14	136 697 359,14
Impôts		1 598 159 383,84	232 860 737,04
Organismes sociaux		116 746 920,74	95 897 211,71
Personnel		341 266 965,81	284 150 581,84
Groupe et associés		18 481 665,64	18 481 665,64
Provisions - passifs courants		6 800 000,00	8 500 000,00
Autres dettes courantes			
Trésorerie Passif		-	3 023 924 514,72
TOTAL PASSIFS COURANTS		6 622 748 960,91	6 999 635 821,46
TOTAL GENERAL PASSIF		17 040 657 386,73	16 447 849 770,79

SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS AU 31-12-2023

Compte de résultat par nature

Désignation	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires		37 150 088 707,68	29 255 147 729,99
Variation stocks produits finis et en cours	-	207 664 740,87	677 075 185,98
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I – Production de l'exercice		36 942 423 966,81	29 932 222 915,97
Achats consommés	-	19 751 614 415,20	20 407 353 075,19
Services extérieurs et autres consommations	-	2 338 082 795,62	1 897 007 550,21
II – Consommation de l'exercice		22 089 697 210,82	22 304 360 625,40
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		14 852 726 755,99	7 627 862 290,57
Charges de personnel	-	2 033 365 686,30	1 727 391 708,20
Impôts, taxes et versements assimilés	-	84 737 528,15	66 411 794,66
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		12 734 623 541,54	5 834 058 787,71
Autres produits opérationnels		7 073 471,83	51 010 770,71
Autres charges opérationnelles	-	3 076 329 673,24	894 966 596,57
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	1 154 454 596,51	1 080 826 117,56
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 094 551 130,67	15 768 187,20
V RESULTAT OPERATIONNEL		10 605 463 874,29	3 925 045 031,49
Produits financiers		78 345 818,76	322 546 508,36
Charges financières	-	290 599 341,35	462 734 127,68
VI RESULTAT FINANCIER		212 253 522,59	140 187 619,32
VII RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)		10 393 210 351,70	3 784 857 412,17
Impôts exigibles	-	2 052 519 320,39	619 342 405,86
Impôts différés (variations)		100 708 594,24	104 779,03
VII RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8 441 399 625,55	3 165 410 227,28
Part dans les résultats nets des sociétés mises en			
VIII RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

Annexe N° 06 : Bilan actif de l'année 2022

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F

000309080428978

Désignation de l'entreprise :

Sarl Hayal Dhc Algérie

Activité :

Fabrication détergents et produits d'hygiène corporelle

Adresse :

RN 29- Zone d'activité Bouinan - Blida

Exercice clos le

31/12/2022

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N-1
	Montants bruts	Amortissements provision et pertes de valeur	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	39,101,597	38,926,208.48	175,389	2,334,271
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Terrains	77,083,241	33,217,311.99	43,865,929	44,868,982
Bâtiments	1,619,094,266	853,095,687.07	765,998,579	824,134,184
Autres immobilisations corporelles	11,401,441,217	8,531,794,705.69	2,869,646,511	2,727,880,204
Immobilisations en concession	-	-	-	-
Immobilisations en cours	201,792,939	-	201,792,939	769,594,918
Immobilisations financières	-	-	-	-
Titres mis en équivalence	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	191,871,263	-	191,871,263	194,657,263
Impôts différés actif	172,515,798	-	172,515,798	169,841,827
TOTAL ACTIF NON COURANT	13,702,900,320	9,457,033,913	4,245,866,407	4,733,311,649
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	6,506,288,325.65	-	6,506,288,326	4,647,770,354
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-
Clients	2,391,646,167.45	8,991,159.00	2,382,655,008	2,618,736,464
Autres débiteurs	274,080,127.80	-	274,080,128	298,581,909
Impôts et assimilés	1,735,553,355.30	-	1,735,553,355	1,457,392,244
Autres créances et emplois assimilés	74,591,811.32	-	74,591,811	79,520,017
Disponibilités et assimilés	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Trésorerie	1,228,814,735.57	-	1,228,814,736	1,321,717,692
TOTAL ACTIF COURANT	12,210,974,523	8,991,159	12,201,983,364	10,423,718,681
TOTAL GENERAL ACTIF	25,913,874,843	9,466,025,072	16,447,849,771	15,157,030,330



Annexe N° 07 : Bilan passif de l'année 2022

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F	000309080428978
Désignation de l'entreprise :	Sarl Hayat Dhc Algérie	
Activité :	Fabrication détergents et produits d'hygiène corporelle	
Adresse :	RN 29- Zone d'activité Bouinan - Blida	
Exercice clos le		31/12/2022
BILAN (PASSIF)		
PASSIF	N	N-1
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	460,805,000	460,805,000
Capital non appelé	-	-
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	1,372,698,361	1,372,698,361
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence (1)	-	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3,165,410,227	900,251,502
Autres capitaux propres - Report à nouveau	111,565,181	67,221,263
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	5,110,478,770	2,800,976,126
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	-	-
Impôts (différés et provisionnés)	3,838,247	1,059,498
Autres dettes non courantes	2,256,836,961	2,066,878,813
Provisions et produits constatés d'avance	2,077,059,972	2,077,059,972
TOTAL II	4,337,735,180	4,144,998,283
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	3,195,999,439	3,203,108,233
Impôts	232,860,737	85,413,280
Autres dettes	546,851,131	547,484,083
Trésorerie passif	3,023,924,515	4,375,050,324
TOTAL III	6,999,635,821	8,211,055,921
TOTAL PASSIF (I+II+III)	16,447,849,771	15,157,030,330

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



Annexe N° 08 : Compte de résultat de l'année 2022

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 000309080428978

Désignation de l'entreprise : Sarl Hayat Dhc Algérie
 Activité : Fabrication détergents et produits d'hygiène corporelle
 Adresse : RN 29- Zone d'activité Boulman - Blida

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en dinars)	CREDIT (en dinars)	DEBIT (en dinars)	CREDIT (en dinars)
Ventes de marchandises		0		0
Produits fabriqués	-	32,326,616,747	-	27,806,905,666
Production vendue	-		-	-
Prestations de services	-		-	-
Vente de travaux	-		-	-
Produits annexes				-
Rabais, remises, ristournes accordés	3,071,469,017		3,204,563,467	-
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		29,255,147,730		24,602,342,199
Production stockée ou destockée	-	677,075,186	-	63,797,916
Production immobilisée	-		-	-
Subventions d'exploitation	-		-	-
I - Production de l'exercice		29,932,222,916		24,666,140,114
Achats de marchandises vendues	-		-	-
Matières premières	17,988,504,120		12,900,448,160	
Autres approvisionnements	2,418,848,955		1,898,200,205	
Variations des stocks	-		-	
Achats d'études et de prestations de services	-		-	
Autres consommations	115,155,285		152,977,804	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	-		-	
Sous-traitance générale	-		-	
Locations	8,309,815		10,772,131	
Entretien, réparations, maintenance	163,784,122		167,216,622	
Primes d'assurances	124,783,482		134,768,374	
Services extérieurs	-		0	
Personnel extérieur à l'entreprise	-		-	
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	40,294,663		33,742,173	
Publicité	747,942,628		673,641,351	
Déplacements, missions, réceptions	25,887,601		20,558,334	
Autres services	670,849,955		707,811,175	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	-		-	
II - Consommations de l'exercice	22,304,360,625		16,700,136,329	
III - Valeur ajoutée d'exploitation (I - II)		7,627,862,291		7,966,003,785
Charges de personnel	1,727,391,708		1,576,447,893	
Impôts et taxes et assimilés	66,411,795		266,943,179	
IV - Excédent brut d'exploitation		5,834,058,788		6,122,612,713



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

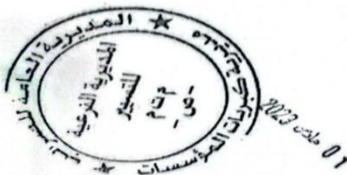
NIF

00939900428978

Désignation de l'entreprise : Sarl Hayat Dhc Algérie
 Activité : Fabrication détergents et produits d'hygiène corporelle
 Adresse : RN 29 - Zone d'activité Bouinan - Blida

Autres produits opérationnels		51,010,771		47,316,719
Autres charges opérationnelles	894,060,507		1,551,293,704	
Dotations aux amortissements	1,063,334,959		1,052,970,908	
Provisions	17,401,159		2,088,408,917	
Pertes de valeur			-	
Reprises sur pertes de valeur et provisions		16,768,187		382,094,187
V- Résultat opérationnel		3,925,045,031		1,861,349,091
Produits financiers		322,046,508		97,018,824
Charges financières	462,734,128		342,302,714	
VI- Résultat financier	140,187,619		245,283,890	
VII - Résultat ordinaire (V+VI)		3,784,857,412		1,616,065,200
Eléments extraordinaires (produits) (*)	-			
Eléments extraordinaires (charges) (*)	-			
VIII - Résultat extraordinaire (V+VI)		3,784,857,412		1,616,065,200
Impôts exigibles sur résultats	619,342,408		648,633,552	
Impôts différés (variations) sur résultats	104,779		67,180,147	
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3,165,410,227		900,251,502

(*) A détailler sur état annexe à joindre



Annexe N° 09 : Bilan actif de l'année 2021

SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS AU 31-12-2021

Bilan actif

ACTIF	Note	N Brut	N Amort./Prov.	N Net	N-1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (goodwill)					
Immobilisations incorporelles		39 101 597,31	36 767 326,11	2 334 271,20	5 830 447,95
Immobilisations corporelles		12 018 902 938,83	8 422 019 568,34	3 596 883 370,49	3 681 440 968,48
Immobilisations en cours		769 594 917,71		769 594 917,71	549 434 212,97
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		194 657 262,60		194 657 262,60	965 440 425,42
Actifs d'impôt différé		169 841 827,16		169 841 827,16	238 267 813,25
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 192 098 543,61	8 458 786 894,45	4 733 311 649,16	5 440 413 868,07
ACTIF COURANT					
Stocks et en cours		4 652 520 298,60	4 749 945,00	4 647 770 353,60	4 315 030 233,64
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 625 154 706,12	6 418 242,20	2 618 736 463,92	2 050 755 469,42
Fournisseurs débiteurs		298 581 909,29		298 581 909,29	11 185 345,60
Impôts		1 457 392 244,22		1 457 392 244,22	1 030 188 645,07
Groupe et associés					
Charges constatées d'avance		69 832 625,69		69 832 625,69	72 039 046,37
Autres actifs courants		9 687 391,54		9 687 391,54	5 589 152,25
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 321 717 692,33		1 321 717 692,33	933 693 850,53
TOTAL ACTIF COURANT		10 434 886 867,79	11 168 187,20	10 423 718 680,59	8 418 481 742,88
TOTAL GENERAL ACTIF		23 626 985 411,40	8 469 955 081,65	15 157 030 329,75	13 858 895 610,95

Annexe N° 10 : Bilan passif de l'année 2021

SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS AU 31-12-2021

Bilan passif

PASSIF	Note	N	N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		460 805 000,00	460 805 000,00
Primes et réserves /(Réserves consolidées (1))		1 372 698 361,42	1 372 698 361,42
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		900 251 501,72	4 667 769 833,17
Autres capitaux propres – Report à nouveau		67 221 263,17	-
Part de la société consolidante (1)		2 800 976 126,31	6 501 273 194,59
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		2 800 976 126,31	6 501 273 194,59
PASSIFS NON-COURANTS			
Cautionnements non courants			
Impôts différés		1 059 497,67	2 305 336,75
Autres dettes non courantes		2 066 878 813,48	1 882 940 336,10
Provisions et produits constatés d'avance		2 077 059 971,67	
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II		4 144 998 282,82	1 885 245 672,85
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 203 108 233,15	2 408 817 864,59
Clients créditeurs		173 510 090,62	101 002 439,10
Impôts		85 413 279,97	189 371 683,50
Organismes sociaux		85 607 105,68	79 550 603,57
Personnel		265 285 221,51	181 768 801,76
Groupe et associés		18 481 665,64	18 481 665,64
Provisions – passifs courants		4 600 000,00	382 094 187,10
Autres dettes courantes			
Trésorerie Passif		4 375 050 324,05	2 111 289 498,25
TOTAL PASSIFS COURANTS		8 211 055 920,62	5 472 376 743,51
TOTAL GENERAL PASSIF		15 157 030 329,75	13 858 895 610,95

Annexe N° 11 : Compte de résultat de l'année 2021

SARL HAYAT DHC ALGERIE - ETATS FINANCIERS AU 31-12-2021

Compte de résultat par nature

Désignation	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires		24 602 342 198,60	24 496 057 137,59
Variation stocks produits finis et en cours		63 797 915,61	- 171 376 835,93
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I – Production de l'exercice		24 666 140 114,21	24 324 680 301,66
Achats consommés	-	14 798 648 364,91	- 12 891 022 968,87
Services extérieurs et autres consommations	-	1 901 487 964,16	- 1 847 372 175,92
II – Consommation de l'exercice		- 16 700 136 329,07	- 14 738 395 144,79
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		7 966 003 785,14	9 586 285 156,87
Charges de personnel	-	1 576 447 892,86	- 1 416 253 552,32
Impôts, taxes et versements assimilés	-	266 943 179,41	- 270 980 025,55
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 122 612 712,87	7 899 051 579,00
Autres produits opérationnels		47 316 719,45	59 806 522,22
Autres charges opérationnelles	-	1 551 293 704,13	- 842 278 421,43
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	3 139 380 824,34	- 1 133 268 895,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions		382 094 187,10	30 975 566,60
V RESULTAT OPERATIONNEL		1 861 349 090,95	6 014 286 351,00
Produits financiers		97 018 823,57	113 936 422,47
Charges financières	-	342 302 714,06	- 611 845 510,90
VI RESULTAT FINANCIER		- 245 283 890,49	- 497 909 088,43
VII RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)		1 616 065 200,46	5 516 377 262,57
Impôts exigibles	-	648 633 551,74	- 823 334 767,54
Impôts différés (variations)	-	67 180 147,01	- 25 272 661,86
VII RESULTAT NET DE L'EXERCICE		900 251 501,72	4 667 769 833,17
Part dans les résultats nets des sociétés mises en			
VIII RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

Annexe N° 12 : Tableau de flux de trésorerie de l'année 2022

Tableau de flux de trésorerie de l'année 2022

Désignations	Note	Exercice 2022	Exercice 2021
Flux de trésorerie des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		34 945 083 004,72	28 651 485 893,07
Sommes versées aux fournisseurs		- 28 643 184 035,87	- 21 063 107 727,42
Sommes versées au personnel		- 896 783 036,01	- 760 264 930,53
Intérêts et autres frais financiers payés		- 622 943 930,26	- 431 576 505,96
Décaissements dettes fiscales		- 1 896 165 312,25	- 2 354 474 595,89
Décaissements Organismes Sociaux		- 426 942 124,02	- 397 532 106,27
Décaissements Taxe / Dividendes		- 102 708 910,00	- 552 065 829,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 356 355 656,31	3 092 464 198,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		21 283 315,86	32 000 271,04
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		2 377 638 972,17	3 124 464 469,04
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		- 207 151 765,22	- 343 629 830,64
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		6 725 515,50	14 500 000,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part des résultats reçus			
FLUX de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		- 200 426 249,72	- 329 129 830,64
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		- 753 198 674,00	- 4 048 482 742,00
Encaissements provenant d'emprunts		1 065 110 264,63	321 804 710,07
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		- 823 914 460,03	- 609 148 519,32
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		- 512 002 869,40	- 4 335 826 551,25
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		1 665 209 853,05	- 1 540 491 912,85
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		- 2 340 407 489,94	- 799 915 577,09
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		- 675 197 636,89	- 2 340 407 489,94
Variation de trésorerie de la période		1 665 209 853,05	- 1 540 491 912,85
Rapprochement avec le résultat comptable		0	0

Annexe N° 13 : Tableau de flux de trésorerie de l'année 2023

Tableau de flux de trésorerie de l'année 2023

Désignations	Note	Exercice 2023	Exercice 2022
Flux de trésorerie des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		43 858 575 548,81	34 945 083 004,72
Sommes versées aux fournisseurs		- 27 152 168 158,00	- 28 643 184 035,87
Sommes versées au personnel		- 923 197 104,82	- 896 783 036,01
Intérêts et autres frais financiers payés		- 313 621 912,63	- 622 943 930,26
Décaissements dettes fiscales		- 4 135 683 500,87	- 1 896 165 312,25
Décaissements Organismes Sociaux		- 486 132 784,61	- 426 942 124,02
Décaissements Taxe / Dividendes		- 376 258 724,00	- 102 708 910,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		10 471 513 363,88	2 356 355 656,31
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		5 374 889,03	21 283 315,86
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		10 476 888 252,91	2 377 638 972,17
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		- 863 085 106,87	- 207 151 765,22
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		820 000,00	6 725 515,50
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financière			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part des résultats reçus			
FLUX de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		- 862 265 106,87	- 200 426 249,72
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		- 3 129 953 546,90	- 753 198 674,00
Encaissements provenant d'emprunts		942 891 580,01	1 065 110 264,63
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		- 4 278 197 035,39	- 823 914 460,03
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		- 6 465 259 002,28	- 512 002 869,40
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		3 149 364 143,76	1 665 209 853,05
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		- 675 197 636,89	- 2 340 407 489,94
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		2 474 166 506,87	- 675 197 636,89
Variation de trésorerie de la période		3 149 364 143,76	1 665 209 853,05
Rapprochement avec le résultat comptable		0	0

Dédicace

Liste des abréviations	I
Liste des tableaux	III
Liste de figures	IV
Liste des annexes	IV
SOMMAIRE.....	V
Résumé	VI
Abstract:	VII
Introduction Générale	A
Chapitre I : Généralité sur la gestion de la trésorerie et sa relation avec la performance globale	
Introduction du chapitre	1
Section01 : Les notions générales sur la trésorerie et sa gestion	2
1. La trésorerie.....	2
1.1. Définition de la trésorerie	2
1.2. Les compensant de la trésorerie	3
1.3. Les raisons de la rétention de la trésorerie.....	3
2. La gestion de la trésorerie.....	4
2.1. Définition de la gestion de trésorerie	4
2.2. Le rôle et l'objectif de la gestion de trésorerie dans l'entreprise	4
2.3. Processus de la gestion de trésorerie.....	5
Section 02 : Enjeux de la gestion de la trésorerie	8
1. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers.....	8
2. Arbitrage entre coûts de détention d'encaisse et frais financiers	8
3. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation.....	9
3.1. L'erreur d'équilibrage	9
3.2. L'erreur de sur –mobilisation.....	10
3.3. L'erreur de sous-mobilisation	11
Section 03 : Analyse de la relation entre la trésorerie et la Performance globale.....	12
1. La mesure de la performance financière.....	12
1.1. Définition du bilan financier.....	12
1.2. L'équilibre financier.....	12
1.2.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)	12
1.2.2. Le besoin de fonds de roulement (BFR).....	13
1.2.3. La trésorerie nette (TN)	14

1.2.4.	L'analyse des soldes intermédiaire (SIG), capacité d'autofinancement (CAF), et l'autofinancement	15
1.2.4.1.	Soldes intermédiaires de gestion	15
1.2.4.2.	La capacité d'autofinancement (CAF)	16
1.2.4.3.	Autofinancement (A.F)	18
1.3.	L'analyse par la méthode des ratios	18
1.3.1.	Le retour sur investissement (Return On Investment, ROI)	18
1.3.2.	La rentabilité commerciale (Return On sales, ROS)	18
1.3.3.	La rentabilité économique (Return on Assets, ROA)	18
1.3.4.	La rentabilité financière (Return on equity, ROE).....	18
2.	La détermination de la trésorerie par les ratios.....	19
2.1.	Les ratios de liquidité.....	19
2.1.1.	Ratio de liquidité générale	19
2.1.2.	Ratio de liquidité réduite.....	19
2.1.3.	Ratio de liquidité immédiate	19
2.2.	Ratios d'endettement	20
2.2.1.	Ratio d'autonomie financière.....	20
2.2.2.	Ratio de d'indépendance financière.....	20
2.3.	Les ratios de gestion, une expression de la sécurité et de la performance financières (ratios de rotation)	20
2.3.1.	Ratio de rotation des stocks	20
2.3.2.	Le ratio de délai de recouvrement des créances clients ou crédits clients	21
2.3.3.	Le délai de règlement des fournisseurs ou ratio de rotation des dettes.....	21
3.	Analyse de la trésorerie par les flux (approche dynamique)	21
3.1.	Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation.....	22
3.2.	Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	22
3.3.	Flux de trésorerie liés aux activités de financement	22
3.4.	La variation de la trésorerie	22
3.5.	Tableau du flux de trésorerie (TFT).....	23
3.5.1.	Méthode de conception de TFT	24
	Conclusion du chapitre	27
	Chapitre II : Généralités sur la performance et Les leviers d'optimisation de la trésorerie.....	28
	Introduction du chapitre.....	29
	Section 01 : La performance financière et opérationnelle d'entreprise	30

.1	Les composantes de la performance	30
1.1.	L'efficacité	30
1.2.	L'efficience	31
1.3.	La pertinence.....	31
2.	Les objectifs de la performance	32
3.	L'approche financière de la performance	32
3.1.	Les caractéristiques de la performance financière	32
4.	L'approche opérationnelle de la performance	33
.4.1	Ses objectifs	33
.4.2	Optimisation de la performance opérationnelle	33
4.3.	Indicateurs clés de performance (KPI) utilisés pour mesurer la performance opérationnelle	34
Section 02 : Outils de gestion et de suivi de la trésorerie		35
1.	Le plan de financement (la démarche annuelle)	35
1.1.	Les composantes du plan de financement.....	36
1.2.	Elaboration d'un plan de financement	36
1.2.1.	Analyse des besoins de financement	36
1.2.2.	Identification des sources de financement	36
2.	Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle)	37
2.1.	Objectifs du budget de trésorerie	37
2.2.	Elaboration du budget de trésorerie	38
3.	Le plan de trésorerie	40
3.1.	Objectifs du plan de trésorerie	40
3.2.	Elaboration du plan de trésorerie	40
4.	La trésorerie en date de valeurs (la démarche journalière).....	41
4.1.	Objectifs de la trésorerie en date de valeurs	42
4.2.	Des standards des conditions bancaires	43
5.	Les logiciels de gestion de trésorerie.....	43
5.1.	Avantages des logiciels de gestion de trésorerie	44
5.2.	Types des logiciels de gestion de trésorerie	44
Section 03 : Techniques d'optimisation de la gestion de la trésorerie.....		45
1.	La gestion optimale des différents comptes bancaires	46
1.1.	Cash Pooling (Regroupement de trésorerie)	46
1.2.	Automatisation des flux	47
1.3.	Rationalisation du nombre de comptes	47

2.	La négociation des conditions bancaires	47
2.1.	Le taux de base bancaire :	47
2.2.	Les dates de valeur :	48
2.3.	Les commissions :	48
3.	L'optimisation des financements	48
3.1.	Minimisation des frais financiers.....	48
3.2.	Les critères de choix de financement.....	49
4.	L'utilisation des crédits et des placements à court terme	49
4.1.	Les différents crédits bancaires à court terme.....	49
4.2.	Les placements à court terme.....	49
5.	Gestion des délais de paiement et d'encaissement	50
5.1.	Accélérer les encaissements clients	50
5.2.	Négocier les délais de paiement fournisseurs (DPF)	51
5.2.1.	Stratégies pour optimiser le DPF	51
6.	Optimiser les Stocks	52
6.1.	Méthodes d'Optimisation des Stocks	52
	Conclusion du chapitre	54
	Chapitre III : Étude de cas de l'entreprise HAYAT DHC ALGERIE : Analyse de l'impact de l'optimisation de la trésorerie sur la performance financière de l'entreprise	55
	Introduction du chapitre.....	56
	Section 01 : Présentation de l'entreprise SARL HAYAT DHC ALGERIE	57
1.	SARL HAYAT DHC ALGERIE	57
2.	Les produits	59
3.	Missions.....	60
4.	Objectifs	60
5.	L'organisation de l'entreprise	61
5.1.	Direction Comptabilité et Finances	64
5.1.1.	Direction comptable exécutive	65
5.1.2.	Direction financière exécutive	65
5.1.2.1.	Services en charge de la trésorerie	65
5.1.3.	Direction du contrôle	65
	Section 02 : Diagnostic de la gestion de trésorerie au sein de SARL HAYAT DHC ALGERIE.....	66
1.	Étude des flux de trésorerie	66

1.1.	Analyse les flux de trésorerie de HAYAT DHC ALGERIE	66
1.2.	Analyser les tendances par poste	69
1.3.	Comparaison des entrées/sorties de trésorerie par poste client/fournisseurs	70
2.	Analyse des bilans	70
2.1.	Calcul des indicateurs de l'équilibre financiers	72
3.	Évaluation du besoin en fonds de roulement	76
4.	Analyse SWOT de la gestion de la trésorerie de la SARL HAYAT DHC ALGERIE	77
5.	Outils utilisés en interne pour optimiser la trésorerie	78
5.1.	Trésorerie prévisionnelle	78
5.2.	Suivi des encaissements / décaissements	80
5.3.	Logiciels utilisés	80
6.	Tensions de trésorerie	81
Section 03 : Analyse de l'impact d'optimisation de la Trésorerie sur la performance financière.		82
1.	Indicateurs de performance analysés	82
1.1.	Ratios de rentabilité	82
1.2.	Ratios de liquidité	83
1.3.	Ratios de solvabilité	83
1.4.	Analyse de la capacité d'autofinancement (CAF)	84
2.	Lien entre gestion de trésorerie et performance	86
2.1.	Comment la bonne/mauvaise gestion de trésorerie influence les résultats ?	86
2.2.	Les blocages et les opportunités ratées à cause de problèmes de trésorerie	87
3.	Recommandations	88
3.1.	Propositions internes d'optimisation	88
3.2.	Propositions externes	89
Conclusion du chapitre		90
Conclusion générale.....		91
Bibliographie		
Les annexes		