

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
commerciales et financières**

Spécialité : Finance et comptabilité

Thème :

**Essai d'amélioration et d'optimisation de la gestion de
la trésorerie d'une entreprise**

Cas : La Direction de Distribution d'Electricité et du Gaz

Elaboré par :

OULDELHADJ Nourelhouda

Encadré par :

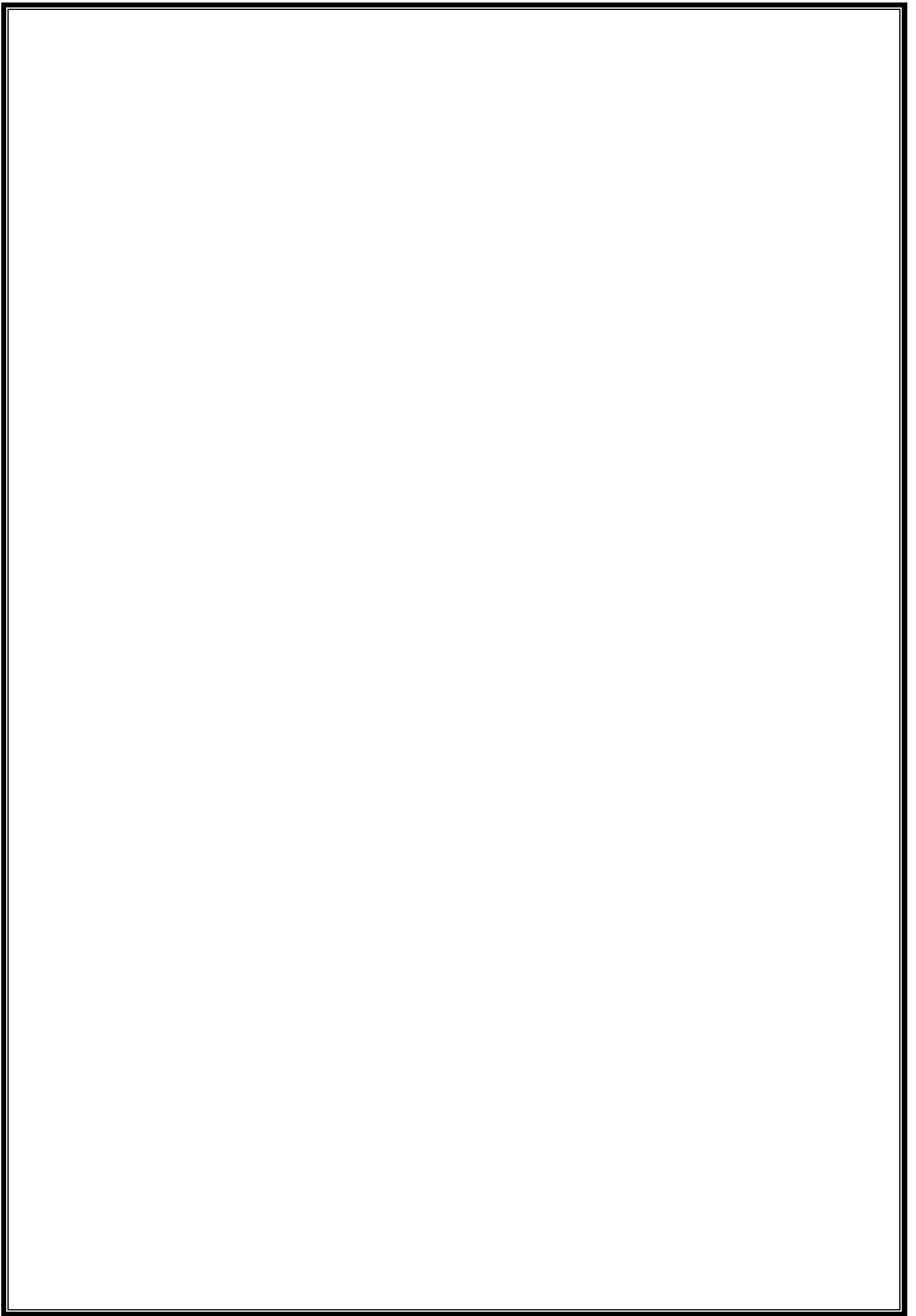
M. BELKACMI Ali

Lieu de stage : La direction de distribution d'électricité et du gaz

Période du stage : du 04/03 au 20/05/2018

Année universitaire

2017/2018



Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre seigneur, l'éternel, lui seul est pourvoyeur de la bonne santé, de la patience et de la persévérance avec lesquelles nous avons mené à bien notre objectif sur un parcours de tant d'année semées d'imprévus et d'incertitude.

Au nombre des grâces innombrables que nous recevons au quotidien de notre seigneur, celle de bénéficier d'une autorité bienveillante n'en est pas des moindres. C'est le cas de mon encadreur **Mr BELKACMI**, à qui j'exprime ma profonde gratitude pour son encadrement sans faille, sa disponibilité et sa rigueur lors de la direction de ce travail. Je vous remercie vivement et je garderai de vous un souvenir toujours vivant.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs orientations, aides, conseils et encouragements nous ont soutenu dans la poursuite de nos études, sans oublier la patience dont ils font preuve tout au long de notre formation.

Nous tenons à saisir cette occasion et adresser nos profonds remerciements et nos profondes reconnaissances aux responsables et aux personnels de la direction de distribution d'électricité et du gaz pour son accueil chaleureux et l'ambiance du travail et qui par leur compréhension et leur aide, nous avons pu accomplir notre travail de recherche.

A la fin, je ne laisserai jamais une telle occasion sans en profiter pour exprimer mon sincère amour et gratitude à ma famille plus particulièrement à **ma mère** pour m'avoir encouragé et permis d'entreprendre cette formation. Sans elle, je n'en serais pas là. Ainsi mon **frère** qui m'a soutenu tout au long de cette période. Sans oublier **mes deux tantes**.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et nos amis, qui nous ont toujours encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire ainsi mes collègues pour tous ces agréables moments passés ensemble.

Liste des abréviations

BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BFRE :	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRG :	Besoin en Fonds de Roulement Global
BFRHE :	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BNA :	Banque Nationale d'Algérie
BP :	Basse Pression
BT :	Basse Tension
CAF :	Capacité d'Autofinancement
CCP :	Centre des Chèques Postaux
CP :	Capitaux Permanents
CT :	Court Terme
DA :	Dinar Algérien
DCT :	Dettes à Court Terme
DD :	Direction de Distribution
DFC :	Division Finance et Comptabilité
DLT :	Dettes à Long Terme
DRC :	Division Relations Commerciales
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation
EENE :	Effets Escomptés Non Echus
EGA :	Electricité et Gaz d'Algérie
EPIC :	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FR :	Fonds de Roulement
FRNG :	Fonds de Roulement Net Global
FRP :	Fonds de Roulement Propre
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
HP :	Haute Pression
HT :	Haute Tension
LMT :	Long et Moyen Terme
LT :	Long Terme

MP :	Moyenne Pression
MT :	Moyenne Tension
OEC :	Ordre des Experts Comptables
PNE :	Programme National d'Etat
RCN :	Raccordement de la Clientèle Nouvelle
RH :	Ressource Humaine
SD :	Société de Distribution
SDC :	Société de Distribution du Centre
SGC :	Système de Gestion Clientèle
SPA :	Société Par Action
ST :	Solde de Trésorerie
T :	Trésorerie
TA :	Trésorerie Active
TN :	Trésorerie Nette
TP :	Trésorerie Passive
TTC :	Toutes Taxes Comprises
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UM :	Unité Monétaire

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Tableau des flux de l'Ordre des Experts-Comptables	27
Tableau n° 2 : Plan de financement prévisionnel et pluri annuel	43
Tableau n° 3 : plan de trésorerie prévisionnel et pluri mensuel	48
Tableau n° 4 : la fiche de suivi en valeur	52
Tableau n° 5 : Dates de valeur sur les opérations bancaires standards	53
Tableau n° 6 : les différents types de placement à court terme	57
Tableau n° 7 : présentation des bilans financiers condensés des exercices comptables	76
Tableau n° 8 : calcul du FR par le haut du bilan	77
Tableau n° 9 : calcul du FR par le bas du bilan	78
Tableau n° 10 : présentation des bilans fonctionnels pour les exercices (2012 à 2016)	79
Tableau n° 11 : calcul du FRNG	80
Tableau n° 12 : calcul du BFR	81
Tableau n° 13 : calcul de la trésorerie (1^{ère} méthode)	82
Tableau n° 14 : calcul de la trésorerie (2^{ème} méthode)	82
Tableau n° 15 : calcul des ratios de liquidité	83
Tableau n° 16 : calcul des ratios de structure	84
Tableau n° 17 : détermination des soldes intermédiaires de gestion.....	85

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : le cadre conceptuel et outils d'analyse de la trésorerie	
Introduction.....	7
Section1 : Les notions fondamentales de la trésorerie.....	8
Section 2 : Les outils d'analyse de la gestion de trésorerie.....	18
Conclusion.....	33
Chapitre 2 : L'optimisation de la gestion de la trésorerie	
Introduction.....	35
Section 1 : Les problèmes et les erreurs de gestion de la trésorerie.....	36
Section 2 : Outils et techniques d'optimisation.....	41
Conclusion.....	59
Chapitre 3 : L'optimisation de la trésorerie à la direction de distribution d'électricité et du gaz	
Introduction.....	61
Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	62
Section 2 : Analyse de la gestion de la trésorerie de la direction de distribution d'électricité et du gaz.....	75
Section 3 : Difficultés de la gestion de la trésorerie au sein de la DD et démarche de son optimisation.....	87
Conclusion.....	91
Conclusion générale.....	93

L'entreprise en tant qu'entité économique mène des activités économiques allant dans le cadre de son objet social. Ces activités mettent en relation la structure avec d'autres acteurs de son environnement tels que les fournisseurs, les clients, l'Etat et bien d'autre.

Les transactions qui naissent entre l'entreprise et ces différents acteurs impliquent des échanges commerciaux ; échanges qui requièrent un besoin de financement adéquat en particulier ceux liés d'une part au cycle d'exploitation et d'autre part au cycle d'investissement dont la gestion détermine parfois la survie de l'entreprise ou non.

De nos jours le monde des entreprises est bien plus concurrentiel et difficile qu'autrefois, et seules survivent celles qui sont plus performantes et astucieuses. Et le fonctionnement d'une entreprise dépend d'une manière inévitable des opérations réalisées avec son environnement, se traduisant immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie.

La gestion de la trésorerie joue un rôle primordial dans la vie d'une organisation. Il paraît évident que dans le cycle d'exploitation d'une entreprise, cette dernière ait besoin de financer certains inputs en vue de l'obtention des outputs qu'elle pourra commercialiser. Ce cycle se répète de façon continue et implique la nécessité d'une gestion optimale de la trésorerie pour répondre aux besoins de financement de l'activité de l'entreprise.

Donc la gestion doit être beaucoup plus performante et efficiente, de ce fait, l'entreprise doit prévoir, contrôler et maîtriser les dimensions, les dates des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise. Elle doit aussi se procurer au moment où le besoin se fait sentir et à moindre coût, donc de manière efficiente, les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit la gestion optimale de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité et la survie de la firme aux moindres coûts.

Le trésorier occupe donc un poste stratégique et inévitable et sensible dans l'entreprise, vu l'importance qu'il joue dans la bonne marche de l'entreprise. En effet, sa responsabilité est de garantir la complète sécurité du processus, tout en se préoccupant d'optimiser l'efficacité opérationnelle des traitements et de l'organisation, ceci revient à trouver les meilleurs financements en cas de besoin, ou les meilleurs placements en cas d'excédents de trésorerie.

Chaque année des milliers d'entreprises sont confrontées à des difficultés de trésorerie et la direction de distribution d'électricité et du gaz qui est une filiale du groupe SONELGASZ considérée comme l'une des plus grandes entreprises en Algérie n'échappe pas à cette réalité commune. Nous nous sommes donc intéressés à cet aspect dans le but d'essayer modestement, sans prétention d'exhaustivité, de jeter la lumière sur le rôle éminemment important du trésorier, sur les outils nécessaires à l'analyse et l'optimisation de la trésorerie et d'apporter notre contribution pour améliorer et optimiser la gestion de la trésorerie que nous développerons dans notre travail.

La présente étude se penchera alors sur la gestion de la trésorerie à travers le thème : "**Essai d'amélioration et d'optimisation de la gestion de la trésorerie d'une entreprise : cas de la direction de distribution d'électricité et du gaz**".

Des observations faites au cours de notre stage découverte au sein de la direction de distribution, il ressort que la société connaît des problèmes qu'elle doit résoudre pour assurer sa pérennité, de ces différents problèmes se dégage la problématique suivante :

Quelles sont donc les pratiques à développer pour une optimisation de la gestion de la trésorerie au sein de la société ? Autrement formulé, **quels sont les points cruciaux permettant d'améliorer la rentabilité, l'activité et le financement de la trésorerie ?**

Le choix de la problématique sera motivé par le souci de la mise en application des connaissances acquises au cours de notre formation et de présenter un travail qui sera utile à la structure d'accueil et à toutes les entreprises qui rencontrent des problèmes similaires.

Et pour répondre à la problématique posée, nous posons les questions secondaires ci-dessous :

- Qu'est-ce qu'une gestion de trésorerie ?
- Quels sont les difficultés rencontrées dans la gestion de la trésorerie et les causes de son déficit ?
- Quels sont les outils et les techniques d'optimisation de la trésorerie ?
- Comment contribuer à la gestion optimale de la trésorerie ?

Pour mieux éclairer notre travail de recherche, nous avons opter pour les hypothèses suivantes:

Les causes supposées pouvant être à la base de ce problème sont :

- L'insuffisance du fonds de roulement et l'insuffisance du besoin en fonds de roulement.

On sait que le FR est relatif à des éléments à caractère stable comme les immobilisations par exemple ; or les difficultés de trésorerie en étude relèvent plutôt du court terme. C'est pour cela nous préférons le besoin en fonds de roulement. D'où la première hypothèse s'énoncera :

" L'insuffisance du besoin en fonds de roulement explique les difficultés de trésorerie de la direction ".

- Les difficultés liées à l'évaluation des encaissements et le manque de ressource humaine compétente en matière de gestion budgétaire sont les causes supposées de l'inexistence de budget de trésorerie.

Les encaissements proviennent des prestations de service fournies ou des recouvrements de créances. Ces deux éléments portent un caractère probabiliste difficile à cerner. Mais il suffirait de fixer un certain nombre de variables en formulant des hypothèses réalistes afin de projeter des encaissements qui pourront au fil du temps être réajustés. La cause supposée liés aux difficultés d'évaluation des encaissements peut donc être écartée.

Le manque de ressource humaine compétente en matière de gestion budgétaire paraît mieux expliquer l'inexistence de budget de trésorerie et sera retenue comme cause supposée au problème spécifique en étude. D'où la deuxième hypothèse s'énoncera :

" le manque de ressource humaine qualifiée en matière de gestion budgétaire explique l'inexistence du budget de trésorerie ".

L'objectif général de notre travail de recherche est d'abord d'analyser la gestion de la trésorerie. Ensuite de mettre en exergue les difficultés auxquelles cette direction fait face et enfin de contribuer à la gestion optimale de la trésorerie en proposant des suggestions qui puissent améliorer le mode de gestion dans cette direction.

Cette étude revêt un caractère important dans le sens où elle permettra à diverses parties d'en tirer un bénéfice :

- A l'entreprise accueillante, ce travail lui permettra d'optimiser sa gestion en appliquant les suggestions futures que nous lui proposerons ;
- A notre établissement, en contribuant à l'enrichissement de sa bibliothèque.

Notre démarche s'articulera autour de trois axes, nous allons d'abord exposer l'approche théorique de la gestion de la trésorerie pour une meilleure appréhension du domaine étudié, ensuite, nous évaluons la mise en pratique du cadre théorique au sein de la direction à travers les données collectées par les différents outils (l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire). Enfin, nous les analyserons et en tirerons des conclusions afin de faire des suggestions en adéquation avec la situation étudiée. A cet effet, nous allons adopter à la fois l'approche conceptuelle et l'approche descriptive-analytique.

Le présent travail est constitué de trois chapitres :

- Le premier chapitre est relatif à la théorie, il entamera le cadre conceptuel de la gestion de la trésorerie ainsi les outils d'analyse de la trésorerie pour une meilleure compréhension du sujet ;
- Le deuxième chapitre est consacré à l'optimisation de la gestion de la trésorerie, il présente les problèmes de trésorerie, ensuite les outils et les techniques à appliquer pour une gestion optimale de la trésorerie ;
- Le dernier chapitre a pour objectif la mise en pratique du cadre théorique au sein de la direction, il comporte deux volets :
 - Le contexte de l'étude : il présente l'organisme d'accueil à travers son cadre institutionnel, son organisation, ses activités. Il fait également une description des missions et tâches de la division finance et comptabilité en vue de dégager les principales contraintes auxquelles elle est soumise ;
 - L'analyse de la situation de trésorerie de la direction et suggestions : dans ce volet, il s'agit de faire l'analyse de la trésorerie et faire des propositions de solutions pour surmonter les difficultés.

Introduction du premier chapitre :

Une bonne situation financière se caractérise par l'aptitude à faire l'équilibrage continu entre sécurité et rentabilité et donc conserver un degré de liquidité suffisant par rapport au patrimoine afin d'assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise. Car l'optimum de la gestion se traduit par la comptabilité étroite qui existe entre la liquidité et la rentabilité.

Il est certainement indispensable de mettre en évidence les données analytiques, mais il est toutefois important de prendre en considération des données théoriques afin d'avoir une vision plus claire sur les principes du thème abordé et son cadre conceptuel qui nous donne l'occasion d'énoncer les fondements de la gestion de la trésorerie pour mieux appréhender notre sujet.

Les définitions théoriques apportées au concept de la gestion de la trésorerie qui est fondamentalement lié à son environnement instable et complexe sont nombreuses et variées. Ce fait s'explique par la relative diversité d'aspects que peut présenter la notion de la trésorerie à chaque stade de la vie d'une entreprise.

Ce chapitre a pour objectif de mieux cerner le concept de trésorerie d'entreprise, il nous permet donc d'exposer au lecteur la notion de trésorerie et les motifs de sa détention ainsi son analyse.

A cet effet, ce dernier sera divisé en deux sections, la première traitera les fondements relatifs à la gestion de trésorerie quant à la deuxième, elle sera réservée à son analyse.

Section 1 : Les notions fondamentales de la trésorerie :

La trésorerie est l'un des concepts les plus difficiles à définir dans le domaine financier. Il apparaît pourtant très important de cerner cette notion vu son rôle primordial dans la gestion financière d'une organisation ; qu'elle s'agisse du secteur public ou du secteur privé et que les considérations dans la pratique puissent varier d'un secteur à l'autre.

A cet effet, nous allons présenter dans ce qui suit un petit florilège de définitions que nous avons jugé opportun de souligner dans notre travail afin d'avoir par la suite une idée plus claire de ce qu'est la trésorerie et sa gestion.

1. Différentes définitions de la trésorerie :

Dans la littérature de la gestion financière, on fait face à un grand nombre de définitions. Ce fait s'explique par la diversité relative d'aspects que peut présenter la notion de trésorerie à chaque niveau ou stade de la vie d'une organisation. C'est pourquoi il serait intéressant de commencer par définir les principales acceptions du concept avant d'aborder sa mesure.

La notions de la trésorerie dans l'entreprise est souvent considérée sous deux approches :

- La première est purement théorique fondée sur l'équilibre financier, elle consiste à définir la trésorerie comme un reliquat découlant de la différence entre la totalité des ressources dont l'entreprise dispose pour fonctionner et la totalité des besoins de financement nécessaires à son fonctionnement ;
- La deuxième est fondée sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit en effet de recenser les composants actifs et passifs de la trésorerie dont l'encaisse rassemble l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.

Certains auteurs définissent la trésorerie comme des disponibilités, de la liquidité, ou de l'encaisse ; alors que d'autres proposent une analyse statique du bilan.

Les deux auteurs Pierre VERNIMMEN (1977)¹, Michel LEVASSEUR (1979)² énoncent que la notion de la trésorerie correspond à un solde qui résulte de deux concepts.

¹ VERNIMMEN Pierre : « Finance d'entreprise », 2ème Ed Dalloz, Paris, 1977 ; P 92.

² LEVASSEUR Michel : « Gestion de trésorerie », Ed Economica, Paris 1979 ; pp 26-34-39.

Pour Pierre VERNIMMEN la trésorerie de l'entreprise résulte de la différence entre l'ensemble des ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins générés par cette activité. Il énonce que la trésorerie peut être excédentaire comme elle peut être déficitaire.

En d'autres termes selon Michel LEVASSEUR, après un exposé des concepts de fonds de roulement (FR) et le besoin en fond de roulement (BFR), la trésorerie représente l'ensemble des ressources permanentes qui ne sont pas encore affectées à des emplois. Elle est déterminée par la différence entre le fonds de roulement de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement.

Trésorerie = Fonds de roulement (Capitaux permanents – Actifs immobilisé) - Besoin en fonds de roulement (Stock + créances – dettes non bancaires).

Selon Gérard ALFONSI et Paul GRAND JEAN (1979) qui ont parlé plutôt d'encaisse, « *La trésorerie d'une entreprise est la somme de son encaisse monétaire et de ses comptes en banque, titres et effets immédiatement négociables. Ils ajoutent : la trésorerie est un flux permanent. Ce dernier résulte des conséquences en termes d'encaissements ou de décaissements des opérations menées par l'entreprise* »¹.

Tandis que les deux auteurs Bruno POLONIATO et Dédier VOYENNE (1997)² définissent la trésorerie comme étant un résultat. Ils concluent que le niveau de fonds de roulement et celui du besoin en fonds de roulement déterminent l'excédent dans le cas où le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement ou l'insuffisance de trésorerie dans le cas contraire.

Pour les autres auteurs comme Philippe ROUSSELOT et Jean François VERDIE (2005)³, Stéphane GRIFFITHS et Jean Guy DEGOS (1999)⁴ ne donnent pas une définition particulière de la trésorerie. Ils fondent leurs pensées sur la notion de liquidité dont dispose une organisation économique pour faire face à ses dépenses.

¹ ALFONSI Gérard & GRAND JEAN Paul : « Pratique de gestion et d'analyse financière », Ed Organisation, Paris, 1997 ; P 229.

² ASCHNBROICH Yves, POLONIATO Bruno & VOYENNE Didier : « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 2ème Ed Dunod, Paris, 1997 ; pp 12-13-14.

³ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed Economica, Paris, 2005.

⁴ DEGOS Jean-Guy & GRIFFITHS Stéphane : « Gestion financière », Ed Organisation 1999 ; P 200.

Pour Philippe ROUSSELOT et Jean François VERDIE, la trésorerie s'apparente aux liquidités dont dispose l'entreprise, ils énoncent le solde de trésorerie (ST) qui est calculé comme suit :

$$\text{ST} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

La trésorerie active fait référence à la trésorerie que possède l'entreprise ; soit les disponibilités en banque, caisse, compte de chèque postal. Alors que la trésorerie passive concerne les concours bancaires.

Quant à Stéphane GRIFFITHS et Jean Guy DEGOS, ils s'appuient dans leur démarche sur l'utilité de la trésorerie, cette dernière se procure par la détention de liquidités.

Patrice VIZZANOVA (1996)¹ lui aussi ne propose pas de définition précise de la trésorerie mais il énonce une nouvelle notion qui est trésorerie zéro où il existe deux cas de figure possibles pour la situation de trésorerie à savoir soit l'entreprise dispose un excédent de trésorerie, soit un déficit.

Pour Elie COHEN (2001)², la situation de trésorerie ou plus brièvement la trésorerie est déterminée comme suit :

$$\text{Trésorerie} = \text{Emplois de trésorerie} - \text{Ressources de trésorerie}$$

Les emplois de trésorerie se sont les liquidités tels que les disponibilités en caisse, en banque, en compte courant postal...), tandis que les ressources de trésorerie se composent des dettes financières à court terme.

Il existe une autre approche pour définir la trésorerie, qui est l'approche par flux. Cette dernière explique la variation dans le temps de l'ensemble de la trésorerie, en étudiant les conséquences financières des décisions adoptées en matière d'investissement, d'exploitation et de financement. La trésorerie, dans ce cas, est déterminée par la différence entre l'ensemble des flux d'encaissements et des flux de décaissements. En d'autres termes, « *La trésorerie est le résultat d'un ensemble de facteurs qui transforment un flux tout d'abord en créance ou en dette, ensuite en recette ou dépense, éventuellement assortie d'une charge ou d'un produit financier* ».³

¹ VIZZANOVA Patrice : « Gestion financière et marchés financiers », Ed Atol, Paris 1996 ; P 258.

² COHEN Elie : « Dictionnaire de gestion », 3ème Ed la découverte 2001 ; p 389

³ Synthèse rédigée par Jacques CHAMPALLE (1997) : « Bien gérer votre trésorerie », paris, p 5.

Au regard de toutes ces différentes définitions, on constate que la trésorerie d'une entité économique résulte d'un solde dans le cadre général. En résumé, nous pouvons dire que :

- ✓ La trésorerie est un flux résultant de la différence entre les encaissements et les décaissements ;
- ✓ La trésorerie est un solde résultant du fonds de roulement diminué des besoins en fonds de roulement ;
- ✓ La trésorerie est de la liquidité.

Après avoir mis en lumière la notion de la trésorerie, à présent nous allons essayer de cerner le concept de la gestion de la trésorerie à commencer par sa définition.

2. Définition de la gestion de la trésorerie :

Selon Josette Pilverdier-Latrete : « *La gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, à assurer la solvabilité de l'entreprise (au quotidien) dans les meilleures conditions* ». ¹

La gestion de trésorerie est une activité nécessaire pour diriger n'importe quelle entreprise, elle est assurée par le responsable financier, ce concept de gestion ne se limite pas, qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé, qu'elle soit petite ou grande, industrielle ou commerciale. Diriger une entité économique sans mettre en œuvre une bonne gestion c'est comme naviguer sans boussole ou piloter un avion sans système hydraulique.

Pour une meilleure gestion, il est nécessaire de mettre en place des procédures et des règles rigoureuses qui répondent aux objectifs internes de l'organisation ce qui permet donc d'envisager sereinement une forte croissance et garantir surtout une sécurité de fonctionnement vis-à-vis des tiers et faire face aux besoins d'approvisionnement ou à ses obligations de paiement qui peuvent paraître comme des imprévus ce qui vont perturber le déroulement normal du processus au sein de l'entreprise, mais avec un simple management de la trésorerie qui pourra les prévenir et tout va se régler. Dans telles situations, les prévisions de trésorerie constituent des éléments essentiels pour une meilleure gestion qui est prévisionnelle et donc une optimisation de la trésorerie.

¹ PILVERDIER-LATREYTE Josette : « Finance d'entreprise », 6ème Ed Economica, Paris, 1993 ; p 423.

De ce qui précède, la problématique de la détention de liquidité dans les organisations se pose alors quelle sont les motifs de détention de trésorerie dans les entreprises ?

3. Motifs de détention de trésorerie :

Selon l'approche Keynésienne de la préférence pour la liquidité qu'est aujourd'hui largement adoptée par les financiers de l'entreprise, toute personne physique ou morale doit conserver un certain stock de monnaie pour faire face à tout moment aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser. Si on pouvait prévenir parfaitement l'avenir, et si les encaissements étaient synchronisés aux décaissements, il ne serait pas nécessaire de constituer une réserve de moyens d'échange.

On distingue trois (3) motifs de détention de liquidité qui nous allons développer ci-dessous :

- Motif de transaction ;
- Motif de précaution ;
- Motif de spéculation.

3.1. Motif de transaction :

L'entreprise, en effectuant des opérations courantes engendrées par le cycle d'exploitation (approvisionnement, charges de production et de commercialisation), elle est dans l'obligation de disposer la liquidité suffisante à échéance pour face aux besoins quotidiens de fonds at au paiement des charges financières, des impôts et des dividendes sans oublier les exigences de caisse et d'actif liquide que demandent les banques pour octroyer des crédits ;

3.2. Motif de précaution :

Les agents économiques constituent des réserves de liquidités pour faire face à des dépenses imprévues telles que les incendies, les accidents, la baisse d'activité, la baisse du chiffre d'affaire ou bien des dépenses non anticipées, et pour bénéficier d'opportunités avantageuses et surtout pour faire face aux risques de fluctuations de la valeur monétaire ;

3.3. Motif de spéculation :

Ce motif répond au souci de tirer profit et de profiter d'un avantage particulier (investissement avantageux, information...) une fois l'entreprise dispose d'une quantité importante de fonds, cette détention de liquidité lui permet de placer une partie de son fonds dans des conditions intéressantes, sur des produits financiers standards en particulier, auprès des institutions financières généralement des banques rapportant une rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration de son résultat.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que le trésorier prend une place de plus en plus importante dans l'entreprise dans la mesure où il est assigné d'un certain nombre de missions qui ont pour objectif l'amélioration et l'optimisation de la rentabilité et le développement de l'entreprise.

4. Les missions du trésorier :

Les principales missions et les tâches traditionnelles du trésorier sont les suivantes :

4.1. Assurer la liquidité de l'entreprise :¹

La liquidité constitue la condition de base de la survie de l'entreprise. Une entreprise qui ne respecte pas ses échéances sera déclarée en cessation de paiements ; elle devra déposer le bilan et sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause.

Le trésorier va tout d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à CT de l'entreprise sur l'année suivante.

Une fois estimé ce besoin de financement, le trésorier fera le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédit correspondantes. Lorsque la trésorerie est « tendue », il n'hésitera pas à payer la commission d'engagement que le banquier lui demande pour confirmer les lignes de crédit.

Ensuite, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce à la prévision glissante de trésorerie, à un horizon compris entre 1 et 6 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financiers.

Il interviendra par exemple sur les flux du cycle d'exploitation (stocks, créances client) pour éviter que leur mauvaise gestion ne se répercute sur la trésorerie. Il ne s'agit pas pour lui de se transformer en gestionnaire de stock ou de créances client mais d'alerter le dirigeant lorsque les indicateurs dont il dispose se dégradent. Il prendra le soin de sensibiliser les différents

¹ SION Michel : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème Ed Dunod, Paris, 2015, p 28.

responsables opérationnels, en leur montrant les conséquences de leurs actions sur la trésorerie. Il met en place un tableau de bord permettant de suivre la liquidité ;

4.2. Réduire le coût des services bancaires : ¹

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail du « maquis » des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application. La réduction du coût de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler à moindre coût. Une entreprise émettant un grand nombre de virements internationaux aura intérêt à télétransmettre les ordres de virement à la banque. Elle réduira ainsi le montant des commissions d'opération de façon significative. Les trésoriers de groupe exploitent aujourd'hui Internet et les réseaux SWIFT pour centraliser les paiements émis par les filiales afin de réduire les coûts ;

4.3. Améliorer le résultat financier : ²

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable, afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la "trésorerie

¹ SION Michel, op.cit. p 29.

² Idem.

zéro". Par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés. En sensibilisant les responsables opérationnels à la bonne gestion des flux d'exploitation, il les incitera à améliorer la trésorerie. Dans le cadre d'un groupe, il mettra en place une centralisation de trésorerie (cash pooling) pour compenser les positions de trésorerie en sens opposé et emprunter ou placer au meilleur taux ;

4.4. Gérer les risques spécifiques à la fonction :¹

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux ainsi que du risque de fraude. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier fera valider par la direction générale une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées.

La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.

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

Pour bien mener ses missions principales, le trésorier doit posséder un certain nombre de compétences.

5. Les compétences du trésorier :

Selon Annie BELLIER DELIENNE, les principales compétences qu'un trésorier devrait en avoir sont les suivantes :²

5.1. Le sens de l'organisation :

Le sens de l'organisation est l'un des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir l'esprit vif ; nul n'ignore que « le temps

¹ SION Michel, op.cit. p 30.

² BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed Economica 2005, pp 14-15-16.

c'est de l'argent », bien organiser son service signifie faire gagner du temps à l'entreprise. Ainsi il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne en date de valeurs avec plus de précisions, respecter les contraintes de temps pour pouvoir équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements ou les placements aux bonnes conditions.

5.2. Le sens de communication :

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction de trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise car elle est le point de rencontre de l'ensemble des flux financiers de celle-ci. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions.

La diplomatie est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles. De la direction commerciale au service de paie, tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour alimenter ou affiner sa position de trésorerie prévisionnelle ;

5.3. La pédagogie :

Le trésorier doit jouer un rôle de conseiller auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie doivent être résolus en amont et pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier, respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

Par ailleurs le trésorier est un conseiller auprès des filiales en matière de gestion de taux de change, de conditions bancaires, d'évolution du logiciel de gestion de trésorerie ;

5.4. L'esprit d'anticipation :

L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt... le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent, le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permet de améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles ;

5.5. Les compétences techniques :

En plus de la formation de base en gestion et en finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs, et

doit avoir le gout des technologies de l'information. L'outil informatique facilite la maitrise et la gestion des flux financiers, apporte des gains de temps et supprime les travaux administratifs rébarbatifs et sans valeurs ajoutée. Une bonne gestion des comptes bancaires est une source d'économie non négligeable, ainsi des comptes bien équilibrés permettront d'éviter des couts de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation ;

5.6. 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 bonne condition bancaire.

Après avoir définis et mis en exergue les notions fondamentales de la trésorerie, nous allons dans la section qui suit exposer les outils d'analyse de la trésorerie.

Section 2 : les outils d'analyse de la gestion de trésorerie :

Usuellement, il existe trois types d'outils d'analyse de la gestion de trésorerie à savoir :

- L'outil statique ;
- L'outil dynamique ;
- Les ratios.

1. L'analyse statique du bilan :

L'analyse statique du bilan, elle permet d'estimer le niveau de risque en termes de liquidités et de solvabilité c'est à dire elle consiste à vérifier si l'entreprise est capable à faire face à ses besoins pour maintenir sa pérennité.

1.1. Les indicateurs de l'analyse statique :

L'image financière de n'importe quelle entreprise se présente comme un ensemble d'emplois et de ressources qui devraient se correspondre : emploi long - ressources longue ; emploi court - ressource courte.

La relation fondamentale de trésorerie donne une vision synthétique du bilan arrêté à une date donnée, en dégagant sa structure financière grâce à la mise en évidence de la relation entre :

- Le Fonds de Roulement (FR) ;
- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ;
- La Trésorerie nette (TN).

Ce qui donne la formule suivante : $T = FR - BFR$

Pour permettre la formulation et le calcul des valeurs de ces indicateurs, le bilan doit être organisé en grandes masses regroupant les éléments de l'actif et du passif suivant des critères : par un ordre croissant de liquidité pour les éléments de l'actif et par un ordre croissant d'exigibilité de ceux du passif.

L'actif du bilan doit être divisé en deux groupes, le premier regroupe les éléments qui font partie de l'outil de production destiné à rester durablement dans l'entreprise, il se caractérise par un faible degré de liquidité (ils sont liquides seulement à plus d'un an), Le second comporte les éléments susceptibles d'être transformés en monnaie dans des conditions

normales et qui se renouvellent constamment durant les différents cycles d'exploitation : ce qui constitue un actif circulant.¹

Quant aux éléments du passif, ils doivent être ventilés en capitaux permanents et dettes vis-à-vis des tiers à court terme.

Les capitaux permanents regroupent les capitaux propres, les dettes et l'ensemble des ressources qui sont exigibles seulement à plus d'un an et présentent donc un caractère durable pour l'entreprise. Les dettes à court terme correspondent à des ressources instables puisqu'elles sont exigibles à moins d'un an et imposent donc un remboursement (ou un renouvellement) à brève échéance qui met à l'épreuve la solvabilité de l'entreprise.²

1.1.1. Le Fonds de Roulement :

*« Le fonds de roulement représente la part des capitaux permanents qui n'a pas été investi en actifs immobilisés et reste disponible pour le financement du cycle d'exploitation. Il peut donc satisfaire, totalement ou en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise ».*³

La notion de fonds de roulement a donné lieu à de multiples formulations. Cependant, deux de ces formulations présentent un intérêt particulier et méritent d'apparaître comme des concepts fondamentaux de l'analyse financière. Il s'agit de la notion de fonds de roulement net ou permanent d'une part, de la notion de fonds de roulement propre d'autre part.

A. Le fonds de roulement net ou permanent :

a. La formulation du FRN :

La notion de FRN peut être définie grâce à deux formulations équivalentes qui traduisent respectivement une approche « par le haut du bilan » (1) et une approche « par le bas du bilan » (2).

$$(1) \dots \text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs Immobilisés}$$

$$(2) \dots \text{FRN} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}$$

¹ COHEN Elie : : « GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT FINANCIER », Ed Economica 1991, p 117.

² Idem.

³ KNEIPE Philippe : « Trésorerie et finance d'entreprise », 3ème Ed 1997.

b. L'interprétation du FRN :

Selon les deux approches précédentes, les cas possibles correspondent aux trois situations : positif, négatif et nul dans les cas rares.

- Selon la première formule, le FRN correspond à l'excédent des capitaux permanents sur les actifs immobilisés, Les ajustements susceptibles d'être établis entre ces deux « masses » correspondent aux trois relations suivantes :

- **FRN positif : Capitaux permanents > Actifs immobilisés**

Cette situation signifie que l'entreprise dispose un excédent de capitaux permanents qui lui permettra de financer à la fois l'intégralité de ses actifs immobilisés c'est-à-dire il couvre ses besoins à long terme comportent et une fraction des actifs circulants.

Autrement expliqué, le FRN correspond au montant des capitaux permanents qui permettent de financer les actifs circulants, après financement de l'ensemble des immobilisations ;

- **FRN négatif : Capitaux permanents < Actifs immobilisés**

Cette situation est la plus critique pour l'entreprise, elle correspond à une incapacité de financer les investissements de l'entreprise c'est-à-dire, les CP ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'ensemble des immobilisations. Dans ce cas, un recours à la trésorerie apparaît donc indispensable pour faire face aux besoins de l'entreprise ce qui n'est pas la formule la plus saine sur le plan financier ;

- **FRN nul : Capitaux permanents = Actifs immobilisés**

Cette situation est peu probable, elle implique une harmonisation totale de la structure des ressources et de celle des emplois, et cela signifie que l'entreprise ne dispose aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation.

- Selon la seconde formule, même si elle est équivalente à la première, mais elle attire l'attention du trésorier sur l'ajustement entre les « masses » du bas du bilan.

Pour cette perspective, le FRN correspond à l'excédent des actifs circulants sur les dettes à court. Les ajustements possibles correspondent aux trois situations suivantes :

- **FRN positif : Actifs circulants > Dettes à court terme**

Cette situation signifie que les actifs circulants qui sont transformables en monnaie à moins d'un an permettent non seulement de rembourser l'ensemble des dettes exigibles à court terme mais aussi de dégager un excédent de liquidité ;

- **FRN négatif : Actifs circulants < Dettes à court terme**

Cette situation apparaît à première vue défavorable en termes de solvabilité, mais dans telle situation on peut rien dire avant de prendre en compte de la structure à terme détaillée des actifs circulants et celle des dettes à court terme.

En effet, lorsque l'échéance moyenne des actifs circulants est plus rapprochée que celle des dettes à court terme, l'équilibre financier peut être maintenu à l'aide d'un FRN très faible voire négatif. En revanche, lorsque les actifs circulants ont une échéance moyenne plus éloignée que celle des dettes à court terme, le maintien de la solvabilité exige un FRN relativement élevé ;

- **FRN nul : Actifs circulants = Dettes à court terme**

Cette situation signifie que les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme sans dégager d'excédent de liquidités i.e. l'entreprise ne dispose aucune marge de sécurité pour faire face à des risques divers à court terme.

De ce qui précède, nous pouvons dire :

- ✓ Les deux formules utilisées pour calculer le FRN sont strictement équivalentes ;
- ✓ Dans l'interprétation du FRN, les deux formules attirent l'attention sur des aspects différentes mais complémentaires ;
- ✓ La formulation par « le haut du bilan » permet de souligner l'influences de la structure de financement sur la constitution du FRN ;
- ✓ La seconde formulation par « le bas du bilan » présente le problème de la solvabilité future c'est à dire la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes.

B. Le Fonds de Roulement Propre :**a. La formulation du FRP :**

Le fonds de roulement propre présente une utilité analytique nettement plus limitée que celle du fonds de roulement net. Il est cependant assez souvent calculé lorsqu'il s'agit d'apprécier l'autonomie financière d'une entreprise.

Il peut être défini grâce à la formule suivante :

$$\text{FR Propre} = \text{Capitaux propres} - \text{Actifs immobilisés}$$

b. L'interprétation du FRP :

Le fonds de roulement propre présente une signification beaucoup plus limitée que celle du FRN. Il reflète cependant un aspect important de la situation financière puisqu'il traduit l'autonomie dont l'entreprise fait preuve dans le financement de ses investissements en immobilisations.¹

- **FR Propre positif : Capitaux propres > Actifs immobilisés**

Cette situation signifie que les ressources propres financent de façon autonome l'ensemble des immobilisations ;

- **FR propre négatif : Capitaux propres < Actifs immobilisés**

Cette situation signifie que les ressources propres ne financent qu'une partie des immobilisations, dans ce cas l'entreprise doit faire appel à l'endettement pour le financement du reste.

En résumé, le Fonds de Roulement constitue un indicateur d'équilibre financier qui permet de faire ressortir la structure financière globale du bilan. Il ne reste pas stable au cours de la vie de l'entreprise, il évolue avec celle-ci et connaît des périodes d'expansion ou de contraction en fonction de la politique d'investissement et de financement et son interprétation dépend de l'activité, de l'environnement et des fluctuations saisonnières des flux de l'entreprise.

1.1.2. Le Besoin en Fonds de Roulement :

¹ COHEN Elie, op.cit. p 126.

D'un point de vue financier, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) constitue un montant prévisible pour le fond de roulement que l'entreprise a besoin pour financer son activité quotidienne.

Il est composé du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et hors exploitation (BFRHE) :

A. Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation :

Le BFR d'exploitation est une composante du BFR qui se limite aux éléments directement liés au cycle d'exploitation d'une entreprise correspondent à des comptes d'actif et de passif mises en mouvement par les opérations courantes répétitives qui dépendent de l'activité de l'entreprise.

La formule pour calculer le BFRE est comme suit :

$$\text{BFRE} = \text{Actifs d'exploitation} - \text{passifs d'exploitation}$$

Avec :

Les actifs d'exploitation comprennent :

- Stocks et commandes en cours d'exécution à l'exclusion des stocks stratégiques maintenus en permanences ;
- Créances à moins d'un an ;
- Comptes de régularisation de l'actifs.

Les passifs d'exploitation comprennent :

- Dettes non financières à moins d'un an ;
- Comptes de régularisation du passif.

B. Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation :

Le BFRHE, quant à lui, correspond aux éléments d'actif et de passif qui sont influencés par l'activité courante de l'entreprise sans être strictement inscrites dans le cycle d'exploitation, à l'actif, ces éléments englobent les comptes du poste « débiteurs divers » à titre exemple les créances sur des salariés auxquels des avances sur salaires ont été consenties ce qui constitue des « emplois hors exploitation ». Au passif, les postes concernés regroupent correspondent à des dettes diverses contractées à l'occasion d'opérations hors exploitation par exemple les dettes sur immobilisation, l'impôt société, ces postes constituent des « ressources hors exploitation ».

Le BFRHE peut être défini comme suit :

BFRHE = Emplois hors exploitation - Ressources hors exploitation

Par la suite, le BFR global pourra être défini comme la somme du BFRE et du BFRHE :

$$\mathbf{BFR = BFRE + BFRHE}$$

De façon générale, le BFR d'exploitation est plus importants que le BFR hors exploitation, ce dernier ne dépend ni de la nature, ni du volume d'activité de l'entreprise quant au premier qui est lié à l'activité courante et notamment à l'activité d'exploitation, il est en fonction du niveau d'activité d'ailleurs les créances sur les clients et les dettes envers les fournisseurs varient à peu près proportionnellement au chiffre d'affaire.

Le BFR n'est pas aussi statique que le FR. il vit au rythme des affaires de l'entreprise et révèle une nature essentiellement variable. Celle-ci dépend bien sûr de tous les éléments constituant du BFR, et elle devrait faire l'objet d'une surveillance attentive et de prévisions sérieuse pour éviter les amplitudes exagérées risquant de dépasser les possibilités de financement de l'entreprise.

1.1.3. La Trésorerie :

a. Formulation :

La trésorerie nette est un indicateur comptable et financier pour l'entreprise, elle est perçue comme un reliquat et plus précisément le résultat de la différence entre les capitaux qui demeurent à la disposition de l'entreprise pour maintenir son fonctionnement et les besoins qui restent à la charge de l'entreprise. Voici donc la formule de calcul de trésorerie nette qui est la plus utilisée comme expression de la relation de trésorerie. (C'est l'approche par le haut du bilan) :

$$\mathbf{Trésorerie\ nette = fonds\ de\ roulement\ net - besoin\ en\ fonds\ de\ roulement}$$

Elle peut être calculée différemment à partir du bas du bilan comptable en tenant compte de la différence entre la trésorerie active (disponibilités) et la trésorerie passive (dettes financières à court terme) dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates. La formule est présentée comme suit :

$$\mathbf{Trésorerie\ nette = disponibilités - dettes\ financières\ à\ court\ terme}$$

Ou :

$$\mathbf{Trésorerie\ nette = actifs\ de\ trésorerie - passifs\ de\ trésorerie}$$

Avec :

- Les disponibilités représentent l'ensemble des postes d'actifs monétaires du bilan mobilisables à court terme : les titres de placement, les valeurs à encaisser, les banques, chèques postaux et caisse ;
- Les dettes financières à court terme sont généralement constituées des concours bancaires courants, ou autrement dit des découverts bancaires et des comptes courants d'associés lorsqu'ils sont remboursables à tout moment.

b. L'interprétation de la trésorerie :

La trésorerie nette a un caractère instable, elle varie constamment en fonction des mouvements de recettes et de dépenses qui sont enregistrés quotidiennement et découlent de l'activité de l'entreprise, elle peut être positive, négative et même nulle dans les cas vraiment rares pour ne pas dire inexistant.

- **La Trésorerie nette est positive :**

Cette situation signifie que l'entreprise dispose suffisamment de ressources i.e. de liquidités mobilisables à court terme pour couvrir l'ensemble de ses besoins sans recours aux modes de financement externe emprunt par exemple ;

- **La Trésorerie nette est négative :**

Dans ce cas, l'entreprise est en situation déficitaire, il lui manque de ressources pour faire face à ses besoins, dans telle situation, elle est dans l'obligation de recourir à des modes de financement à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire) ;

- **La Trésorerie nette est nulle :**

Certes que l'entreprise est en situation d'équilibre mais elle ne dispose d'aucune marge de sécurité et toute augmentation du BFR (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

Il faut noter que cette méthode donne une information assez intéressante sur le niveau de ressources en termes de liquidité dont l'entreprise dispose à la date de clôture du bilan mais pourtant insatisfaisante parce qu'elle s'agit d'une indication ponctuelle sur une situation

purement bilancielle statique. Pour pallier cette insuffisance, l'analyse dynamique a été alors développée pour compléter l'analyse du bilan.

2. L'analyse dynamique par les flux de trésorerie :

L'entreprise en tant qu'une entité économique réalise des opérations avec son environnement qui se traduisent immédiatement ou à terme par des flux de trésorerie ; ceux-ci doivent être identifiés et regroupés en rubriques dans un tableau de flux afin de définir et expliquer la variation de trésorerie.

Dans le cadre de l'analyse statique, la trésorerie est une résultante : elle est la différence entre le FR et le BFR. Les tableaux de flux de trésorerie font, par contre, directement apparaître les encaissements et les décaissements. Ils permettent de saisir l'aptitude de l'entreprise à engendrer de liquidités, leur utilisation et les besoins de financement qui ont pu se manifester.

Le tableau de flux est un document de synthèse correspond à l'analyse dynamique d'évolution du patrimoine et de l'activité de l'entreprise à travers ses encaissements et ses décaissements liés aux diverses fonctions de l'entreprise (exploitation, investissement et financement) pour une période donnée afin d'établir un diagnostic sur l'origine de l'excédent ou déficit de trésorerie ainsi l'utilisation des ressources.

Il existe de très nombreux tableaux de flux de trésorerie et de financement. Chacun repose sur une vision particulière de la logique financière, à laquelle ils invitent, plus ou moins explicitement, leurs utilisateurs.

Dans ce qui suit, nous allons présenter le tableau le plus communément employé qui est le tableau des flux de l'Ordre des Experts-Comptables.

2.1. Présentation du tableau :**Tableau n° 1 : Tableau des flux de l'Ordre des Experts-Comptables**

Exercice	N	N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité (Option 1) Résultat de l'exercice • Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation + Amortissements et provisions (dotations nettes des reprises) + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés - Produits des cessions d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir = Marge brute d'autofinancement - variation du BFR lié à l'activité Flux net de trésorerie lié à l'activité (A)		
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement + Cessions d'immobilisations incorporelles + Cessions d'immobilisations corporelles + Cessions ou réductions d'immobilisations financières - Acquisitions d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisations corporelles - Acquisitions d'immobilisations financières • Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement + Variation des dettes sur immobilisations Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)		
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement + Augmentation de capital		

- Réduction du capital		
- Dividendes versés		
+ Augmentation des dettes financières		
- Remboursement des dettes financières		
+ Subventions d'investissement reçues		
• Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations de financement		
- Variation du capital souscrit non appelé		
- Variation du capital souscrit, appelé, non versé		
Flux de trésorerie lié aux opérations de financements (C)		
Variation de trésorerie (A+B+C)		
Trésorerie à l'ouverture (D)		
Trésorerie à la clôture (A+B+C+D)		

Exercice	N	N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité (Option 2) • Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie + Amortissements et provisions ^a = Résultat brut d'exploitation ^b - Variation du BFRE ^c = Flux net de trésorerie d'exploitation • Autres encaissements ou décaissements liés à l'activité +/- Produits et frais financiers +/- Produits et charges exceptionnels ^d - Autres (- IS - participation - augmentation des frais d'établissement) - Variation du BFR lié à l'activité (sauf variation BFRE) = Flux net de trésorerie lié à l'activité		

a. L'élimination porte sur les dotations et les reprises d'exploitation, à l'exception des provisions sur actif circulant.

b. L'exploitation est prise au sens strict.

c. Variation du BFRE calculée en valeur nettes.

d. Sauf les produits des cessions d'éléments d'actif.

Source : GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed ECONOMICA, Paris, 2004, pp 37,38.

Ce tableau est fondé sur une analyse par fonction, il comprend trois parties correspondant aux flux de trésorerie liés à l'activité (deux présentations), aux flux de trésorerie liés à l'investissement et aux flux de trésorerie liés au financement. La variation de trésorerie ou flux net est calculée à partir de ces trois composantes.

Il fournit des informations permettant aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évolutions de son environnement.

Ce tableau doit être complété par une annexe précisant :¹

- La trésorerie à l'ouverture et à la clôture de l'exercice, ainsi que sa composition ;
- La proportion de trésorerie non disponible pour le groupe ;
- L'incidence des variations de périmètre de consolidation sur les différentes rubriques du bilan ;
- L'analyse des flux non monétaires : les investissements financés par échange de titres, les augmentations de capital par incorporation de créances, les opérations de crédit-bail.

2.2. Les flux de trésorerie :

- **Les flux de trésorerie liés à l'activité** correspondent à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement. Ils peuvent être calculés à partir de deux méthodes :²
 - La première, qui correspond à l'option 1, a pour origine le résultat net et met en évidence la marge brute d'autofinancement déterminée à partir de la « CAF OEC » (sans prendre en compte les dotations et reprises de provisions relatives à l'actif circulant) à laquelle on retranche l'augmentation des frais d'établissement et le transfert de charges à répartir. Il s'agit là d'un flux potentiel auquel on retire l'incidence des décalages de trésorerie liés à l'activité, « Δ BFR OEC », (calculée en montants nets en ce qui concerne les postes de l'actif circulant) ;

¹ GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, op.cit. p 38.

² GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, op.cit. p 39.

- La seconde correspond à l'option 2, où on retranche du résultat d'exploitation la variation du BFR d'exploitation pour mettre en exergue le flux net de trésorerie d'exploitation. Il est tenu compte des autres encaissements ou décaissements liés à l'activité auxquels on retire encore l'incidence des décalages de trésorerie, soit le reste de la variation de BFR.
- **Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** concernent l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement (variation des dettes sur immobilisations et variation des créances sur immobilisations).¹

Ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité. Dans le cas d'un groupe, l'OEC retraite le crédit-bail dans les documents consolidés.

- **Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement** sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, emprunt, subvention) et des rémunérations et remboursements réalisés, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé.²

La trésorerie résulte donc de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement (solde A+B+C).

Elle correspond par conséquent aux disponibilités et quasi-disponibilités : ³

- Comptes de caisse et comptes courants ;
- Comptes à terme et intérêts détenus et non échus qui s'y rattachent (s'ils ont été ouverts moins de trois mois avant la clôture et si leur échéance ne dépasse pas 3mois) ;
- Valeurs mobilières de placement ne présentant pas de risque de variation en capital (titres de créances négociables, obligations acquises moins de trois mois avant leur échéance) pouvant être aisément transformées en disponibilités grâce à l'existence d'un marché ou d'un acheteur potentiel ;
- Des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent dès lors qu'il s'agit de découverts passagers ;

¹ GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, op.cit. p 39.

² GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, op.cit. p 40.

³ Idem.

- Par contre, les engagements hors bilan et tout particulièrement les effets escomptés non échus (EENE) ne doivent pas faire l'objet de retraitements, la variation de la trésorerie doit être seulement issue et expliquée par les rubriques du bilan.

3. L'analyse par les ratios :

Le principe de la méthode des ratios consiste dans la recherche de rapports ou de relations caractéristiques entre grandeurs financières. Cette analyse permet ainsi de mettre en lumière certains traits significatifs relatifs au bilan, au compte de résultat ou aux tableaux de flux.

Un ratio est un outil de gestion exprimé sous forme d'un pourcentage ou en relativité, il peut être aussi un outil d'alerte, de sécurité et même d'incitation. Il illustre une information et permet de visualiser à un instant donné son évolution ou sa situation.

Plusieurs degrés de liquidité peuvent être envisagés et différents ratios sont calculés à partir des éléments du bilan, comparent certaines composantes de l'actif à des composantes du passif, tels que le ratio de liquidité globale, le ratio de liquidité restreinte et le ratio de liquidité immédiate.

3.1. Le ratio de liquidité globale :

Le ratio de liquidité générale se calcule en divisant le montant de l'actif à moins d'un an par le passif d'une durée équivalente. Sa formule est la suivante :

$$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

Assimilable au fonds de roulement, ce ratio de liquidité globale permet de savoir si une entreprise a la capacité de rembourser des dettes à court terme. En effet, il confronte l'ensemble des liquidités potentielles (actifs transformables en monnaie à court terme) à l'ensemble des exigibilités potentielles (dettes remboursables à court terme).

Ce ratio doit toujours être supérieur à 1. Plus il est élevé, plus la latitude dont dispose une société pour développer ses activités est grande. Sauf circonstances particulières, un ratio inférieur à 1 signifie que le fonds de roulement est négatif.

3.2. Ratio de liquidité restreinte :

Le ratio de liquidité restreinte est un indicateur de liquidité égal au rapport de l'actif circulant (actifs les plus liquides d'un bilan) dont on retire les stocks car leur liquidité peut être incertaine sur le passif exigible à court terme (dettes à moins de 12 mois). Sa formule de calcul est la suivante :

$$\frac{\textbf{Valeurs réalisables et disponibles}}{\textbf{Dettes à moins d'un an}}$$

Avec :

$$\text{Valeur réalisables et disponibles} = \text{créances} + \text{disponibilités}$$

Ce ratio de liquidité restreinte traduit également la capacité de remboursement à court terme de l'entreprise en comparant les éléments les plus liquides de l'actif circulant aux dettes à court terme.

Une entreprise dont le ratio est inférieur à 1 se trouvera en difficulté si ses créanciers demandent à être payés sans attendre.

3.3. Ratio de liquidité immédiate :

Le ratio de liquidité immédiate permet d'apprécier la capacité dont une entreprise dispose pour affronter ses obligations financières à court terme grâce à la mobilisation de ses actifs de placement. Bien qu'il n'y ait pas de norme stricte pour l'établir, ce ratio est généralement établi à partir de la formule suivante :

$$\frac{\textbf{Disponibilités}}{\textbf{Dettes à moins d'un an}}$$

Avec :

$$\text{Disponibilités} = \text{Banques} + \text{chèques postaux} + \text{caisse}$$

Ce ratio de liquidité immédiate traduit une capacité de remboursement instantanée, compte tenu de l'encaisse de l'entreprise. Ce ratio fournit des indications peu fiables compte tenu de l'instabilité de l'encaisse.

Conclusion du premier chapitre :

L'entreprise n'a qu'une seule trésorerie, solde final de l'ensemble des flux de recettes et de dépenses, la trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

Suite à ce qui a été précédemment explicité, la trésorerie d'une entreprise n'est bien tenue que si son trésorier est apte et habile à assurer une bonne gestion de ses mouvements d'entrée et de sortie, qui sont de nos jours plus subtils à gérer étant donné l'importance accordée à la trésorerie quel que soit la nature de l'entreprise.

L'atteinte de cet objectif exige une organisation d'une gestion quotidienne de la trésorerie qui est analysée par la suite dans le cadre des importantes décisions de placements et de financements.

Après avoir défini la trésorerie et mis en exergue ses motifs de détention ainsi son analyse, nous allons dans le chapitre qui suit exposer les outils et techniques d'optimisation de gestion de la trésorerie.

Introduction du deuxième chapitre :

L'optimisation de la trésorerie n'est pas une option. C'est, en fait, la seule garantie de pouvoir traverser une éventuelle tempête financière et donc assurer la pérennité de l'entreprise. C'est pourquoi il est opportun de savoir comment optimiser sa trésorerie. Cela passe par la mise en place d'outils efficace de gestion de la trésorerie et de l'application de techniques d'optimisation courantes.

Dans un rythme binaire, nous présentons d'abords dans ce chapitre les problèmes de trésorerie ainsi les erreurs de sa gestion. Ensuite nous exposons les outils et les techniques à appliquer par les entreprises afin d'optimiser la gestion de leurs trésoreries.

Section 1 : les problèmes et les erreurs de gestion de la trésorerie :

Les liquidités dont dispose toute entreprise en caisse ou dans ses comptes bancaires représentent sa trésorerie. Une bonne gestion de trésorerie est celle qui maintient un niveau de liquidités disponibles proche du zéro de telle sorte que les encaissements et les décaissements soient équilibrés. Il ne doit être ni positif, donc non placé, ni négatif, générant des frais financiers. Mais cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

La question qui se pose pourquoi rechercher la trésorerie zéro ?

La réponse est liée au fait que cette fonction est conçue comme un centre de profit. Tous les excédents de trésorerie doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise ainsi tous les déficits de trésorerie doivent être financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières. En agissant de cette manière, le résultat financier de l'entreprise sera maximisé et la rentabilité finale sera améliorée.

Certes ce principe est indispensable, mais insuffisant. Son application est très restreinte. Une obligation de fait de gérer une trésorerie de sécurité différente de zéro s'impose à l'entreprise. Cette dernière est amenée à détenir un stock de sécurité de fonds pour faire face à des opérations exceptionnelles pour lesquelles elle doit disposer d'une marge de manœuvre de manière à éviter le déséquilibre.

En cas de décalage du fait que les sorties d'argent dépassent les entrées d'argent, on commence à parler de problèmes de trésorerie.

1. Les problèmes de trésorerie :

Une entreprise n'est jamais à l'abri d'un problème ou difficulté de trésorerie, qui sont dus principalement aux décalages entre les entrées et les sorties d'argent. Dans telles situations, il faut réagir vite et de façon organisée et assurée, car si ces décalages ne sont pas résolus et se prolongent dans le temps ils risquent de nuire à l'équilibre financier de l'entreprise.

Pour cela, il est opportun de comprendre l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise. On trouve généralement deux types de problème, l'un structurel et l'autre conjoncturel. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire, dans certains cas, les deux.

1.1. Problèmes structurels de trésorerie :

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui touchent en générale le haut du bilan et qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie et on se trouve donc dans une situation de déséquilibre financier.

P. ROUSSELOT et J.F. VERDIE ont établi une liste des principales causes de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :¹

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

Il convient dans ces cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan afin de trouver un niveau de fonds de roulement acceptable et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des bénéfices.

Selon eux, Il existe une deuxième série de problèmes structurels liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. A titre d'exemple :

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise, et pour éviter ce genre de situations, ils proposent de mettre en place des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Cela passe par la mise en œuvre d'une nouvelle

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed Economica, Paris, 2005, pp 14-15.

politique visant à négocier ou renégocier les délais de paiement des clients et des fournisseurs, ou bien d'adopter une politique d'amélioration de la rotation des stocks.

1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie :

Problèmes conjoncturels ou problèmes de trésorerie à court terme voire très court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Selon P. ROUSSELOT et J.F. VERDIE, les principales causes de ce problème sont les suivantes :¹

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agro-alimentaires ;
- Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de compagnie par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou l'assurance-crédit.

Une trésorerie en bonne santé équivaut à une parfaite gestion de son entreprise. Une mauvaise trésorerie peut entraîner des risques de faillite. Si bien qu'il est important de gérer efficacement sa trésorerie au quotidien afin que son entreprise fonctionne parfaitement. Toutefois, cela nécessite certains savoir-faire et expertises en la matière. La plupart des trésoriers ne disposent pas de ces éléments et commettent donc des erreurs durant la gestion de la trésorerie. Il est opportun de s'informer sur le sujet. Quelles sont donc ces erreurs qui peuvent être évitées ?

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, p15.

2. Les erreurs classiques de gestion de la trésorerie :

Trois erreurs ayant un impact sur la gestion de la trésorerie sont à éviter pour atteindre l'objectif suprême, trésorerie zéro. Elles sont décrites autour des points suivants :¹

2.1. L'erreur d'équilibrage :

Le suivi des soldes en dates comptables ne permet pas de connaître la position exacte en banque appelée position en date de valeur. L'erreur d'équilibrage consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur une banque, et des soldes débiteurs sur une autre banque.

L'existence de ces contre-phases a un impact important sur la gestion de la trésorerie, dans la mesure où les soldes débiteurs génèrent des agios alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés. Rappelons que la possibilité prochaine qu'auront les banques de rémunérer les dépôts à vue ne résoudra pas pour autant ce problème, puisque les taux de rémunération proposés seront très largement inférieurs aux taux des financements à court terme. L'erreur d'équilibrage est donc de loin la plus coûteuse et son élimination passe par un suivi quotidien en dates de valeur bancaires des soldes de l'entreprise ;

2.2. L'erreur de sur-mobilisation :

Une fois les contre-phases éliminées, l'existence de soldes créditeurs importants traduit soit un défaut de placement (ou défaut de blocage) soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme : cette erreur revient donc à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues. La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise soit le coût moyen du financement à court terme ;

2.3. L'erreur de sous-mobilisation :

Cette erreur est la moins coûteuse pour le trésorier. On peut l'éviter par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit. Aux agios de découvert constitués des intérêts débiteurs et de la commission de plus fort découvert vont se substituer les agios du financement utilisé. L'entreprise ne supporte donc que le différentiel de coût entre les deux modes de financement (découvert contre crédit court terme), le coût du découvert étant supposé le plus élevé, ce qui reste encore à démontrer. Cette erreur est donc relativement peu importante par rapport aux deux précédentes.

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit. pp 54-55.

De plus, son existence est subordonnée à la condition suivante : L'entreprise en situation de découvert doit avoir à sa disposition une ligne de financement, type escompte inutilisé. Cette condition n'est pas forcément toujours satisfaite.

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont à la base du diagnostic de la gestion de trésorerie et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction. Cette automatisation doit être conçue dès le départ comme un projet qu'il s'agit de gérer et pour lequel il faut mener une analyse de rentabilité.

A préciser que l'objectif suprême de chaque trésorier dans une entreprise est d'optimiser sa gestion de trésorerie et atteindre le plus possible une trésorerie disant plus proche de zéro.

Pour atteindre cet objectif, le trésorier doit utiliser certains outils et techniques d'optimisation qui permettent de minimiser les coûts des emprunts et de maximiser la rentabilité de placement pour l'entreprise. Alors quels sont ces outils et techniques qui permettent d'optimiser la trésorerie d'une entreprise ?

C'est ce que nous verrons dans les pages suivantes.

Section 2 : Outils et techniques d'optimisation :

Dans cette section, nous allons d'abord présenter les outils dont il faut disposer pour optimiser la trésorerie d'une entreprise. Ensuite nous expliquerons les techniques qu'il faut maîtriser et utiliser de manière efficiente et qui viennent en complément aux outils d'optimisation utilisés.

1. Outils d'optimisation de la trésorerie :

L'optimisation de la gestion de la trésorerie passe par la gestion prévisionnelle, cette dernière constitue une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confronté et donc de les anticiper

Donc pour anticiper son avenir, l'entreprise doit faire des prévisions économiques et financières sur les trois horizons : le long terme, le moyen terme et le court terme et faire les liens entre les documents pour lesquels les horizons sont différents.

Sans être exhaustif mais très pertinent dans notre choix, les outils que nous présenterons seront au nombre de trois mais pas les moindres. A savoir : le plan de financement, le budget de trésorerie et les prévisions en date de valeur.

1.1. Le plan de financement :

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

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

1.1.1. Les objectifs du plan de financement :

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

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

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, p42.

Le plan de financement est l'outil qui permet de réaliser trois fonctions :¹

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

1.1.2. La démarche d'élaboration d'un plan de financement :

L'élaboration du plan se fait en deux étapes :²

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

¹ Gilles MAYER : « L'essentiel de la gestion financière d'entreprise », Ed ellipses, Paris ,2013, p 149.

² Gilles MAYER, op.cit, p150.

1.1.3. Modèle du tableau :

Tableau n° 2 : Plan de financement prévisionnel et pluriannuel

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Ressources					
1) Capacité d'autofinancement (CAF)					
2) Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
3) Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)					
4) Subventions d'investissements					
5) Apports d'associés en comptes courants					
6) Nouveaux emprunts souscrits					
7) Prélèvements sur le fonds de roulement (a)					
8) Autres ressources					
= Total des ressources (1)					
Emplois					
1) Dividendes à payer					
2) Programme d'investissements (nouvelles immobilisations)					
3) Besoins supplémentaires en BFR (+ ou -) à financer (b)					
4) Reconstitution du fonds de roulement (c)					
5) Remboursements du capital des anciens emprunts					
6) Autres besoins à financer					
= Total des emplois ou besoins (2)					
= Solde annuel (1) – (2)					
= Solde cumulé sur la période					

Pour un plan équilibré, il faut que ce montant soit positif ou nul.

Source : ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed Economica, Paris, 2005.P 43.

(a) il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement supérieur à son BFR. Elle en consacre alors une partie au financement de son plan.

(b) il s'agit des besoins supplémentaires de financement liés à une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisé.

(c) il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement inférieur à son BFR. Elle consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier.

La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel de la manière suivante :¹

Résultat net

(+) Dotations aux amortissements et aux provisions

(-) Reprises sur amortissements et sur provisions

(-) Résultat sur cessions d'éléments d'actif

(-) quote-part de subventions d'investissement virée au compte de résultat

(=) Capacité d'autofinancement prévisionnelle

Le plan de financement prévisionnel doit être joint par un rapport d'analyse. Ce rapport a pour but de préciser les hypothèses à la base de l'établissement du plan à titre d'exemple : méthodes de calcul du BFR, de prévisions du chiffre d'affaires... dans la mesure où l'on constaterait un excédent ou une insuffisance de trésorerie, il y aurait lieu d'indiquer les raisons qui conduisent à cet état de fait et les solutions envisageables pour y remédier avec leurs chances de succès et leurs conséquences financières ou autres.

1.1.4. La relation entre le plan de financement et la trésorerie :

Le plan de financement prévisionnel prend en compte l'ensemble des opérations courantes, les opérations d'investissement et les sources de financement, ainsi que la politique de distribution des dividendes. Dès lors, on retrouve tous les flux financiers qui sont susceptibles d'affecter la trésorerie de l'entreprise. De ce fait, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie traduit par la relation suivante à la fin de chaque année du plan de financement :

Trésorerie de fin de période = Trésorerie début de période + Solde du plan de financement

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

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, P 43.

1.2. Le budget de trésorerie :

Après avoir constitué le plan de financement qui fixe les moyens nécessaires au financement des investissements prévus sur un horizon de trois à cinq ans le trésorier doit savoir si l'équilibre sera garanti chaque année. Et pour prévoir la situation de trésorerie sur le court terme, le trésorier doit faire recours au budget de trésorerie sur un horizon plurimensuel.

Selon ROUSSELOT et VERDIE : « *le budget de trésorerie ou plan de trésorerie est un document qui recense les prévisions d'encaissement ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent une année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps régulier (le mois)* »¹.

BRUSLERIE² va dans le même sens en affirmant que le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume mais aussi en termes de dates de règlement et encaissement dans le cadre temporel ainsi proposé. Le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaissement de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie.

Le budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise, il résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, investissements, personnel, etc.) c'est la synthèse de l'ensemble des prévisions établies.

Il permet :

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

L'égalité fondamentale est la suivante :³

Solde de trésorerie du mois N-1

(+) Encaissements du mois N

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, P 44.

² BRUSLERIE Hubert : « Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} Ed Dunod, 2010.

³ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, P 44.

$$\begin{array}{r} (-) \text{ Décaissements du mois N} \\ \hline (=) \text{ Solde de trésorerie du mois N} \end{array}$$

1.2.1. Encaissements du budget de trésorerie :

Il s'agit des flux financiers entrants ou des entrées de fonds en trésorerie prévues pendant la période considérée. On y trouve les éléments suivants :¹

- Les ventes : elles représentent, le plus souvent, la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Il faut noter, et ceci vaut pour tous les éléments constitutifs du budget de trésorerie, que l'on doit raisonner en termes de flux monétaires réellement encaissés au cours de la période d'observation. Aussi, doit-on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra donc de tenir compte de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) et des détails de règlement accordés aux clients. Les ventes représentent des recettes d'exploitation. Les prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du chiffre d'affaires ;
- Les autres recettes : d'autres encaissements peuvent venir augmenter les recettes entraînées par les ventes. Par exemple, on peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux, des cessions d'immobilisations, et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. On rappelle que ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières... Il convient d'ailleurs, dans un souci de clarté du document, d'isoler les opérations d'exploitation des opérations hors exploitation.

1.2.2. Décaissements du budget de trésorerie :

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achat, services extérieurs etc.). Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes :²

- Les dépenses relatives aux achats : ces dépenses relatives aux achats de matières premières, autres approvisionnements, marchandise, sont à intégrer dans le budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs. Ces prévisions d'achat sont fondées, généralement, sur le chiffre d'affaire prévisionnel de la période ainsi que sur les

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, pp 44-45.

² ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, PP 45-46.

délais moyens de stockage. Ces décaissements sont à classer dans les éléments d'exploitation ;

- Les autres dépenses d'exploitation : elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc. les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au compte du résultat du dernier exercice et révisées en fonction des hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité ;
- Les dépenses hors exploitation : ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc.

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget ou plan de trésorerie. Il existe plusieurs présentations possibles de ce budget de trésorerie et la présentation que nous allons illustrer repose sur la séparation des opérations d'exploitation et hors exploitation. Ce modèle permet à l'entreprise d'évaluer son excédent de trésorerie d'exploitation.

1.2.3. Modèle du tableau :

Tableau n° 3 : plan de trésorerie prévisionnel et pluri mensuel

	Janvier	Février	Mars	...	Décembre
1) Encaissement sur vente (TTC)					
2) Produits financiers à encaisser					
3) Autres recettes (TTC) à encaisser					
(=) Total des recettes d'exploitation (1)					
1) Décaissements sur les achats (TTC)					
2) Paiement des charges de personnel					
3) Impôts et taxes d'exploitation					
4) TVA à payer					
5) Charges financières à déboursier					
6) Autres charges d'exploitation à payer					
(=) Total des dépenses d'exploitation (2)					
= Solde d'exploitation mensuel (3) = (1) - (2)					
1) Cessions d'immobilisations (TTC)					
2) Nouveaux emprunts contractés (principal)					
(=) Total des recettes hors exploitation (4)					
1) Investissement (TTC)					
2) Échéances de remboursement d'emprunt (principal)					
3) Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde)					
4) TVA à payer					
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)					
= Solde hors exploitation mensuel (6) = (4) - (5)					
= Solde global mensuel (7) = (3) + (6)					

Pour un plan équilibré, il faut que ce montant soit quasiment nul

(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financements)					
= Solde cumule mensuel (Y compris solde initial début d'année)					

Source : ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed Economica, Paris, 2005, P 46.

Ce tableau, qui est la synthèse, en termes de flux monétaires, de toutes les prévisions des encaissements et des décaissements attendus par une entreprise au cours de l'année suivante, permet de mettre en évidence les actions à mener au niveau de la trésorerie.

Le budget de trésorerie a une particularité d'être le dernier à être réalisé dans le processus budgétaire parce que la trésorerie est la résultante de tous les flux.

Il est établi à partir de données prévisionnelles. Or, plus l'horizon de ces prévisions est lointain, plus le risque d'erreur est important et indispensable donc le plus utilisé 12 mois, durée classique de l'exercice comptable. Les flux sont cumulés et la position de trésorerie est définie sur un intervalle mensuel chaque fin du mois.

A partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont à retenir :¹

1. Le solde mensuel est positif : ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie ; le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs de façon à ne laisser aucun capital inutilisé ;
2. Le solde mensuel est négatif : ceci traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas, prendre les mesures nécessaires pour couvrir ce besoin de financement. Le crédit à utiliser est fonction de la nature du besoin à financer. Nous reviendrons plus loin sur le problème du choix du mode de financement.

De ce qui précède, nous avons conclu que le budget de trésorerie est un outil de planification financière à court terme et la synthèse des budgets monétaires de l'entreprise, ainsi un intermédiaire entre deux situations bilantielles. Il permet de mettre en évidence l'évolution globale de la trésorerie au cours de l'année, à l'intérieur du découpage mensuel adopté par cette approche du budget, des fluctuations des entrées et des sorties peuvent être très importantes. Donc pour optimiser sa gestion, le trésorier d'entreprise doit effectuer un suivi au jour le jour de ses positions de trésorerie.

¹ ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, P 47.

1.3. La gestion au quotidien : la fiche en valeur

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

« Les dates de valeurs des prévisions quotidienne de trésorerie sont reprises dans une fiche en valeur réalisée pour chaque compte bancaire détenu par l'entreprise et de préférence sur un horizon glissant de 30 jours afin d'optimiser les décisions de trésorerie »¹

Pour bien comprendre la nature de la fiche de valeur, ROUSSELOT & VERDIE ont cité quelques remarques qui sont les suivantes :²

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise ;
- La fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : réception ou émission de chèques, virement, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.
- Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulée avec le solde de la veille ;
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent sur la fiche : il s'agit soit de décisions de recettes (de financement car elles créditent le compte de l'entreprise), soit de décisions de dépenses (de placement ou blocage car elles débitent le compte de l'entreprise pour le ramener à zéro) ;
- Le solde après décisions doit normalement être égal à zéro.

1.3.1. L'utilité de la prévision glissante de trésorerie :

Elle est triple :³

¹ DESBIERS Philippe & POINCELOT Evelyne : « Gestion de trésorerie », 2ème Ed Ems, 2015, P 53.

² ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François, op.cit, P 65.

³ SION Michel : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème Ed Dunod, Paris, 2015. P47.

- Prendre une décision de financement ou de placement à CT : choix de l'échéance et du montant ;
- S'assurer de la liquidité à terme de l'entreprise. Pour les entreprises ayant une trésorerie tendue, le trésorier s'assurera que les lignes de crédit CT seront suffisantes pour assurer les décaissements prévus sur les semaines à venir. Il a dû prévoir un plan d'action permettant de revenir en deçà des lignes autorisées lorsque les prévisions font apparaître une insuffisance de trésorerie : relance clients, proposition d'escompte pour paiement anticipé, différé d'achats...
- Gérer la couverture de change : il ne s'agit alors que d'une prévision des flux en une seule devise (tableau de suivi de la position de change) mesurant l'exposition de l'entreprise à cette devise, et non d'une prévision de trésorerie globale.

A chaque intervalle de temps, le trésorier doit comparer les flux réalisés avec les prévisions et calcule les écarts. L'analyse des écarts conduit le trésorier à actualiser les prévisions. Ils peuvent être classés en trois catégories :¹

- L'écart définitif : cet écart ne conduit pas à actualiser les prévisions restantes ;
- L'écart rattrapable : il conduit à modifier la prévision de la période suivante ;
- L'écart systématique : l'analyse indique qu'il faut revoir les prévisions sur l'ensemble des périodes suivantes.

La prévision glissante de trésorerie est un outil opérationnel, actualisé en permanence. Elle permet de veiller sur la liquidité à terme de l'entreprise et de prendre les décisions d'emprunt ou placement à CT. Et qui nécessite un système d'information fiable sur les mouvements monétaires possibles et sur leur date de réalisation.

La fiche de valeur constitue l'outil de base du trésorier où figurent l'ensemble des flux de trésorerie, à statut « réalisé » ou « prévisionnel ». Le trésorier crée une procédure de gestion quotidienne consistant à intégrer les mouvements bancaires sur la fiche en valeur, à ajuster les prévisions, à prendre ses décisions (arbitrage, financement, placement) et à les communiquer aux banques. Il doit maîtriser les mouvements à date de valeur aléatoire pour demeurer proche de l'idéal « Trésorerie zéro ».

¹ SION Michel, op.cit. p 49.

1.3.2. Modèle d'une fiche de suivi en valeur :**Tableau n° 4 : la fiche de suivi en valeur**

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

Source : DESBIERS Philippe & POINCELOT Evelyne : « Gestion de trésorerie », 2ème Ed Ems, 2015, P55.

La date de valeur étant par conception la date à laquelle les comptes de l'entreprise sont effectivement mouvementés. Les dates auxquelles les opérations de banque sont effectives peuvent être représentées dans le tableau suivant :

Tableau n° 5 : Dates de valeur sur les opérations bancaires standards

Opérations	Durée
Versement d'espèces	Jour d'opération + 1 jour calendaire
Retrait d'espèces	Jour d'opération – 1 jour calendaire
Versement de chèques sur caisse	Jour d'opération + 1 jour ouvré
Versement de chèques sur place	Jour d'opération + 2 jours ouvrés
Chèques hors place	Entre 5 à 15 jours ouvrés
Chèque impayé sur place	Jour de retour de l'impayé
Chèque impayé sur caisse	Jour d'opération + 1 jour ouvré
Chèque à l'ordre d'un tiers	Jour d'opération – 2 jours calendaires
Règlement par chèque	Jour de présentation – 2 jours calendaires
Domiciliation d'effets	Jour d'opération – 1 jour calendaire
Virement émis	Jour d'opération – 1 jour calendaire Excepté les virements qui sont compensés en valeur et les virements de compte à compte dans la même banque
Traite à l'encaissement	Pour les traites à vue et pour les traites à échéance dépassée, la date de valeur est de 10 jours calendaire après la remise à l'encaissement
Traite à échéance	4 jours calendaires après la date d'échéance
Virement à l'étranger	Jour d'opération – 1 jour calendaire
Virement reçu	Jour d'opération + 1 jour ouvré

Source : VIZZAVONA Patrice : « Gestion financière et marchés financiers », Ed Atol, Paris 1996.

Maîtriser les dates de valeur pour éviter les frais financiers est primordial dans une gestion de trésorerie tout comme le fait de disposer un plan de trésorerie et une nécessité pour une bonne gestion et conduite à l'optimisation de la trésorerie.

Le complément de ces outils d'optimisation de la trésorerie est le panel de techniques qu'il faut conjuguer pour arriver à une bonne gestion de trésorerie objet de la sous-section qui va suivre.

2. Techniques d'optimisation de la trésorerie :

Après avoir vu les instruments utilisés pour établir une gestion prévisionnelle sur les différents horizons. La mission du trésorier, maintenant, réside dans le choix des techniques qui permettent d'équilibrer la trésorerie de l'entreprise dans le cas où il y a un excédent de trésorerie ou dans le cas contraire lorsqu'elle est déficitaire. A cette vue, nous allons présenter quelques techniques d'optimisation de la trésorerie qui pourraient aider le trésorier d'entreprise à mieux assoir son contrôle des cash-flows :

2.1. Les moyens de financement à court terme :

Les moyens de financement dont l'entreprise fait recours pour faire face à ces besoins de liquidité sont multiples, nous distinguons : des moyens de financement bancaires, des financements non bancaires.

2.1.1. Le financement bancaire :

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

2.1.1.1. L'escompte des effets de commerce :

C'est l'opération par laquelle l'entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir du crédit en contrepartie.

2.1.1.2. Les crédits de caisse :

Ce type de crédit est destiné à couvrir des déficits en trésorerie ponctuels devant se résorber dans les mois à venir. Ils sont limités usuellement à un mois du chiffre d'affaire. L'avantage de ce type de crédit est que leur montant peut être parfaitement ajusté aux besoins de l'entreprise.

- **La facilité de caisse** : correspond aux besoins de financement ponctuels résultant du décalage entre entrées et sorties de fonds. Elle est adaptée pour financer la période la plus critique du besoin en fonds de roulement¹ ;
- **Le découvert** : correspond à un concours consenti pour une période plus longue, anticipant une rentrée de fonds importante. Il n'est accordé qu'en contrepartie du cautionnement des associés ou des dirigeants. Une commission de confirmation (1% du montant autorisé) est demandée en cas de prorogation du découvert ;
- **Le crédit de compagne (crédit de relais)** : il a vocation à financer une activité dont la saisonnalité provoque de fortes fluctuations du stock et du besoin de trésorerie au cours de l'année.
- **Le crédit spot** : il est destiné aux grandes entreprises qui ont des besoins de trésorerie ponctuels et importants. L'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement. La durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).

2.1.1.3. Le crédit loi Dailly :

Le financement se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle en pleine propriété à la banque, dès l'émission de la facture et parfois même avant la facturation.

2.1.1.4. Le crédit de mobilisation des créances commerciales :

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

2.1.2. Le financement non bancaire :

2.1.2.1. Le crédit interentreprise :

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

2.1.2.2. L'affacturage ou factoring :

¹ FORGET Jack : « Gestion de trésorerie », Edition d'Organisation, Paris, 2005, p114.

Il Consiste en l'achat ferme de créances moyennant rémunération par un établissement de crédit (factor), créances détenues par un fournisseur (vendeur). La société d'affacturage se charge de l'encaissement des créances. Le vendeur doit obtenir l'approbation du factor pour chacun de ses clients (créances cédés) avec généralement un plafond par client.¹

Cette technique permet d'externaliser le recouvrement des créances, de garantir le paiement de ces dernières et de financer le poste des créances commerciales. Les risques d'insolvabilité des débiteurs et de non-paiement à l'échéance sont transférés à la société de factoring qui reçoit une quittance subrogative lui transmettant tous les droits que l'entreprise détient sur ses clients.²

2.2. L'optimisation des financements :

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

- **Le cout de financement** : c'est un argument fondamental pour le choix de mode de financement où le trésorier cherche à minimiser le maximum des frais financiers. Il doit prendre en considération le taux réel des crédits et non pas le taux nominal ou facial donné par la banque car le taux réel comprend plusieurs éléments non inclus dans le taux nominal tels que :
 - ✓ La durée effective de mise à disposition des fonds ;
 - ✓ Le nombre de jours d'agios ;
 - ✓ Les diverses commissions facturées.

2.3.Le placement à court terme :

La trésorerie génère des excédents suite au bon déroulement de l'activité et/ou au bon recouvrement des créances clients, le trésorier doit s'interroger sur l'utilisation de ces excédents de trésorerie et de les placer au mieux.

Le tableau n° 6 illustré à la page suivante énumère les différents types de placement à court terme possibles. Nous y verrons leurs caractéristiques, leurs maturités, le risque qu'ils présentent et la liquidité qu'ils offrent.

¹ FORGET Jack, op.cit, p 118.

² FORGET Jack, op.cit, p 118.

Tableau n° 6 : les différents types de placement à court terme

Placement	Caractéristiques	Maturité	Risque	Liquidité
Bons de trésor	Titre de dette de court terme émis par l'Etat	3,6 ou 12 mois	Nul	Très forte
Certificats de dépôt	Titre de dette de court terme émis par une institution financière	Entre 1 jour et 1 an	Relativement faible, fonction de la qualité de l'émetteur	Relativement faible
Billets de trésorerie	Titre de dette de court terme émis par une entreprise non financière	Entre 1 jour et 1 an	En fonction de la qualité d'émetteur	Relativement faible : l'émetteur peut racheter ses billets
Pension livrée	Deux opérations au comptant et de sens inverse sont incluses dans une opération livrée : l'emprunteur de numéraire prête en même temps des titres à sa contrepartie. Les titres seront rendus lors du remboursement du prêt.	Libre ; dans la pratique, excède rarement quelques mois	Très faible, puisque le prêteur reçoit en garantie la propriété d'un actif financier qu'il conservera en cas de défaut de l'emprunteur	Aucune

			de numéraire	
--	--	--	--------------	--

Source : BERK Jonathan et DEMARZO Peter : « Finance d'entreprise », Ed Nouveaux Horizons, paris, 2011.

2.4. L'optimisation des placements :

Pour faire un bon placement il faut savoir choisir le plus avantageux pour l'entreprise en s'appuyant sur des critères qui sont en nombre de quatre, à savoir :

- **La rentabilité ou le rendement du placement :** c'est le rapport entre ce que rapportent le placement, gain financier et le capital que l'entreprise a investi ;
- **La liquidité du placement :** c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à récupérer ses liquidités rapidement sans perte de capital investi ;
- **La sécurité ou le risque du placement :** qui peut être soit protéger, soit altérer le capital investi d'une perte éventuelle et donc faire en sorte que l'entreprise récupère au moins son capital investi ;
- **La fiscalité du placement :** c'est un critère important pour les sociétés de personnes, les professions libérales ou les particuliers.

L'utilisation de toutes ces techniques précitées s'accompagne d'une chose importante qu'il faut accomplir souvent pour parfaire l'optimisation de la gestion de la trésorerie : c'est le contrôle des conditions bancaires négociées.

2.5. Contrôle des conditions bancaires :

Selon GUEDJ¹, il est nécessaire de mettre en place en ensemble de procédures de contrôle de condition, mais aussi des calculs relatifs aux différentes opérations bancaires.

Il est donc absolument indispensable de bien baliser les voix d'exécution des opérations bancaires et d'effectuer régulièrement des audits de ces conditions négociées permettant de gérer la sécurisation des actions qui viennent d'être décrites plus haut.

¹ GUEDJ Norbert : « Finance d'entreprise : les règles du jeu », 2ème Ed d'organisation, paris, 2000.

Pour ce faire il faut réclamer les échelles d'intérêt et les tickets d'agios pour effectuer le contrôle des conditions bancaires appliquées car les banques ne les envoient pas systématiquement. Ce document constitue en fait le support de facturation des agios sur découvert, de la commission du plus fort découvert et celle de mouvement. L'échelle d'intérêt ne donne pas le détail des fluctuations, mais elle précise le cumul de variations quotidiennes débitrices et créditrices en valeur.

Conclusion du deuxième chapitre :

A la vue de tout ce qui a été développé dans ce chapitre, il est clair que la gestion optimale de la trésorerie passe inévitablement par des outils et techniques simples dans leur mise en œuvre et leur utilisation. Mais aussi par une bonne maîtrise de la situation nette de la firme à tout moment.

A présent, il a été intéressant tout au long de ces deux chapitres, de définir la trésorerie et mettre en relation les différents techniques et outils d'optimisation de la trésorerie pour éclairer notre lecteur sur la voie empruntée.

Le troisième chapitre qui s'annonce en tant que cadre pratique, nous laissera toute la latitude de mettre en application ou vérifier la mise en œuvre des règles de gestion de trésorerie précédentes pour parvenir à une optimisation de cette dernière au sein de la direction de distribution d'électricité et du gaz ; terrain de notre étude.

Introduction du troisième chapitre :

En pratique, il est remarqué que la croissance non maîtrisée est souvent la source de la plupart des problèmes de trésorerie que rencontre une entreprise. Et c'est le cas de la direction de distribution d'électricité et du gaz qui n'en fait pas exception et en est même une parfaite illustration.

C'est dans cette dynamique que ce chapitre s'exécutera dans un rythme ternaire où les trois sections traiteront de manière distincte et successive :

- La présentation de la direction de distribution ainsi ses activités dans la première section ;
- L'analyse de la gestion de la trésorerie de la DD via la deuxième section ;
- Et dans la troisième section, il y sera fait des recommandations et suggestions pour la mise en œuvre de l'optimisation de la trésorerie au sein de la DD.

Tout ceci évidemment a pour but de corroborer le cadre théorique que nous avons énoncé plus haut, de vérifier nos hypothèses de départ et enfin d'élucider notre problématique.

Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil :

En Algérie, lorsqu'on parle d'électricité et du gaz il ne faut pas passer sans parler de la société nationale d'électricité et du gaz, SONELGAZ par abréviation, le leader national de l'énergie qui représente l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

1. Présentation du Sonelgaz :

1.1. Sonelgaz groupe : histoire et évolution :

- Les débuts de l'électricité en Algérie :

Au début du 20^e siècle, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie, le groupe Lebon (Compagnie Centrale d'éclairage par le Gaz) et la Société algérienne d'éclairage et de force (SAEF) au centre et à l'ouest, la Compagnie Du Bourbonnais à l'est ainsi que les usines Lévy à Constantine.

Par décret du 16 août 1947, ces 16 compagnies concessionnaires sont transférées à EGA « Electricité et Gaz d'Algérie ». Elles détenaient alors 90% des propriétés industrielles électriques et gazières du pays.

- 1962 -1969 : Soutenir le développement économique et social de l'Algérie

La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

- 1969 : Création de Sonelgaz

C'est l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969 qui dissout l'établissement public d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA), issu des lois françaises de nationalisation de 1947, et promulgue les statuts de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (Sonelgaz).

En 1969 Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de 6000 agents. Elle desservait 700 000 clients.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz.

Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriel, artisanal et domestique.

- 1977 : Plan National d'Electrification

A partir de 1977, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens en Algérie.

- 1983 Première restructuration : naissance des filiales travaux

Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisés ainsi qu'une entreprise de fabrication :

1. KAHIRIF pour l'électrification rurale ;
2. KAHRAKIB pour les infrastructures et installations électriques ;
3. KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz ;
4. INERGA pour le Génie Civil ;
5. ETTERKIB pour le montage industriel ;
6. AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

C'est grâce à ces sociétés que Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

- 1991 : Un nouveau statut pour Sonelgaz

Sonelgaz devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) en 1991.

Le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de Sonelgaz en tant qu'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie et des mines et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

- 2002 : La transformation en SPA

Suite à la promulgation de la loi N°02/01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz devient Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA).

Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et elle a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.

Cela annonce l'évolution de 2004 où Sonelgaz devient un Groupe Industriel.

- 2004 - 2006 : l'expansion du groupe

En 2004, Sonelgaz devient un holding de sociétés dont une partie de ses entités en charge de ses métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

1. Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE) ;
2. Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE) ;
3. Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

En 2006, cinq (05) autres sociétés sont créées. Il s'agit de :

1. Opérateur du Système Electrique (OS), chargé de la conduite du système Production / Transport de l'électricité ;
2. Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger (SDA) ;
3. Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC) ;
4. Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE) ;
5. Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO).

Durant cette même année, les cinq (05) entreprises travaux ont réintégré le Groupe.

Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de Sonelgaz et constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

- 2007 - 2009 Parachèvement de la restructuration : Le renouveau

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe Industriel (maison mère / filiales) constitué de trente- trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

Cette période reste marquée par la détermination de Sonelgaz à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

2011 : Amendement des statuts de Sonelgaz

Les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, Sonelgaz Spa est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de Sonelgaz. Par ailleurs, la société holding Sonelgaz et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe Sonelgaz".

Dans les statuts amendés, Sonelgaz conserve le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Les conseils d'administration des filiales, constituent les relais incontournables permettant à la société holding de suivre et d'orienter le pilotage des filiales.

- Maintenant :

Sonelgaz est organisé en groupe industriel constitué de 39 filiales et 6 sociétés en participation exerçant des métiers de base, travaux.

Le Groupe Sonelgaz est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondues, sont passés de 15 760 agents en 1980 à près de 88 500 agents à fin 2016.

En termes de répartition de la ressource humaine par secteur d'activité, la société holding n'emploie que 418 agents, l'essentiel des effectifs étant réparti sur les autres sociétés du Groupe.

Les filiales de distributions présentent le plus important nombre de personnel, avec plus de 30.000 agents, suivies des prestations de services avec près de 25.000 agents, viennent en troisième position les activités de travaux et production industrielles avec 15.890 agents et enfin les Activités de transport avec un effectif de 11.600 agents.

1.2. Objet social de Sonelgaz :

Sonalgaz a pour objet :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national ;

- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie ;
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « SONEGAS. Spa » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

Par ailleurs, « SONEGAS. Spa » assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

1.3. Les activités de Sonelgaz :

Sonelgaz est composée des trois branches d'activités suivantes :

1.3.1. Activité de production :

La nature non stockable de l'électricité, impose à l'Entreprise une intégration complète de toutes les phases de son activité, depuis la production jusqu'à sa mise à disposition au consommateur final.

1.3.2. Activité de transport :

1.3.2.1. Transport Electricité :

Le transport est réalisé à partir des lignes haute tension (HT) et permet de se rapprocher des consommateurs finaux (gros clients industriels et postes de distribution).

1.3.2.2. Transport Gaz :

Le transport du gaz naturel se fait en haute pression (HP) par canalisation aux fins de mise à disposition des abonnés industriels et domestiques.

Pour desservir le marché, Sonelgaz prélève des gazoducs de Sonatrach les quantités de gaz nécessaires.

1.3.3. Activité distribution :

1.3.3.1. Distribution Electricité :

La distribution se fait par lignes et câbles de moyenne et basses tensions. Elle consiste à alimenter l'ensemble des petits clients industriels et les abonnés domestiques.

Dans le sud, les réseaux autonomes hétérogènes sont alimentés par des centrales implantées localement le plus souvent ce sont les turbines diesel, fonctionnant au gasoil, ce qui explique que leurs charges d'exploitation soient importantes.

La distribution assure la satisfaction en énergie électrique des trois grandes catégories de clients:

- Les clients industriels (alimentés par les réseaux hauts tension) ;
- Les clients industriels de moyenne importance (alimentés par les réseaux moyenne tension) ;
- Les ménages et artisans (alimentés par les réseaux basse tension).

1.3.3.2. Distribution Gaz :

La distribution du Gaz assure la satisfaction des trois grandes catégories de clients :

- Les clients industriels sont alimentés par les réseaux hauts pression ;
- Les clients industriels de moyenne importance sont alimentés par les réseaux moyens pression ;
- Les ménages et artisans sont alimentés par les réseaux basse pression.

2. Présentation de la direction de distribution :

La direction de distribution de Chlef-nord est créée le 02 janvier 1980, elle est chargée de distribuer l'électricité et du gaz au niveau des communes, elle gère et exploite un réseau électrique de longueur de 1 368 Km en haute tension et 2 312 Km en basse tension, elle alimente en énergie électrique et gazière les clients résidents dans les 20 communes suivantes : Ténès, Sidi Akkacha, Sidi Abderrahmane, Abou El Hassan, Thalassa, El Marsa, Moussadek, Beni-Haoua, Oued Goussine, Breira, Ouled Farès, Chettia, Zeboudja, Bouzghaya, Benairia, Ain Merane, Heranfa, Taougrit et Dahra.

Elle dispose d'un réseau commercial constitué de 5 agences : Chettia, Ténès est, Ténès ouest, Ouled Farès et Ain Merane.

Elle recrute environ 318 agents répartis comme suit : 100 cadres, 131 maîtrises et 87 exécutions.

2.1. Missions :

La Direction de Distribution (DD) est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

2.2. Attributions :

- La commercialisation de l'électricité et du gaz (HT, MT, BT, HP, MP et BP) ;
- L'exploitation et la maintenance du réseau de distribution de l'électricité et gaz ;
- Le développement des réseaux (électricité/gaz) permettant le raccordement des nouveaux clients ;
- Participer à l'élaboration du PNE et des DPN et en Assurer la maîtrise d'œuvre.

2.3. L'organigramme de la DD :

La direction est divisée en plusieurs divisions et l'organisation de la DD est présentée selon l'organigramme (voir annexe n° 1).

2.4. Les missions et les attributions des divisions :

- **Chargé de la communication :** a pour mission :
 - Concevoir et organiser l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse, radio locales, brochures...), en s'appuyant sur la politique arrêtée par la société ;
 - Participer avec la direction générale de la société aux manifestations commerciales.
- **Chargé de la sécurité :**
 - Suivre les accidents de travail, entreprises sous-traitantes et tiers ;
 - Mettre en œuvre des campagnes de sensibilisations des tiers sur les risques liés à la mauvaise utilisation de nos énergies ;
 - Visiter les chantiers (ouvrages neufs et installations existantes) ;
 - Participer aux prévisions du matériels de sécurité.
- **Division technique électricité (DTE) :** elle a pour mission d'assurer la continuité et la qualité de service, l'exploitation et la maintenance des réseaux conformément au guide technique et aux conditions requises de sécurité. A ce titre elle doit :
 - Assurer le diagnostic des réseaux et l'élaboration du programme d'entretien ;
 - Intervenir sur l'ensemble du réseau et prévoir l'acquisition des équipements spécifiques ;
 - Veiller à l'application du guide technique et à la réalisation des études de schéma directeur ;
 - Assurer la coordination en matière d'exploitation avec le GRTE et SPE.
- **Division technique gaz :** elle occupe les mêmes tâches que la DTE mais sur le réseau gaz.
- **Division planification électricité et gaz :** elle a pour mission :
 - Etablir le schéma directeur de la direction de distribution ;
 - Etudier les schémas de restructuration et de planification des réseaux MT des agglomérations ;
 - Assurer pour les besoins de la direction de distribution, toutes les études spécifiques (pertes, compensation...) ;

- Etablir annuellement un plan d'équipement à court et moyen terme sur la base des décisions arrêtées par les différents comités et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- Valider le programme d'investissement et les modes de raccordement.
- **Division Etudes d'Exécution et Travaux électricité et gaz :** le volet des études est indispensable dans une entreprise en permanente expansion pour la réalisation des travaux afin de répondre aux nouveaux besoins et assurer une meilleure qualité de service, elle est chargée de la maîtrise d'œuvre des ouvrages électriques des programmes de raccordement de la clientèle nouvelle (RCN) et des programmes propres.

En matière d'études et travaux électricité :

- Etudier les demandes reçues ;
- Rassembler les dossiers techniques des ouvrages à réaliser ;
- Organiser les ouvertures des chantiers avec les entreprises de réalisation ;
- Vérifier et approuver les attachements ;
- Tenir à jour le planning des travaux ;
- Veiller la bonne exécution des travaux au respect des normes techniques et de sécurité;
- Analyser les rapports de chantiers et prendre en charge la résolution des problèmes des chantiers ;

Idem pour l'étude et travaux gaz.

- **Division Administration et Marchés :**
 - Crédits et ordonnancement :
 - Suivre l'exécution des crédits ;
 - Réceptionner et procéder à l'ordonnancement de toutes les factures des entreprises de réalisation ;
 - Suivre la procédure d'obtention des autorisations de construire ;
 - Etablir les éléments statistiques des réalisations.
 - Administration des programmes :

En matière d'investissement :

- Elaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme suivant les orientations du niveau central et en collaboration des structures et la direction de distribution ;
- Demander l'ouverture des AP et assurer leur suivi ;

- Suivre les états des dépenses sur crédit de la direction de distribution et de ces différentes structures ;
- Suivre les réalisations physiques par opérateur, par chapitre et articles et proposer les mesures correctives.

En matière de réalisation :

- Préparer et lancer les appels d'offres ;
 - Recueillir les données nécessaires à l'exécution de l'étude émanant des travaux ;
 - Demander les autorisations pour le démarrage des chantiers.
- **Division Relations Commerciale** : elle doit assurer et veiller au contrôle dans le domaine suivant :
 - Respect des procédures de raccordement clientèle nouvelle depuis la demande du client jusqu'à sa mise en service ;
 - Gestion des clients BT/BP, MT/MP puis HT/HP en matière de relève, facturation et recouvrement ;
 - Respect des règles de location de matériels ;
 - Contrôle et inspection des agences commerciales pour s'enquérir de la bonne application des règles de gestion ;
 - Respect de l'application des barèmes en vigueur ;
 - Accueil et écoute de la clientèle.
 - **Cellule Contrôle et Inspection** : elle est chargée de :
 - Prendre en charge et traiter les réclamations de la clientèle ;
 - Elaborer un programme annuel de contrôle et d'inspection de tous les processus de gestion en tenant compte des anomalies constatées ou signalées ;
 - Rappeler au besoin les règles et procédures de gestion ;
 - Etablir des rapports détaillés après chaque contrôle.
 - **Division Exploitation des Systèmes d'Information** :
 - Maintenance des systèmes d'exploitation : AIX, Linux, Windows2003 serveur ;
 - Gestion des bases de données : SGC, GDO MT, GDO gaz et GDS ;
 - Exploitation du SGC ;
 - Administration du réseau et télécoms ;
 - Gestion et maintenance du parc informatique.

- **Service Affaires Juridique** : il est chargé de :
 - Assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique;
 - Suivre l'exécution des décisions de justice ;
 - Prendre les mesures permettant d'assurer le recouvrement des créances de toutes natures ;
 - Formaliser et contrôler les dossiers sinistres ;
 - Participer à la rédaction des cahiers de charges, contrats à la commission des marchés ;
 - Assurer la défense des intérêts de la DD auprès des tribunaux, en tant que demandeur ou défendeur ;
 - Etablir les bilans mensuels et annuels de l'activité.
- **Service Affaires Générales** : il est chargé de :
 - Gérer et entretenir le patrimoine immobilier de la DD ;
 - Assurer les prestations des relations extérieures (billets d'avion, hôtellerie, ...);
 - Gérer les contrats de prestation de maintenance et transport ;
 - Gérer le magasin d'équipements et le matériel d'électricité et du gaz.
- **Division Ressources Humaines** : est garante de l'application et de respect des règles et procédures et a pour mission :
 - Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles ;
 - Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail ;
 - Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation ;
 - Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités.

Cette division est divisée en deux (02) services :

- **Service gestion ressources humaines** : il est chargé de :
 - Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations ;

- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH;
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels.

➤ **Service développement RH et formation :**

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction distribution ;
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la direction générale ;
- Etablir les plans de formations (chaque septembre) ;
- Suivre les actions d'apprentissage.
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la direction ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction.

2.5.Présentation de la Division Finance et Comptabilité (DFC) :

Sa mission principale est d'élaborer les politiques de l'entreprise dans les domaines : finances, comptabilité et budget et assurer le financement des activités de la direction, elle est divisée en trois (03) services :

➤ **Service finance :** il est chargé de :

- Assurer les règlements décentralisés ;
- Suivre les comptes de trésorerie et contrôler les comptes bancaires et CCP ;
- Elaborer les prévisions de trésorerie à court terme ;
- Procéder aux rapprochements des comptes bancaires et CCP ;
- Centraliser les caisses ;
- Valider et établir les états journaliers de la trésorerie ;

- Transmettre les journaux et les états de gestion au service exploitation pour la comptabilisation.

➤ **Service exploitation comptable** : a pour mission :

En matière d'exploitation :

- Assurer la vérification, le contrôle et la comptabilisation des opérations ;
- Assurer le contrôle des écritures comptables relatives à la P40 et SGC (un système de gestion clientèle est un programme utilisé pour le traitement des recettes uniquement pour les factures BT, BP, MT, MP. Il est manipulé uniquement par 02 services :

- ✓ DRC : Division des Relations Commerciales y compris les agences commerciales ;
- ✓ DGI : Division de Gestion Informatique.

Par contre, la facturation des HT, HP se fait manuellement.

Chaque fin du mois, le programme SGC génère 03 fichiers concernant les ventes de l'énergie qui sont transmis au service comptabilité pour les intégrer.

- Contrôler les caisses en provenance des agences : la saisie et l'enregistrement des caisses s'effectuent par jour, et la clôture et le rapprochement se fait chaque fin du mois ;
- Procéder à la comptabilisation des caisses ;
- Tenir les livres légaux.

En matière de liaison et synthèse :

- Produire les résultats comptables de la DD ;
- Rapprocher, justifier et assurer l'apurement des comptes ;
- Assurer l'activité fiscale décentralisée ;
- Tenir le fichier des immobilisations ;
- Assurer les liaisons avec les autres centres comptables et le siège de la SD ;
- Superviser (par moyens propres ou par moyens externes) les différents inventaires (stocks, investissements, clientèle, ...etc.)

➤ **Service budget et contrôle de gestion** :

- Elaborer le budget annuel de la DD ;
- Réaliser le tableau de bord et le bilan d'activité de la DD ;
- Suivre les paramètres de la concession.

Pour réaliser ces missions et objectifs une véritable équipe dynamique de 21 personnes a été mise en place pour faire « rentrer » l'argent quotidiennement afin d'assurer la continuité de l'exploitation car ce milieu nécessite une certaine solidité financière.

Pour avoir une vue synoptique de la division que nous venons d'exposer et autour duquel tournera notre étude, nous présentons l'organigramme de la DFC en annexe n°2.

Section 2 : Analyse de la gestion de la trésorerie de la direction de distribution d'électricité et du gaz :

Cette section est consacrée à l'analyse de la gestion et la situation de trésorerie de la DD à travers une approche statique des bilans successifs des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015, 2016), en procédant au calcul en premier lieu les indicateurs de l'équilibre financier : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette ainsi les différents ratios pour déceler les forces et faiblesses afin que nous puissions, dans la section suivante, suggérer des moyens d'optimisation de la trésorerie au sein de la DD.

Toutefois nous tenons à souligner que notre intention n'est pas de faire une analyse complète de toutes les contributions qui ont été apportées au problème de gestion de trésorerie au sein de la DD. Mais plutôt de souligner les principales forces et faiblesses du management de trésorerie.

1. Analyse de la situation de la trésorerie de la DD :

Il est important d'indiquer que la DD se contente d'élaborer uniquement ses états financiers (bilan, compte de résultat), d'où l'analyse statique et par les ratios et l'absence de l'analyse dynamique.

1.1. Analyse statique du bilan :

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

1.1.1. Approche patrimoniale :

Tableau n° 7 : Présentation des bilans financiers condensées des exercices comptables

UM : DA

Poste	2012	%	2013	%	2014	%
Actifs non courants	3 480 573 211,28	87,92	4 208 993 972,22	89,37	4 380 435 208,63	88,77
Actifs courants	478 010 782,98	12,08	500 791 759,86	10,63	553 930 849,47	11,23
Total actif	3 958 583 994,26	100	4 709 785 732,08	100	4 934 366 058,10	100
Capitaux propres	2 242 840 412,72	56,66	2 281 756 458,97	48,45	2 612 963 225,99	52,95
Passifs non courants	1 213 597 152,05	30,66	1 325 154 381,95	28,14	1 426 234 429,01	28,90
Capitaux permanents	3 456 437 564,77	87,32	3 606 910 840,92	76,59	4 039 197 655,00	81,85
Passifs courants	502 146 429,49	12,68	1 102 874 891,16	23,41	895 168 403,10	18,15
Total passif	3 958 583 994,26	100	4 709 785 732,08	1000	4 934 366 058,10	100

Poste	2015	%	2016	%
Actifs non courants	5 054 071 713,72	88,43	5 762 797 253,00	88,28
Actifs courants	661 311 212,04	11,57	765 109 404,61	11,72
Total actif	5 715 382 925,76	100	6 527 906 657,61	100
Capitaux propres	3 091 803 051,94	54,10	3 812 648 415,76	58,41
Passifs non courants	1 480 112 613,06	25,90	1 464 006 380,63	22,43

Capitaux permanents	4 571 915 664,00	80,00	5 276 654 796,39	80,84
Passif courants	1 143 467 260,76	20,00	1 251 251 861,22	19,16
Total passif	5 715 382 925,76	100	6 527 906 657,61	100

Source : établi par nous même à l'aide des documents comptables fournis par la direction.

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

Dans le tableau ci-dessus, nous avons les bilans financiers successifs de 2012 à 2016 de l'entreprise, nous constatons que durant ces cinq années, la direction a connu des fluctuations dans les postes de ses bilans.

➤ Pour l'actif :

On remarque que l'actif est réparti comme suit :

Plus de 87% comme actif fixe (immobilisation), plus de 11% comme actif circulant, ce dernier contient une part majoritaire de créances.

L'actif de la direction reste presque stable durant ces dernières années.

➤ Pour le passif :

On remarque que les capitaux permanents constituent une part très importante du passif plus de 87% en 2012.

A partir du 2012, les capitaux permanents est en dégradation d'une année à l'autre soit 80% en 2016.

1.1.1.1.Calcul du fonds de roulement :

Dans l'analyse financière, un principe fondamental est à retenir :

« Tout emploi doit être financé par une ressource de durée au moins égale »

D'après ce principe, l'équilibre financier d'une entreprise est atteint lorsque ses biens durables (immobilisations) sont financés par des ressources à long terme (capitaux permanents).

Le fonds de roulement est donc, un besoin cyclique, non directement lié au cycle d'exploitation, mais à une politique à long terme d'investissement, de structure de capital, etc.

Le FR est donc censé avoir une valeur proche de 0. Cependant, il est préférable d'avoir un FR positif car il constitue un matelas de sécurité pour l'entreprise.

Ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et de conserver un équilibre même en cas de clients défaillants ou de stocks dépréciés.

Après l'avoir défini, le fonds de roulement est calculé selon deux méthodes :

➤ Par le haut du bilan :

FR= capitaux permanents (capitaux propres + passifs non courant) – actifs non courants (immobilisations nettes)

Tableau n° 8 : calcul du FR par le haut du bilan

UM : DA

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux permanents	3 456 437 564,77	3 606 910 840,92	4 039 197 655,00	4 571 915 664,00	5 276 654 796,39
Actifs non courants	3 480 573 211,28	4 208 993 972,22	4 380 435 208,63	5 054 071 713,72	5 762 797 253,00
Fonds de roulement	(24 135 647)	(602 083 132)	(341 237 553)	(482 156 049)	(486 142 457)

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

➤ Par le bas du bilan :

FR = actifs courants – passifs courants

Tableau n° 9 : calcul du FR par le bas du bilan

UM : DA

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Actifs courants	478 010 782,98	500 791 759,86	553 930 849,47	661 311 212,04	765 109 404,61
Passifs courants	502 146 429,49	1 102 874 891,16	895 168 403,10	1 143 467 260,76	1 251 251 861,22
Fonds de roulement	(24 135 647)	(602 083 132)	(341 237 553)	(482 156 049)	(486 142 457)

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

Le Fonds de Roulement (FR) met en évidence la politique de financement des investissements nécessaire à l'activité de l'entreprise ainsi le degré de couverture des dettes à moins d'un an.

Durant la période d'étude (2012 à 2016), on constate que la direction est en situation critique, son FR est toujours négatif ce qui correspond à une incapacité de financer ses investissements c'est-à-dire, les Capitaux permanents ne représentent pas un montant suffisant pour financer l'intégralité des immobilisations. Dans ce cas, un recours à la trésorerie apparaît donc indispensable pour faire face aux besoins de la direction ce qui n'est pas la formule la plus saine sur le plan financier et la direction aura à supporter des frais financiers plus importants dus à l'apport des dettes financières à court terme.

Cette situation montre un signe de déséquilibre financier auquel il convient de remédier.

Dans ce cas, certaines mesures peuvent être décidées :

- ✓ Cette insuffisance de capitaux permanents peut faire l'objet d'une compensation par les actionnaires (injecter de nouveaux capitaux dans la société à travers une augmentation du capital par exemple) ;
- ✓ Faire appel à des nouveaux emprunts.

1.1.2. L'approche fonctionnelle :

Cette approche est matérialisée par un bilan fonctionnel, ce dernier constate à un moment donné une photographie du déroulement des cycles d'opération (investissement, financement, exploitation et hors exploitation).

Tableau n° 10 : présentation des bilans fonctionnels pour les exercices (2012 à 2016)

UM : DA

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIF					
Emplois stables	7 525 334 404,73	8 518 279 305,68	8 935 625 025,00	9 870 282 534,34	10 857 821 772,60
Actifs immobilisés brut	7 525 334 404,73	8 518 279 305,68	8 935 625 025,00	9 870 282 534,34	10 857 821 772,60
Actifs circulants	411 769 922,22	460 180 366,36	487 446 836,52	598 695 715,01	738 346 643,2
Actifs circulants d'exploitation	382 422 610,39	428 075 571,36	467 392 782,34	572 476 891,61	716 162 118,12
Actifs circulants hors exploitation	29 347 310,83	32 104 795,00	20 054 054,18	26 218 822,4	22 184 525,08
Trésorerie active	66 068 361,76	39 429 558,64	65 656 012,95	62 170 678,03	26 542 203,23
Total actif	8 003 345 188,71	9 019 071 066,54	9 489 555 874,47	10 531 593 746,38	11 622 931 177,21
PASSIF					
Ressources	7 501 198 758,22	7 916 196 174,38	8 594 387 471,37	9 388 126 485,62	10 390 715 269,99

stables					
Capitaux propres	2 242 840 412,72	2 281 756 458,97	2 612 963 225,99	3 091 803 051,94	3 812 648 415,76
A.D.P	5 237 140 626,04	5 633 589 715,41	5 915 956 806,87	6 226 808 325,72	6 505 622 024,75
Dettes financières	21 217 719,46	850 000,00	65 467 438,51	69 515 107,96	72 444 829,48
Passifs circulants	502 146 429,49	1 102 874 891,16	895 168 403,10	1 143 467 260,76	1 251 251 861,22
Passifs circulants d'exploitation	312 575 850,71	709 040 750,78	451 446 618,95	598 734 873,07	667 233 315,78
Passifs circulants hors exploitation	189 570 578,78	348 959 675,82	443 721 785,15	544 732 387,69	584 018 545,44
Trésorerie passive	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total passif	8 003 345 188,71	9 019 071 066,54	9 489 555 874,47	10 531 593 746,38	11 622 931 177,21

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans comptables fournis par la direction.

D'après ce bilan, les valeurs sont un peu plus grandes par rapport à celles du bilan comptable, car dans ce cas nous avons pris l'actif immobilisé avec leur valeur brut, les amortissements ne sont pas considérés des valeurs de l'actif du bilan comptable.

En marquant ici, que la trésorerie active de l'entreprise n'est pas vraiment stable durant cette période, en 2013 et 2016 a connu une chute elle est passée de 66 068 361,76 DA en 2012 à 39 429 558,64 DA en 2013 et de 62 170 678,03 DA en 2015 à 26 542 203,23 DA par contre celle du passif qui est nulle durant toute cette période.

L'intérêt du bilan fonctionnel est qu'il permet de donner une image plus pertinente sur la situation de la direction, en l'effectuant dans une optique de continuité d'exploitation contrairement au bilan financier élaboré selon l'optique liquidité-exigibilité où les actifs sont classés par ordre de liquidité croissante et les passifs par ordre d'exigibilité croissante, afin de faire un rapprochement entre l'une et l'autre, notamment pour apprécier la solvabilité à court terme de l'entreprise.

1.1.2.1. Calcul du Fonds de Roulement Net Global :

FRNG = ressources stables – emplois stables



FRNG = (capitaux propres + A.D.P + dettes financières) – actif immobilisé brut

Tableau n° 11 : Calcul du FRNG

UM : DA

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
-------	------	------	------	------	------

Ressources stables	7 501 198 758,22	7 916 196 174,38	8 594 387 471,37	9 388 126 485,62	10 390 715 269,99
Emplois stables	7 525 334 404,73	8 518 279 305,68	8 935 625 025,00	9 870 282 534,34	10 857 821 772,60
FRNG	(24 135 646)	(602 083 131)	(341 237 554)	(482 156 049)	(467 106 510)

Source : établie par nous-même à partir des données fournies par la direction.

Après avoir calculé le fonds de roulement net global durant la période qui s'étale entre les années 2012 et 2016, nous constatons que la direction dispose d'un FRNG négatif ce qui signifie que l'ensemble des emplois stables ne sont pas couverts par les ressources stables c'est-à-dire les capitaux permanent sont de moins en moins en mesure de financer l'actif fixe, nous conseillons à ce sujet à la direction de distribution de l'électricité et du gaz d'effectuer une augmentation de capital.

En réalité, il ne suffit pas de disposer d'un fonds de roulement, encore faut-il que ce fonds de roulement soit suffisant compte tenu du besoin financier d'exploitation qui doit être satisfait. D'où la nécessité d'appréhender une autre notion qui est celle du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et qui sera traitée ci-dessous.

1.1.2.2. Calcul du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement se définit comme l'argent qu'il faut mettre dans l'entreprise pour la faire fonctionner. En effet, celle-ci doit en général engager des dépenses en règlement de ses achats et autres frais de fonctionnement, avant même d'encaisser ses ventes.

Le décalage qui peut exister entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes engendre un besoin de financement.

Après l'avoir défini, le besoin en fonds de roulement est calculé selon la formule suivante :

$$\text{BFR} = \text{actifs circulants} - \text{passifs circulants}$$

Tableau n° 12 : Calcul du BFR

UM : DA

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Actifs circulant	411 769 922,22	460 180 366,36	487 446 836,52	598 695 715,01	738 346 643,2
Passifs circulants	502 146 429,49	1 102 874 891,16	895 168 403,10	1 143 467 260,76	1 251 251 861,22
BFR	(90 376 507,27)	(642 694 524,7)	(407 721 566,6)	(544 771 545,66)	(512 905 217,02)

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

Le BFR est négatif durant les cinq années, cela veut dire que les emplois sont inférieurs aux ressources ce qui signifie La dette est importante, et les stocks et les créances, une fois transformés en liquidités (réalisés), n'arrivent pas à rembourser cette dette. La société est

surendettée. Dans telle situation, si la trésorerie est bonne, elle peut être utilisée pour rembourser cette dette dans le cas contraire, l'entreprise peut faire appel à un nouvel emprunt bancaire.

1.1.2.3. Calcul de la trésorerie nette :

La trésorerie de l'entreprise est liée aux notions de fonds de roulement (FR) et besoin en fonds de roulement (BFR) par une relation dite « relation fondamentale de trésorerie » selon la formule suivante :

1^{ère} méthode : par le haut du bilan :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

2^{ème} méthode : par le bas du bilan :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

Tableau n° 13 : Calcul de la trésorerie (1^{ère} méthode)

UM : DA

Année	FR	BFR	TN
2012	(24 135 646)	(90 376 507,27)	66 068 361,76
2013	602 083 131	(642 694 524,7)	39 429 558,64
2014	(341 237 554)	(407 721 566,6)	65 656 012,95
2015	(482 156 049)	(544 771 545,66)	62 170 678,03
2016	(467 106 510)	(512 905 217,02)	26 542 203,23

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

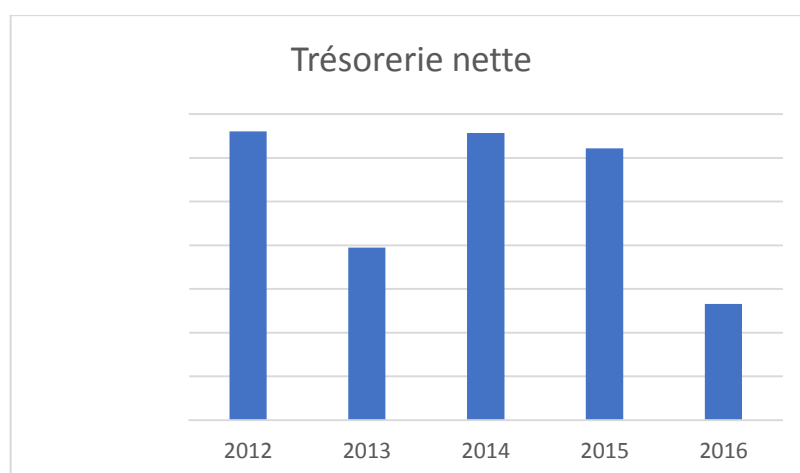
Tableau n° 14 : Calcul de la trésorerie (2^{ème} méthode)

UM : DA

Poste	2012	2013	2014	2015	2016
Trésorerie active	66 068 361,76	39 429 558,64	65 656 012,95	62 170 678,03	26 542 203,23
Trésorerie passive	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie nette	66 068 361,76	39 429 558,64	65 656 012,95	62 170 678,03	26 542 203,23

Source : élaboré par nous-même.

Graphique n° 1 : l'évolution de la trésorerie nette des exercices comptables (2012, 2013, 2014, 2015, 2016)



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

La trésorerie de la direction de distribution est positive, cela signifie que les ressources financières ont pu financer la totalité des besoins financiers de la direction sans faire recours à un financement externe (trésorerie passive égale à zéro dans cette période), mais ces trois dernières années, elle est en dégradation, elle est passée de 65 656 012,95 en 2014 à 26 542 203,23 en 2016. Marquant que dans cette période la trésorerie passive est nulle.

L'activité de la direction dégage une trésorerie excédentaire ce qui lui permet de placer cet excédent à court terme pour générer des profits supplémentaires.

1.2. Analyse de la trésorerie par les ratios :

L'analyse de la structure financière de ces éléments se fera à travers les différents ratios de liquidité et de structure détaillés ci-après :

1.2.1. Ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité appelés aussi ratios de solvabilité donnent une appréciation de la couverture des dettes liées à l'exploitation par la réalisation de l'actif circulant.

Tableau n° 15 : Calcul des ratios de liquidité

Ratio	Formule	2012	2013	2014	2015	2016
Liquidité globale	$\frac{\text{actifs circulants}}{\text{dettes à moins d'un an}}$	0,95	0,45	0,61	0,58	0,61
Liquidité restreinte	$\frac{\text{valeurs réalisables et disponibles}}{\text{dettes à moins d'un an}}$	0,95	0,45	0,61	0,58	0,61
Liquidité immédiate	$\frac{\text{disponibilités}}{\text{dettes à moins d'un an}}$	0,13	0,04	0,07	0,05	0,02

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

➤ L'interprétation des ratios de liquidité :

- **Ratio de liquidité globale :** il est inférieur à 1 durant la période d'étude ce qui signifie que le fonds de roulement est négatif et l'entreprise sera donc considérée comme peu solvable à court terme et elle peut ne pas être en mesure de tenir ses engagements ;
- **Ratio de liquidité restreinte :** ce ratio est aussi inférieur à 1 et dans ce cas la DD se trouvera en difficulté si ses créanciers demandent à être payés sans attendre ;
- **Ratio de liquidité immédiate :** dans toute la période étudiée, ce ratio est trop faible ce qui indique que le recours aux disponibilités n'occupe qu'une petite partie (des pourcentages peu significatifs par rapport aux créances) pour le remboursement des dettes à court terme, donc la DD ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme c'est-à-dire elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

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

1.2.2. Ratios de structures :

Tableau n° 16 : calcul des ratios de structure

Ratio	Formule	2012	2013	2014	2015	2016
Financement des immobilisations	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{actif à plus d'un an}}$	0,09	0,85	0,92	0,90	0,92
Indépendance financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$	0,64	0,65	0,65	0,68	0,72
Stabilité du financement	$\frac{\text{capitaux permanents}}{\text{total actif}}$	0,87	0,76	0,81	0,80	0,81
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$	1,31	0,94	1,12	1,18	1,40

Source : élaboré par nous-même à partir des données comptables.

➤ Analyse des ratios de structure :

- **Financement des immobilisations :** Ce ratio mesure la stabilité des ressources affectées au financement des actifs durables.

En mettant à coté l'exercice 2012, le ratio est proche de 1, ce qui signale que l'entreprise peut financer l'intégralité de ses investissements cumulés par des ressources stables ;

- **Indépendance financière** : le taux minimum au niveau duquel ce ratio doit situer est de 33%, dans le cas de cette direction ce ration est supérieur 65% durant cette période, c'est un bon signe pour dire que la direction est indépendante des entités qui la financent et dispose un peu de marge de manœuvre générée par ses fonds propres ;
- **Stabilité du financement** : dans l'intervalle de temps de 2012 à 2016, le ratio de stabilité varie approximativement entre 75% et 85%, cela implique qu'une partie considérable de l'actif est financé par des ressources à long terme ;
- **Autonomie financière** : le ratio dépasse 1 aux exercices 2012,2014,2015,2016 Cela signifie que les capitaux propres de la société sont plus importants que les dettes financières. La société peut donc couvrir ses emprunts bancaires avec ses capitaux propres. Et elle finance la grande partie de ses investissements par ses fonds propres.

2. Présentation et analyse des soldes intermédiaires de gestion :

La transformation du compte de résultat en tableau qui détermine tous les facteurs qui ont contribué à la réalisation du résultat. Ce tableau s'appelle "tableau des soldes intermédiaire de gestion".

Tableau n° 17 : Détermination des soldes intermédiaires de gestion.

UM : DA

Soldes	2014	2015	2016	Evol 14/15	Evol 15/16
Production de l'exercice	1 746 346 500,45	2 089 402 000,74	2 651 215 329,05	19,64 %	26,89%
Valeur ajoutée	(233 797 500,32)	(152 099 018,33)	(269 653 749,70)	-34,94%	77,29%
Excédent brut d'exploitation	(756 584 419,03)	(698 696 247,78)	(812 299 303,43)	- 7,65%	16,26%
Résultat net de l'exercice	(893 325 315,15)	(844 746 034,40)	(957 047 644,66)	- 5,44%	13,29%

Source : élaboré à partir des documents internes de la direction.

➤ Interprétation du résultat de l'exercice :

On remarque que le résultat réalisé durant cette période par la DD a été déficitaire, et on constate une diminution du résultat d'exercice durant les deux dernières années 2015 et 2016.

Ces résultats sont dus essentiellement à la régression de la valeur ajoutée d'exploitation. Cette régression est due principalement au prix d'achat des énergies (Elec/Gaz) qui est supérieur au prix de vente subventionné d'une part, d'autre part les pertes techniques des énergies lors de transformation des énergies de haute tension à moyenne tension et basse tension en ce qui concerne l'électricité et de haute pression à moyenne pression et basse pression pour le gaz.

3. Le contrôle de la trésorerie par le rapprochement bancaire :

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

Le responsable du service trésorerie de la DD est chargé d'établir l'état de rapprochement bancaire, il centralise quotidiennement les caisses qui proviennent des agences en utilisant une application qui s'appelle « MALIYA » fournie par l'entreprise mère « le groupe SONEGAS », elle permet un suivi régulier de la trésorerie et l'élaboration des situation de trésorerie (consolidée, centralisée et décentralisée) ainsi l'intégration automatique aux historiques bancaires.

Section 3 : Difficultés de la gestion de la trésorerie au sein de la DD et démarche de son optimisation

Les investigations que nous avons menées ainsi que les observations faites nous permettent de supposer que la gestion de la trésorerie au sein de la direction de distribution d'électricité et du gaz nécessite une plus grande rigueur. Elle en a besoin sur le plan pratique, mais aussi une nouvelle approche sur le plan théorique serait la bienvenue. Pour ce faire, nous allons procéder à la mise en œuvre de l'optimisation de la trésorerie et proposer des suggestions.

1. Difficultés rencontrées dans la gestion de la trésorerie au sein de la DD :

Vu le contexte économique dans lequel nous évoluons, nous serions tentés de dire que les difficultés de trésorerie que vit la direction de distribution tiennent à l'évolution que connaissent les économies modernes, en effet, la conjoncture économique avait rendu facile le paiement des dettes et le remboursement des prêts par la direction qui avait pu s'endetter sans grand problème. Mais l'analyse de la gestion de la trésorerie de la DD a révélé un nombre certain de carences qui sont aujourd'hui la source de toutes les difficultés rencontrées par la DD et que nous allons mettre en exergue ci-dessous.

1.1. Recouvrement difficile des créances :

La direction de distribution connaît de sérieuses difficultés de trésorerie provenant d'un investissement mal contrôlé en capital circulant, notamment en « créance-clients ». Les entretiens ont révélé que certains clients et pas les moindres règlent à 54 jours en ce qui concerne les clients privés et à 272 jours et même plus pour les administrations publiques tandis que l'objectif a été fixé à 30 jours pour les clients privés et à 127 jours pour les administrations pour assurer les encaissements aux dates prévus. L'absence de politique de gestion des créances clients en est la cause et elle rend cette tâche difficile, partiellement inefficace et génère des couts de recouvrement importants. Ce qui se traduit par des pertes financières, des débauches de temps et d'énergies qui auraient pu être évité si le recouvrement avait été bien scénarisé. Et naturellement, cela augmente la probabilité de non-recouvrement de ces créances et donne lieu à des provisions pour dépréciation ou créances douteuses d'où une dégradation de la trésorerie de la DD.

1.2. Difficulté à utiliser les outils spécifiques :

Comme nous le savons, Le niveau de trésorerie est la conséquence de nombreux événements qui vont l'impacter directement. Certaines causes l'entraînent vers le rouge, l'existence de l'entreprise est alors menacée. de ce fait la gestion de la trésorerie fixe comme objectif de veiller à la permanence de la liquidité pour faire face aux emplois qui conditionnent la survie de la société. Pour se faire, elle s'appuie sur un ensemble de techniques et d'outils pour atteindre cet objectif.

Quel que soit les outils et les techniques utilisés au sein de la société, la maitrise des outils de gestion de trésorerie s'impose pour une bonne amélioration et optimisation de la trésorerie. Or les enquêtes menées et d'après les interviews avec les chefs de service nous ont permis de révéler certaines réalités. C'est le fait que la DD n'utilise aucun outil de gestion, ni l'analyse du seuil de rentabilité, ni celle des ratios d'ailleurs même les prévisions (pas de plan de financement, pas de budget de trésorerie...). Tout ça se fait au niveau central SDC ce qui signifie que la DD n'est pas autonome dans sa gestion, elle applique les instructions reçus auprès de l'unité centrale. Ce qui justifie les problèmes rencontrés par la DD dans l'analyse et les prévisions de trésorerie.

Toutes ces carences relevées nous ont poussé à proposer à la direction de distribution, une procédure d'optimisation de sa trésorerie et à émettre des suggestions dans la rubrique suivante.

2. Démarche d'optimisation de la trésorerie :

2.1. Mise en œuvre des outils prévisionnels d'optimisation de la trésorerie :

Pour éviter les situations de cessation de paiement et améliorer le résultat, l'entreprise doit mettre en place des prévisions à savoir : le budget de trésorerie, les prévisions en date de valeur, le plan de trésorerie...

2.1.1. Elaboration et mise en place d'un budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est un moyen qui permet d'inciter à la bonne gestion des flux. Il regroupe toutes les opérations relatives à la liquidité de l'entreprise. Une fois conçue il faudra lui assurer un suivi, il aura pour vocation essentielle de vérifier si les objectifs ont été correctement tenus. Aussi il faudra impliquer les responsables de la direction afin de susciter des actions correctrices aux moments opportuns.

2.1.2. Elaboration des prévisions en date de valeur :

La mise en place d'une prévision en date de valeur a pour objectif de déterminer la position de chaque compte en détail. Elle permet au trésorier d'optimiser la gestion de sa trésorerie au jour le jour mais aussi de prendre des décisions quotidiennes efficaces et mesurées.

2.1.3. Elaboration d'un plan de trésorerie :

Il est très important de souligner que le plan de trésorerie est différent du budget de trésorerie. En effet, sa mise en place s'appuie sur le budget de trésorerie pour une plus grande efficacité et le complète en proposant les placements éventuels des excédents de trésorerie et les financements éventuels des difficultés de liquidité.

Il faut souligner que la DD n'effectue aucun placement et les excédents de trésorerie sont transféré au compte de la société de distribution du centre (SDC).

La démarche que nous proposons pour la mise en place est expliquée dans la rubrique suggestions.

3. Suggestions sur l'optimisation de la trésorerie :

La politique de trésorerie repose essentiellement sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de l'entreprise dans tous ses aspects et dans sa conception et sa formulation, le modèle d'analyse présenté dans cette étude a un apport non négligeable sur la résolution du problème de l'optimisation de la trésorerie car il permet d'aboutir aux recommandations et de mettre en évidence un certain nombre d'outils et de techniques qui nous semblent utiles et convenables afin d'améliorer la gestion de la trésorerie et la rendre plus efficace. Ces suggestions peuvent s'illustrer comme suit :

3.1.Utiliser le budget de trésorerie :

En guise de recommandation pour apporter un début de solution aux problèmes de prévisions que rencontre la direction de distribution, nous suggérons la mise en place d'un budget de trésorerie car son absence est vraiment dommageable et un handicap que nous tenons à souligner. Sa mise en place facilitera la prise de certaines décisions à titre exemple différer ou accélérer un investissement et il permettra de faire ressortir le solde de trésorerie à la fin de chaque mois ;

3.2. Etablir les prévisions en date de valeur :

Pour être en mesure d'élaborer des prévisions en date de valeur efficace, il faut d'abord comprendre le langage bancaire en faisant la différence entre date d'opération, date de valeur, date comptable, jour œuvré, jour calendaire... afin de mettre en place un suivi efficace en date de valeur des ses flux bancaires ce qui lui permettra de déterminer la position de chaque compte avec précision ;

3.3. Revoir la politique de recouvrement des créances auprès de ces clients :

La direction de distribution doit accorder une attention particulière au recouvrement des créances en mettant en place un processus de recouvrement simple et progressif, basé sur une succession d'étapes dans le but de faciliter la relance client et diminuer le risque de retard de paiement et d'impayés ;

3.4. Mettre en place un tableau de bord au niveau de la trésorerie :

Le trésorier doit tenir un tableau de bord au niveau de la trésorerie qui aura pour objectif l'élaboration de la situation de trésorerie au jour le jour et donc l'optimisation des flux de trésorerie.

En outre, nous pouvons suggérer également à la DD la prise en charge des suggestion suivantes :

- L'élaboration systématique de l'analyse financière de la direction ;
- Développer une structure Cash management pour le placement des excédents de trésorerie ainsi que la détermination des besoins de trésorerie futurs ;
- Le suivi par le trésorier des engagements (par entreprise, par marché et par facture).

Conclusion du troisième chapitre :

Ce dernier chapitre nous a permis de présenter la direction de distribution d'électricité et du gaz dans toute sa constitution mais aussi il a été l'occasion pour nous d'analyser son mode de gestion de trésorerie pendant les cinq dernières années de 2012 à 2016 à travers des documents fournis par l'entreprise (les bilans, les comptes de résultats)

Mode de gestion qui a laissé transparaître à notre attention quelques faiblesses et difficultés, nous avons remarqué au cours de notre étude que la direction semble souffrir des insuffisances en matière de gestion de son besoin en fonds de roulement où les délais de créances des clients sont largement supérieurs aux délais de fournisseurs.

Face aux faiblesses et difficultés rencontrées, nous avons essayé de proposer un ensemble de suggestions qui pourraient contribuer à optimiser la gestion de la trésorerie au sein de la direction de distribution.

La trésorerie se manifeste comme un domaine complexe et très sensible qu'il faut gérer d'une manière permanente et efficace permettant à l'entreprise de disposer d'une liquidité suffisante pour faire face à ses engagements et donc assurer sa pérennité.

Il faut noter que la gestion de la trésorerie est assez large tant du point de vue théorique que pratique car elle traverse presque toutes les fonctions génératrices de liquidité. Elle constitue un moyen d'apprécier et d'évaluer la qualité de gestion de l'organisation, et très souvent les entreprises en défaillance sont celles qui ont une mauvaise gestion de trésorerie.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour but d'étudier l'optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise publique algérienne en analysant sa situation de trésorerie afin de comprendre les pratiques envisagées par les entreprises algériennes pour assurer une gestion optimale de leurs trésoreries.

Aborder le souci de la gestion optimale de la trésorerie au sein de la direction de distribution d'électricité et du gaz nous a amené à faire la synthèse, de tout ou presque, les problèmes financiers de gestion qui se posent à la DD ainsi sa situation financière et proposer des solutions pour surmonter les difficultés.

Pour ce faire, nous avons subdivisé notre travail en deux parties ; la première consiste à identifier et montrer toutes les bases théoriques liées à la trésorerie et sa gestion au niveau des entreprises ainsi les différents outils et instruments d'optimisation. La seconde partie est consacrée à l'analyse des documents fournis par la direction de distribution (bilan, compte de résultat des exercices allant de 2012 à 2016), et les informations que nous avons obtenues auprès du responsable du service trésorerie afin de connaître la situation de sa trésorerie et dégager par la suite un ensemble de résultats qui nous a permis de formuler des suggestions.

En phase pratique, nous avons été en mesure de confirmer une des hypothèses de départ formulées dans l'introduction qui stipule que « **L'insuffisance du besoin en fonds de roulement explique les difficultés de trésorerie de la société** ». En effet, nous avons constaté que durant la période d'étude allant de 2012 à 2016, le BFR était toujours insuffisant.

Quant à la deuxième hypothèse, qui présume que « **le manque de ressource humaine qualifiée en matière de gestion budgétaire explique l'inexistence du budget de trésorerie** », cette dernière est infirmée dans la mesure où l'inexistence du budget de trésorerie s'explique essentiellement non pas par le manque de ressources humaines qualifiées mais plutôt par une politique de gestion imposée par la direction générale qui limite la DD dans un rôle d'intermédiaire.

La direction de distribution d'électricité et du gaz a beaucoup d'efforts à faire dans la gestion prévisionnelle des soldes de trésorerie. Dans ce sens, nous avons formulé un ensemble de suggestions. Entre autres :

- L'utilisation du budget de trésorerie ;
- Revoir la politique de recouvrement des créances auprès de ces clients ;
- Développement d'une structure Cash management pour le placement des excédents de trésorerie ainsi que la détermination des besoins de trésorerie futurs ;
- L'élaboration systématique de l'analyse financière de la direction.

Nous espérons que leurs mises en œuvre seront effectives avec beaucoup de rigueur pour arriver à une optimisation parfaite de la situation de la trésorerie.

Ainsi, nous souhaitons que notre travail soit utile pour donner une réflexion sur la gestion optimale de la trésorerie et pour aider les gestionnaires à prendre en considération les méthodes d'analyse de la trésorerie que nous avons proposées ainsi les suggestions qu'il nous semble comme des solutions adéquates aux problèmes de trésorerie et ceci afin de rendre la gestion de la trésorerie efficace d'une part et d'améliorer le résultat de la direction d'autre part.

Enfin, nous espérons que d'autres étudiants puissent s'intéresser à notre travail et effectuent d'autres recherches pour l'enrichir et l'améliorer en portant sur des nouveaux outils et techniques d'optimisation de la gestion de la trésorerie.

Bibliographie

1. ALFONSI Gérard & GRAND JEAN Paul : « Pratique de gestion et d'analyse financière », Ed Organisation, Paris, 1997.
2. ASCHNBROICH Yves, POLONIATO Bruno & VOYENNE Didier : « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 2ème Ed Dunod, Paris, 1997.
3. BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed Economica 2005.
4. BERK Jonathan et DEMARZO Peter : « Finance d'entreprise », Ed Nouveaux Horizons, paris, 2011.
5. BRUSLERIE Hubert : « Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation », Ed Dunod, 2010.
6. COHEN Elie : « GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT FINANCIER », Ed Economica 1991.
7. COHEN Elie : « Dictionnaire de gestion », 3ème Ed la découverte 2001.
8. DEGOS Jean-Guy & GRIFFITHS Stéphane : « Gestion financière », Ed Organisation 1999.
9. DESBIERS Philippe & POINCELOT Evelyne : « Gestion de trésorerie », 2ème Ed Ems, 2015.
10. DUPLAT Claude-Annie : « Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise », Ed Vuibert, Paris, 2004.
11. FORGET Jack : « Gestion de trésorerie », Edition d'Organisation, Paris, 2005.
12. GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne : « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Ed ECONOMICA, Paris, 2004.
13. GUEDJ Norbert : « Finance d'entreprise : les règles du jeu », 2ème Ed d'organisation, paris, 2000.
14. KEYNES John Maynard : « Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie», Ed Payot, Paris 1942.
15. KNEIPE Philippe : « Trésorerie et finance d'entreprise », 3ème Ed 1997.
16. LEVASSEUR Michel : « Gestion de trésorerie », Ed Economica, Paris 1979.
17. MARMUSE Christian : « Gestion de trésorerie », Ed Vuibert, Paris, 1988.
18. MAYER Gilles : « L'essentiel de la gestion financière d'entreprise », Ed ellipses, Paris, 2013.
19. PILVERDIER-LATREYTE Josette : « Finance d'entreprise », 6ème Ed Economica, Paris, 1993.

20. ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François : « Gestion de la trésorerie », 2ème Ed Economica, Paris, 2005.
21. SION Michel : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6ème Ed Dunod, Paris, 2015.
22. VERNIMMEN Pierre : « Finance d'entreprise », 2^{ème} Ed Dalloz, Paris, 1977.
23. VIZZAVONA Patrice : « Gestion financière et marchés financiers », Ed Atol, Paris 1996.

Liste des annexes

Annexe n° 1 : Organigramme générale de la direction de distribution

Annexe n° 2 : Organigramme de la division finance et comptabilité

Annexe n° 3 : Bilan actif 2012

Annexe n° 4 : Bilan passif 2012

Annexe n° 5 : Compte de résultat par nature 2012

Annexe n° 6 : Bilan actif 2013

Annexe n° 7 : Bilan passif 2013

Annexe n° 8 : Compte de résultat par nature 2013

Annexe n° 9 : Bilan actif 2014

Annexe n° 10 : Bilan passif 2014

Annexe n° 11 : Compte de résultat par nature 2014

Annexe n° 12 : Bilan actif 2015

Annexe n° 13 : Bilan passif 2015

Annexe n° 14 : Compte de résultat par nature 2015

Annexe n° 15 : Bilan actif 2016

Annexe n° 16 : Bilan passif 2016

Annexe n° 17 : Compte de résultat par nature 2016

Tables des matières

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale2

Chapitre 1 : le cadre conceptuel et outils d'analyse de la trésorerie

Introduction

Section 1 : les notions fondamentales de la trésorerie

1. Différentes définitions de la trésorerie.....	8
2. Définition de la gestion de trésorerie.....	11
3. Motifs de détention de trésorerie.....	12
3.1. Motif de transaction.....	12
3.2. Motif de précaution.....	12
3.3. Motif de spéculation.....	12
4. Les missions du trésorier.....	13
4.1. Assurer la liquidité de l'entreprise.....	13
4.2. Réduire le cout des services bancaires.....	14
4.3. Améliorer le résultat financier.....	14
4.4. Gérer les risques spécifiques à la fonction.....	15
5. Les compétences du trésorier.....	15

Section 2 : Les outils d'analyse de la gestion de trésorerie

1. L'analyse statique du bilan.....	18
1.1. Les indicateurs de l'analyse statique.....	18
1.1.1. Le fonds de roulement.....	19
1.1.2. Le besoin en fonds de roulement.....	22
1.1.3. La trésorerie.....	24
2. L'analyse dynamique par les flux de trésorerie.....	26
2.1. Présentation du tableau de flux.....	27
2.2. Les flux de trésorerie.....	29
3. L'analyse par les ratios.....	31
3.1. Ratio de liquidité globale.....	31
3.2. Ratios de liquidité restreinte.....	31
3.3. Ratios de liquidité immédiate.....	32

Conclusion

Chapitre 2 : l'optimisation de la gestion de la trésorerie

Introduction

Section 1 : Les problèmes et les erreurs de gestion de la trésorerie

1. Les problèmes de trésorerie.....	36
1.1. Problèmes structurels de trésorerie.....	37
1.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie.....	38
2. Les erreurs classiques de gestion de la trésorerie.....	39
2.1. L'erreur d'équilibrage.....	39
2.2. L'erreur de sur-mobilisation.....	39
2.3. L'erreur de sous-mobilisation.....	39

Section 2 : outils et techniques d'optimisation

1. Outils d'optimisation de la trésorerie.....	41
1.1. Le plan de financement.....	41
1.1.1. Les objectifs du plan de financement.....	41
1.1.2. La démarche d'élaboration d'un plan de financement.....	42
1.1.3. Modèle du tableau.....	43
1.1.4. La relation entre le plan de financement et la trésorerie.....	44
1.2. Le budget de trésorerie.....	45
1.2.1. Encaissements du budget de trésorerie.....	46
1.2.2. Décaissements du budget de trésorerie.....	46
1.2.3. Modèle du tableau.....	48
1.3. La fiche en valeur.....	50
1.3.1. L'utilité de la prévision glissante de trésorerie.....	50
1.3.2. Modèle d'une fiche de suivi en valeur.....	52
2. Techniques d'optimisation de la trésorerie.....	54
2.1. Les moyens de financement à court terme.....	54
2.1.1. Le financement bancaire.....	54
2.1.1.1. L'escompte des effets de commerce.....	54
2.1.1.2. Les crédits de caisse.....	54
2.1.1.3. Le crédit loi Dailly.....	55
2.1.1.4. Le crédit de mobilisation des créances commerciales.....	55
2.1.2. Le financement non bancaire.....	55
2.1.2.1. Le crédit interentreprise.....	55
2.1.2.2. L'affacturage.....	55
2.2. L'optimisation des financements.....	56
2.3. Le placement à court terme.....	56
2.4. L'optimisation des placements.....	58
2.5. Contrôle des conditions bancaires.....	58

Conclusion

Chapitre 3 : Optimisation de la trésorerie à la direction de distribution d'électricité et du gaz

Introduction

Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil

1. Présentation du Sonelgaz.....	62
1.1. Histoire et évolution.....	62
1.2. Objet social.....	65
1.3. Les activités de Sonelgaz.....	66
2. Présentation de la direction de distribution.....	68
2.1. Missions.....	68
2.2. Attributions.....	68
2.3. L'organigramme de la direction.....	68
2.4. Les missions et les attributions des divisions.....	69
2.5. Présentation de la division finance et comptabilité.....	73

Section 2 : Analyse de la gestion de la trésorerie de la direction de distribution d'électricité et du gaz

1. Analyse de la situation de la trésorerie.....	75
1.1. Analyse statique du bilan.....	75
1.1.1. L'approche patrimoniale.....	76
1.1.1.1. Calcul du fonds de roulement.....	77
1.1.2. L'approche fonctionnelle.....	79
1.1.2.1. Calcul du fonds de roulement net global.....	80
1.1.2.2. Calcul du besoin en fonds de roulement.....	81
1.1.2.3. Calcul de la trésorerie nette.....	81
1.2. Analyse de la trésorerie par les ratios.....	83
1.2.1. Ratios de liquidité.....	83
1.2.2. Ratios de structure.....	84
2. Présentation et analyse des soldes intermédiaires de gestion.....	85
3. Le contrôle de la trésorerie par le rapprochement bancaire.....	85

Section 3 : difficultés de la gestion de la trésorerie au sein de la DD et démarche de son optimisation

1. Difficultés rencontrées dans la gestion de la trésorerie au sein de la direction.....	87
1.1. Recouvrement difficile des créances.....	87
1.2. Difficulté à utiliser des outils spécifiques.....	88
2. Démarche d'optimisation de la trésorerie.....	88
2.1. Mise en œuvre des outils prévisionnels d'optimisation de la trésorerie.....	88
2.1.1. Elaboration et mise en place d'un budget de trésorerie.....	88
2.1.2. Elaboration des prévisions en date de valeur.....	89
2.1.3. Elaboration d'un plan de trésorerie.....	89
3. Suggestions sur l'optimisation de la trésorerie.....	89
3.1. Utiliser le budget de trésorerie.....	89

3.2. Etablir les prévisions en date de valeur.....	90
3.3. Revoir la politique de recouvrement des créances auprès de ces clients.....	90
3.4. Mettre en place un tableau de bord au niveau de la trésorerie.....	90
Conclusion	
Conclusion générale.....	93
Bibliographie	
Les annexes	