

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

Ecole Supérieure de Commerce

- Kolea -

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences financières et comptabilité**

Option: Finance d'entreprise

Thème :

**Gestion de la trésorerie et son rôle dans l'équilibre
financier de l'entreprise**

**Cas : Société Générale Maritime GEMA direction
« Alger »**

Élaboré par :

CHEKATT Nesrine
MCB à l'ESC

Encadré par :

Dr. OUSLIMANE Meriem

**Simulation à partir des données relatives à l'entreprise GEMA: SEKRAN
Yamina, « Pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise cas: société générale maritime
direction Alger », mémoire de master en science financière et comptabilité, option finance et
comptabilité, école supérieur de commerce de Kolea, 2019.**

Année universitaire 2019/2020

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

Ecole Supérieure de Commerce

- Kolea –

**Mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences financières et comptabilité**

Option: Finance d'entreprise

Thème :

**Gestion de la trésorerie et son rôle dans l'équilibre
financier de l'entreprise**

**Cas : Société Générale Maritime GEMA direction
« Alger »**

Élaboré par :

CHEKATT Nesrine

MCB à l'ESC

Encadré par :

Dr. OUSLIMANE Meriem

Simulation à partir des données relatives à l'entreprise GEMA: SEKRAN Yamina, « Pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise cas: société générale maritime direction Alger », mémoire de master en science financière et comptabilité, option finance et comptabilité, école supérieur de commerce de Kolea, 2019.

Année universitaire 2019/2020

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, ceux qui ont cru en moi et ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études

A ma très chère mère qui a été toujours derrière moi, ouverte pour ma réussite. Elle a fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études ;

A mon très cher père, mon protecteur qui m'a toujours encouragé. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et ma formation. Je t'aime papa et j'implore le tout-puissant pour qu'il t'accorde une bonne santé et une vie longue ;

J'espère vraiment vous avoir rendu fiers de trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Puisse Dieu, le Très

Haut, vous garde pour moi et vous accorde santé, bonheur et longue vie ;

A mes adorables sœurs, leurs maris ainsi que leurs enfants que j'adore ;

A mes chers frères, mes belles sœurs ainsi que leurs enfants adorables ;

A la mémoire de mes grands-parents paternels et mon cher oncle ;

A mes grands-parents maternels ;

A mes tantes, mes oncles ;

A toutes mes chères amies ;

À tous ceux qui m'ont accompagnée et encouragée durant mes années de formation.

Remerciement

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon dieu ALLAH à me maintenir en santé, de m'avoir donné courage, volonté pour l'accomplissement de ce travail.

Mes remerciements et reconnaissances à mon encadreur Dr. OUSLIMANE Meriem pour ses précieux conseils, sa disponibilité, et sa patience.

En outre, je remercie également l'ESCF Constantine et l'ESC Alger pour l'éducation.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à réaliser ce travail, ma famille, mes amies et mes camarades.

Résumé

La trésorerie est constituée de l'ensemble des disponibilités dont dispose l'entreprise en caisse ou en comptes courants bancaires. Elle est considérée comme un indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise. En effet, la trésorerie est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

La gestion de trésorerie joue un rôle central dans l'entreprise pour assurer la pérennité et la continuité de son exploitation, elle regroupe l'ensemble des choix et des procédés permettant de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers, et d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

L'objectif de cette étude est de comprendre la conception et l'importance de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise et son rôle pour parvenir à atteindre l'équilibre. En premier lieu, nous avons procédé à présenter le cadre théorique de la trésorerie, la manière dont elle est gérée et les problèmes majeurs que rencontrent cette dernière. En second lieu, nous avons traité la détermination de la trésorerie à travers l'approche statique par le bilan et l'approche par les flux, ainsi la gestion prévisionnelle et quotidienne. Et enfin, notre étude a été effectuée par des données exploitées à partir du mémoire de fin d'étude de l'école supérieur de commerce pour analyser la situation financière de l'entreprise maritimes GEMA et déterminer sa trésorerie. Nous n'avons pu faire le stage pratique à cause de la pandémie du Covid-19.

Le résultat de notre étude nous informe que la gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. La mission principale de cette gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement des flux financiers.

Mots clés : La trésorerie, la gestion de trésorerie, la solvabilité, l'équilibre financier, la gestion prévisionnelle, les flux financiers

Abstract

The treasury consists of all the cash available to the company in cash or bank current accounts. It is considered to be an indicator of the company's financial balance. Indeed, treasury is the translation into monetary terms of all the decisions and operations of the company.

« Cash management » plays a central role in the company to ensure the sustainability and continuity of its operations, it brings together all the choices and processes to guarantee the solvency of the company while optimizing all the products and financial costs, and to ensure at the lowest cost the maintenance of the company's instant financial balance.

The objective of this study is to understand the design and importance of cash management within the company and its role in achieving balance. First, we presented the theoretical framework of the treasury, the way it is managed and the major problems encountered by the latter. Secondly, we dealt with the determination of cash flow through the static approach through the balance sheet and the cash flow approach, as well as the day-to-day management. And finally, our study was carried out by data exploited from the end-of-study thesis of the Higher School of Commerce to analyze the financial situation of the maritime company GEMA and determine its cash flow. We were not able to do the practical training because of the Covide-19 virus.

The result of our study informs us that cash management is based on the balance between solvency and profitability. The main mission of this cash management is to avoid a break in cash flow by adjusting financial flows.

Keywords: Treasury, cash management, solvency, financial balance, forward management, financial flows

SOMMAIRE

Introduction générale	A-D
CHAPITRE I : Cadre théorique de la trésorerie.....	1
Section 01 : Les concepts de base de la trésorerie.....	2
Section 02 : Fondements de la gestion de trésorerie.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 03 : Problèmes structurels de la trésorerie de l'entreprise	27
Conclusion du premier chapitre.....	30
Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.....	31
Section 01 : L'analyse financière par le bilan (analyse statique)	32
Section 02 : L'analyse par les flux (analyse dynamique).....	43
Section 03 : Gestion prévisionnelle de trésorerie	55
Conclusion du deuxième chapitre.....	62
CHAPITRE III : Analyse de la trésorerie de GEMA.....	63
Section 01 : Présentation de l'entreprise GEMA.....	63
Section 02 : L'analyse de trésorerie de GEMA.....	75
Section 03 : Gestion prévisionnelle de GEMA.....	90
Conclusion du troisième chapitre.....	92
Conclusion générale	93

LISTE DES ABRIVIATIONS

- AC** : Actifs circulants
ACE : Actifs circulants d'exploitation
ACHE : Actifs circulants hors exploitation
AI : Actifs immobilisés
BFR : Besoin en fonds de roulement
BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation
BFRHE : Besoins en fonds de roulement hors exploitation
CA : Chiffre d'affaire
CAF : Capacité d'autofinancement
CNR : Caisse nationale des retraites
CP : Capitaux permanents
CT : Court terme
DAFIC : Disponible après le financement interne de la croissance
DCT : Dettes à court terme
EBE : Excédent brut d'exploitation
FR : Fonds de roulement
FRNG : Fonds de roulement net global
GEMA : Société générale de maritime
IBS : Impôts sur bénéfices des sociétés
LMT : Long moyen termes
MP : Matière première
OCE : Ordre des experts comptables
PC : Passifs circulants
PME : Petites moyennes entreprises
PCHE : Passifs circulants hors exploitation
PF : Produit finis
PCE : Passifs circulants d'exploitation
TA : Trésorerie active
TBB : Taux de base bancaire
TFT : Tableau des flux de trésorerie
TIP : Titre interbancaire de paiement
TN : Trésorerie nette
TP : Trésorerie passive
TPFF : Tableau pluriannuel des flux financiers
TTC : Toute taxe comprise
TVA : Taxe sur valeur ajoutée
VMP : Valeurs mobilières de placement

LISTE DES TABLEAUX

N° du tableau	Libellé	Page
N° 01	Bilan fonctionnel en grande masse	32
N° 02	La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements	32
N° 03	Structure de tableau des flux de trésorerie	43
N° 04	Tableau pluriannuel des flux financiers	46
N° 05	la première partie du tableau de financement	49
N° 06	Présentation de la deuxième partie	51
N° 07	Présentation du plan de financement	54
N° 08	Budget des encaissements	55
N° 09	Budget des décaissements	56
N° 10	Budget de la TVA	56
N° 11	Présentation du budget de trésorerie	56
N° 12	Plan de trésorerie	57
N° 13	La fiche en valeur	58
N° 14	Bilan fonctionnel 2018 (en DA)	73
N° 15	Bilan fonctionnel 2016 (en DA)	74
N° 16	Calcul du FR à partir du haut du bilan	75
N° 17	Calcul du FR à partir du bas du bilan	75
N° 18	Calcul du BFR à partir du bilan fonctionnel	76
N° 19	Calcul du BFR à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE)	76
N° 20	Calcul de la trésorerie à partir de bas du bilan	77
N° 21	Calcul de la trésorerie à partir de haut du bilan	78
N° 22	Ratios de liquidité	80
N° 23	Ratios de solvabilité	81
N° 24	Ratio d'indépendance financière	81
N° 25	Tableau de flux de trésorerie de GEMA de l'année 2016	82
N° 26	Tableau de flux de trésorerie de GEMA de l'année 2017	84
N° 27	Tableau de flux de trésorerie de GEMA de l'année 2018	85

LISTE DES FIGURES

N° de la figure	Libellé	page
N° 01	La place du trésorier dans les PME	06
N° 02	La place du trésorier dans la grande entreprise	06
N° 03	la place de la gestion de trésorerie	12
N° 04	Représentation du FR par la méthode de haut du bilan	34
N° 05	Représentation du FR par la méthode de bas du bilan	34
N° 06	Représentation schématique du BFR	36
N° 07	Besoin en fond de roulement positif	37
N° 08	Besoin en fond de roulement négatif	38

LISTE DES GRAPHES

N° du graphe	Libellé	page
N°01	Evolution de la trésorerie active et passive et la trésorerie nette	78
N° 02	Evolution du FR, BFR, TN de GEMA	79

LISTE DES SCHEMAS

N° du schéma	Libellé	page
N° 01	Fonctionnement de la remise documentaire	23
N° 02	Fonctionnement du crédit documentaire	24

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE N° 01	Bilan Actif 2016
ANNEXE N° 02	Bilan Passif 2016
ANNEXE N° 03	Bilan Actif 2018
ANNEXE N° 04	Bilan Passif 2018
ANNEXE N° 05	TFT 2016-2017
ANNEXE N° 06	TFT 2017-2018
ANNEXE N° 07	Plan de financement
ANNEXE N° 08	Budget 2018
ANNEXE N° 09	DECADE
ANNEXE N° 10	Détails des dépenses
ANNEXE N° 11	DECADE prévisionnelle
ANNEXE N° 12	Situation de la trésorerie

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est tenue d'atteindre un certain niveau de performance afin d'assurer sa survie. Son fonctionnement dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement économique et financier.

Dans le contexte des pays en voie de développement, le taux de change, le taux d'intérêt, la concurrence...etc. Sont autant de facteurs qui contribuent à mettre les entreprises dans une situation économique et financière de plus en plus difficile.

Pour faire face à ses risques, l'entreprise est tenue de les prévoir ensuite de les contrôler à partir d'une bonne gestion financière. Dans ce sens, la gestion financière est au cœur des préoccupations des dirigeants, elle est indispensable pour la pérennité et le pilotage de l'entreprise.

Ainsi, la gestion financière s'intéresse aux flux financiers, à la situation financière et à la rentabilité de l'entreprise, le but étant d'apporter un jugement sur l'équilibre financier.

De ce fait, cette gestion financière permet à l'entreprise de mesurer la rentabilité sur l'exploitation des activités, le niveau d'endettement, la solvabilité, prévoir les besoins, etc.

Dans ce cadre, la gestion financière est tenue de tenir compte et appliquer plusieurs politiques concernant sa naissance, sa croissance et son autonomie, parmi celle-ci on trouve : la gestion des stocks, la gestion des ressources humaines, la gestion des trésoreries ...etc. cette dernière est l'axe principal de la gestion financière à court terme.

La gestion de trésorerie est une activité qui reflète la situation économique résultant des décisions financières et commerciales.

Elle consiste à gérer tous les flux monétaires et financiers de l'entreprise, à contrôler et à maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise. Autrement dit, la gestion de trésorerie a pour objectif de garantir la liquidité et la solvabilité au moindre coût afin d'assurer le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

Dans la même veine, la gestion de trésorerie repose aussi sur le fait d'anticiper et de prévenir les risques financiers tout en optimisant la rentabilité des fonds en plaçant les excédents et en choisissant le meilleur mode de financement optimal en cas d'un besoin.

Une entreprise peut rapidement être confrontée à des imprévus risquant de mettre en péril sa trésorerie. Une mauvaise gestion de trésorerie que rencontre l'entreprise peut mener à des problèmes majeurs touchant la rentabilité et la solvabilité de celle-ci, elle va être en situation litigieuse qui engendre un déséquilibre financier.

Cependant, L'importance primordiale qu'occupe la gestion de trésorerie nous a poussées à mener une étude de ses différents aspects ainsi que son rôle dans la gestion de la situation financière de l'entreprise.

Problématique

La problématique fondamentale de recherche qui est examiné dans ce mémoire peut être formulée de la manière suivante :

« En quoi la gestion de trésorerie peut-elle contribuer à l'équilibre financier de l'entreprise ? »

Pour mieux éclairer notre principale problématique, Nous répondons aux interrogations suivantes :

- 1- Comment la trésorerie de la société GEMA est-elle gérée?
- 2- Quels sont les critères d'une gestion de trésorerie efficace ?
- 3- La gestion de trésorerie est-elle suffisante pour que la société GEMA atteigne son équilibre financier ?

Les hypothèses

Afin d'essayer d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux questions secondaires, nous avons formulé les hypothèses suivantes permettant de préciser les axes d'investigations retenues dans cette étude :

H1 : La société GEMA gère sa trésorerie d'une manière adéquate pour qu'elle assure le maintien équitable de la situation financière de l'entreprise

H2 : Pour qu'une gestion de trésorerie soit efficace, l'entreprise est tenue de surveiller certains critères qui garantissent sa survie et sa performance.

H3 : La gestion de trésorerie joue un rôle central dans de la fonction financière de l'entreprise où elle peut être suffisante pour se protéger des risques financiers qui touchent l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

Objectif de recherche

L'objectif de recherche consiste à cerner les concepts de base associés à la gestion de trésorerie et à l'identification des critères d'une bonne gestion de trésorerie tout en étant le principal facteur de survie de l'entreprise. Aussi, il montre le rôle prépondérant de la trésorerie qui nous permet d'assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise en évitant les excédents inemployés et les découverts bancaires, et donc parvenir à atteindre l'équilibre financier de l'entreprise et garantir sa performance.

Importance du travail

L'importance de cette recherche est accomplie dans le fait que la gestion de trésorerie est un sujet important et utile dans le domaine de finance, et qui devient de nos jours, l'axe principal de la gestion financière.

L'intérêt de ce sujet est de mieux comprendre le processus de gestion de trésorerie qui mesure les conséquences des décisions financières et commerciales prises dans le but de garantir la solvabilité, la rentabilité et la sécurité de l'entreprise.

Raisons de choix du thème

Les raisons qui nous ont motivés de choisir ce thème sont les suivantes :

- Aborder un sujet de recherche en rapport avec le bagage acquis tout au long de notre formation à l'école supérieure de commerce;
- Connaître les performances financières reliées à des entreprises maritimes ;
- Développer et enrichir les connaissances théoriques en finance et essayer de les appliquer sur terrain à travers la pratique au niveau des entreprises algériennes ;
- L'importance du service de trésorerie au sein de n'importe quelle entreprise ;
- Le rôle majeur d'une bonne gestion de trésorerie qui contribue dans la rentabilité et le développement de l'entreprise.

La démarche méthodologique

La réalisation de ce travail est basée sur deux axes de recherche : la recherche documentaire et l'appui sur une simulation à partir des données relatives à la société maritime GEMA.

Nous avons opté pour une approche mixte qui regroupe l'approche descriptive et l'approche analytique :

- L'approche descriptive : utilisée dans la partie théorique de notre étude où nous avons suivi une recherche documentaire qui nous permettra de comprendre les différents concepts et les notions de base de la gestion de trésorerie à travers la consultation des ouvrages, des sites internet lié à la finance, des articles et des différents travaux de recherche abordant le même sujet.
- Approche analytique : utilisée dans la partie pratique où elle est basée sur l'analyse des documents obtenus à partir des données et d'informations nécessaires retirées d'un mémoire de fin d'étude de l'école supérieure de commerce qui traite le cas de la société GEMA.

Plan de recherche

Afin d'essayer de répondre à ces questions et de vérifier ces hypothèses, notre étude est structuré en trois(03) chapitres :

- Le premier chapitre présentera les notions de base de la trésorerie, de la gestion de trésorerie, et les problèmes majeurs que rencontre cette dernière.
- Le deuxième chapitre traite la détermination de la trésorerie à travers l'approche statique par le bilan et l'approche par les flux, ainsi la gestion prévisionnelle et quotidienne.
- Le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique qui permet l'application des développements théoriques contenus dans les chapitres précédents au cas réel au sein la société maritime GEMA.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DE LA GESTION DE TRESORERIE

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Introduction du chapitre 01

La trésorerie, constitue le gilet de sauvetage des entreprises (au début, pendant et lors des périodes difficiles), elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elles concernent l'exploitation ou une autre activité. 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 claire sur les principes du thème abordé.

La gestion de trésorerie a fortement évolué ces trois dernières décennies. Ainsi, en plus de la fonction de gestion de liquidités assurant l'adaptation des décisions de financement et de placement aux soldes de trésorerie prévisionnels, d'autres rôles lui sont assignés tels que la maîtrise des risques de change, de taux d'intérêt etc.

Dans ce présent chapitre nous allons voir les différentes notions liées à la trésorerie, le rôle et la mission de trésorier, en second lieu la manière dont la trésorerie est gérée au sein de l'entreprise, et en dernier les problèmes que la trésorerie peut rencontrer.

Section 1 : Les concepts de base de la trésorerie

La trésorerie est un indicateur comptable et financier qui est au centre de toutes préoccupations de l'entreprise, elle joue un rôle crucial dans la réussite de cette dernière.

1 Historique de la trésorerie ¹

L'évolution de l'économie, du secteur financier de ses différentes composantes et des fonctions qui y sont rattachées, dont celle de trésorier, a été importante au cours des trente dernières années, elle n'est pas pour autant synonyme de suppression mais plutôt de changement de contexte, de moyens et donc source de nouveaux métiers ou pour le moins d'adaptation d'activités à un environnement évolutif.

Avant 1969, les entreprises bénéficiaient de taux d'intérêt faibles moins de 5 % (taux de base bancaire, ou TBB, entre 3.86 et 5 %). Depuis 1960, et leurs activités en croissance régulière dégagnaient des résultats d'exploitations positifs.

Dès 1970, les premiers signaux annonciateurs de difficultés économiques sont apparus: baisse de la croissance et des résultats des entreprises, inflation, hausse des taux d'intérêt (TBB égal à 7.70 % en 1970), la chute des cours de dollars (en moyenne 5.53 franc français FRF en 1970 et 4.28 FRF en 1975) et du pétrole (moins de 2 dollars le baril). Ces éléments, ainsi la faillite de la banque allemande « **Herstatt** » amènent les responsables financiers des entreprises à redécouvrir les risques de liquidité, de change et de contrepartie. Jusqu'en 1981, les fluctuations de cours de devises incitent à une gestion plus rigoureuse de ce risque à laquelle contribue la création du SME (système monétaire européen).

La gestion de risque de taux se développe en 1982, au moyen d'instruments de gré à gré, dans un contexte de baisse des taux, de réduction de l'inflation de suppression de

¹ Marc GAUGAIN et Roselyne Sauvée-Crambert, gestion de trésorerie, 2ème édition Economica, 2007. P2.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

l'encadrement du crédit. Les entreprises dont les résultats s'améliorent passe d'une gestion d'endettement à une gestion d'excédents et redéfinissent la mission du service financier et le rôle de la trésorerie.²

Pendant les quinze dernières années du vingtième siècle, les services financiers des entreprises et les services trésorerie en particulier ont vue apparaître de nouveaux marchés et instruments financiers.

2 Définition de la trésorerie

La trésorerie est constituée de l'ensemble des sommes d'argent dont dispose l'entreprise qu'elles soit en caisse ou en banque. Elle est calculée sur la base du solde de la caisse, des comptes bancaires et chèques postaux. En effet, elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

« La trésorerie est l'ensemble des moyens de paiement ou de décaissement dont dispose une entreprise ; ou encore l'ensemble des moyens de financement liquide à court terme dont dispose une entreprise »³.

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

Pour VERNIMMEN : « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme il s'agit donc du cash ou de liquidité dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme) enfin par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel (FRF) de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR) »⁵.

En d'autres termes selon GAUGAIN & al : « La trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates »⁶.

Tandis que MARTINET et SILEM définissent la trésorerie comme étant « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse) »⁷.

² Pierre Maurin, **la gestion de trésorerie**, édition Ellipses, Paris, 2009. P.9.

³ Diaby Mohamed ; **gestion de la trésorerie**, édition L'Harmattan, paris, 2016, P.9.

⁴ Jack Forget, **gestion de trésorerie**, éditions d'Organisation, paris, 2005, p.11.

⁵ P. VERNIMMEN, QUIRY Pascal et LE FUR Yanne, **finance d'entreprise**, Paris, 8e édition, Edition Dalloz, paris, 2010, P.962.

⁶ Marc Gaugain et Roselyne Sauvée-Crambert, op.cit, P24.

⁷ Allain-Charles MARTINET et Ahmed SILEM, **lexique de gestion et de management**, édition DALLOZ, paris, 2005, P.529.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons réaffirmer que la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté. Et que la politique de trésorerie repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

3 Les éléments constitutifs de la trésorerie

Les principaux éléments constituant la trésorerie sont⁸ :

3.1 La caisse

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie, car elle contient toute les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise. Le solde de la caisse sera déterminé chaque fin de journée à partir des données de l'agenda de caisse. En réalité, il pourra subsister de petites différences qui résultent d'écart de rendu de monnaie. Tout écart plus significatif nécessitera des justifications (erreurs de saisie, vols...).

A. Les recettes

Les recettes les plus importantes sont :

- **Les recettes de l'activité principale de l'entreprise :** Une recette correspond tout simplement à une rentrée d'argents dans la caisse de l'entreprise. Elles sont encaissées soit par la trésorerie ou bien par des caisses régionales, le règlement en caisse se fait : en espèces, par chèque ou encore par inscription à un compte courant faisant l'objet d'un règlement périodique. Le principe de l'unité de trésorerie nécessite le versement par les caisses à la trésorerie de leur fonds disponible, ces fonds sont centralisés à des comptes gérés par la trésorerie et leur versement s'effectue au niveau des banques ou à la poste.

- **Les recettes « hors activité principale » :** Elles concernent des ventes de vieilles matières, des locations diverses, etc.

Il existe un problème particulier à ses recettes duquel le débiteur a l'initiative du mode de règlement. Ainsi, la reconnaissance des sommes encaissées est souvent difficile, on peut résoudre ce problème par l'utilisation des comptes « avis de recettes » tenus au bureau des clients et à la trésorerie qui ont pour charge de reconnaître la nature des recettes.

- **Les produits financiers :** Les produits financiers représentent d'une manière générale les intérêts des différents placements réalisés avec les excédents de trésorerie d'une entreprise au cours de son exercice comptable. Les investisseurs sont

⁸ ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François, gestion de trésorerie, édition Dunod, paris, 1999, P 147

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

en charge des placements sous forme de divers éléments financiers tels que des actions, des titres de créances négociables, des valeurs mobilières de placement...

- **Les subventions de l'Etat :** Ces versements viennent de la part de l'état ou d'un organisme pour financer ou favoriser le développement d'une activité d'intérêt général et couvrir les charges des emprunts et les dépenses d'établissement.

B. Les dépenses

Elles peuvent être classées comme suit :

- **Les salaires et les pensions des retraités :** Réglés par virements postaux, virement bancaire ou par la caisse centrale, c'est la caisse nationale des retraites (CNR) qui gère les pensions et les allocations de retraite.
- **L'alimentation des caisses :** La trésorerie adresse à la banque, auprès de laquelle l'agent bénéficiaire est accrédité, une mise à disposition de fond, elle demande à la banque de mettre à disposition de l'agent accréditif les fonds nécessaires. Le principal rôle pour l'alimentation de la caisse est de régler les charges du personnel sans factures ou contre des dons et aussi pour les déplacements et les réceptions des personnels.
- **Les règlements en relation directe avec l'activité principale :** Il s'agit des débours (sommes d'argent avancées), des indemnités (somme alloué pour dédommager d'un préjudice comme une expropriation...), et des remboursements (billets non utilisés...).
- **Les impôts et taxes :** Les entreprises sont soumises à plusieurs impôts dont :
 - Impôts précomptés sur les salaires et la pension ;
 - Impôts sur l'activité (exemple : transport...) ;
 - Les patentes et les taxes diverses.

3.2 La banque

Jouent un rôle d'intermédiaires financiers entre les déposants de fonds et les demandeurs de capitaux, tant en se procurant des bénéfices sous formes d'intérêt. Deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information qui concerne le compte banque au niveau de l'entreprise.

Ces éléments sont :

A. Le rapprochement bancaire

C'est une opération de contrôle qui a pour but de permettre à l'entreprise de s'assurer périodiquement que les soldes déterminés sur les comptes « banques » sont conformes aux relevés ou extrait de compte.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde du compte bancaire à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

B. Les comptes banques

Quand l'entreprise demande un emprunt au prêt d'une banque, cette dernière exige une ouverture d'un compte pour qu'elle assure un certain montant de mouvement confié.

Avoir plusieurs comptes bancaires permet de gérer les opérations financières et d'avoir un contrôle beaucoup plus important sur les finances d'entreprise (quelles recettes et quelles dépenses sont affectées à chaque compte), cette multi bancarisation permet aussi une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes de l'entreprise.

4 La fonction du trésorier dans une entreprise

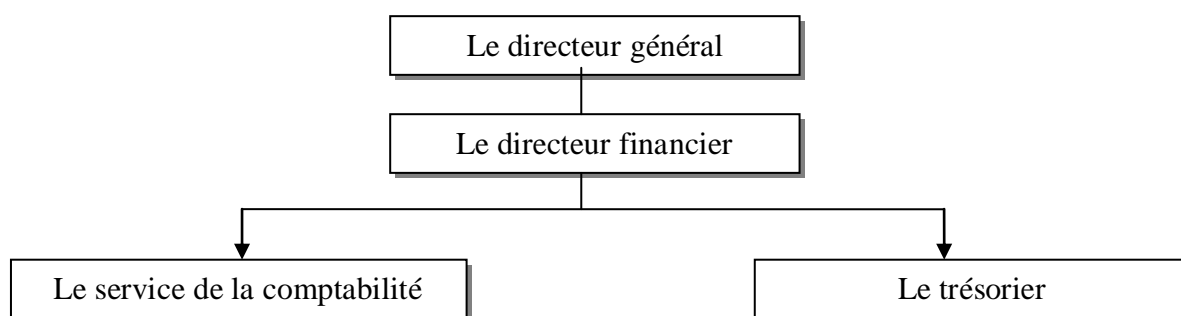
Il est généralement admis que la trésorerie de l'entreprise a une double fonction⁹ :

- ✓ Financer les besoins à coût minimum ;
- ✓ Assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières, en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis.

Le trésorier est chargé d'assurer un certain nombre de fonctions soit par lui-même soit à l'aide des collaborateurs directs. Celles-ci diffèrent d'une entreprise à une autre en raison de l'importance accordée ou non au rôle de la trésorerie au sein de l'entreprise.

Dans les PME, la fonction du trésorier est avant tout assurée par le chef de l'entreprise qui sous les pressions des commissaires aux comptes redoutant la confusion des décideurs et des comptables, consent parfois à déléguer ses prérogatives aux services administratifs ou au service comptable.

Figure N° 01 : La place du trésorier dans les PME



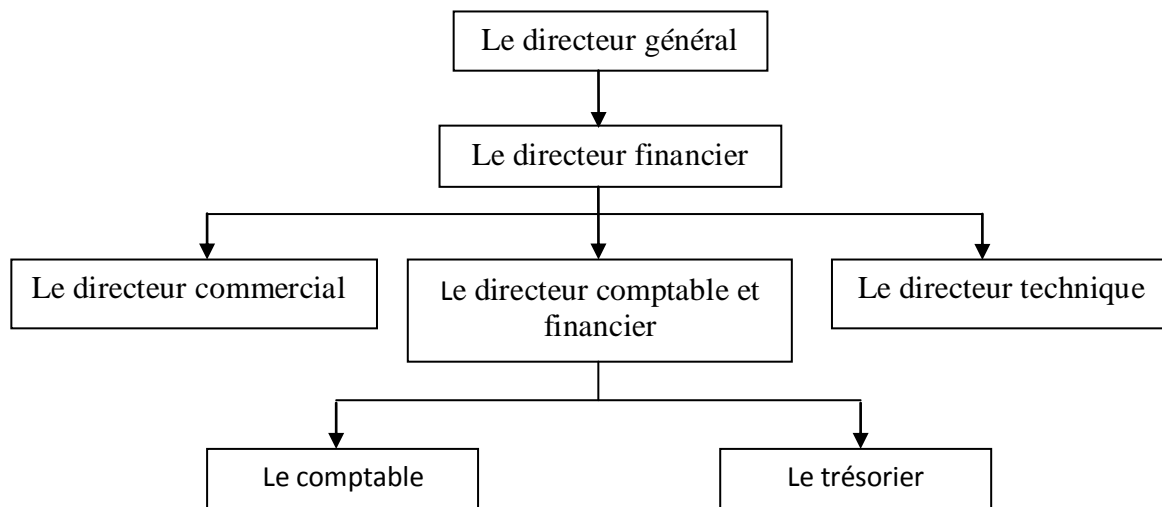
Source : Annie Bellier Delienne et Sarun Khath, gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000, p23

Dans les grandes entreprises où il existe une direction financière, c'est celle-ci qui assure ou qui contrôle la fonction avec l'existence d'un trésorier, personne physique dont la rémunération est déterminée en fonction du volume des transactions de trésorerie¹⁰.

⁹ HUBERT de la BRUSELERIE, Trésorerie, édition dunod, paris, 2012, p.12

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Figure N° 02: La place du trésorier dans la grande entreprise



Source : IDEM,

L'analyse de la fonction de trésorerie porte sur la présentation du trésorier, ses compétences et son rôle dans l'entreprise, l'étude de ses activités et l'environnement dans lequel il exerce ses activités.

5 Les compétences du trésorier

Pour mener à bien ses tâches, le trésorier doit posséder certains sens à savoir¹¹ :

- **Le sens d'organisation** : C'est l'une des qualités nécessaires que doit avoir le trésorier et qui l'aide dans sa gestion quotidienne :
 - Il doit travailler contre le temps et avoir l'esprit vif ;
 - Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement ;
 - Il respecte 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.
- **Le sens de communication** : Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. Ainsi, tous les services doivent lui fournir les informations nécessaires pour affiner sa position de trésorerie prévisionnelle.
- **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 non pas en aval.
- **L'esprit d'anticipation** : Anticiper les aléas des flux et l'évolution des taux d'intérêt et les cours de change, c'est l'une des tâches les plus difficiles. Le trésorier travaille

¹⁰ Anicet Cyrille Ngouloubi, la trésorerie des entreprises, édition L'Harmattan, Paris, 2017, p13

¹¹ Anicet Cyrille Ngouloubi, *ibid*, p12

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

toujours avec des prévisions ; il est responsable sur la gestion actuelle et prévisionnelle de la trésorerie.

- **Les compétences techniques :** Le trésorier doit maîtriser les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux sachant que les comptes bien équilibrés permettront d'éviter des coûts de surmobilisation ou de sous-mobilisation. La connaissance des techniques bancaires est indispensable au trésorier pour contrôler la bonne application par les banques.
- **Le gout de négociation :** Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires, les clients et fournisseurs dans le but de réduire les coûts et augmenter le profit de l'entreprise.

6 Les missions du trésorier

La trésorerie est étroitement liée aux mouvements de liquidités à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, elle doit veiller à ce que l'entreprise dispose d'une encaisse suffisante pour faire face au moindre coût et aux paiements prévus. Pour cela, le trésorier d'une entreprise chargé de plusieurs missions qu'il devra accomplir.

6.1 Les missions du trésorier dans les petites entreprises

Les principales missions du trésorier sont les suivantes¹²:

➤ Assurer la liquidité de l'entreprise

Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques...). Cette mission est sans conteste à placer au premier plan, car la liquidité constitue la condition de base de la survie de l'entreprise. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre les soldes bancaires.

➤ Réduire le coût des services bancaires

Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Le trésorier commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. 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.

➤ Optimiser les placements (placer la trésorerie excédentaire)

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de la placer en tenant compte des intérêts et de la plus-value (ou moins-value) obtenue.

¹² Sion (M), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2001, P27.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

➤ Améliorer le résultat financier

Cela signifie moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. Pour cela, le trésorier 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 deux, à trois mois fiable afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes.

➤ Gérer les risques financiers à court terme

Il s'agit du risque de change et parfois du risque de taux. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change et donc de mettre en place les couvertures adaptées.

La gestion du risque des taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période futur. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.

➤ Assurer la sécurité des transactions

C'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, afin d'éviter la falsification des chèques et des ordres de transfert, les détournements de fonds.

6.2 Les missions du trésorier dans les grandes entreprises

Travaillant en collaboration avec le directeur financier, le trésorier d'une grande entreprise aura pour mission en plus des missions citées pour les petites entreprises, de¹³ :

- Prévoir les soldes de trésorerie jour par jour en date de valeur ;
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation ;
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change et le risque de taux d'intérêt ;
- Suivre et contrôler la trésorerie des filiales et les comptes bancaires ;
- Etablir le budget et les prévisions de trésorerie et analyser les écarts avec le réel ;
- Assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière ;
- Eviter le risque technique ou le risque de non-maîtrise de la technicité d'un instrument ou d'une position financière¹⁴ ;
- Analyser les ratios de trésorerie: fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, ratios de solvabilité, ratios d'endettement ;
- Assurer l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité à court terme ;
- Sécuriser les transactions financières ; flux de paiement, les crédits et les placements ;
- S'occuper du cash pooling qui est un service qui permet de centraliser quotidiennement sur un compte unique les soldes des comptes des filiales d'une société. Il permet de gérer la liquidité en la centralisant et ainsi d'optimiser la gestion

¹³Sion (M), *ibid.* P.29.

¹⁴ Bruslerie, Hubert de la, Eliez, Catherine, **Trésorerie d'entreprise**, 4ème édition Dunod, 2017, p.11.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

des liquidités des différents comptes, soit en transférant des fonds vers des compte qui présentent un solde négatif afin d'éviter des intérêts débiteurs élevés, soit en transférant des fonds vers un compte unique, et faire rémunérer le solde créditeur¹⁵.

7 L'environnement de la trésorerie

La trésorerie est souvent considérée comme le cœur de l'entreprise, par lequel passent tous les flux financiers. Pour mieux gérer ses flux, le trésorier doit entretenir les relations aussi bien les entités interne de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commerciale, etc.) que externe (banque, marché financier, ...)¹⁶.

7.1 L'environnement interne

La trésorerie est une fonction centrale en interaction avec l'ensemble des autres fonctions. Pour assumer parfaitement sa fonction, le trésorier doit sensibiliser la direction générale des problèmes de la trésorerie, faire connaître toutes les parties qui concerne l'importance de la trésorerie dans l'entreprise et faciliter la mise en place des procédures qui peuvent conduire à une meilleure gestion de la trésorerie. Au sein de l'entreprise, les principaux interlocuteurs du trésorier sont¹⁷ :

- **Le comptable**

Le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de un à trois mois, tels que les balances clients et fournisseurs. En revanche, la comptabilité reçoit des documents du trésorier tell que les virements d'équilibrages, emprunts, placements, achats et ventes de devises, nouveaux produits financiers de couvertures etc.

Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoire passés par le service trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information pertinente et fiable sur les encaissements et les délais de décaissements ce qui lui permet de choisir et de modifier les moyens de paiement.

- **Le contrôleur de gestion**

Celui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.). Ces budgets permettent à l'entreprise de faciliter la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion. A l'inverse, la contribution de la trésorerie au budget annuel du contrôle de gestion réside dans la prévision des charges et des produits financiers et son suivi mensuel.

¹⁵ BELHOCINE Liza et BELGACEM Melissa, «**Impact de la fiscalité sur la trésorerie de l'entreprise**», cas de «ETS DELTA», mémoire de master, université de Tizi-Ouzou, 2017.

¹⁶ Bruno Poloniato et Didier Vuyenne , **la nouvelle trésorerie d'entreprise**, édition DUNOD, Paris, 1991. P.64.

¹⁷ <https://fr.scribd.com/document/352752537/Audit-financier-par-cycle-tr-sorerie-doc>, consulté le :

20/05/2020 à 13 :56

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

- **Le responsable commercial**

Le trésorier a besoin d'informations de la part des commerciaux, le responsable commercial d'une entreprise engrange du chiffre d'affaire, mais ne se soucie pas des encaissements de ses clients, or le chiffre d'affaire n'est considéré réel que lorsqu'il est encaissé en totalité pour cela, il faut sensibiliser le commercial à « l'esprit trésorerie ».

- **Le directeur général**

Le trésorier doit préparer une fois par semaine ou mensuellement une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financières remarquables. L'absence de cette formalité est souvent due aux deux parties : Le directeur général a tort laisser se développer des activités qu'elle ne maîtrise pas, et le trésorier a tort de ne pas faire de reporting. Ce reporting doit avoir trois objets :

- Le reporting d'opération : récapitule les principales opérations réalisées au cours d'une période donnée.
- Le reporting de résultat : compare les frais ou produits financiers à l'encours moyen des emprunts ou des prêts.
- Le reporting de position : permet de faire évoluer la politique de trésorerie en fonction de nouvelles anticipations et des risques potentiels.

De ce fait, il faut tâcher à éviter le retour en arrière en maintenant l'échange avec la direction générale.

- **L'audit interne**

L'audit interne s'attache plus particulièrement à vérifier les positions prises dans le cadre des procédures définies avec la direction générale et suggère les aménagements à apporter afin d'optimiser la gestion des risques et des excédents.

7.2 Environnement externe

Il y a des influences qui s'exercent entre l'environnement externe et le trésorier. Les éléments constituant cet environnement sont principalement ¹⁸:

- **Les banques**

Le trésorier fait appel chaque jour à ses banquiers. Auprès de ces derniers le trésorier recherche des moyens de financements ou de produit de placements, des cours de change et des analyses ou des outils forger ses propres anticipations.

- **Le marché financière**

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et au sentiment des marchés

¹⁸ <https://fr.scribd.com/document/352752537/Audit-financier-par-cycle-tr-sorerie-doc>, consulté le 21/05/2020 à 23:47.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Ensuite son intuition et son expérience font le reste. Le métier de trésorier exige de la vigilance pour le suivi des frais financiers et de l'ordre pour l'archivage des justificatifs.¹⁹

¹⁹ <https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html>, consulté le 23/05/2020 à 20:13

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Section 02 : Fondements de la gestion de trésorerie

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise et est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. C'est pourquoi sa gestion ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière, mais devient la gestion d'une ressource stratégique de l'entreprise qui peut conditionner sa survie.

1 Définitions de gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle doit permettre à l'entreprise de faire face à l'ensemble de ses échéances, elle implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise. Elle s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, la gestion de trésorerie doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents.²⁰

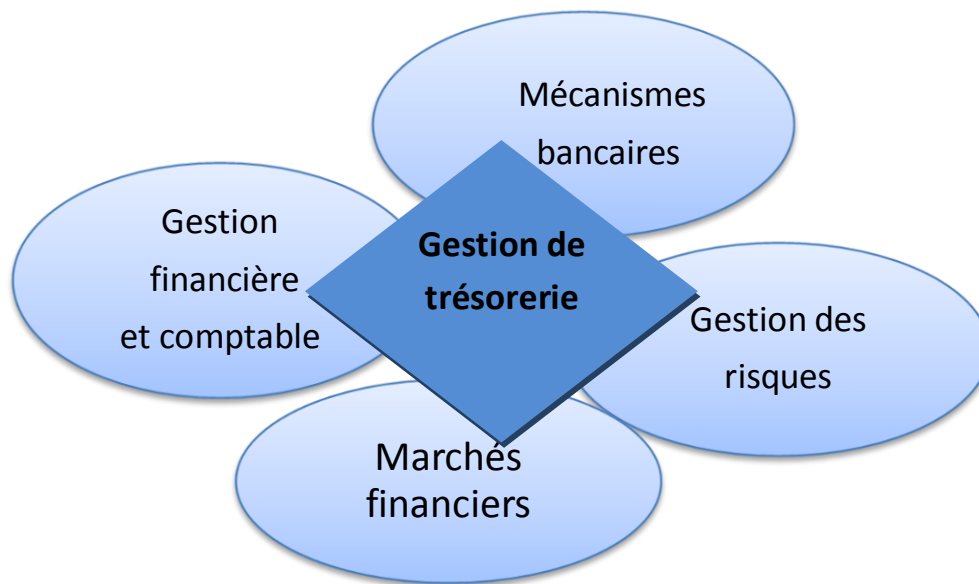
On peut définir la gestion de trésorerie comme ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers, et d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Elle consiste d'un côté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre côté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie²¹.

En d'autre terme, la gestion de la trésorerie est l'entité responsable de la gestion et du contrôle de tous les flux monétaires de l'entreprise. Ces flux monétaires peuvent représenter des augmentations ou des diminutions des comptes bancaires de l'entreprise. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie.

Figure N°0 3 : la place de la gestion de trésorerie

²⁰ ANDRE BOYER, l'essentiel de la gestion de A à Z, édition D'organisation, 1994, P 148 et 149.

²¹ Jack Forget, op.cit, p.15.



Source : ROUSSELOT (P) et VERDIE (J-F), Gestion de la trésorerie, édition dunod, Paris, 2011, P03

Ces définitions nous permettent d'affirmer que la gestion de la trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute sorte d'organisation qu'elle que soit grande ou petite, industrielle ou commerciale, privé ou publique, tout peuvent appliquer car une bonne gestion de trésorerie est avant tout prévisionnelle.

2 Objectif de la gestion de trésorerie

Selon MARMUSE : « la gestion de trésorerie a pour but premier de prévenir la cessation de paiement. Son deuxième but est d'optimiser le résultat financier. Ainsi la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent à l'entreprise d'assurer une utilisation optimale de ses excédent ou la recherche de moyens de financement à court terme au moindre cout : la gestion de trésorerie repose donc sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité »²².

Pour POLONIAT Bruno, l'objectif de la gestion de la trésorerie peut être résumé dans les éléments suivant²³ :

- **Maximiser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement:** La gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit au bon moment et dans la bonne devise ;
- **Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information):** Gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaire et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau

²² MARMUSE Christian, Gestion de trésorerie, édition dunod, paris, 1988, P35.

²³ POLONIAT Bruno, La nouvelle gestion de trésorerie, 2ème édition dunod, paris, 1997, P19.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie ;

- **Assurer la liquidité de l'entreprise** : Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise ;
- **Réduire le coût des services bancaires** : 4 coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :
 - Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs;
 - Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte;
 - La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois...;
 - Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération;
 - La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.
- **Construire un partenariat bancaire équilibré** : Une relation équilibrée consiste d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable.

La gestion de trésorerie implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin d'évaluer le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise. Elle a pour mission principale d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers²⁴.

3 Utilité de la trésorerie

On peut évoquer trois (03) raisons possibles permettant de disposer d'une trésorerie qui sont entre autres²⁵ :

- des raisons de transaction ;
- des raisons de précaution ;
- des raisons de spéculation.

3.1 Des raisons de transaction

Les raisons de transaction s'expliquent par le fait que la société effectue des achats et réalise des ventes même si certaines de ces opérations se déroulent à crédit ou à terme, elle aura absolument besoin des liquidités. Pour cela, il faut prendre des précautions.

3.2 Des raisons de précaution

²⁴ <https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/503325/gestion-de-tresorerie>, consulté le 25/05/2020 à 23:21

²⁵ Baltazar Loubandingar Ngargoto, « **La gestion de trésorerie dans des institutions de micro finance** », Mémoire de master, Institut supérieur Polytechnique "la Francophonie" de Ndjamena/TCHAD, 2008, p8.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

La trésorerie n'étant pas une science nulle. Elle n'est pas à l'abri des imprévus. Cela se traduit par ce que l'on appelle couramment l'épargne ou les prévisions pour couvrir les risques (Insolvabilité).

3.3 Des raisons de spéculation

Départ ces raisons, il faut une spéculation. Lorsqu'une société dispose de fonds important, il est intéressant de placer les excédents dans les conditions avantageuses notamment les dépôts à terme. Outre son utilité, la trésorerie utilise pour sa gestion des moyens techniques.

4 Processus de la gestion de trésorerie

La mise en œuvre de la gestion de trésorerie passe par (03) étapes importantes, sont les suivantes²⁶ :

4.1 Première phase: La prévision

La gestion prévisionnelles est la première étape du processus de gestion, elle permet d'identifier les flux monétaires afin d'évaluer les différentes entrées et sorties de fonds.

La prévision est une fonction qui permet d'estimer la demande future des biens et services offerts par l'entreprise, elle vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence. Cette fonction est établit soit mathématiquement (données historiques), soit intuitivement (connaissance du marché), soit en combinant les deux méthodes²⁷.

«Elle permet aussi de chercher des futures solutions qui peuvent éventuellement affecter l'activité de l'entreprise et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévoir les risques de cessation de paiement»²⁸.

Donc La gestion prévisionnelle est un outil qui consiste à explorer et à planifier des stratégies comptables et financières lesquels correspondent le mieux pour l'entreprise.

4.2 Deuxième phase : L'arbitrage

Dans la deuxième phase, c'est le choix de moyens de couverture ou de placement en tenant compte des risques liés à la manipulation d'argent, à savoir les risques de liquidités, de contrepartie, de taux d'intérêt et de taux de change, elle s'appuie sur :

- Une situation de trésorerie (en valeur) à jour et fiable ;
- Une situation prévisionnelle à très court terme.

²⁶ J. FORGET, Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, paris, 2001, P27.

²⁷ LAROUSSE, «Dictionnaire du Français au Collège», nouvelle édition, Paris 2003, p.810

²⁸ SION (M), op.cit, p. 27 et 28.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

L'arbitrage consiste à prendre la décision de vendre ou d'acquérir certains actifs (titres de propriété d'une entreprise) dans le but d'améliorer la rentabilité et de diminuer les risques pour l'investisseur, en fonction du cours du marché.²⁹

4.3 Troisième phase : Le contrôle

Cette dernière phase consiste à faire l'analyse des écarts résultants de la comparaison entre les prévisions, réalisations et contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables notamment l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt. Le contrôle de la trésorerie consiste en une comparaison des soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie.

5 L'enjeu de la gestion de trésorerie

Les trésoriers et tous les responsables de la fonction financière sont très soucieux de réduire les frais financiers qui leur sont facturés du fait de l'octroi de concours bancaires.

La situation idéale dans la gestion de trésorerie est d'atteindre une «**trésorerie zéro**» cette position sera parfaite pour l'entreprise puisqu'elle ne supporterait ni soldes créditeurs, ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre le coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités. Il s'agit³⁰ :

5.1 Trésorerie zéro

La trésorerie zéro repose sur le principe que la position de trésorerie doit être à la fin de chaque journée proche de zéro afin de minimiser les frais financiers et les coûts d'opportunité liés à des soldes respectivement débiteurs et créditeurs. Elle doit permettre d'optimiser l'allocation des flux entrants et sortants de trésorerie, de sorte que tous les excédents doivent être placés de manière à optimiser les charges financières, et tous les déficits doivent être financés de manière à réduire les charges financières. Elle implique des ajustements en temps réels entre les différents comptes bancaires de l'entreprise et de ses filiales pour que les disponibilités d'un compte puissent être utilisées plutôt que d'avoir recours aux découverts bancaires³¹.

La trésorerie zéro est une utopie tenue du caractère aléatoire des mouvements d'encaissements et de décaissements, c'est un objectif qui est visé de façon quotidienne mais qu'il n'est pas possible d'atteindre.

5.2 Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Pour un compte bancaire créditeur, l'entreprise supporte un coût d'opportunité et puisque cette dernière se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de

²⁹ <https://www.net-investissement.fr/lexique/a/definition-arbitrage-177.html>, consulté le 27/05/2020 à 10:07

³⁰ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/tresorerie-zero>, consulté le 31/05/2020 à 12:16

³¹ Thomas David, « **Trois essais autour de la trésorerie des entreprises** », thèse de doctorat, "Ecole doctorale de Daphine" en partenariat avec "Université Paris Daphine-PSL", Paris, 2016, P02

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

cette insuffisance de liquidités (soit par découvert ou par escompte) est considéré comme un coût réel.

L'arbitrage entre le coût d'opportunité sur une encaisse et un frais financiers donnent un résultat qui est fondamentalement fonction du coût des ressources financière mobilisées par l'entreprise, c'est-à-dire des taux d'intérêt pratiqués sur le marché financier et de la prime de risque spécifique exigée par les apporteurs de ressources. L'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financiers devient singulièrement plus complexe lorsque comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires.

L'entreprise possède plusieurs comptes bancaires pour cela l'arbitrage deviendra plus complexe, l'existence de plusieurs comptes bancaires peut aboutir à trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler pour réduire les frais financiers supportés par l'entreprise³².

5.3 Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

Dans sa recherche d'efficience, le trésorier devra éviter trois erreurs fondamentales³³ :

- ✓ **L'erreur d'équilibrage :** L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Cette erreur est très coûteuse puisque les comptes créditeurs sont en principe peu rémunérés alors que les comptes débiteurs font supporter des intérêts débiteurs plus importants.

Cette erreur peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque qui s'appelle «virements d'équilibrage».

- ✓ **L'erreur de surmobilisation :** Pour la deuxième erreur, elle résulte de l'existence de soldes créditeurs à vue peu rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un défaut de placement, soit un recours excessif aux crédits (escompte, crédit de trésorerie...).

Cette erreur est déterminée en valorisant les soldes créditeurs par le différentiel entre le taux moyen de financement ou le taux de placement selon que l'entreprise se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse et le taux de rémunération appliqué au compte courant. Cette erreur revient à se priver de produits financiers ou à supporter des charges financières superflues.

- ✓ **L'erreur de sous-mobilisation :** L'erreur de sous-mobilisation provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux, pour cela l'existence des soldes débiteurs peut résulter d'une sous mobilisation des crédits qu'il faut éviter en faisant à un recours supplémentaire, à l'escompte ou aux autres sources de financement.

³² Ginglinger, Edith, **gestion financière de l'entreprise**, édition dunod, paris, 1991, P136.

³³ ROUSSELOT (P) et Verdier (J-F), **La gestion de trésorerie**, édition dunod, paris, 2004, P55.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

L'entreprise paye dans ce type d'erreur la différence entre le taux de découvert et le taux inférieur de financement envisagé en ajoutant la commission sur le découvert le plus important qui n'aurait pas été du en cas de recours à un financement alternatif.

6 Les risques de la gestion de trésorerie

Chaque entreprise fait face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite. La notion de risque peut être définie comme un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise. La gestion des risques est l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer ces risques, c'est le trésorier qui doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et la gestion des quatre principaux risques qui sont³⁴:

6.1 Le risque de change

C'est un risque lié à la variation du cours d'une devise par rapport à une autre monnaie de référence. L'entreprise est confrontée à des problèmes de change Lorsqu'elle exporte ou importe des produits ou des services: une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoir libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale pour des engagements libellés en devises étrangères³⁵.

Ce risque se mesure par la position de change qui se définit comme le solde net de ses avoirs dans une devise donnée, il peut être favorable, nul ou défavorable.

6.2 Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt correspond à des pertes économiques possibles dues au désinvestissement ou au réinvestissement des flux monétaires. Il peut avoir comme conséquences l'augmentation ou la diminution d'une dette, une rémunération plus importante ou moins importante d'un placement, une plus ou moins-value sur une créance ou un placement³⁶, il peut être assimilé à un risque de moins-value temporaire ou définitif sur le capital investi.

6.3 Le risque de client

Le risque client concerne la possibilité d'impayé ou de retard de paiement à l'échéance prévue par le client. Ce retard va être traduit par un retard à l'encaissement auquel il va grever le compte courant pendant cette période, ou par un déséquilibre qui va engendrer des modifications dans la partie "financement des emplois" dans le plan de trésorerie.

³⁴ Marc Gaugain, Roselyne Sauvée- Crambert, Op.cit. P191.

³⁵ <https://epargne.ooreka.fr/astuce/voir/472171/risque-de-change>, consulté le 04/06/2020 à 15:33

³⁶ Avenel, Jean-david et Peyrard, Max, **L'essentiel du risque de change et de ses instruments de couverture**, édition Gualino, paris, 2016, P.97

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

L'entreprise prendre une assurance spécifique pour limiter ce risque, ou encore dispose le crédit documentaire comme une solution de moyen de paiement spécifique qu'on va le traité prochainement.

6.4 Le risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte sur une créance ou celui d'un débiteur (une entreprise défaillante par exemple) qui n'honore pas sa dette aux échéances prévues par le contrat signé entre lui et l'organisme prêteur (généralement une banque)³⁷.

La maîtrise du risque de crédit est au cœur du métier du banquier car il détermine la rentabilité des opérations effectuées. Si l'établissement financier sous-évalue ce risque, le montant prêté et les intérêts dus ne seront pas perçus et viendront s'inscrire en perte³⁸.

Ce risque dépend de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut et la part de non-recouvrement de la créance en cas de défaut.

7 Modes et moyens de paiement

L'optimisation de la trésorerie est également dépendante du choix des modes et moyens de paiement utilisables par l'entreprise ou ses partenaires. Ils sont nombreux et variés et le trésorier doit effectuer lorsqu'il en a la possibilité,

Les modes de paiement désignent les supports des flux (chèque, virement...), alors que les moyens de paiement sont des techniques de paiement mises en œuvre telles que la remise documentaire ou le crédit documentaire³⁹ :

7.1 Les modes de paiement

- **Le chèque**

Le chèque est un ordre écrit donné par le débiteur (le tireur), à sa banque (le tiré), de payer un montant déterminé à un tiers bénéficiaire. Avant de le délivrer, la banque doit vérifier que le titulaire n'est pas interdit bancaire⁴⁰, c'est-à-dire qu'il n'a plus le droit d'émettre de chèques.

Un chèque doit comporter des mentions obligatoires : la dénomination de chèque, le mandat de payer un montant déterminé, le nom du tiré, le lieu où le règlement sera effectué, la date et le lieu de création du chèque, la signature du tireur.

Il existe différents sortes de chèques :

- **Le chèque non-barré** : il est payable au guichet en espèces et transmissible à une autre personne que le bénéficiaire initial.

³⁷ <http://www.revue-banque.fr/ouvrage/analyse-risque-credit>, consulté le 25/06/2020 à 11:27

³⁸ Article 4 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit, Media Bank n°67/2003.

³⁹ Marc GAUGAIN et Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, op.cit, P58.

⁴⁰ Annie BELLIER DELIENNE et Sarun KHATH « Gestion de la Trésorerie », édition economica, Paris, 2005, P86.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

- **Le chèque visé** : il garantit que le compte est approvisionné le jour de l'apposition du visa.
- **Le chèque certifié** : le montant est gardé sur le compte pendant les 8 jours qui suivent son émission.

- **Le virement**

Le virement est un mode de paiement à l'initiative du débiteur qui donne l'ordre à sa banque de virer une certaine somme au compte bancaire de son créancier. Il est donc indispensable de disposer des références bancaires complètes du bénéficiaire⁴¹ : il indique le montant de la somme à virer, le nom du bénéficiaire, son numéro de compte et la banque ou le centre de chèques postaux qui tient ce compte.

Le virement se traduit par un simple mouvement comptable, le débit s'effectue traditionnellement en valeur un jour calendaire avant la date de virement (valeur réelle), alors que le crédit au compte bancaire du créancier a lieu le lendemain (c'est-à-dire + 1 jour calendaire).

On distingue différentes catégories de virements :

1-Virement entre deux comptes fonctionnant dans la même banque

Lorsque le donneur d'ordre et le bénéficiaire d'un virement sont clients de la même banque il suffit à la banque de débiter le compte du donneur d'ordre et de créditer le compte du bénéficiaire pour que l'opération soit exécutée.

2- Virement entre deux comptes fonctionnant dans deux banques différentes

Dans ce cas le virement se fait par l'intermédiaire de la Chambre de Compensation de la place du bénéficiaire. Pour la banque du donneur d'ordre, le montant du virement vient s'ajouter aux sommes qu'elle doit payer à la Chambre de Compensation et l'inverse pour la banque du bénéficiaire. L'opération reste toujours un débit au compte du donneur d'ordre et un crédit au compte du bénéficiaire.

3- Virement à un compte postal

Lorsque le client d'une banque donne un ordre de virement en faveur d'un titulaire d'un compte postal, le virement s'effectue entre le compte postal de la banque et le compte postal du bénéficiaire.

Si le particulier doit régler à échéances fixes par exemple, chaque premier jour du mois la même somme à la même personne, il peut donner à sa banque un « ordre de virement permanent ». Aux dates données, la banque effectuera le virement demandé sans que son client ait à renouveler à chaque fois ses instructions.

- **Les cartes de paiement**

Une carte de paiement est une carte magnétique ou à puce qui permet de retirer des fonds uniquement pour son titulaire aux distributeurs des banques ou de payer chez les commerçants. Ce type d'instrument présente l'avantage d'un paiement garanti, ces cartes

⁴¹ Hubert de la Bruslerie et Catherine Eliez « Trésorerie d'entreprise », Ed.Dunod, Paris, 2009, P57.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

peuvent être nationales ou internationale. Il existe différentes cartes, Chacune d'elles a son service⁴²:

- **Les cartes bancaires** : sont délivrées par les banques et permettent à leur titulaire d'effectuer des retraits d'espèces, de réaliser des paiements en débit immédiat (les achats sont portés à mesure sur votre compte) ou différé (prélèvement fin du mois sans agios).

- **Les cartes accréditatives** : ce sont des cartes internationales qui garantissent un paiement à débit différé, généralement une fois par mois ; elles sont proposées à un public beaucoup plus restreint en raison de leur coût. Ces cartes sont ciblées plus particulièrement sur une clientèle voyageant pour affaires ou loisirs⁴³. Elles offrent des services plus que ceux de la carte bancaire, notamment en termes d'assurance.

- **Les cartes privatives** : sont émises par une entreprise commerciale en faveur de ses clients afin d'encourager leurs achats : grands magasins, groupes pétroliers, etc. Elles ne sont pas utilisables que pour les achats auprès de leur émetteur.

- **L'avis de prélèvement** ⁴⁴

L'avis de prélèvement est l'opération qui permet au détenteur d'un compte bancaire d'autoriser un créancier à prélever sur ce compte la somme qui lui revient. L'autorisation de prélèvement peut porter sur un échéancier préétabli qui lui est joint, elle peut également être acceptée par le débiteur sans limite de montant et/ou de durée.

Les avis de prélèvement doivent habituellement être remis en banque 6 jours ouvrés avant la date de compensation pour les avis ordinaires et 3 jours ouvrés avant pour les avis accélérés.

La banque doit donner son accord pour permettre à l'entreprise d'encaisser ces créances par prélèvement automatique. Dès qu'un avis de prélèvement est émis, le créancier a l'obligation d'avertir son débiteur des sommes prélevées et des dates de ces opérations.

- **Le titre interbancaire de paiement (TIP)**

Lancé en 1988, c'est un avis de prélèvement assorti d'un document écrit où le débiteur par sa signature accepte l'opération. Ce moyen de règlement est souvent utilisé pour s'acquitter des dettes envers des grands facturiers (centre de télécom, Trésor public...).

- **Paiement en espèces**

Ils constituent un paiement en liquide en utilisant l'ensemble des billets et des pièces, c'est le seul mode de paiement qui ne peut être refusé, il se diffère des autres modes de paiement (par chèque, par carte bancaire, par prélèvement...) en terme du règlement immédiat et certain.

⁴² Sion (M), op.cit, P63.

⁴³ Didier Geiben, François Flouriot et Hervé Ducharme, **Cartes de paiement Nouveaux enjeux et perspectives**, RB édition, 2011, P33.

⁴⁴ TARI Mohammed Laarbi, cours de techniques bancaires, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2016-2017, P41.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Malgré la rapidité et la facilité de la circulation des espèces mais ils posent divers problèmes comme le blanchiment d'argent (des faux billets ou des fausses pièces).

- **Les effets de commerce**

Ce sont des documents émis par un créancier qui donne l'ordre à un débiteur de payer une dette à un bénéficiaire à échéance par écrit et via une tierce personne. Pour les entreprises, les effets de commerce sont des moyens de paiement utiles dans le cadre de relations commerciales avec des délais de paiement, cela permet de sécuriser et de formaliser les conditions de paiement. On compte parmi les effets de commerce la lettre de change ou un billet à ordre⁴⁵ :

1. La lettre de change ou traite (letter of exchange)

La lettre de change ou traite est un écrit par lequel un créancier « tireur » demande à son débiteur « tiré » de payer à une date fixe (l'échéance) une somme déterminée à une personne « bénéficiaire ». Elle est un instrument couramment utilisé dans les relations internationales car, contrairement au billet à ordre, elle est émise à l'initiative du vendeur. Elle est également un effet financier qui permet à un établissement de crédit de constater sa créance ou de faire crédit par signature en acceptant une traite.

C'est un acte de commerce par la forme quelque soit l'activité du signataire. Cependant, le risque d'impayé subsiste (quoiqu'il puisse être pratiquement annulé si le tireur obtient l'aval d'une banque sur la lettre c'est à dire l'engagement solidaire de payer). Néanmoins, les risques de perte, vol et falsification et la lenteur de recouvrement demeurent⁴⁶.

Une traite émise par un exportateur est communiquée à l'importateur par un intermédiaire (banque ou agent de l'exportateur). A l'échéance, elle sera réglée par virement.

2. Le billet à ordre (the promissory note)

Le billet à ordre est un écrit par lequel un débiteur appelé souscripteur s'engage à payer une somme d'argent due à l'échéance à l'ordre d'une personne appelée bénéficiaire. Ce billet à ordre ressemble à la lettre de change, il a presque les mêmes caractéristiques que cette dernière. Néanmoins, la technique est cependant un peu différente de la lettre de change : il est émis à l'initiative de l'acheteur « souscripteur » et non pas à l'initiative du vendeur « bénéficiaire », Ca peut être un inconvénient dans la mesure où le débiteur peut établir un billet à ordre en faisant figurer une date d'échéance, voire un montant qui lui conviennent et qui ne correspondent pas forcément au crédit que souhaitait lui consentir le créancier.

⁴⁵ Piedelièvre stéphane, **les instruments de paiement et de crédit**, édition Dalloz, paris, 2018, P97-98.

⁴⁶ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/comment-utiliser-la-lettre-de-change-releve-lcr.html>, consulté le 02/07/2020 à 16:40

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Le souscripteur d'un billet à ordre doit aviser la banque domiciliaire qui aura à payer le billet. Le débiteur doit retourner le billet au bénéficiaire suffisamment tôt pour que celui-ci puisse le remettre dans les délais à sa banque pour paiement⁴⁷.

- **Le paiement Mobile money**

C'est un service de transfert d'argent et de paiement accessible directement via le téléphone mobile intelligent, un consommateur peut utiliser ce service pour se procurer des biens et des services au lieu de payer par carte de crédit ou bien en argent comptant.

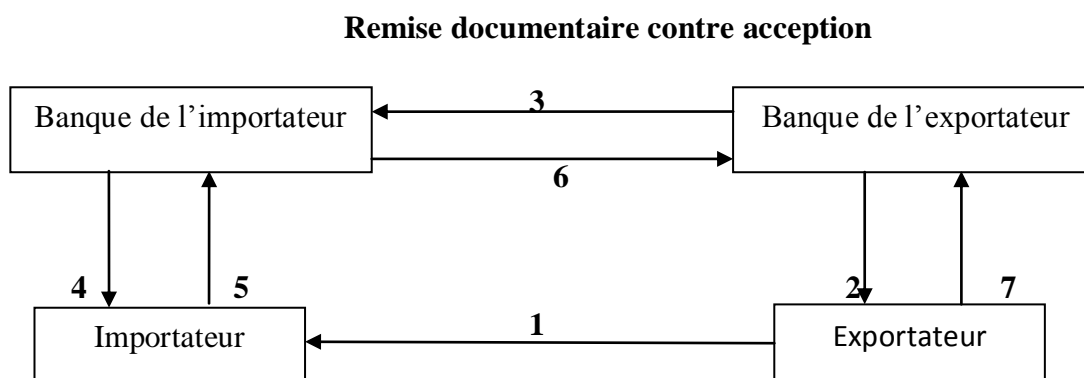
7.2 Les moyens de paiement

On distingue la remise documentaire et le crédit documentaire⁴⁸ :

- **La remise documentaire**

C'est un mécanisme de paiement utilisé dans les transactions commerciales internationales par lequel le débiteur effectue un règlement à son créancier contre la remise de documents convenus lors de la conclusion de la vente. L'exportateur expédie les marchandises et remet au même moment à son banquier la traite tirée sur l'acheteur et les documents prévus dans le contrat de vente. La banque de l'exportateur transmet la traite et les documents au banquier de l'importateur, ce dernier ne délivre les documents à l'importateur que contre paiement ou contre acceptation de la traite par le débiteur. La disposition des documents permet ensuite à l'importateur de prendre livraison des marchandises. La traite ou le paiement prend ensuite le chemin inverse vers l'exportateur via les banques.

Schéma N°1 : Fonctionnement de la remise documentaire



1. Expédition des marchandises.
2. Remise des documents valant titre de propriété.
3. Transmission de documents à la banque de l'importateur.
4. Remise des documents permettant réception des marchandises contre acceptation d'une lettre de crédit (ou contre paiement).

⁴⁷ Hubert de La Bruslerie et Eliez Catherine, Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques, édition dunod, 2017, paris, P66.

⁴⁸ Hubert de La Bruslerie et Eliez Catherine, *ibid.* P 76.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

5. Signature d'une lettre de crédit ou ordre de paiement.
6. Retour de la lettre de crédit acceptée.
7. Transmission au créancier jusqu'à l'échéance.

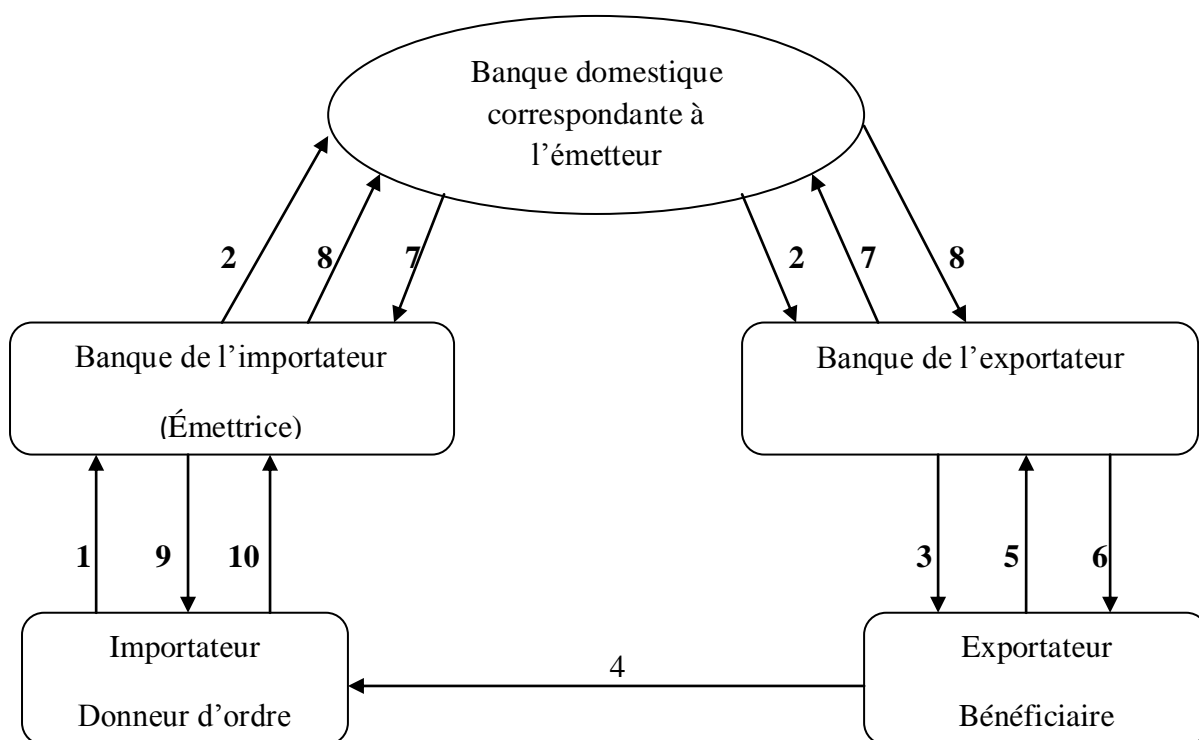
Source : Hubert de La Bruslerie, trésorerie d'entreprise, édition dunod, paris, 2017, P77.

Un risque d'impayé ou de refus de paiement est supporté par l'exportateur qui ne sera averti qu'à l'échéance, Seul le crédit documentaire peut apporter une véritable garantie bancaire de paiement à un exportateur.

- **Le crédit documentaire**

Le crédit documentaire est une opération de paiement par laquelle une banque dite banque émettrice s'engage pour le compte de son client importateur (donneur d'ordre) à payer à un tiers exportateur (bénéficiaire) le prix de marchandises contre une remise de documents sous réserve de leur conformité dans un délai déterminé. Cet engagement pris à la demande de l'acheteur est transmis à la banque du vendeur (bénéficiaire), cette dernière va traiter ces documents conformes avant de demander le remboursement à la banque émettrice. Le schéma suivant montre son mécanisme⁴⁹.

Schéma N°2 : Fonctionnement du crédit documentaire



1. Demande d'ouverture d'un crédit documentaire en faveur de l'exportateur.
2. Transmission de l'ouverture d'un crédit documentaire via une banque résidente.
3. Notification du crédit documentaire à l'exportateur.
4. Expédition des marchandises.
5. Remise des documents.

⁴⁹ TARI Mohammed Laarbi, ibid, P130.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

6. Paiement (crédit documentaire à vue) ou acceptation d'une lettre de crédit par la banque (Crédit documentaire à paiement différé).
7. Transmission après vérification à la banque de l'importateur.
8. Réception des fonds (éventuellement après escompte ou arrivée à l'échéance de la lettre de crédit bancaire, ou suite à transfert).
9. Remise des documents à l'importateur.
10. Paiement (immédiat ou après crédit, selon les termes de l'ouverture du crédit documentaire)

Source : Marc GAUGAIN et Roselyne Sauvée-Crambert, op.cit. P77.

Différents types de crédits documentaires peuvent être ouverts selon l'engagement des banques, on trouve⁵⁰:

- **le crédit documentaire révocable** : n'apporte aucune garantie de paiement au créancier, il peut être dénoncé par la banque émettrice ;
- **le crédit documentaire irrévocable** : ne peut être ni annulé ni modifié par la banque émettrice que sous réserve de l'accord conjoint de l'acheteur et du vendeur. Dans ce cas, la promesse bancaire de paiement prend toute sa valeur, toutes les garanties sont offertes au vendeur;
- **le crédit documentaire irrévocable et confirmé** : la banque notificative donne le maximum de garanties à l'exportateur, notamment:
 - ✓ la couverture du risque commercial en cas de défaillance de l'importateur ;
 - ✓ la couverture du risque politique ou risque-pays.

⁵⁰ Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIÉ, op.cit, P.206.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Section 03 : Problèmes structurels de la trésorerie de l'entreprise

Toute entreprise peut rencontrer des problèmes dans sa trésorerie, ces problèmes peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement) et dans certains cas, les deux.

1 Origine des problèmes de trésorerie

À l'origine des problèmes de trésorerie on trouve des problèmes soit structurels à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR), soit conjoncturels à très court terme résultent des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) plus erratiques⁵¹ :

1.1 Problèmes structurels de trésorerie

Un mauvais équilibre de haut de bilan tient essentiellement à un fonds de roulement insuffisant voir négatif conduira forcément à des difficultés de trésorerie. On demande en effet à celle-ci d'assurer non seulement le financement des besoins d'explication (BFR) mais aussi la compensation des carences du fonds de roulement. Si l'on voulait citer les principales causes de ces problèmes on pourrait trouver les suivantes :

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

➤ Solutions proposées

L'entreprise cherche à appliquer une structure financière stable en améliorant la rentabilité de son activité. Dans ce cas, la solution de ce type de problèmes sera nécessaire de préalablement restructurer le haut de bilan afin, soit de retrouver un niveau de fonds de roulement acceptable (crédit de restructuration de fonds de roulement, apports de fonds propres, amélioration de la rentabilité destinée à l'autofinancement), soit de réduire les besoins de financement en immobilisations nettes (exemple recours au crédit- bail plutôt qu'à l'achat direct des biens immobilisés).

1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements encaissements et de décaissement.

⁵¹ Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDI, ibid. P.25.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Les principales causes identifiables sont les suivants :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoin de trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- 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 définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves ... etc.

➤ Solutions proposées

Les solutions à ce type de problème peut s'agir soit d'éliminer des fluctuations en cause, soit de choisir des modes de financement appropriés tels que les crédits de campagne ou bien de recourir à des techniques telles que l'assurance- crédit ou l'affacturage qui visent à l'anticipation et la gestion des risques de paiements ou de retards.

2 Les principales causes des crises de trésorerie

La position de trésorerie nette est la résultante de tous les flux financiers assurant l'équilibre entre l'ensemble des ressources et des emplois. La différence entre le FR et le BFR est le résultat de la trésorerie donc toute variation de ces derniers a des conséquences immédiate sur elle. Les principales causes des problèmes que rencontre la trésorerie d'une entreprise, susceptibles de la faire déséquilibrer et se dégrader sont les suivants⁵² :

2.1 La crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque en générale une augmentation proportionnelle du BFR, ce qui cause à des déséquilibres d'un surcroit non métrisé, qui conduit à une insuffisance des ressources pour financer l'exploitation, puis à un risque de cessation de paiement.

➤ Solutions proposées

L'entreprise doit avoir certain solutions pour faire face à ses risques :

- Augmenter les capitaux propres pour maintenir un ratio FR/BFR suffisant ;
- Freiner la progression des ventes en cas de d'indisponibilité des moyens de financement ;
- Réaliser un apport en capital et modérer la croissance en augmentant augmenter les capitaux propres pour maintenir un rapport FR/BFR suffisant ;
- Chercher à trouver des ressources pour couvrir cette augmentation du besoin.

2.2 La mauvaise gestion du BFR

Le BFR représente le montant de trésorerie nécessaire pour assurer l'exploitation courante de l'entreprise. Il est lié aux délais de paiements accordés aux clients et à l'argent

⁵² <https://business.lesechos.fr/outils-et-services/daf/les-crisis-de-tresorerie-2-5-la-mauvaise-gestion-du-bfr-300466.php> , consulté le 13/07/2020 à 08:09.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

mobilisé par les stocks et par la production. Ce Besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

➤ Solutions proposées

Une bonne gestion du BFR est basée sur les trois paramètres qui l'influencent :

- **Les créances clients** : réduire les délais de paiement accordés aux clients et faire rentrer l'argent le plus rapidement possible ;
- **Les stocks** : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent ;
- **Les dettes fournisseurs** : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs.

2.3 Le mauvais choix de financement

L'entreprise 'autofinance' plus d'investissement par rapport à sa rentabilité, elle investit en immobilisations sans mettre en place de ressources stables (emprunt LMT, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Cette décision peut causer une dégradation du fond de roulement (FR) ainsi la trésorerie.

➤ Solution proposée

Effectuer un financement rentable à LMT pour rééquilibrer sa structure financière en choisissant soit une augmentation de capital ou un emprunt à LMT.

2.4 La perte de rentabilité

Dans ce cas, les décaissements sont supérieurs aux encaissements, l'accumulation des pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le fond de roulement se dégrade. Toutes ces pertes causant la dégradation de la trésorerie aussi.

➤ Solution proposées

L'entreprise devra sans doute de reconstituer ses fonds propres en faisant, de nouveau appel aux actionnaires.

2.5 La réduction de l'activité

Une baisse de l'activité est due à une baisse de vente (CA diminue), et aussi une production qui n'a pas été ralenti simultanément. Par conséquent le BFR augmente et la trésorerie se dégrade.

➤ Solution proposées :

- Contrôler régulièrement le tableau de bord ;
- Privilégier la charge variable si possible ;
- Ajuster les achats et la production à l'activité réelle.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la trésorerie

Conclusion du chapitre 01 :

La trésorerie est constituée de l'ensemble des capitaux liquides dont dispose l'entreprise pour assurer le paiement des frais de fonctionnement. En effet, elle est considérée comme étant un élément fondamental pour la survie de l'entreprise

Aborder tous les problèmes de la trésorerie d'une entreprise n'est pas une chose aisée. Cette dernière peut être très rentable mais finit par déclarer faillite en raison de l'absence de maîtrise des paramètres de la gestion de trésorerie. La gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions

Les dirigeants de l'entreprise sont appelés à prendre les décisions les plus efficace, performantes et efficaces qui soient, en assurant le bon fonctionnement ainsi que la continuité de ses activités.

L'analyse de la gestion de trésorerie permet de mettre en évidence l'équilibre financier de l'entreprise à travers l'étude approfondie de la situation financière. De ce fait, le chapitre suivant sera consacré aux différentes approches de l'analyse de la trésorerie ainsi sa gestion prévisionnelle.

**CHAPITRE 02 : L'ANALYSE FINANCIERE
ET LA GESTION DE TRESORERIE**

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Introduction du chapitre 02

Toutes les entreprises quel que soit leur taille ou leur structure financière font face à de multiples problèmes, dont ceux qui affectent directement leur trésorerie, d'où celle-ci fait recours à l'analyse financière afin d'évaluer ses capacités de financement qui lui permettent de satisfaire ses besoins à travers la disposition des ressources propres.

L'analyse de la trésorerie occupe un poste très important dans celle de l'équilibre financier de l'entreprise. Elle nécessite un suivi précis de ses besoins et ses disponibilités à court terme, elle portera davantage sur la mesure de la liquidité et la solvabilité de l'entreprise et cela en reposant sur l'analyse du bilan et l'analyse des ratios d'une part et l'analyse des flux d'autre part.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse de la trésorerie, nous allons présenter en premier l'analyse statique par le bilan, dans la deuxième section l'analyse dynamique en terme des flux et en dernier développer la gestion prévisionnelle et la gestion au quotidien.

Section 01 : L'analyse financière par le bilan (analyse statique)

La détermination de la position de trésorerie repose sur l'analyse statique qui constitue la photographie de ses ressources et ses emplois. Cette analyse peut se présenter à partir du bilan fonctionnel.

1 Le bilan fonctionnel

C'est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraités en masses homogènes, il s'agit d'un bilan présenté sous la forme de deux parties emplois et les ressources dans lesquels sont évalués en valeur brut et classés selon leur cycle d'utilisation. Trois cycles sont distingués⁵³:

- **Cycle d'investissement** : c'est le cycle long où s'atteint sur plusieurs années, ce cycle se traduit par les emplois stables ou durables de l'entreprise, il concerne les opérations d'acquisition et de cession d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Les investissements constituent des emplois durables.
- **Cycle de financement** : il est représenté par les ressources stables ou durables (capitaux propres et dettes financières). Ce cycle nécessaire au financement des emplois stables, il consiste à procurer à l'entreprise les ressources nécessaires pour son fonctionnement. La décision d'augmenter le capital ou de contracter un emprunt définit la structure de financement sur plusieurs années.
- **Cycle d'exploitation** : c'est l'ensemble des opérations allant de l'acquisition de matière première et marchandise jusqu'au recouvrement des ressources clients, il est

⁵³ <https://www.l-expert-comptable.com/a/52291-le-bilan-fonctionnel.html>, consulté le 15/07/2020 à 18 :36

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

représenté par les actifs d'exploitation (besoin de financement généré par le cycle d'exploitation) et les dettes d'exploitations (ressource de financement généré par le cycle d'exploitation).

Tableau N°01 : Bilan fonctionnel en grande masse

Actif	Passif
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation	Passif circulant d'exploitation
Actif circulant hors exploitation	Passif circulant hors exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive

Source : Réalisé par nos soins

1.1 Objectif du bilan fonctionnel

L'objectif de ce bilan est d'étudier la structure financière de l'entreprise et de vérifier si l'entreprise finance bien ses immobilisations et son cycle d'exploitation par des ressources stables. D'après l'approche fonctionnelle, les ressources stables doivent pouvoir couvrir les emplois stables et le besoin de financement du cycle d'exploitation. Dans le cas contraire, l'équilibre se fait par appel à de la trésorerie passive (découverts et escomptes), qu'elle est considérée comme un moyen de financement très coûteux.⁵⁴

1.2 La construction du bilan fonctionnel

La construction des 04 masses homogènes du bilan fonctionnel nécessite plusieurs retraitements sur le bilan comptable, des reclassements, des éliminations et des intégrations :

- **Eléments à reclasser** : certains postes figurent dans le bilan comptable sont à reclasser dans le bilan fonctionnel
- **Eléments à éliminer** : c'est les postes qui ne représentent pas de véritables ressources et de financement et ils doivent être retranchés des ressources stables et éliminer de l'actif pour respecter l'équilibre
- **Eléments hors bilan à intégrer** : c'est les postes qui n'apparaissent pas dans le bilan comptable tels que :
 - Effet escomptés non échus ;
 - Crédit-bail (leasing).

1.3 La structure du bilan fonctionnel

⁵⁴ Annaïck Guyvarc'h, **Analyse financière**, édition e-theque, 2004, Lille-Hellemmes, P38.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Tous ces retraitements précédents conduisent à l'obtention du bilan fonctionnel présenté de la manière suivante :

Tableau N° 02: La présentation du bilan fonctionnel après les retraitements

Actif (besoins de financement)	Passif (ressources de financement)
Emplois stables	Ressources stables
<p>Actif immobilisé brut</p> <p>+ Valeur d'origine des équipements financés par crédit-bail + Charges à répartir sur plusieurs exercices + Écart de conversion – Actif - Écart de conversion – Passif - Intérêts courus sur prêts</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>Postes à éliminer:</p> <p>Capital non appelé Primes de remboursement des obligations</p>	<p>Capitaux propres</p> <p>+ Amortissements et dépréciations + Provisions - Capital non appelé</p> <p>Dettes financières</p> <p>+ Valeur nette des équipements financés par crédit-bail - Primes de remboursement des obligations - Intérêt courus sur emprunt + Écart de conversion – Passif - Écart de conversion – Actif - Concours bancaires et soldes créditeurs banques</p>
Actif circulant brut	Passif circulant
<p>Exploitation</p> <p>Stocks Clients et comptes rattachés + Avances et acomptes versés sur Commandes + Autres créances d'exploitation + Effets escomptés non échus + Charges constatées d'avance d'exploitation + Écart de conversion – Actif - Écart de conversion – Passif</p> <p>Hors exploitation</p> <p>Créances hors exploitation + Charges constatées d'avance hors exploitation + Capital appelé non versé + Intérêts courus sur prêts</p> <p>Trésorerie active</p> <p>Valeurs mobilières de placement + Disponibilités</p>	<p>Exploitation</p> <p>Avances et acomptes reçus sur commandes Frais et comptes rattachés + Dettes d'exploitation + Produits constatés d'avance d'exploitation + Dettes fiscales (- impôts sur les sociétés) + Dettes sociales + Écart de conversion – Passif - Écart de conversion – Actif</p> <p>Hors exploitation</p> <p>Dettes hors exploitation + Dettes sur immobilisation + Dettes impôts sur les sociétés + Dividendes + Produits constatés d'avance hors exploitation + Intérêts courus sur emprunts</p> <p>Trésorerie passive</p> <p>Concours bancaires courants et soldes créditeurs banques + Effets escomptés non échus</p>

Source: Grandguillot, Francis, Grandguillot et Béatrice, L'analyse financière, 23^{ème} Ed Gualino, Paris, 2019, P.108

D'après le bilan fonctionnel, la trésorerie est décomposée en :

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- **Trésorerie active** : constituée des liquidités de l'entreprise composées des valeurs mobilières de placement très liquides et les comptes de disponibilités (caisse et banque).
- **Trésorerie passive** : comprend les avances du groupe, les concours bancaires courant et les effets escomptés non échus.

2 Les indicateurs de l'équilibre financier

Le bilan fonctionnel permet de porter un jugement sur l'équilibre financier d'une entreprise à un moment donné, cet analyse passe par le calcul de trois 03 indicateurs de gestions fondamentaux : le fond de roulement net global(FR), le besoin en fond de roulement(BFR) et la trésorerie nette(TN)

2.1 Le fond de roulement (FR)

Le fond de roulement est un instrument d'appréciation de la situation financière d'une entreprise, c'est le surplus des ressources stable après financement des emplois stables qui concourt au financement de l'actif circulant et assure une trésorerie équilibrée⁵⁵, c'est le solde qui contribue à couvrir les besoin de financement.

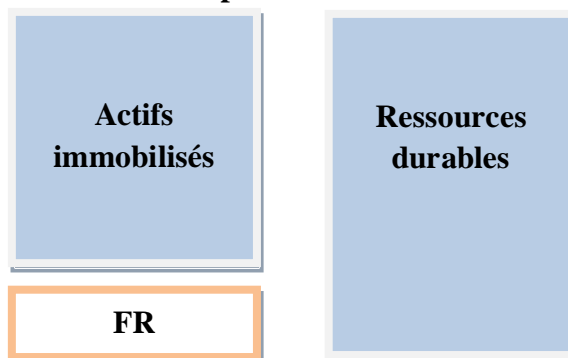
2.1.1 Mode de calcul

Le fond de roulement peut être calculé en utilisant deux méthodes :
Par le haut du bilan (1) et par le bas du bilan(2) :

- **Méthode de haut du bilan** : Il se mesure à partir de la différence entre les ressources stables (permanentes) et la valeur brute des immobilisations (emplois stables).

$$(1) \quad FR = \text{Capitaux permanents (CP)} - \text{Actifs immobilisés (AI)}$$

Figure N° 04 : Représentation du FR par la méthode de haut du bilan



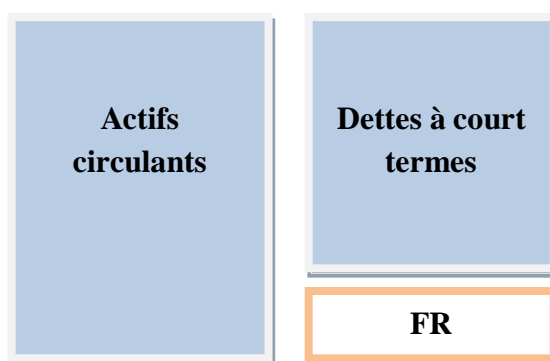
Source : Réalisé par nos soins

- **Méthode de bas du bilan** :

$$(2) \quad FR = \text{Actifs circulants (AC)} - \text{Dettes à court termes (DCT)}$$

⁵⁵ RAMA, Pierre, Analyse et diagnostique financier, Paris, édition d'organisation, 2001, P 71.

Figure N° 05 : Représentation du FR par la méthode de bas du bilan



Source : Réalisé par nos soins

2.1.2 Interprétations des résultats

Une fois le FR est calculé, on observe les résultats suivants :

FR > 0 ⇔ ressources stables > emplois stables

Cela signifie que l'entreprise dispose des ressources stables suffisantes pour financer l'intégralité de l'actif immobilisé, couvrir en plus une partie de l'actif circulant de son cycle d'exploitation si elle dégage un excédent

Par le bas du bilan cela signifie que la liquidation des actifs permet bien de couvrir les dettes à court termes.

FR < 0 ⇔ ressources stables < emplois stables

Cela signifie que les ressources durables n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, c'est-à-dire l'entreprise finance une partie de ces emplois stable à l'aide des dettes d'exploitations et hors exploitations ou trésorerie passive. Cette situation se construit un déséquilibre pour l'entreprise.

FR = 0 ⇔ ressources stables = emplois stables

Cela signifie que les ressources durables finance la totalité de l'actif immobilisé, cette situation n'est pas optimale pour l'entreprise car celle-ci ne dégage pas un excédent de ressources qui permettent le financement du cycle d'exploitation.

Par le bas du bilan cela signifie que les actifs circulant couvrent strictement les dettes à court terme.

2.2 Le besoin en fond de roulement (BFR)⁵⁶

Le besoin en fond de roulement constitue le besoin de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il est le résultat du décalage entre l'achat et la vente des biens (existence de stocks), les ventes et leur encaissement (constitution de créance sur les clients), les achats et leurs décaissements (constitution des dettes envers les fournisseurs).

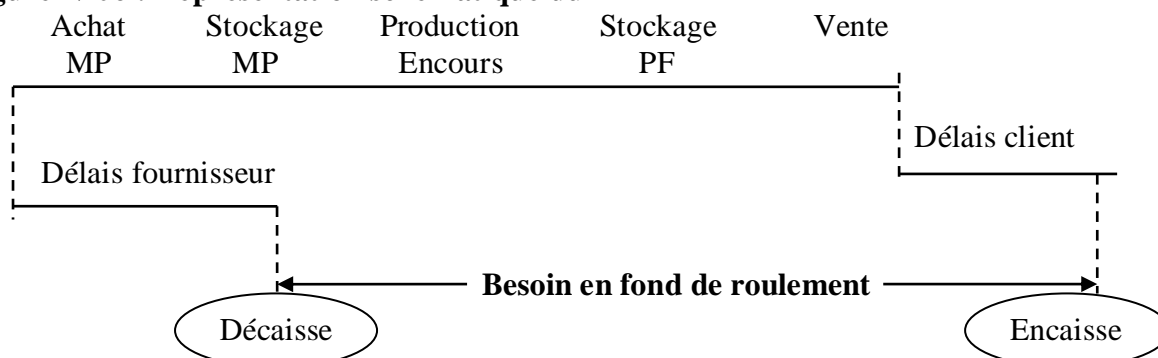
L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement. En effet, il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que

⁵⁶ Annaïck Guyvarc'h, op.cit, P.48.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

génère le cycle d'exploitation (l'activité de la structure). C'est la différence entre les éléments circulants du bilan.

Figure N°06 : Représentation schématique du BFR



Source : Michels Sion, op.cit, P6

D'après le schéma, le crédit fournisseur finance une partie du cycle d'exploitation. Le BFR représente alors le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation et ce pour la période qui sépare le paiement des dettes fournisseurs à l'encaissement des ventes pour cela les crédits fournisseurs doivent être réglés avant que les ventes ne soient encaissées⁵⁷.

2.2.1 Mode de calcul

Il se calcule selon deux méthodes :

- **Première méthode :** Il se détermine par la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation sans tenir compte de la trésorerie

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= \text{Emplois cycliques hors trésorerie} - \text{Ressources cycliques hors trésorerie} \\ &= \text{Actif circulant hors trésorerie} - \text{Passif circulant hors trésorerie} \end{aligned}$$

- **Les emplois cycliques hors trésorerie :** il s'agit de :
Stocks, avances et acomptes versés, créances sur vente, créances diverses, charges constatées d'avance, valeurs mobilières de placement (VMP)...
- **Les ressources cycliques hors trésorerie :** Avances et acomptes reçus, dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales, dettes diverses, produits constatés d'avance...
- **Deuxième méthode :** On peut le calculer en distinguant les éléments strictement liés à l'exploitation et les éléments strictement hors-exploitation. Le BFR est composé de deux parties :
 - **Le besoin en fond de roulement d'exploitation (BFRE) :** égale au surplus des actifs circulants d'exploitation sur les passifs circulants d'exploitation
 - A l'actif, il s'agit de : stock, client, acomptes fournisseurs, charges constatées d'avance d'exploitation et autres dettes relatives à l'exploitation...

⁵⁷ Michels Sion, op.cit, P7

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- Au passif : fournisseurs, dettes fiscales hors impôt, dettes sociales, produits constatés d'avance d'exploitation et tous les postes qui varient en fonction du chiffre d'affaire.

Le BFRE évolue en fonction de l'activité dans les entreprises dont l'activité est régulière, il constitue un besoin structurel à financer par des ressources stables.

$$(1) \quad \text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

- **Le besoin en fond de roulement hors exploitation (BFRHE) :** égale au surplus des actifs circulants hors exploitation sur les passifs circulants hors exploitation.
 - A l'actif, il s'agit de : subventions à recevoir; créance diverses, avances sur salaires, créances sur cessions d'immobilisations, capital souscrit appelé non versé, acomptes sur impôts, valeurs mobilières de placement(VMP), charges constatés d'avance hors exploitations ;
 - Au passif : fournisseurs d'immobilisations, dettes sur acquisitions de VMP, comptes courants d'associés, dépôts du personnel, dettes hors exploitation, dividendes à payer, produits constatés d'avance hors exploitation, intérêt courus non échus, dettes fiscales et sociales(IFS).

Le BFRHE constitue un besoin à financer ponctuel qui peut être financé par des ressources à court terme (concours bancaires).

$$(2) \quad \text{BFRE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

Donc, le BFR égale à :

$$\text{BFR} = (1) + (2)$$

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

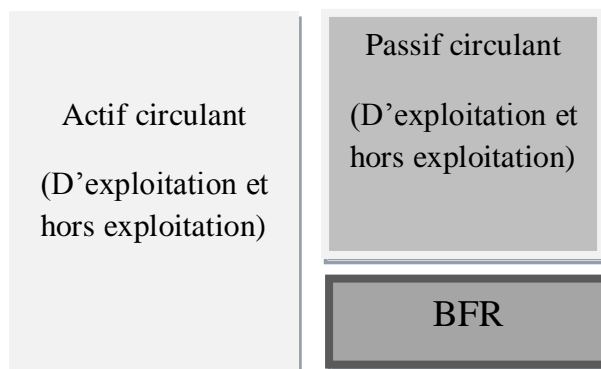
2.2.2 Interprétation des résultats

Une fois le BFR est calculé, on observe les résultats suivants :

BFR > 0 : Cela signifie que les actifs circulants sont supérieur aux dettes circulantes d'où les ressources circulantes ne sont pas suffisantes pour couvrir les emplois circulants, dans ce cas l'entreprise a un besoin de financement d'exploitation elle doit trouver des fonds supplémentaire pour financer son cycle d'exploitation soit par l'excédent des ressources à long terme(fond de roulement) , ou bien par les ressources complémentaires à court terme(concours bancaires...).

Figure N°07 : Besoin en fond de roulement positif

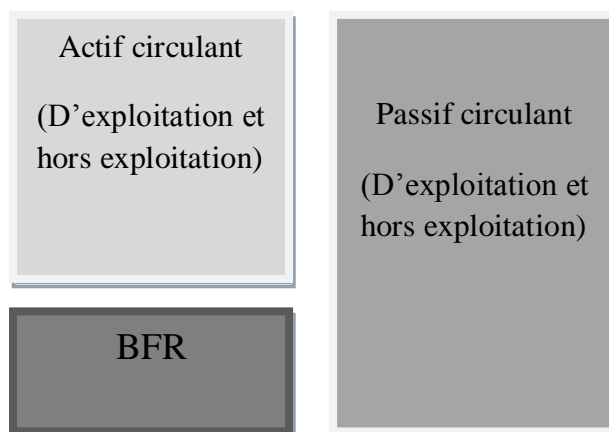
Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie



Source : Réalisé par nos soins

BFR < 0 : Cela signifie que l'entreprise est en bonne santé financière où elle dispose suffisamment des ressources d'exploitation qui permettent de financer intégralement de son cycle d'exploitation et ses emplois à court terme. On parle ici d'un décalage favorable de paiement (les clients paient comptant tandis que les fournisseurs ont un délai de paiement beaucoup plus longs).

Figure N°08 : Besoin en fond de roulement négatif



Source : Réalisé par nos soins

BFR = 0 : Signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, dans ce cas l'entreprise ne dégage pas un excédent de ressource à court terme.

Remarque

- On parle de "besoin en fonds de roulement" lorsqu'il est question des ressources et emplois circulants, c'est-à-dire à court terme, ou concernant le cycle d'exploitation.
- On parle de "fonds de roulement" lorsqu'il est question des emplois et ressources stables, c'est-à-dire à long terme, ou plus d'un an.

2.3 Trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette représente le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart négatif provenant de la différence entre le FR et le BFR, soit le placement à court terme effectué par l'entreprise grâce à l'écart positif constaté entre ces deux mêmes

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

entités⁵⁸. Elle représente l'écart entre les ressources et les besoins découlant de l'activité de l'entreprise

2.3.1 Mode de calcul

La trésorerie nette se détermine par deux méthodes :

- **Méthode de bas du bilan** : La trésorerie nette égale à la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

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

- **Méthode de bas du bilan** : Dans ce cas, elle peut être calculée à partir du fond de roulement(FR) et besoin en fonds de roulement(BFR) comme suit :

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

2.3.2 Interprétation des résultats

Trois cas peuvent déterminer la situation de la trésorerie :

TN > 0 : Signifie que l'entreprise dispose des disponibilités, dans ce cas, les ressources permettent de financer l'intégralité des besoins. Autrement dit, le BFR est couvert par le FR. c'est un signe positif pour une bonne gestion de l'entreprise où la trésorerie constitue une marge de sécurité.

TN < 0 : Cela signifie que l'entreprise a une insuffisance des ressources pour faire face à ses besoins. Autrement dit, le FR ne couvre pas la totalité du BFR, c'est un mauvais signe de gestion dans ce cas l'entreprise fait appel aux concours bancaires courants et aux découverts bancaires (solde créditeur de banque).

TN = 0 : Ça veut dire que les ressources de l'entreprise suffisent juste à couvrir ses besoins (FR=BFR). Dans ce cas, l'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre. Il faut faire attention sur l'évolution du besoin en fonds de roulement parce que chaque modification peut engendrer des difficultés de trésorerie.

2.4 Les équilibres FR / BFR / TN

Nous distinguons 6 situations possibles :

- **1^{ère} situation : FR+ / BFR+ / TN+**

C'est la situation la plus favorable de l'entreprise où le fond de roulement(FR) finance entièrement le cycle d'exploitation et permet de dégager des disponibilités. Il convient d'assurer que la trésorerie ne correspond pas à un sous-emploi des capitaux.

- **2^{ème} situation : FR+ / BFR+ / TN-**

Le BFR est financé par des ressources stables et par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. Dans ce cas l'entreprise peut augmenter le FR (augmenter les

⁵⁸ Philippe KNEIPE, trésorerie et finance d'entreprise, 3^{ème} édition, De Boeck, 1997, P38.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

capitaux propres ou diminuer les immobilisations), ou réduire le BFR (variations des stocks, réduction des créances clients, augmentation des dettes fournisseurs).

- **3^{ème} situation : FR- / BFR+ / TN-**

Cela signifie que les ressources durables couvrent une partie des immobilisations donc l'exploitation dégage des besoins de financement qui sont financés par la trésorerie passive. C'est une situation défavorable pour l'entreprise.

- **4^{ème} situation : FR+ / BFR- / TN+**

Le fond de roulement(FR) et le besoin en fond de roulement(BFR) dégagent un excédent de trésorerie. Cette situation est exceptionnelle pour l'entreprise où elle doit surveiller d'avantage les modalités de sa gestion de trésorerie et de s'assurer que cette trésorerie n'est pas sous-employée.

- **5^{ème} situation : FR- / BFR- / TN-**

Une partie de l'actif immobilisé financée par un découvert, l'insuffisance des ressources permanentes est compensée par les fournisseurs, les avances de la clientèle et les banques. Il s'agit d'un fort risque de dépendance financière.

- **6^{ème} situation : FR- / BFR- / TN+**

Le besoin en fond de roulement(BFR) finance une partie des actifs immobilisés et dégage de la trésorerie. Les fournisseurs et les avances des clients financent le cycle et une partie des immobilisations. Dans ce cas, l'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs. Il est nécessaire s'interroger sur l'insuffisance du FR, Un renforcement des ressources stables est à envisager.

3 L'analyse de la trésorerie par les ratios

Il est nécessaire de mieux connaître l'entreprise et de compléter son analyse en évaluant ses résultats avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation. Il est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité⁵⁹.

L'intérêt d'un ratio est de permettre la comparaison sur plusieurs exercices d'une entreprise ou entre plusieurs entreprises.

On distingue trois catégories des ratios pour l'analyse de la trésorerie :

- Ratios de solvabilité ;
- Ratio de liquidité.

3.1 Ratios de solvabilité

On distingue :

⁵⁹ LOCHARDE (J), Les ratios qui comptent, édition organisation, Paris, 2008, P31.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- **Ratio d'autonomie financière**

Il doit être proche de 1, il mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes autrement dit, il exprime la part du financement propre par rapport à l'ensemble du financement. Plus le ratio est élevé, plus l'autonomie financière de l'entreprise est grande.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres ou permanentes}}{\text{Total des dettes}}$$

- **Ratio de solvabilité générale**

Ce ratio exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes, l'entreprise reste solvable lorsque l'actif réel net couvre ses dettes. Cependant, une entreprise solvable peut présenter des risques de non-liquidité, ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée de payer ses dettes.

$$\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Total actif réel net}}{\text{Total des dettes}}$$

3.2 Ratios de liquidités

Différents ratios de liquidité peuvent être calculés :

- **Ratio de liquidité générale :**

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme par l'actif circulant, il doit être supérieur à 1 pour qu'on puisse dire qu'il existe un FR positif garant théoriquement la liquidité de l'entreprise.

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$$

- **Ratio de liquidité réduite**

Ce ratio mesure la capacité de remboursement des dettes à court terme en utilisant les créances de l'entreprise et ses disponibilités. Ce ratio doit être supérieur à 1.

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Valeurs réalisables} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes à CT}}$$

- **Ratio de liquidité immédiate :**

Il indique la capacité de remboursement immédiate des dettes à court terme par les disponibilités de l'entreprise y compris la valeur mobilière de placement.

$$\text{Ratio de trésorerie à échéance} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à CT}}$$

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Section 02 : L'analyse par les flux

Après voir l'optique statique en terme d'analyse par le bilan, notre étude doit être complétée par une analyse des flux relève de l'analyse dynamique qui met l'accent sur l'évolution de l'entreprise au cours d'une période. Cette analyse repose sur un certain nombre d'outils différents structurés sous forme de tableau conduisant à la formation du résultat.

1 Tableau des flux de trésorerie (TFT)

Le tableau de flux constitue un formidable outil d'analyse privilégié qui apporte une vraie valeur ajoutée à la démarche de l'analyse financière.

1.1 Notion sur le TFT

Le tableau des flux de trésorerie détaille l'ensemble des mouvements de trésorerie, les encaissements et les décaissements. « Il permet de saisir l'aptitude de l'entreprise à engendrer des liquidités, leur utilisation et les besoins de financement qui ont pu se manifester »⁶⁰.

« Ils classent les différents flux par nature d'opération et leur analyse aide à l'appréhension du risque de défaillance de l'entreprise »⁶¹.

Selon l'article 240-1 du journal officiel : « Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. »⁶²

Le tableau de flux constitue un document de synthèse essentiel, il explique le passage du bilan de l'année N – 1 à celui de l'année N en retraçant l'ensemble des origines et utilisations de trésorerie d'une période.

1.2 Objectif du TFT

Le tableau des flux de trésorerie a pour objet⁶³ :

- D'étudier l'incidence de ces activités de façon globale et d'évaluer leurs interrelations ;
- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie ;
- D'informer sur la capacité de l'entreprise ;
- D'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- De mesurer le besoin de financement externe ;

⁶⁰ CHAMBOST J et CUYAUBERE T, **Gestion financière**, 3ème édition dunod, Paris, 2006, p 198.

⁶¹ CHIHA K., **Finance d'entreprise**, édition HOUMA, Alger, 2009, p 166.

⁶² Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009, p.22.

⁶³ GRANDGUILLOT(B) et (F), **analyse financière**, édition Guliano, paris, 2016, P168.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- D'établir des comparaisons entre les résultats et les flux de trésorerie correspondant ;
- De prévenir des risques de défaillance.

1.3 Structure du TFT

On distingue (03) types de flux de trésorerie ⁶⁴:

- **Flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle** : Ces flux représentent le principal type d'entrées et de sorties de fonds d'une entreprise. C'est l'ensemble des encaissements et décaissements. En effet, il s'agit des flux nets de trésorerie provenant de la capacité d'autofinancement après financement du besoin en fonds de roulement généré par l'activité.
La capacité d'autofinancement est obtenue après élimination du résultat net des produits et des charges qui ne posent aucune incidence sur la trésorerie et qui ne sont pas liés à l'activité.
Le besoin en fond de roulement s'obtient par addition des stocks et en-cours, des créances d'exploitation et des autres créances liées à l'activité mais après déduction des dettes d'exploitation et des autres dettes liées à l'activité.
En résumé, c'est tous les flux de trésorerie qui ne sont pas liés aux opérations d'investissement ou de financement.
- **Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** : Ces flux sont générés par les décaissements sur acquisition et les encaissements sur cession d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières et de la variation nette des créances et dettes sur immobilisations.
- **Flux de trésorerie liés aux opérations de financement** : Ils correspondent à l'ensemble des encaissements et décaissements liés au financement externe de l'entreprise tels que l'augmentation de capital, les nouveaux emprunts, les subventions d'investissement, les remboursements d'emprunts, les dividendes...

1.4 Présentation du TFT

Le tableau des flux de trésorerie se présente comme suit :

Tableau N° 03: Structure de tableau des flux de trésorerie

⁶⁴ Prat Dit Hauret et Christian, les tableaux de financement et des flux financiers, édition e-theque, paris, 2003, p17.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Désignation	Note	N	N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité + Résultat de l'exercice * Elimination des éléments sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation + Amortissement et provision + Valeur comptable des éléments d'actif cédés - Produit de cession d'éléments d'actif - Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat - Augmentation des frais d'établissement - Transfert de charges au compte de charges à répartir = Marge brut d'autofinancement - Variation de BFR liée 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 - Acquisition d'immobilisations incorporelles - Acquisitions d'immobilisation corporelles - Acquisitions d'immobilisation financières * Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur les opérations d'investissement + Variation des dettes sur immobilisations = Flux net lié aux opérations d'investissement (B)			
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement + Augmentation du capital - Réduction du capital - Dividendes versés + Augmentation des dettes financière - Remboursement des dettes financières + Subventions d'investissement reçues * Incidence de la variation des décalages trésorerie sur les opérations de financement - Variation de capital souscrit non appelé - Variation de capital souscrit appelé, non versé = Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)			
Variation de trésorerie (A + B + C)			
Trésorerie à l'ouverture (D)			
Trésorerie à la clôture (A + B + C + D)			

Source : Eric TORT, *Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales*, février 2013, p26.

1.5 Interprétation des résultats⁶⁵

⁶⁵ Bernet-Rollande, Luc, *Pratique de l'analyse financière*, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2015, P 241

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Le tableau des flux permet de signaler toute baisse de la trésorerie due à l'évolution de l'activité et par conséquent d'alerter sur une situation qui peut conduire à une cessation des paiements afin de prendre des mesures pour anticiper sur cette situation.

Si la trésorerie liée à l'activité est positive, cela signifie que l'activité a généré une trésorerie disponible; dans le cas contraire, cela indique que l'autofinancement lié à l'activité a été insuffisant pour couvrir la variation du BFR lié à l'activité.

La dégradation de la trésorerie liée à l'activité aboutira alors à un accroissement de l'endettement et donc à des charges financières de plus en plus lourdes.

2 Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)

Le tableau pluriannuel des flux financiers a été présenté par Geoffroy de Murard en 1977. C'est un modèle conceptuel de la gestion de trésorerie qui regroupe l'ensemble des flux d'entrées et de sorties provenant de l'exploitation et des mouvements de patrimoine. Il repose sur la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation(ETE) ; s'établit sur quatre à cinq exercices⁶⁶.

2.1 Structure du TPFF

Le TPFF regroupe trois parties distinctes :

➤ Première partie⁶⁷

Elle regroupe les flux économiques liés aux opérations d'exploitation de manière à dégager un solde économique, ce solde appelé E ou DAFIC (Disponible après le financement interne de la croissance), il est égal à la différence entre l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) et les investissements productifs.

$$\text{DAFIC} = \text{ETE} - \text{Investissements}$$

Le DAFIC mesure l'aptitude de l'entreprise à autofinancer ses investissements productifs. Il représente le solde de trésorerie disponible après financement des investissements par ETE. Il mesure l'aptitude de l'entreprise à financer sa croissance interne par la trésorerie dégagée au niveau des opérations d'exploitation.

• **L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) :**

L'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) est un indicateur pertinent Qui représente la variation de la trésorerie au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation de l'entreprise, il mesure la capacité de celle-ci à gérer ses liquidités et à financer sa. L'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillance, il se calcule comme suit :

$$\text{ETE} = \text{EBE} - \Delta\text{BFR}$$

Tels que :

⁶⁶ <https://comptabilite.savoir.fr/tableau-pluriannuel-des-flux-financiers/>, consulté le 22/07/2020 à 23:56

⁶⁷ PONCET Pier, **gestion de trésorerie**, édition economica, paris 2004, p122.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

EBE : Excédent brut d'exploitation résulte de la différence entre les produits et les charges d'exploitation

ΔBFR : variation du besoin en fond de roulement

➤ Deuxième partie

Dégage un solde financier F qui est obtenu en retranchant de la variation nette des dettes financières ses contreparties d'endettement

$$\text{Solde financier} = \Delta \text{ de l'endettement} - \text{FF} - \text{IS} - \text{Ps} - \text{D}$$

FF : Frais Financiers sur emprunts

IS : Impôts sur bénéfices

Ps : Participation

D : Dividendes

➤ Troisième partie⁶⁸

La troisième partie est composée du solde courant (G) qui est égal à la somme des deux soldes financiers et économiques. Elle regroupe aussi tous les autres flux pour déterminer la variation du disponible.

Solde courant (G) = DAFIC + Solde financier.

$$\text{Variation du disponible} = \text{Solde courant} +/- \text{autres flux}$$

2.2 Présentation du TPF

Le TPF se présente comme suit :

Tableau N° 04: Tableau pluriannuel des flux financiers

Désignations	N-3	N-2	N-1	N
Ventes de marchandises				
+ Production de l'exercice				
- Consommation intermédiaire				
= Valeur ajouté				
- Impôts et taxes				
- Frais personnels				
= Excédent brut d'exploitation				
- Variation du BFR				
= Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)				
- Investissement dans l'exploitation				
= E = Solde économique ou DAFIC				

⁶⁸ M. Gérard, **Gestion financière**, édition Bréal, Paris, 2007, P.222.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Variation de dettes financières - Frais financiers sur emprunts - Impôt sur le bénéfice - Participation - Dividendes = F = Solde financier				
Solde courant G = E + F + Autres produits et autres charges + Produits financiers + Produits de cession + Réduction d'immobilisations financières + Autres produits et pertes exceptionnels + Augmentation de capital + Transfert de charges - Acquisition d'autres valeurs immobilisées - Variation de BFR hors exploitation = Variation du disponible				

Source : M. Gérard, **Gestion financière**, édition Bréal, paris, 2007, P 222

2.3 Les normes du TPF

Les normes d'équilibre financier fixées par G. de Murard portent deux règles principales qui permettent d'interpréter le TPF :

- **Un solde d'exploitation (E) :** Le DAFIC doit être légèrement positif en moyenne sur plusieurs années : s'il est positif l'entreprise autofinance les investissements et l'augmentation du besoin en fonds de roulement généré par l'accroissement de l'activité. Elle dégage alors un surplus pour financer d'autres besoins.
A contrario, s'il est négatif, l'entreprise ne dégage pas un E.T.E suffisant, elle a besoin de recourir à l'endettement financier.
- **Un solde financier(F) :** Un solde financier (F) doit être légèrement négatif : s'il est négatif l'entreprise est faiblement endettée et supporte donc des frais financiers faibles, ça se justifie par l'importance du flux de trésorerie d'exploitation ou par la difficulté de l'entreprise à lever du crédit.
A contrario, si le solde est positif, c'est que l'entreprise finance par recours à l'endettement les besoins non couverts par le résultat d'exploitation.
- **Un solde courant(G) :** Au totale, le solde courant (G) égale à la somme des deux soldes économique et financier, donc doit être proche de 0 pour qu'il déroule un modèle de croissance équilibré.

3 Tableau de financement

« Le tableau de financement est un document prévisionnel permettant d'analyser et d'étudier l'impact des projets à long terme sur la situation futur de la trésorerie. Il reflète les flux de trésorerie prévisionnel»⁶⁹.

Il fait apparaître les mouvements, les flux monétaires ou variations d'emplois et de ressources survenus pendant un exercice afin d'expliquer l'origine de la variation du fonds de roulement net global et d'analyser l'utilisation de cette variation.

Le tableau de financement doit être actualisé chaque année, il est utilisé par la direction générale pour valider la stratégie financière de l'entreprise.

3.1 Objectif du tableau de financement

Le tableau de financement permet de connaître ⁷⁰ :

- les opérations qui ont contribué à l'évolution du patrimoine au cours d'un exercice ;
- les réalisations d'investissements et de désinvestissements ;
- les moyens de financement utilisés ;
- les dividendes distribués ;
- l'évolution des éléments du cycle d'exploitation.

3.2 Structure du tableau de financement

Le tableau de financement est structuré en deux parties :

- Première partie : tableau des emplois et ressources ;
- Deuxième partie : tableaux des variations du fond de roulement.

3.2.1 Première partie : Tableau des emplois et ressources ⁷¹

La première partie du tableau de financement permet d'expliquer comment les emplois stables réalisés au cours de l'exercice ont été financés et comment s'est formé la variation du fonds de roulement net global (évaluation de l'augmentation ou de la diminution du fonds de roulement net global).

La variation du fonds de roulement net global(FRNG) s'obtient de la manière suivante :

$$\text{Ressources durables} - \text{Emplois stables} = \text{variation du fond de roulement net global}$$

Lorsque les ressources durables de l'exercice sont supérieures aux emplois stables de l'exercice, la variation du fonds de roulement net global est positive, cela traduit une augmentation du FRNG, donc une amélioration de la structure financière et inversement, si la variation du fond de roulement est négative, cela traduit par une diminution du FRNG.

⁶⁹ CHIHA K., **Finance d'entreprise**, édition HOUMA, Alger, 2009, P 114

⁷⁰ Grandguillot, Francis, Grandguillot, Béatrice, **L'analyse financière**, édition Gualino, Paris, 2019, P169

⁷¹ Hubert .Bruslerie, **op.cit**, P 172

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- **L'utilité du tableau des emplois et des ressources**

La première partie du tableau de financement permet d'apprécier⁷² :

- La politique d'investissement ou de désinvestissement : acquisition ; produits de cessions
- la politique de financement des investissements : externe ; interne
- la capacité de remboursement : capacité d'autofinancement.
- la politique d'autofinancement et la politique de distribution des dividendes
- les conditions de l'équilibre financier d'après l'approche fonctionnelle.

⁷² Sabah sabrina, **L'essentiel de l'analyse financière**, 2^{ème} édition Gualino, Paris, P134

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Présentation de la première partie du tableau de financement

Tableau N° 05: la première partie du tableau de financement

EMPLOIS	Exercice N	Exercice N-1	RESSOURCES	Exercice N	Exercice N -1
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice.....			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :			Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :		
Immobilisations incorporelles.....			Cessions d'immobilisations :		
Immobilisations corporelles			– incorporelles.....		
Immobilisations financières.....			– corporelles		
Charges à répartir sur plusieurs exercices (a)			Cessions ou réductions d'immobilisations financières.....		
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits).....			Augmentation des capitaux propres :		
Remboursements de dettes financières (b)			Augmentation de capital ou apports		
Total des emplois			Augmentation des autres capitaux propres		
Variation du fonds de roulement net global (ressource nette)			Augmentation des dettes financières (b) (c)		
			Total des ressources		
			Variation du fonds de roulement net global (emplois net)		

(a) Montant brut transféré au cours de l'exercice.

(b) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.

(c) Hors primes de remboursement des obligations.

Source : Grandguillot, Francis, Grandguillot, Béatrice, *L'analyse financière*, «édition Gualino, Paris, 2019, p173

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

3.2.2 Deuxième partie⁷³: Tableau des variations du fond de roulement net globale(FRNG)

La deuxième partie du tableau de financement explique comment la variation positive du fonds de roulement net global a été utilisée ou comment la variation négative du fonds de roulement net global a été couverte, en faisant apparaître trois catégories de variations :

- **Les variations du fonds de roulement d'exploitation** : Elles englobent l'ensemble des variations qui concernent les stocks, les créances et les dettes rattachés à l'exploitation
- **Les variations du fonds de roulement hors exploitation** : Elles regroupent les variations des créances et des variations des dettes diverses. On distingue ainsi les opérations de répartition, d'investissement, ou financières.
- **Les variations de la trésorerie nette** : Elle résulte des variations des liquidités et des concours bancaires courants, elle peut être expliquée par les variations de fonds de roulement et de besoins en fonds de roulement.

Les variations sont calculées par différence entre les valeurs brutes des bilans fonctionnels N et N – 1. Ces variations constituent soit des besoins en fonds de roulement, soit des dégagements de fonds de roulement :

Besoin		Dégagement	
↑	Postes de l'actif	↑	Postes du passif
↓	Postes du passif	↓	Postes de l'actif

S'il s'agit d'une augmentation d'un poste d'actif ou d'une diminution d'un poste de passif, ces variations sont inscrites en besoin. A l'inverse, la variation sera portée dans la colonne dégagement, s'il s'agit d'une augmentation d'un poste de passif ou d'une diminution d'un poste d'actif.

Pour chaque catégorie de variations, il est nécessaire de calculer un solde qui doit être toujours sous la forme suivante :

$$\text{Dégagements} - \text{Besoins} = \text{Variation nette}$$

- Si : Dégagements < Besoins = Besoins nets. Donc on obtient un solde négatif (-)
- Si : Dégagements > Besoins = Dégagements nets. Ce traduit par un solde positif (+)

- **Utilité du deuxième tableau**

La deuxième partie du tableau de financement permet⁷⁴:

- D'apprécier la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise et par conséquent les politiques de stockage, de crédits clients et fournisseurs ;
- Comprendre les conditions de l'équilibre financier d'après l'approche fonctionnelle et connaître l'origine des variations constatées.

⁷³ Hubert .Bruslerie, op.cit, P 174

⁷⁴ Sabah sabrina, L'essentiel de l'analyse financière, 2^{ème} édition Gualino, Paris, P181

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Présentation de la deuxième partie

Tableau N°06 : Présentation de la deuxième partie

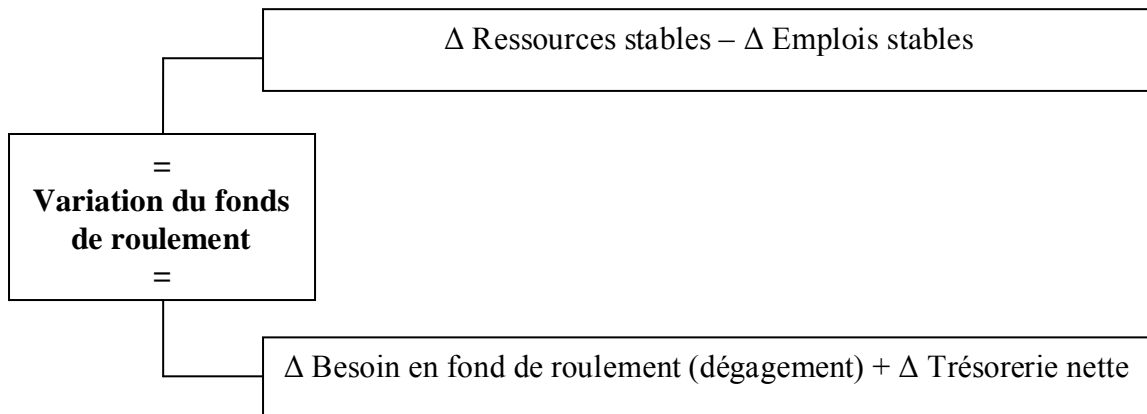
Variations du fonds de roulement net global	Exercice N			Exercice N-1
	Besoin (1)	Dégagement (2)	Solde (2)-(1)	Solde
Variation « Exploitation »				
Variation des actifs d'exploitation :				
Stocks et en-cours.....				
Avances et acomptes versés sur commandes.....				
Créances Clients, Comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a).				
Variation des dettes d'exploitation :				
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours				
Dettes Fournisseurs, Comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b)				
Totaux				
A. Variation nette « Exploitation » : (c)				
Variation « Hors exploitation »				
Variation des autres débiteurs (a) (d)				
Variation des autres créditeurs (b)				
Totaux				
B. Variation nette « Hors exploitation » (c)				
Total A +B :				
Besoins de l'exercice en fonds de roulement.....				
ou				
Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice.....				
Variation « Trésorerie »				
Variation des disponibilités				
Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.....				
Totaux				
C. Variation nette « Trésorerie » (c)				
Variation du fonds de roulement net global				
(Total A +B + C) :				
Emploi net				
ou Ressource nette.....				

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- (a) Y compris charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
- (b) Y compris produits constatés d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.
- (c) Les montants sont assortis du signe (+) lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins et du signe (-) dans le cas contraire.
- (d) Y compris valeurs mobilières de placement.

Source : Grandguillot, Francis, Grandguillot, Béatrice, *L'analyse financière*, «édition Gualino, Paris, 2019, P180

La variation du fonds de roulement net global est la somme algébrique des trois variations nettes précédentes : exploitation, hors exploitation et trésorerie. Si le solde est débiteur, il s'agit d'un emploi net, s'il est créditeur, c'est une ressource nette.



Remarque :

La variation du fonds de roulement net global déterminée dans la deuxième partie du tableau doit être identique à celle calculée dans la première partie mais de signe contraire.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Section 03 : Gestion prévisionnelle de trésorerie

L'élaboration d'une prévision de trésorerie à moyen terme et court terme permettra de mettre en place des décisions spécifiques de régulation en cas d'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé pour une meilleure gestion de trésorerie.

1 Plan de financement (La démarche annuelle)

Le plan de financement est un état financier prévisionnel à moyen terme permettant de mesurer la trésorerie à l'horizon de 3 à 5 ans, Il sert à déterminer le montant et l'origine des ressources les mieux adaptées qui seront nécessaires pour couvrir les besoins de financement et les conditions de réalisation de l'équilibre financier⁷⁵. Il se présente sous la forme d'un tableau en deux parties : les prévisions des emplois et les prévisions des ressources.

Selon L'OEC « le plan de financement 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 »⁷⁶.

Aussi il permet de⁷⁷:

- contrôler l'équilibre financier entre les emplois et les ressources prévisionnels en recherchant les causes de déséquilibre et les y remédier ;
- analyser les écarts entre les prévisions et les données réelles ;
- vérifier la cohérence des décisions prises en matière de politique d'investissement et de financement ;
- négocier auprès des banques les concours financiers et les emprunts nécessaires pour financer les projets d'investissement ;
- rassurer les organismes financiers sur les capacités de l'entreprise à rembourser ses dettes financières.

1.1 Structure du plan de financement

Le plan de financement est un document prévisionnel pluriannuel regroupant les éléments suivant :

- **Les besoins de financement de l'entreprise (les emplois) :** Regroupent tout les besoins liés au financement, à l'investissement, à la rémunération des associés et à l'augmentation du BFR
- **Les ressources de financement de l'entreprise :** Regroupent les ressources internes (CAF, cessions d'actif immobilisé.etc) et les ressources externes (subvention d'investissement, les emprunts, les ressources versées par les associés)

1.2 Construction du plan de financement

Le plan de financement est réalisé généralement en trois étapes⁷⁸ :

⁷⁵ Clerc, Jean-Philippe, **Gestion de trésorerie et du financement**, édition le Génie, paris, 2013, P98.

⁷⁶ Ordre des experts comptables et comptables agréés, **Comptabilité et prospective**, P.446.

⁷⁷ Recroix, Pascale, **Finance d'entreprise**, édition Gualino, paris, 2019, P 269.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- **Première étape** : elle consiste à déterminer les besoins à financer et les ressources ordinaires (CAF, cession d'immobilisation...). Généralement on obtient un plan de financement déséquilibré; il faut donc procéder à divers ajustements pour obtenir l'équilibre de la trésorerie.
- **Deuxième étape** : consiste à établir un plan de financement équilibré en recherchant des nouvelles ressources (apport en capital, emprunt...).
- **Troisième étape** : intégrer les conséquences de différentes nouvelles ressources prises pour rééquilibrer le plan de financement (dividendes à verser, paiements des annuités des emprunts contractés).

1.3 Présentation du plan de financement

Il se présente comme suit :

Tableau N°07 : Présentation du plan de financement

Désignations	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources					
- Capacité d'autofinancement (CAF) (a)					
- Augmentation de capital					
- Prix de cession d'élément d'actif					
- Subvention d'investissement					
- Apports des associés					
- Emprunt à long et moyen terme					
- Autres ressources					
= Total ressources (1)					
Emplois					
- Dividendes					
- Remboursement des emprunts					
- Variation du BFR (augmentation)					
- Investissements nouveau					
- Autres besoin à financer					
= Total emplois (2)					
=Variation de trésorerie (3) = (2) – (1)					
Trésorerie initiale (4)					
= Trésorerie finale (5) = (3) + (4)					

(a) : CAF = (Résultat net comptable + Dotation aux amortissements et provisions - Reprise sur amortissements et sur provisions + Valeur net comptable des immobilisations cédées - prix de cession des immobilisations - quote part de subventions d'investissement).

Source : A-B .Delienne, S .Kath, **Gestion de la trésorerie**, édition economica, Paris, 2000, P28.

⁷⁸ E .Stephany, **Gestion financière**, Edition economica, Paris, 2000, P 171 ,172 .

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

2 Budget de trésorerie (La démarche mensuelle)

Le budget de trésorerie est un tableau prévisionnel financier élaboré à partir de l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement. Il traduit en termes d'encaissement et de décaissement l'ensemble des données prévisionnelles relatives à l'exploitation et hors exploitation. Ce budget doit tenir en compte des délais de règlement, il est établi mensuellement sur une période de 12 mois. La confrontation des différents budgets fait apparaître soit un excédent soit un déficit de trésorerie⁷⁹.

Il sert à vérifier la cohérence du système budgétaire de l'entreprise, il permet de⁸⁰ :

- établir la situation prévisionnelle de trésorerie à travers les disponibilités en caisse, les compte bancaires ;...
- mieux cerner le risque de cessation de paiement à court terme ;
- prévoir les besoins de financement externes à court terme ;
- déterminer le niveau de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise ;
- équilibrer tout au long de la période concernée les encaissements et les décaissements afin d'éviter des fluctuations de trésorerie trop importantes ;
- synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise qui ont une incidence sur sa situation de trésorerie future.

2.1 Elaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie s'établit à partir de 03 trois budgets : Le budget des encaissements, des décaissements et budget de TVA.

Lorsque les opérations sont assujetties à la TVA, les encaissements et les décaissements prévisionnels qui en découlent sont évalués pour leur montant TTC.

- **Le budget des encaissements** : Proviens des encaissements liés à l'exploitation et hors exploitation.

Tableau N°08 : Budget des encaissements

Désignations	Janvier	Février	Décembre
Encaissement d'exploitation TTC				
Ventes au comptant				
Vente à crédit				
Créances clients au bilan d'ouverture				
Encaissement hors exploitation				
Nouveaux emprunts				
Cessions d'immobilisation				
Total des encaissements				

Source : E .Stephany, Gestion financière, Edition economica, Paris, 2000, P 176.

⁷⁹ MAATIB, cours les prévision de trésorerie, école supérieure de commerce, kolea, 2019-2020, p 02.

⁸⁰ DORIATH (B), GOUJET (C), **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, 3^{eme} édition dunod, Belgique, 2007.P.106

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

- **Le budget des décaissements** : Ce budget concerne toutes les dépenses anticipées à court terme de l'entreprise liés aux décaissements d'exploitation et hors exploitation.

Tableau N°09 : Budget des décaissements

Désignations	Janvier	Février	Décembre
Décaissements d'exploitation				
Dettes du bilan d'ouverture				
Dettes fournisseurs				
Achats au comptant TTC				
Achat à crédit TTC				
Autres dettes externes				
Salaires				
Dettes diverses				
Décaissements hors exploitation				
Impôts sur sociétés				
Investissements TTC				
Frais financiers sur emprunts				
Remboursements d'emprunts				
Autres décaissements				
Total des décaissements				

Source : IDEM

- **Le budget de TVA** : L'entreprise collecte la TVA pour le compte de l'Etat selon la formule suivante ⁸¹:

TVA à décaisser du mois N = TVA collectée sur les ventes du mois N

- TVA déductible sur les achats de biens et services du mois N
- TVA déductible sur les achats d'immobilisations du mois N
- Prêt compte de TVA du mois N-1

Si le montant de TVA à décaisser est positif, le règlement sera effectué entre le 15 et le 25 du mois suivant. S'il est négatif, l'entreprise bénéficie d'un prêt compte de TVA, il donnera lieu à un crédit de TVA reporté sur le mois ou les mois suivants.

Tableau N° 10: Budget de la TVA

Désignations	Janvier	Février	Décembre
TVA collecté				
TVA déductible				
TVA due au titre du mois				
TVA à décaisser				

Source: E .Stephany, ibid. P177.

Le budget de trésorerie représente la synthèse des encaissements et décaissements, il fait ressortir le montant positif ou négatif de la trésorerie prévisionnelle mensuelle.

Tableau N°11: Présentation du budget de trésorerie

⁸¹ Jean-philippe CLERC, Prévision et gestion budgétaire, édition Le Génie éditeur, France, P 88

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Désignations	Janvier	Février	Décembre
Trésorerie début du mois(1)				
Total des encaissements (2)				
Total des décaissements (3)				
TVA à décaisser (4)				
Trésorerie du mois (5) = (2) + (3) + (4)				
(+ou -) décision de trésorerie (financement ou placement)				
Trésorerie cumulée fin de mois (1) + (5)				

Source: E .Stephany, ibid. P 178.

2.2 Interprétation du budget de trésorerie

Deux situations peuvent nécessiter l'ajustement de la trésorerie⁸² :

- Le solde mensuel est positif : ceci traduit par la présence d'un excédent de trésorerie nécessitant des placements rémunérateurs en investissant, en remboursant par anticipation des emprunts, en réglant les fournisseurs...
- Le solde mensuel est négatif : ceci traduit par un déficit de trésorerie qui demande la mise en place de solutions pour financer ce besoin telles que :
 - La mobilisation de créances commerciales : escompte ou cession de créances ;
 - L'obtention de crédits bancaires (découverts, crédits de trésorerie spécialisés, ...);
 - Emission de billets de trésorerie,...

3 Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un document issu du budget de trésorerie dans le cas où ce dernier fait apparaître des excédents ou des insuffisances de trésorerie, il s'agit donc de procéder à des rééquilibrages afin d'ajuster les soldes soit en intervenant des opérations d'escompte (mobiliser des créances, recourir aux crédits de trésorerie) ou des opérations de placement où il met en évidence le solde de trésorerie du mois, son objectif est d'avoir une trésorerie très proche de 0⁸³. Il se présente comme suit :

Tableau N°12 : Plan de trésorerie

Désignations	Janvier	Février	Décembre
Trésorerie début de mois				
Encaissements				
Ventes au comptant				
Ventes à 30 jours escomptables				
moins effets escomptés				
Créances clients au 01/01				
Emprunt				
Total des encaissements				
Total des décaissements				

⁸² Idem p 90.

⁸³ <https://www.petite-entreprise.net/P-2942-88-G1-definition-d-un-plan-de-tresorerie.html>, consulté le 01/09/2020 à 04 :17

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Trésorerie avant ajustement				
Effets escomptés				
Agios				
Montant net reçu				
Trésorerie fin de mois				

Source : Jean-philippe CLERC, **Prévision et gestion budgétaire**, édition Le Génie éditeur, France, P90.

4 La fiche en valeur

La fiche en valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel du compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de la trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie⁸⁴.

A. La date de valeur (Jour de valeur)⁸⁵

C'est la date à partir de laquelle une opération enregistrée dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels. Elle est différente des dates des opérations (des dates auxquelles les mouvements sont initiés) car le traitement administratif des mouvements débités ou crédités sur les comptes bancaires prend un peu de temps au sein du système bancaire, on constate que :

- Les opérations d'encaissement : sont créditées en valeur après la date d'opération (J+X jours). Exemple : remises de chèque d'espèces, virements, etc.
Un chèque remis le jour (J) est souvent crédité sur le compte en jour (J+2)
- Les opérations de décaissement : sont débitées en valeur avant la date d'opération (J- X jours) ; Exemple : paiement de chèque, retrait d'espèce, etc.

La détermination des dates de valeur s'exprime soit en jours ouvrés ou calendaires :

- **Les jours calendaires (JC)** : Il s'agit de tous les jours y compris les jours fériés, soit 7 jours par semaine du dimanche à samedi, c'est-à-dire 365 jours par années civile.
- **Les jours ouvrés (JO)** : Correspondent aux jours de la semaine où la banque travaille normalement, soit 5 jours par semaine du dimanche au jeudi.

4.1 Structure de fiche en valeur

La fiche en valeur reprend tous les flux d'encaissement et de décaissement selon la nature de l'opération, elle permettra de suivre la trésorerie au jour le jour. Elle se présente comme suit :

Tableau N° 13: La fiche en valeur

⁸⁴ Desbrières Philippe et Poincelot Evelyne, op.cit, P53

⁸⁵ J-C .Coille, A.Roger, **politique de financement, gestion de la trésorerie et risque de change**, Cnam intec, 2014, P 33.

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Désignations	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial					
Mouvements créditeurs					
Remise chèque sur place					
Remise chèque hors place					
Remise d'espèces					
Effets à l'encaissement					
Effets à l'escompte					
Virement reçue					
Autres					
Total recette					
Mouvement débiteurs					
Chèque émis					
Effets domiciliés					
Virement émis impayés					
Autres					
Total dépense					
Solde avant décision					
Décision :					
Escompte					
Placement					
Agios					
Virement					
Virement banque à banque					
Recettes					
Charges recettes					
Virement banque à banque					
Dépenses					
Charges dépenses					
Solde après décision					

Source: P. Rousselot, J-V, Verdie, **gestion de trésorerie**, édition Dunod, Paris, 1999, p50

Chapitre 02 : L'analyse financière et la gestion de trésorerie

Conclusion du chapitre

L'analyse financière repose sur l'ensemble de technique ayant pour but d'établir un diagnostic pertinent sur la situation financière de l'entreprise, il s'agit d'une analyse statique et dynamique. L'objectif principale de l'analyse statique est de faire une étude en construisant le bilan fonctionnel qui permet de juger l'équilibre financier de l'entreprise et vérifier si celle-ci a bien prévu les ressources nécessaires pour financer ses besoins. Cette analyse fait appel au calcul de trois indicateurs significatifs : le FR, le BFR et la trésorerie nette qui permet de rétablir l'équilibre du bilan.

L'analyse dynamique sera ensuite fondée sur l'étude des tableaux de flux évoquée à travers la présentation de tableau des flux de trésorerie, tableau de financement, elle met l'accent sur l'évolution de l'entreprise au cours d'une période et porte de réponse sur la viabilité future de l'entreprise.

Par ailleurs, une gestion prévisionnelle de la trésorerie est nécessaire afin de déterminer comment les liquidités de l'entreprise vont évoluer dans le futur, il s'agit de prévoir les excédents et les déficits de la trésorerie en choisissant les meilleurs modes de financement ou de placement.

La gestion de trésorerie au quotidien permet d'organiser les mouvements d'argent jour au jour en focalisant sur une trésorerie plus proche de zéro.

**CHAPITRE 03 : ANALYSE DE LA
TRESORERIE DE LA SOCIETE GENERALE
MARITIME GEMA**

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Introduction du troisième chapitre

Une présentation théorique ne sera jamais complète sans avoir un appui pratique.

Après avoir présenté dans les deux chapitres précédents les différents aspects théoriques de la gestion de trésorerie et les méthodes de détermination de la trésorerie, ce chapitre sera consacré au volet pratique.

Signalant que nous n'avons pas pu faire notre stage pratique à cause de la pandémie Covid-19. Le présent chapitre représente une étude relative à des données de la société générale maritime GEMA retirées d'un mémoire de fin d'étude qui traite le cas de cette société.

Notre chapitre est reparti comme suit : la première section comporte une présentation générale de l'entreprise qui a fait l'objet de notre simulation à savoir GEMA. La deuxième section sera consacrée à l'analyse de la trésorerie par l'approche statique et dynamique des années 2016, 2017, 2018, enfin la troisième section a pour objet d'analyser la gestion prévisionnelle de la société maritimes GEMA

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Section 01 : Présentation de l'entreprise GEMA

Afin d'analyser la trésorerie de l'entreprise générale maritime «GEMA», il est indispensable de commencer par la présentation de cette entreprise.

1 Historique de l'entreprise «GEMA»⁸⁶

Toutes les activités maritimes telle que la consignation des navires, le transport maritime de voyageurs, de marchandise et d'hydrocarbures, le transit on été en totalité confiés à la Compagnie Maritimes Algérienne de Navigation (CNAN), créée à cet effet.

La société générale maritime « GEMA » ex ENCATM est issue de la restructuration organique de la CNAN en 1987, sous la forme consacrée à l'époque d'une entreprise nationale à caractère économique, elle a hérité des activités de consignation des navires, d'avitaillement et de transit.

- Le décret 87/156 du 04/07/1987 portant sur la restructuration de la générale maritime.
- L'acte notarié du 05/06/1990 portant transformation des statuts de l'entreprise l'ENCATM « Entreprise Nationale de Consignation et d'activités Annexes au Transport Maritime » en EPE.SPA, société par action.
- L'acte notarié de la 04/03/1991 portante modification de l'objet social et changement de dénomination de l'entreprise ENCATM devenu GEMA société générale maritime. une société par action avec un capital social de 15.000.000,00 DA.
- L'acte notarié dressé le 18/02/1998, il est procédé à une refonte des statuts aux fins de mise en conformité avec la modification de la loi relative à la gestion des capitaux marchands de l'état. A ce titre il a été procédé à une augmentation du capital de pour le porter à 300 millions de dinars, telle augmentation ayant donné lieu à l'émission de 1900 actions nouvelles.
- En application du nouveau texte et la création de la SGP GESTRAMAR, les statuts de « GEMA » ont été modifiés conformément à la modification législative d'Août 2001,
- par acte notarié dressé le 29 novembre 2004 portant attribution de la propriété des actions de « GEMA » à GESTRAMAR.
- GEMA a marqué un chiffre d'affaire enregistré d'une valeur de 1.129 116 513 DA pour l'année 2017 avec un résultat d'exploitation nette de 165 473 636 DA pour le même exercice.

Actuellement « GEMA » est doté d'un capital social de 750 000 000 DA détenu à 100 % par le Groupe Algérien de transport maritime (GATMA) en remplacement depuis 14/02/2016 à l'ex société de gestion des participations de l'état (EX GESTRAMAR)

⁸⁶ <https://gema-group.com/entreprise/historique>, Consulté le 17/09/2020 à 16 :04

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

2 Présentation de l'entreprise « GEMA »

La Société Générale Maritime, en abrégation « GEMA » est une entreprise publique économique intervient dans le marché de la consignation de tous les types de navires Elle consigne aussi bien des navires en lignes régulières qu'en tramping (cargaisons homogènes).

GEMA est placée comme leader dans les services annexes au transport maritime grâce à un savoir-faire acquit depuis de nombreuses années, et des moyens humains et matériels importants.

La société générale maritime « GEMA » est une EPE/SPA au capital social de 327 900 000 DA détenu à 100% par le groupe Algérien de transport maritime « GATMA ». Elle exerce son activité dans tous les ports de commerce algériens. L'entreprise est implantée au niveau des principaux ports de commerce à travers dix (10) agences maritimes à savoir :

- GEMA ANNABA, Wilaya d'Annaba ;
- GEMA SKIKDA, Wilaya de Skikda ;
- GEMA DJENDJEN, Wilaya de Jijel ;
- GEMA BEJAIA, Wilaya de Bejaia ;
- GEMA ALGER, Wilaya d'Alger ;
- GEMA TENES, Wilaya de Chlef ;
- GEMA MOSTAGANEM, Wilaya de Mostaganem ;
- GEMA ARZEW, Wilaya de d'Oran ;
- GEMA ORAN, Wilaya d'Oran ;
- GEMA GHAZAOUET, Wilaya de Tlemcen.

Le siège social de GEMA est situé au 2, rue JAWAHARLAL NEHRU (ex. BEZIERS), Alger.
Le personnel de GEMA (siège et Agences Maritimes) est composé de : 171 dont :

- 71 cadres
- 100 maîtrises / exécutions

GEMA dispose de Cinq (05) registres de commerce :

- Registre de commerce principal **consignation**
- Registre de commerce secondaire **formation et consulting**
- Registre de commerce secondaire **vente détaillé**
- Registre de commerce secondaire **import**
- Registre de commerce secondaire **export**

3 Les clients de GEMA

L'entreprise a une clientèle très diversifiée composée aussi bien de réceptionnaires publics que privés et d'armateurs de renommée internationale.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Des armateurs de renommée internationale font confiance à GEMA en la désignant comme agent consignataire en Algérie. Parmi ces armateurs on peut compter :

- **IGNAZIO MESSINA Line** : Sud Europe
- **MTL** : Région de la Baltique vers la Méditerranée,
- **DALARO Shipping** : Nord Europe

4 Le groupe GEMA⁸⁷

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de développement, le groupe GEMA est constitué de plusieurs filiales et participations

4.1 Filiales et participations de GEMA

L'entreprise GEMA dispose :

- **La filiale FILTRANS** : Une filiale qui intervient dans le secteur de la logistique en tant que commissionnaire en transport international, manutentionnaire, transporteur terrestre en plus de la gestion d'entrepôts de marchandises sous douane et de conteneurs vides. Elle est dotée d'un capital social de 200 millions de DA détenu à 100% par l'entreprise GEMA.
- **La filiale AVICAT** : La société d'avitaillement et de catering «AVICAT» est une filiale dissoute. Elle est actionnaire à 20%, et les 80% revient à GEMA. Sa principale activité est l'avitaillement des navires, les produits de bouche et les produits de pont, elle opère dans le domaine du ravitaillement des bases pétrolières et du catering.

GEMA dispose également de participations dans les sociétés suivantes :

- **Algerian ligabue catering (SPA)** : Société de catering et restauration collective créée en association avec un partenaire Italien LIGABUE d'un capital social de 300 millions de DA détenu à hauteur de 35% par GEMA et 65% par la partie Italienne LIGABUE.
- **La Société d'Investissement Hôtelière –S.I.H – (SPA)** : Société de gestion hôtelière (hôtel Sheraton, club des pins, hôtel Renaissance, J.W Marriot), d'un capital social de 17.393 000 KDA détenu à hauteur de 6,60% par GEMA représentant 1 148 000 KDA et 93.4% entre 14 autres organismes publics portuaires et financiers.
- **SAIDAL** : Des titres acquis pour 79 418 KDA génèrent des dividendes de 4 000 KDA pour chacun des exercices (2015 et 2016).
- **COMARPEX-ALGERIE (SPA)** : elle été créée en association avec un partenaire

⁸⁷ <https://www.gema-group.com/entreprise/presentation>, consulté le 17/09/2020 à 19:55

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

français COFRAPEX. L'entreprise GEMA participe de 21% dans le capital social de cette société. Après la dissolution de COMARPEX-ALGERIE et mise en liquidation le 05 janvier 2016. Une partie de ses effectifs a été redéployée vers GEMA qui œuvre à développer l'activité d'avitaillement et le ravitaillement.

- **SUDCARGOS Algérie** : C'est une société dans laquelle GEMA détient une participation de 38%. En 2008, cette société est dissoute.
- **SOGRAL (SPA)** : Cette entreprise a été créée avec un capital social de 90 millions de dinars, GEMA est actionnaire à 36% et les 64% restant appartenant à la SGP FIDBER. Les actions détenues par GEMA dans cette société ont fait l'objet d'un transfert à la valeur nominale de 32 400 000,00DA au profit du Groupe TRANSTEV, résolution du CPE du n°03/145 du 17/09/2015, AGEX de GEMA du 10/02/2016 et AGEX de SOGRAL du 07/03/2016. Le remboursement du montant de ces actions par SOGRAL n'est pas effectué. Le montant des titres a été logé dans le compte « Créances d'immobilisations financières ».

5 Domaine d'activité

5.1 La consignation

L'Entreprise GEMA intervient dans le marché de la consignation de tous types de navires dans tous les ports de commerce d'Algérie (ro/ro, porte-conteneurs, vraquiers etc...), la gestion des conteneurs, des marchandises réfrigérées, des marchandises en vrac, des colis lourds. GEMA consigne aussi bien des navires en lignes régulières qu'en tramping (cargaisons homogènes).

GEMA a capitalisé un savoir-faire dans le shipping en général, la gestion des conteneurs, les marchandises réfrigérées, les marchandises hors gabarit...ect. Elle porte aussi aide et assistance pour des études de marché à toute compagnie désireuse d'investir le domaine des transports maritimes en Algérie.

GEMA Group a développé de solides relations avec l'industrie du transport maritime telle que : les dépôts de conteneurs, les chargeurs, les sociétés de manutention, les ports secs, les compagnies de transport routier, les autorités portuaires et douanières etc.

➤ L'agent consignataire

L'agent consignataire est mandaté par un Armateur pour assister le navire en escale dans ses rapports avec les autorités et administrations locales, avec les transitaires, les chargeurs et les réceptionnaires. Son rôle consiste, également, à assister le navire pour tous les événements pouvant surgir lors de l'escale.

Sur le plan commercial et financier et pour compte de ses mandants, il établit le proforma des comptes d'escales, encaisse les frets, confectionne les comptes d'escales, recrute le fret et

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

défend la notoriété des ses armateurs. Il peut également, à la demande du réceptionnaire ou dans le cadre d'une convention, assister ce dernier et agir pour son compte en mettant à disposition tous les moyens humains et matériel nécessaire pour assurer le bon déroulement de l'escale (tramp régulier).

5.2 Avitaillement

Suite à la dissolution de la société mixte COMARPEX, l'activité avitaillement de navires a été transférée à GEMA.

5.3 Formation

Le Centre de formation en Gestion maritime et portuaire « **GEMAFORM** » est créé par GEMA. GEMAFORM est fonctionnel depuis le mois d'Avril 2015, il a commencé par dispenser sa formation à cours terme, exclusivement sous forme de séminaires. Cette formation a été orientée vers la satisfaction des besoins des entreprises du domaine maritime et portuaire ou activant avec les entreprises et administrations du secteur maritime.

L'objectif de GEMA en créant cette école est de dispenser un enseignement théorique et pratique de qualité en misant sur un corps enseignant compétent réunissant une longue expérience managériale dans le domaine maritime et portuaire et un niveau de connaissances théoriques élevé.

Aussi, la qualité de l'enseignement dispensé par GEMAFORM est rehaussée par le corps professoral universitaire intégré après la conclusion des accords de partenariat avec l'Ecole supérieure de commerce (ESC) et la faculté de Droit de Said Hamdine.

5.4 Transit International

Le Groupe GEMA intervient à travers sa filiale FILTRANS dans les activités de transit, transport terrestre de marchandises, entreposage de marchandise, parc sous douane.

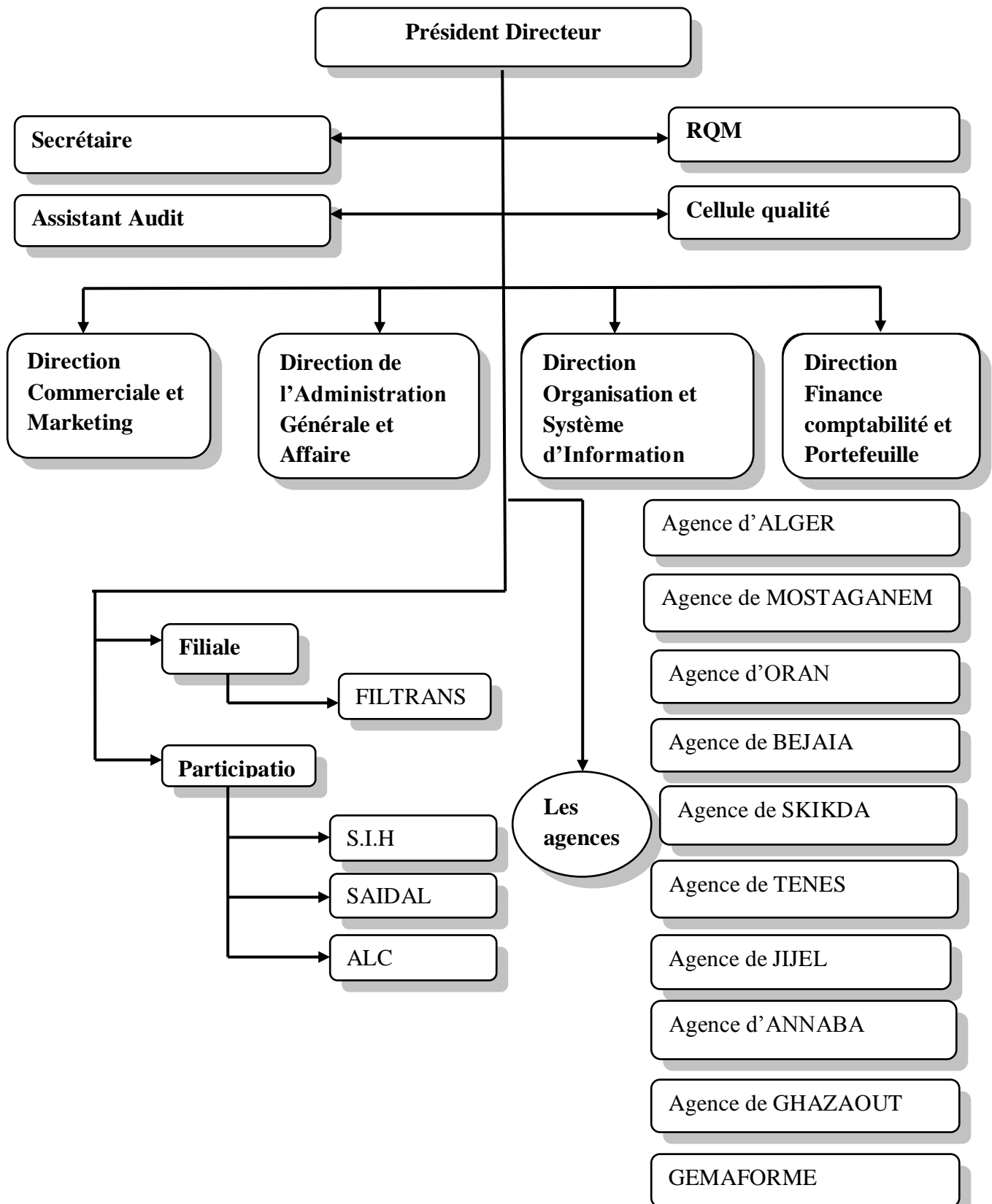
Cette filiale détenue à 100 % par GEMA assure :

- Transit et dédouanement tous régimes ;
- Transport terrestre de marchandises ;
- Magasinage ;
- Conseil ;
- Entreposage sous douane ;
- Entreposage libre ;
- Pointage et reconnaissance de marchandises ;
- Surveillance ;
- Gestion de Parcs à Conteneurs ;
- Manutention.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

6 L'organisation de GEMA

6.1 L'organigramme de GEMA



Source : SEKRAN Yamina, « Pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise Cas : société générale maritime direction Alger », mémoire de master en science financière et comptabilité, option finance et comptabilité, école supérieur de commerce de Kolea, 2019.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

6.2 Les directions de l'entreprise GEMA

L'entreprise GEMA dispose de plusieurs directions chacune s'occupe de telles missions à savoir :

6.2.1 La direction générale

La direction générale est chargée de définir les stratégies globales du fonctionnement de l'entreprise à court et moyen termes et anticiper les mouvements de son marché. Elle a pour mission de gérer l'activité commerciale, technique, technologique, notamment l'animation et le contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

6.2.2 Responsable management qualité

- Organiser et maintenir le système de management de la qualité et superviser sa déclinaison à tous les niveaux de l'entreprise
- Définir et mettre en œuvre le plan de communication sur la politique et le programme qualité
- Assurer la bonne compréhension et l'application des procédures et démarches qualité à travers les formations et l'assistance méthodologique
- Identifier et analyser les problèmes qualité et proposer des actions correctives
- Promouvoir les plans d'amélioration de la performance, la culture d'amélioration continue et les meilleurs pratiques auprès des collaborateurs
- Définir et suivre les outils de gestion de la qualité (système documentaire, indicateurs...)
- Organiser et superviser des audits qualité internes et externes
- Assurer la veille normative et réglementaire
- Préparer les démarches de certification ou d'accréditation spécifiques et assurer la pérennité des certifications en vigueur

6.2.3 Assistant audit

- Participe à l'exécution des missions d'audit : il réalise les travaux confiés par le responsable de la mission (manager audit) et assiste l'auditeur dans le cadre du programme de travail.
- Conseille la direction générale sur les actions d'amélioration à promouvoir dans le cadre du contrôle de gestion ;
- Assiste les agences maritimes dans la mise en œuvre des procédures d'audit ;

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

- Etablit des rapports d’audit accompagnés de recommandations.

6.2.4 Direction commerciale et marketing

- élabore la stratégie relative à l’ensemble des produits et services proposés par son établissement.
- prépare les plans marketings (analyse du marché, détermination des cibles, choix des axes publicitaires),
- conçoit et met en place des actions promotionnelles destinées à développer le produit et à optimiser les ventes.
- définir les plans marketings opérationnels et grands axes de communication.
- détermine les objectifs à atteindre, les prévisions de vente et les budgets.
- participe aux négociations commerciales de haut niveau.
- L’organisation, l’animation et la coordination de l’activité consignment de l’entreprise ;
- Le contrôle et le suivi de la gestion financière des armateurs à l’endroit de l’ensemble des agences maritimes ;
- Il supervise, les partenariats commerciaux et suit en direct les clients majeurs et historiques de l’établissement.

6.2.5 Direction administration générale et affaires juridiques

Il comprend deux sous-directions :

- **Sous-direction administration générale** : Elle chargée de :
 - la gestion du patrimoine du siège et la gestion des archives ;
 - Organiser et développer les outils de gestion de l’activité de la Direction ;
 - élaborer les différents documents administratifs ;
 - assurer le lien avec les autres Directions et les composantes de l’établissement ;
 - Coordonner les activités des différents services et veiller à leur conformité ;
 - élaborer les différents contrats avec les tiers de l’entreprise ;
 - Proposer des solutions opérationnelles dans le cadre de l’aide à la décision.
- **Sous-direction ressources humaines** : Elle est occupée de :
 - Définir la stratégie et la politique RH en fonction des objectifs stratégiques de l’entreprise
 - Implémenter des programmes de développement, d’orientation, de formation du

personnel

- Gérer le planning du personnel.
- Etudie et donne suite à toutes les requêtes émanant du personnel (paie,...).
- L'élaboration et le suivi des procédures concernant les ressources humaines ;
- Le contrôle et l'assistance des agences maritimes en matière de la gestion des compétences.

6.2.6 Direction organisation et systèmes d'informations

- Définir avec la direction générale la stratégie informatique de l'entreprise en accord avec sa stratégie générale.
- L'efficacité des schémas organisationnels et informationnels ;
- Piloter des projets d'acquisitions en matériels et logiciels informatiques et prestations
- Les choix techniques sur les aspects hardware, software et réseaux ;
- adapter et mettre en œuvre des processus, procédures et protocoles informatiques afin d'optimiser l'organisation des flux informatiques au sein de l'entreprise
- Élaborer des outils et des méthodes destinées à assurer la fiabilité, la sécurité, la confidentialité et l'intégrité des systèmes d'information
- Gérer, coordonner et animer des activités ou des projets transversaux informatiques, en relation avec d'autres services
- Établir, suivre et maîtriser des contrats d'externalisation et de sous-traitance informatique
- Diriger et encadrer l'équipe informatique
- Déterminer, évaluer et gérer le budget nécessaire au déploiement de la politique informatique
- Assurer la veille juridique, technologique et fonctionnelle sur les marchés et produits informatiques.

6.2.7 Direction finances comptabilité et portefeuille

Elle a pour mission de :

- Coordonner les activités des comptables pour les opérations d'achats, les opérations financières et de suivi des opérations de la clientèle ;
- Assurer la bonne tenue de la comptabilité ;

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

- Contrôler toutes les pièces justificatives de dépenses et de recettes pour s'assurer de leur régularité et de leur exactitude avant leur comptabilisation ;
- Veiller à la tenue à jour des livres comptables et autres supports dont la tenue obligatoire ;
- Elaborer les projets des états financiers annuels et assurer le reporting financier ;
- Gérer la trésorerie et les relations avec les banques ;
- Assurer les relations avec les services bancaires.

La direction finance comptabilité et portefeuille est composée d'un département comptabilité entreprise qui est rattachée directement à la DFCEP, ce département est décomposé de deux services : service comptabilité GEMAFORM et service comptabilité siège.

➤ **Département comptabilité entreprise**

Le département comptabilité s'occupe de la tenue de la gestion de la comptabilité de l'ensemble des activités de l'entreprise GEMA et du suivi de la comptabilité des agences maritimes et l'élaboration des états financiers de l'entreprise, il est structuré par deux services :

- **Service comptabilité siège** : Ce service a pour mission principale d'assurer la comptabilisation des flux financiers et de produire les documents comptables obligatoires liée au siège de l'entreprise GEMA, le comptable enregistre les différentes opérations au jour le jour de leur survenance.
- **Service comptabilité GEMAFORME** : Ce service est responsable de la gestion et de la tenue comptable de l'ensemble des activités relatives au centre de formation GEMAFORM, il est chargé de fournir les informations nécessaires au département comptabilité entreprise pour des raisons de suivi et de contrôle.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Section 02 : L'analyse de la trésorerie de GEMA

Après avoir présenté la société générale maritime «GEMA» et comprendre son fonctionnement et la manière dont elle est gérée, nous passerons maintenant à l'analyse de la trésorerie et la situation financière pour pouvoir étudier son équilibre financier et savoir comment cette entreprise gère sa trésorerie à partir des données relatives à une étude réalisée au niveau de l'entreprise GEMA et d'autres données collectées des années 2016, 2017, 2018.

1 L'analyse statique de GEMA

L'analyse de la trésorerie est effectuée en utilisant la méthode statique à travers le bilan fonctionnel retraité en masses homogènes à partir du bilan comptable (voir annexe N°01, N°02, N°03, N°04). Ensuite, on procède au calcul des indicateurs de l'équilibre financier: le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Nous allons pu collectés que le bilan comptables des deux années 2016 et 2018.

Tableau N° 14: Bilan fonctionnel 2018

ACTIF		PASSIF	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
• <u>Emplois stables</u> - Immobilisations incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations Financière	27 036 612 ,77 1 704 217 674,02 2 504 271 523,24	• <u>Ressources durables</u> - Capitaux propres - Dettes financière - Amortissements et provisions	2 644 181 478,82 399 724 216,17 707 685 103,44
Total emplois stables	4 235 525 810,03	Total ressources durables	3 751 590 798,43
• <u>Actif circulant d'exploitation (ACE) :</u> - Stocks et encours - Impôts et assimilés - Créances sur clients	6 686 491,29 59 860 818,37 364 653 302,55	• <u>Passif circulant d'exploitation (PCE) :</u> - Fournisseurs et comptes rattachés - Impôts	119 522 150,05 91 860 805,05
Total ACE	431 200 612,21	Total PCE	211 382 955,1
• <u>Actif circulant hors exploitation (ACHE) :</u> - Autre actif courant - Autre débiteurs	00 389 582 548,92	• <u>Passif circulant hors exploitation(PCHE) :</u> - Autre dettes	1 659 237 679,93
Total ACHE	389 582 548,92	Total PCHE	1 659 237 679,93
• <u>Trésorerie active (TA) :</u> - Placements et autres actif courant - Trésorerie	201 847 500,00 236 245 752,30	• <u>Trésorerie passive (TP) :</u>	/

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Total TA	438 093 252,30	Total TP	/
Total Actif	5 622 211 433,46	Total Passif	5 622 211 433,46

Source : Réalisé par nos soins

Tableau N° 15: Bilan fonctionnel 2016

ACTIF		PASSIF	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Emplois stables</u> - Immobilisations incorporelles - Immobilisations corporelles - Immobilisations Financière 	<p>27 036 612 ,77</p> <p>938 156 691,10</p> <p>2 857 752 628,63</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ressources durables</u> - Capitaux propres - Dettes financière - Amortissements et provisions 	<p>2 495 962 765,42</p> <p>313 587 169,73</p> <p>659 173 801,89</p>
Total emplois stables	3 822 945 932,5	Total ressources durables	3 468 723 737,04
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Actif circulant d'exploitation (ACE) :</u> - Stocks et encours - Impôts et assimilés - Créances sur clients 	<p>5 498 329,95</p> <p>134 295 098,95</p> <p>240 280 111,71</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Passif circulant d'exploitation (PCE) :</u> - Fournisseurs et comptes rattachés - Impôts 	<p>39 821 312,68</p> <p>64 804 602,03</p>
Total ACE	380 073 540,61	Total PCE	104 625 914,71
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Actif circulant hors exploitation (ACHE) :</u> - Autre actif courant - Autre débiteurs 	<p>00</p> <p>294 743 466,72</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Passif circulant hors exploitation(PCHE) :</u> - Autre dettes 	<p>1 477 134 095,73</p>
Total ACHE	294 743 466,72	Total PCHE	1 477 134 095,73
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Trésorerie active (TA) :</u> - Placements et autres actif courant - Trésorerie 	<p>201 847 500,00</p> <p>355 129 972,36</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Trésorerie passive (TP) :</u> 	<p>4 256 664,71</p>
Total TA	556 977 472,36	Total TP	4 256 664,71
Total Actif	5 054 740 412,19	Total Passif	5 054 740 412,19

Source : Réalisé par nos soins

2 Analyse des indicateurs de l'équilibre financier

Le bilan fonctionnel permet de juger l'équilibre financier de l'entreprise où celle-ci passe par le calcul de trois indicateurs : le fonds de roulement, le besoin en fond de roulement et la

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

trésorerie nette des deux années 2016 et 2018 pour analyser la situation financière de l'entreprise.

2.1 Le fonds de roulement (FR)

On peut le calculer selon deux méthodes :

➤ **Le FR à partir du haut du bilan**

FR = Ressources stables – Emplois stables

Tableau N° 16: Calcul du FR à partir du haut du bilan

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2016
(1) Ressources durables	3 751 590 798,43	3 468 723 737,04
(2) Emplois stables	4 235 525 810,03	3 822 945 932,5
FR = (1) – (2)	- 483 935 011,6	- 354 222 195,46

Source : Réalisé par nos soins

➤ **Le FR à partir du bas du bilan**

FR = (Actif circulant d'exploitation+ Actif circulant hors exploitation + Trésorerie active)-(Dettes d'exploitation +Dettes hors exploitation +Trésorerie passif)

Tableau N°17: Calcul du FR à partir du bas du bilan

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2016
(1) ACE+ACHE+AT	431 200 612,21 + 389 582 548,92 + 438 093 252,30 = 1 386 685 623,43	380 073 540,61 + 294 743 466,72 + 556 977 472,36 = 1 231 794 479,69
(2) PCE+PCHE+PT	211 382 955,1 + 1 659 237 679,93 = 1 870 620 635,03	104 625 914,71+ 1 477 134 095,73 + 4 256 664,71 = 1 586 016 675,15
FR = (1) - (2)	- 483 935 011,6	- 354 222 195,46

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire

Le fonds de roulement est le surplus des ressources stables permettant de financer les actifs circulants après financement de l'ensemble des immobilisations.

D'après les résultats obtenu par le haut du bilan, on constate un fond de roulement négatif pour les deux exercices (2016,2018), cela signifie que les ressources durables sont inférieur aux emplois stables donc elles ne permettent pas de financer l'intégralité des immobilisations.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

L'entreprise n'arrive pas à garantir la couverture de ses investissements par ses ressources durables et elle ne dégage pas un excédent de ressources qui concourt au financement d'une partie des autres besoins de financement de son cycle d'exploitation.

Par le bas du bilan, un FR qui est négatif indique que la liquidation de l'actif circulant n'arrive pas à couvrir les dettes à court terme.

L'entreprise finance une partie de ces emplois stable à l'aide des dettes d'exploitations et hors exploitations ou trésorerie passive. Cette situation se construit un déséquilibre pour l'entreprise. La marge de sécurité est absente dans ce cas, l'équilibre financier n'est pas respecté à long terme

L'entreprise assure une trésorerie équilibrée. L'équilibre financier est respecté à long terme.

2.2 Le besoin en fond de roulement (BFR)

Il se calcul comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})$$

Tableau N°18 : Calcul du BFR à partir du bilan fonctionnel

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2016
(1) ACE+ACHE	431 200 612,21 + 389 582 548,92 = 820783161,13	380 073 540,61 + 294 743 466,72 = 674 817 007,33
(2) DE+DHE	211 382 955,1 + 1 659 237 679,93 = 1 870 620 635,03	104 625 914,71+ 1 477 134 095,73 = 1581 760 010,44
BFR=(1) – (2)	- 1 049 837 473,9	- 906 943 003

Source : Réalisé par nos soins

Le BFR peut être calculé aussi à partir de ses décompositions (BFRE + BFRHE) où :

$$\text{BFR} = \text{BFR d'exploitation(BFRE)} + \text{BFR hors exploitation(BFRHE)}$$

$$\text{BFRE} = \text{actif circulant d'exploitation-dettes d'exploitation}$$

$$\text{BFRHE} = \text{actif circulant hors exploitation-dettes hors exploitation}$$

Tableau N°19 : Calcul du BFR à partir de ses décompositions (BFRE, BFRHE)

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2016
(1) BFRE=ACE-PCE	431 200 612,21- 211 382 955,1 = 219 817 657,11	380 073 540,61- 104 625 914,71 = 275 447 625,9
(2) BFRHE=ACHE-PCHE	389 582 548,92 - 1 659 237 679,93 = - 1 269 655 131,01	294 743 466,72- 1 477 134 095,73 = - 1 182 390 629,01

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

BFR= (1) + (2)	- 1 049 837 473,9	- 906 943 003
-----------------------	--------------------------	----------------------

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire

le besoin en fonds de roulement (BFR) rattaché au cycle d'exploitation, il représente le montant des capitaux nécessaires qu'une entreprise doit financer pour couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie qui correspondent aux décaissements et aux encaissements liés à son activité.

Un BFR négatif durant les deux années 2016 et 2018 signifie que les actifs circulants sont inférieurs aux dettes circulantes, Dans ce cas, l'entreprise est en bonne santé financière où elle dispose suffisamment des ressources d'exploitation qui permettent de financer intégralement son cycle d'exploitation et ses emplois à court terme (ses besoins à court terme). On parle ici d'un décalage favorable de paiement (les clients paient comptant tandis que les fournisseurs ont un délai de paiement beaucoup plus longs).

Le BFRE évolue en fonction de l'activité dans les entreprises, il constitue un besoin structurel à financer.

Le BFRHE permet un excédent de ressources circulantes pour les deux années mais celui-ci est suffisant pour couvrir le besoin dégagé par l'exploitation. Le BFR global reste toujours négatif.

Une diminution du BFR est constatée au cours de l'année 2018 peut s'expliquer par un décalage entre les encaissements et les décaissements.

2.3 Trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette est le solde de la situation financière global d'une entreprise, elle représente le placement ou le financement nécessaire à court terme provenant de la différence entre le FR et BFR. Elle peut être calculée selon deux méthodes :

➤ La trésorerie nette par le bas du bilan

Elle égale à la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

$$TN = TA - TP$$

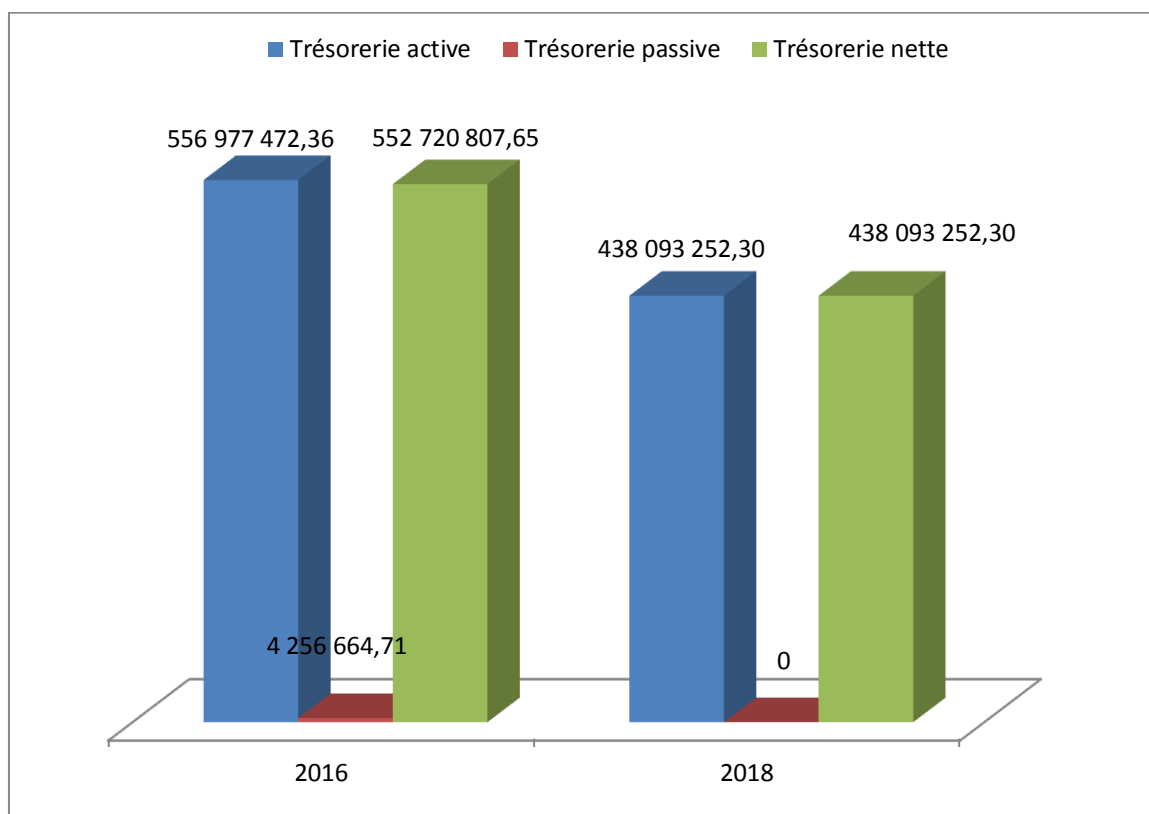
Tableau N°20 : Calcul de la trésorerie à partir de bas du bilan

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2016
(1) TA	438 093 252,30	556 977 472,36
(2) TP	00	4 256 664,71
TN= (1) – (2)	= 438 093 252,30	= 552 720 807,65

Source : Réalisé par nos soins

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Graphe N°01 : Evolution de la trésorerie active et passive et la trésorerie nette



Source : Réalisé par nos soins

➤ **La trésorerie nette par le haut du bilan**

Elle se calcul comme suit :

$$TN = FR - BFR$$

Tableau N°21 : Calcul de la trésorerie à partir de haut du bilan

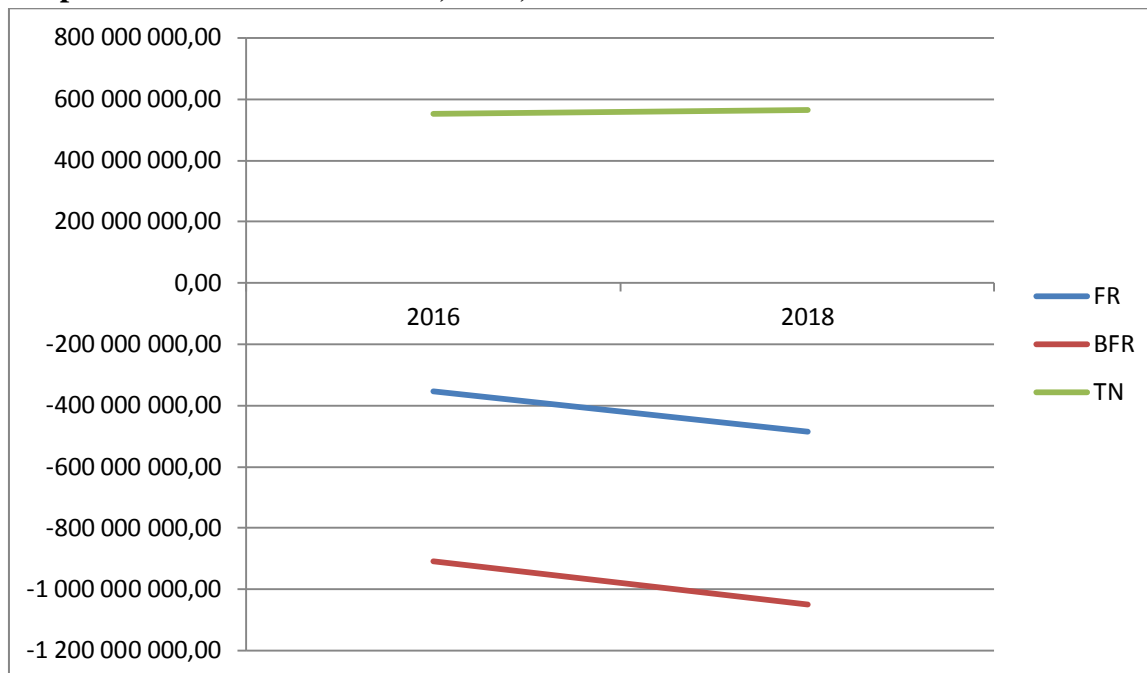
Désignation	Exercice 2018	Exercice 2016
(1) FR	- 483 935 011,6	- 354 222 195,46
(2) BFR	- 1 049 837 473,9	- 906 943 003
TN = (1) – (2)	= 565902462,3	= 552720807,54

Source : Réalisé par nos soins

Le graphe suivant montre l'évolution de trois indicateurs financiers (FR, BFR, TN) de la société GEMA au cours des deux années 2016 et 2018

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Graphes N°02 : Evolution du FR, BFR, TN de GEMA



Source : Réalisé par nos soins

Commentaire

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que GEMA arrive à assurer l'équilibre financier immédiat durant les deux années 2016 et 2018. Puisque la trésorerie nette est positive. Donc elle dispose d'une liquidité importante, ce que lui permettrait de rembourser ses dettes à tout moment ou bien faire des placements qui généreront des gains financiers. Une trésorerie excédentaire indique que l'entreprise se trouve dans une bonne situation financière, elle se trouve en mesure de financer ses besoins sans avoir recours à un mode de financement externe (prêt bancaire,...). On peut parler alors d'une autonomie financière.

On a constaté aussi que le besoin en fond de roulement (BFR) finance une partie des actifs immobilisés et dégage une trésorerie encore positive qui peut être placée. Les fournisseurs et les avances des clients financent le cycle et une partie des immobilisations. Dans ce cas, l'entreprise risque d'être dépendante de ses fournisseurs. Il est nécessaire s'interroger sur l'insuffisance du FR. Un renforcement des ressources stables est à envisager.

Une trésorerie nette satisfaisante, suffisante est essentielle pour la continuité et la stabilité de l'entreprise.

La trésorerie nette ne doit pas être trop importante car elle constitue un emploi qui ne rapporte pas. Dans ce cas l'évolution de la trésorerie marque une augmentation elle est passée de **552 720 807,54 DA** en 2016 à **565 902 462,3 DA** en 2018, soit une hausse de **13 181 654,76 DA**.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

3 Analyse par les ratios

L'analyse de l'équilibre financier ne suffit pas pour juger la situation financière de l'entreprise, pour cela on procède à une analyse par les ratios. Il existe plusieurs ratios. La trésorerie est analysée en utilisant les ratios suivants :

3.1 Ratios de liquidité

Il se décompose en trois ratios :

Tableau N° 22: Ratios de liquidité

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2016
Ratio de liquidité générale	(Actif circulant réelle)/ Passif réel à moins d'un an	1 258 876 413,43/ 1 870 620 635,03	1 231 794 479,69/ 1 586 016 675,15
Total	/	0,67	0,77
Ratio de liquidité réduite	(Actif circulant-stock) /Passif réel à moins d'un an	(1 258 876 413,43- 6 686 491,29) / 1 870 620 635,03	(1 231 794 479,69- 5 498 329,95) / 1586016675,15
Total	/	0,66	0,77
Ratio de liquidité immédiate	(Disponibilités +VMP) /Passif réel à moins d'un an	438 093 252,30/ 1 870 620 635,03	556 977 472,36 / 1 586 016 675,15
Total	/	0,23	0,35

Source : Réalisé par nos soins

Commentaire

- **Ratio de liquidité générale** : Le ratio de liquidité générale est inférieur à 1 dans les deux années 2016 et 2018, on constate que l'entreprise ne dispose pas d'un actif circulant suffisant permettant de couvrir ses dettes à court terme pendant les deux exercices. GEMA n'arrive pas à honorer ses engagements à court terme.
- **Ratio de liquidité réduite** : Le ratio de liquidité réduite est inférieur à 1 dans les deux années, cela signifie que l'entreprise GEMA n'arrive pas à rembourser la totalité de ses dettes à court terme à cause de l'insuffisance de ses valeurs réalisables et ses disponibilités. Autrement dit, l'actif circulant dépend des stocks.
- **Ratio de liquidité immédiat** : Ce ratio est inférieur à 1 durant les deux années, cela veut dire que l'entreprise est incapable de rembourser ses dettes à court terme par ses disponibilités, elle n'est pas solvable immédiatement. GEMA dispose une trésorerie insuffisante, elle couvre que 35% de ses dettes en 2016 et 23% en 2018 à partir de ses valeurs disponibles.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

3.2 Ratios de solvabilité

On distingue :

Tableau N° 23: Ratios de solvabilité

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2016
Ratio de solvabilité générale	Total actifs / Total des dettes	5 622 211 433,46/ 2 270 344 851,2	5 054 740 412,19/ 1 895 347 180,17
Total	/	2,47	2,66
Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres/ Total des dettes	2 644 181 478,82/ 2 270 344 851,2	2 495 962 765,42/ 1 895 347 180,17
Total	/	1,16	1,31

Source : Réalisé par nos soins

- **Ratio de solvabilité générale** : Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes. Dans ce cas, il est supérieur à 1 au cours des deux années. La société maritime GEMA est jugée solvable, elle est donc capable de payer ses dettes. On remarque que ce ratio est en diminution au cours des deux années mais il demeure satisfaisant.
- **Ratio d'autonomie financière** : Le ratio d'autofinancement est supérieur à 1 pour les deux exercices, l'entreprise est capable de couvrir ses dettes. Autrement dit, ce ratio exprime la part du financement propre par rapport à l'ensemble du financement. Plus le ratio est élevé, plus l'entreprise est autonome.

3.3 Ratio d'indépendance financière

Ce ratio exprime l'indépendance financière de la société vis-à-vis de ses créanciers.

Tableau N°24: Ratio d'indépendance financière

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2016
Ratio de l'indépendance financière	Capitaux propres / Capitaux permanent	2 644 181 478,82/ 3 043 905 694,99	2 495 962 765,42/ 2 809 549 935,15
Total	/	0,84	0,88

Source : Réalisé par nos soins

- **Ratio d'indépendance financière** : ce ratio est supérieur à 0,5 au cours des deux années, il signifie que l'entreprise GEMA est indépendante financièrement vis-à-vis ses bailleurs des fonds.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

4 L'analyse dynamique de la trésorerie (par les flux)

Après avoir vu une analyse statique et les différents indicateurs de l'équilibre financier, l'étude doit être complétée par une autre dynamique en termes de flux de trésorerie où nous allons étudier les orientations de la politique financière en matière d'investissement, de financement et de transformation des conditions de l'équilibre financier sur trois ans (2016, 2017 et 2018).

4.1 Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie détaille l'ensemble des mouvements de trésorerie, les encaissements et les décaissements. Ils classent les différents flux par nature d'opération et leur analyse aide à l'appréhension du risque de défaillance de l'entreprise.

A partir du tableau des flux de trésorerie de la société maritime GEMA qui figure dans (annexe N°05 et N°06), nous allons analyser l'ensemble des mouvements de trésorerie, les encaissements et les décaissements au cours des trois années 2016, 2017 et 2018.

4.1.1 Présentation du tableau de flux de trésorerie 2016

Tableau N° 25: Tableau de flux de trésorerie de GEMA de l'année 2016

Rubriques	Exercice 2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients (clients, armateurs) et agences	2846864101,03
Sommes versées aux personnels et armateurs de biens et services	2742202576,96
Intérêts et autres frais financiers payés (autres que les frais bancaires)	99593,60
Impôts sur les résultats payés	12821490,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	91740440,47
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	0
Flux de trésorerie générés par des activités opérationnelles (A)	91740440,47
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	392493237,12
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	644322,00
Acquisitions d'immobilisations financières	1319146492,00
Cessions d'immobilisations financières	1040000000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	61816652,78
Dividendes et Quote-part des résultats reçus	273300000,00
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement (B)	-335878754,34
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	
Encaissements suites à l'émission d'actions	00
Dividendes et autres distributions effectués	103354500,00
Encaissements provenant d'emprunts	00

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement (C)	-103354500,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	00
Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)	-347492813,87
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	698366121,52
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	350873307,65
Variation de la trésorerie de la période	-347492813,87
Rapprochement avec le résultat comptable	00

Source : Etats financiers de GEMA

Commentaire

➤ Pour l'année 2016

Les trois flux de trésorerie ont engendré une variation de trésorerie négative d'un montant de **(347492813,87)** à la fin de l'année

- Les flux issus de l'activité opérationnelle est la première rubrique représentée, ces flux sont en quantité suffisante, ils ont affecté positivement la trésorerie d'un montant de **91740440,47 DA**. Ce résultat positif montre aussi que l'exploitation de l'entreprise couvre ses propres besoins de financement et répond aux besoins de financement des investissements.
- Les flux issus de l'activité d'investissement est la seconde rubrique, l'entreprise a dégagé des flux net négatifs et qui ont affecté négativement la trésorerie d'une valeur de **(335878754,34 DA)**. Ceci se traduit par le fait que l'entreprise a un fort décaissement provoqué par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'un montant de **392493237,12 DA** et des immobilisations financières de **1319146492 DA**. Par contre, l'entreprise n'ait pas réussi à générer suffisamment d'encaissement malgré la cession d'immobilisations financières d'une valeur de **1040000000 DA** et l'encaissement issus des intérêts sur placements financiers, les dividendes et les Quote-part des résultats reçus d'une valeur de **335116652,78 DA**.
- Les flux issus de l'activité de financement est la troisième rubrique, ils ont affecté négativement la trésorerie d'un montant de **(103354500 DA)** suite à la distribution des dividendes et autres distributions effectués.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

4.1.2 Présentation du tableau de flux de trésorerie 2017

Tableau N° 26: Tableau de flux de trésorerie de GEMA de l'année 2017

Rubriques	Exercice 2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients (clients, armateurs) et agences	3414699284,18
Sommes versées aux personnels et armateurs de biens et services	3284071773,96
Intérêts et autres frais financiers payés (autres que les frais bancaires)	32315,06
Impôts sur les résultats payés	28514131,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	102081064,16
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	00
Flux de trésorerie générés par des activités opérationnelles (A)	102081064,16
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	370177593,84
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	484750,00
Acquisitions d'immobilisations financières	154300000,00
Cessions d'immobilisations financières	497000000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	31625000,00
Dividendes et Quote-part des résultats reçus	249500000,00
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement (B)	254132156,16
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	
Encaissements suites à l'émission d'actions	00
Dividendes et autres distributions effectués	228712500,00
Encaissements provenant d'emprunts	00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement (C)	-228712500,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	00
Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)	127500720,32
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	350873307,65
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	478374027,97
Variation de la trésorerie de la période	127500720,32
Rapprochement avec le résultat comptable	00

Source : Etats financier de GEMA

Commentaire

- Pour l'année 2017

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

- Les flux générés par l'activité opérationnelle sont positifs et affectent positivement la trésorerie d'un montant de **102081064,16 DA** dû principalement aux encaissements reçus des clients qui sont supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs.
- Les flux provenant de l'activité d'investissement de l'entreprise a dégagé des flux net positifs et qui ont affecté positivement la trésorerie d'une valeur de **254132156,16 DA**. On remarque une augmentation importante du montant par rapport à l'année 2016, ceci se traduit par le fait que l'entreprise a généré plus d'encaissement par la cession des immobilisations financières soit **497000000 DA**.
- Les flux liés à l'activité de financement ont affecté négativement la trésorerie d'un montant de **(228712500 DA)** suite à l'enregistrement des distributions des dividendes. L'activité de financement a augmenté par rapport à l'année précédente, elle a marqué une augmentation (presque le double) dans les dividendes et autres distributions. L'entreprise n'a pas eu aucun moyen de financement.

4.1.3 Présentation du tableau de flux de trésorerie 2018

Tableau N° 27: Tableau de flux de trésorerie de GEMA de l'année 2018

Rubriques	Exercice 2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients (clients, armateurs) et agences	4351123350,73
Sommes versées aux personnels et armateurs de biens et services	4162958220,78
Intérêts et autres frais financiers payés (autres que les frais bancaires)	91095,70
Impôts sur les résultats payés	40472121,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	147601913,25
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	00
Flux de trésorerie générés par des activités opérationnelles (A)	147601913,25
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	287863124,92
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0,00
Acquisitions d'immobilisations financières	3092064,00
Cessions d'immobilisations financières	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	31625000,00
Dividendes et Quote-part des résultats reçus	167500000,00
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement (B)	-91830188,92

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	
Encaissements suites à l'émission d'actions	00
Dividendes et autres distributions effectués	297900000,00
Encaissements provenant d'emprunts	00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	00
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement (C)	-297900000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	00
Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)	-242128275,67
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	478374027,97
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	236245752,30
Variation de la trésorerie de la période	-242128275,67
Rapprochement avec le résultat comptable	00

Source : Etats financier de GEMA

Commentaire

➤ Pour l'année 2018

- Les flux issus de l'activité opérationnelle sont en quantité suffisante, ils ont affecté positivement la trésorerie d'un montant de **147601913,25 DA** du principalement Encaissements reçus des clients.
- Les flux issus de l'activité d'investissement dégage un résultat négatifs d'une valeur de **(91830188,92 DA)**. Ceci se traduit par l'absence des encaissements issus des cessions des immobilisations. L'entreprise a marqué un fort décaissement résultant par l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles d'un montant de **287863124,92 DA** et d'immobilisations financières de **3092064 DA**. L'entreprise n'ait pas réussi à générer suffisamment d'encaissement malgré l'encaissement issus des intérêts sur placements financiers, les dividendes et les Quote-part des résultats reçus d'une valeur de **167500000 DA**
- Les flux provenant de l'activité de financement ont affecté négativement la trésorerie d'un montant de **(297900000 DA)** suit à la distribution des dividendes et autres distributions sans avoir réalisé aucun encaissement relatif à cette rubrique.

Après l'analyse des TFT des trois années 2016, 2017 et 2018, nous constatons que l'entreprise dégage une trésorerie positive à la clôture des trois années successives soit **350873307,65 DA**, **478374027,97 DA** et **236245752,30 DA**.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

La variation de la trésorerie durant les années 2016 et 2018 est négative, cela s'explique par l'augmentation des dépenses fournies pour l'investissement et les décaissements relatifs aux dividendes et autres distributions effectués.

La variation de la trésorerie est positive en 2017, cela est expliqué par l'augmentation importante des encaissements provenant des activités opérationnelles et celles des investissements.

Synthèse

Pour conclure, on peut dire que la situation financière de l'entreprise est satisfaisante durant les deux exercices 2016 et 2018 du fait qu'elle est en équilibre financier à court terme (BFR négatif) et à très court terme (Trésorerie nette positive).

Puisque l'ensemble des activités dégagent un solde de trésorerie positif pour les trois exercices 2016, 2017 et 2018, donc elle dispose d'une liquidité importante, ce que lui permettrait de rembourser ses dettes à tout moment ou bien faire des placements qui généreront des gains financiers.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Section 03 : La gestion prévisionnelle de GEMA

Afin d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise, GEMA s'engage à élaborer les prévisions nécessaires de trésorerie à moyen terme et court terme qui permettra de mettre en place des décisions spécifiques de régulation en cas d'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé pour une meilleure gestion de trésorerie.

1 Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau de prévision de trésorerie à moyen terme qui s'entend sur plusieurs années, Il sert à déterminer le montant et l'origine des ressources les mieux adaptées qui seront nécessaires pour couvrir les besoins de financement et les conditions de réalisation de l'équilibre financier.

L'entreprise GEMA à utiliser un plan de financement étalé sur 5ans pour l'étude de projet d'investissement en 2016 afin de réaliser une plateforme à Jijel (voir annexe N°07).

L'entreprise maritimes constate une CAF très importante au cours des cinq exercices étudiés, ce qui lui procure une autonomie financière. On peut déduire que GEMA dispose d'alternatives de financement importantes vu sa capacité d'autofinancement (CAF) élevée comparant sa disposition de financement externe.

2 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est déterminé à partir les encaissements et les décaissements et compte tenu du montant de la trésorerie initial :

Les encaissements : figurent tous les encaissements des périodes qui constituent des recettes sur prestation, autres recettes et les crédits.

Les décaissements : tous les décaissements effectués au cours de la période tell que les dépenses générales, impôts et taxes, dépenses fournisseurs, dépenses d'investissements.

GEMA élabore un budget de trésorerie globale (voir annexe N°8), elle ne dispose pas un budget à part entière à cause de la nature de son activité qui lui permet d'encaisser ses créances clients avant de payer ses dettes fournisseurs (y'aura toujours un décalage favorable, déjà vu un BFR négatif).

Chaque agence et filiale de GEMA dispose un système de reporting mensuel contient toutes les prévisions et les réalisations de chaque mois son élaboration se fait par le trésorier, justifié et signé au niveau de la direction finance et comptabilité et portefeuille par le chef de service. Chaque reporting aborde les taux de réalisation et les taux d'évolution par rapport à la même période de l'exercice précédent en calculant les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé pour mener à une bonne gestion de trésorerie.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

3 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un document issu du budget de trésorerie dans le cas où ce dernier fait apparaître des excédents ou des insuffisances de trésorerie, il s'agit de procéder à des rééquilibrages afin d'ajuster les soldes excédentaires ou déficitaires.

L'entreprise maritime GEMA procède à rééquilibrer sa trésorerie si celle-ci dépasse un montant de 500 millions de dinars, au-delà de ce seuil, la trésorerie de GEMA est considérée comme excédentaire.

Si la trésorerie de l'entreprise est au-dessus de ce montant, l'entreprise prendra des décisions pour le placement de ces excédents.

GEMA n'a jamais reconnu des déficits dans sa trésorerie durant les trois exercices, c'est la raison pour laquelle n'a pas fait appel aux financements extérieurs.

La fiche de suivi de la trésorerie

Les agences de GEMA effectuent chaque dix jours une fiche de suivi de la trésorerie qui porte la situation de trésorerie dans chaque agence. Cette fiche s'appelle DECADE (voir annexe N°09), elle est établie sous forme d'un tableau qui contient les encaissements et les décaissements pendant ces dix jours, elle montre aussi le solde final de la trésorerie et son conservation dans les caisses et les comptes bancaires.

Cette DECADE est suivie par un détail de dépense (voir annexe N°10) dont il explique tous les sorties dépensées jusqu'au dernier sou.

Une DECADE prévisionnelle est accompagnée pour renseigner sur les dépenses et les entrées projetées des différentes agences (voir annexe N°11).

Les situations de trésorerie des agences sont collectées et récapitulées au niveau de l'entreprise mère pour former une situation de trésorerie globale (voir annexe N°12) portant les disponibilités des différentes agences maritimes dans leurs caisses et leurs comptes bancaires.

Chapitre 03 : Analyse de la trésorerie de GEMA

Conclusion du chapitre

Nous avons pu, lors de notre analyse des données relatives à la société maritime GEMA de comprendre le fonctionnement de la trésorerie au sein d'une entreprise réelle.

L'analyse faite pour la société générale maritime GEMA à travers les différents méthodes à savoir les bilans, les ratios, tableaux des flux de trésorerie ainsi que le tableau de financement, nous a permis d'établir un diagnostic sur sa situation financière. D'autre part d'identifier les outils d'optimisation de la trésorerie notamment le contrôle la gestion prévisionnelle.

Durant cette étude nous avons pu constater à travers les résultats trouvés que l'entreprise se trouve en situation de trésorerie excédentaire, mais elle fait face à un risque de liquidité et de cessation de paiement.

Il existe encore certains points qui nécessitent d'être modifiés tels que, le fond de roulement qui est négatifs. Il est nécessaire s'interroger sur l'insuffisance du FR. Un renforcement des ressources stables est à envisager.

CONCLUSION GENERALE

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Elle mérite d'être gérée de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Le métier de trésorier exige de la vigilance pour le suivi des frais financiers et de l'ordre pour l'archivage des justificatifs.

Une meilleure gestion financière d'une entreprise nécessite d'être permanemment en contact direct avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques et le marché financier, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires.

La gestion de la trésorerie est devenue aux cours de ces dernières années une fonction de première importance qui influence à la gestion financière de l'entreprise.

Donc, la gestion de trésorerie d'une manière générale est un domaine très sensible qu'il y a lieu de gérer au quotidien à l'appui de certains outils d'analyse appropriés et en développant une variable stratégique qui permettra aux managers d'être en contacts direct permanent avec le flux réel et prévisionnel entrants et sortants et d'optimiser la gestion financière de son entreprise à court terme notamment avec l'aide de ses partenaires financiers comme les banques.

La gestion de la trésorerie constitue un vrai tableau de bord qui participe pleinement au développement de l'activité et à dégager de bons résultats lorsque celle-ci est bien maîtrisée. Ces résultats permettront l'amélioration de sa rentabilité et constitueront une nouvelle source de financement. C'est pour cette raison, il est essentiel de bien planifier et gérer ses flux de trésorerie.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour but de cerner les concepts de base associés à la gestion de trésorerie et à l'identification des critères d'une bonne gestion de trésorerie tout en étant le principal facteur de survie de l'entreprise. Aussi, d'analyser les états financiers de la société générale maritime GEMA et interprétant les résultats obtenus afin de répondre à notre problématique : « **En quoi la gestion de trésorerie peut-elle contribuer à l'équilibre financier de l'entreprise ?** ». Cette analyse montre le rôle prépondérant de la trésorerie qui nous permet d'assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise en évitant les excédents inemployés et les découverts bancaires, et donc parvenir à atteindre l'équilibre financier de l'entreprise et garantir sa performance.

CONCLUSION GENERALE

Constats et tests des hypothèses

La gestion de la trésorerie permet aux différentes partie-prenantes de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise. Nous pouvons dire que la situation financière de l'entreprise GEMA est satisfaisante du fait qu'elle est en équilibre financier à court terme (BFR négatif) et à très court terme (Trésorerie nette positive). Elle se trouve en bon état en vue de l'important de liquidité qu'elle dégage chaque année qui lui permettrait de rembourser ses dettes ou bien faire des placements qui généreront des gains financiers. Néanmoins, l'entreprise doit s'interroger sur l'insuffisance des ressources stables. Donc la trésorerie de GEMA est gérée d'une manière adéquate ce qui confirme notre première hypothèse.

Nous avons examiné la trésorerie à partir des différents documents comptables : le bilan, le TFT, le plan de financement, le budget,..... Ces documents nous ont permis d'analyser la trésorerie de GEMA et de faire ressortir les indicateurs d'équilibre financier et les différents ratios qui se sont avérés satisfaisants pour améliorer la trésorerie. L'entreprise dégage une trésorerie positive, ceci confirme que ces critères sont importants pour une gestion efficace. Donc notre deuxième hypothèse est confirmée.

A partir du diagnostic financier qu'on a effectué sur la société GEMA, on a constaté qu'elle a atteint son équilibre financier et elle a réalisé une trésorerie positive. Ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Limites de recherche

Durant l'élaboration de notre travail, nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- ✓ Le manque d'informations du fait de la Pandémie du Covid-19 qui ne nous permet pas de faire notre stage pratique au sein de l'entreprise ;
- ✓ Le manque des données communiquées par EPE/SPA GEMA ;
- ✓ L'éloignement du lieu de stage et l'incommodassions des moyens de transports.

Recommandations

Puisque la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise, nous avons tenté de proposer quelques recommandations pertinentes afin d'optimiser la gestion de trésorerie de celle-ci :

CONCLUSION GENERALE

- La nécessité des logiciels informatiques de gestion et d'analyse des données au niveau de la direction finance et comptabilité et portefeuille comme « Oracle » ;
- Donner une importance à la fonction trésorerie qui permet de gérer les flux financiers à CT pour assurer la liquidité ;
- S'interroger sur l'insuffisance du FR. Un renforcement des ressources stables est à envisager ;
- L'augmentation du capital pour financer les immobilisations et laisser les dettes à court terme pour le financement d'actif courant ;
- Faire les placements vu la positivité de la trésorerie ;
- Mettre en place des mesures de gestion des risques et suivre les risques qui sont liés à la trésorerie de l'entreprise ;
- Adopter une gestion prévisionnelle pertinente.

Perspectives de recherches futures

Il nous a été difficile de mener une étude globale vu que notre thème est important et ouvert. Nous pouvons suggérer d'effectuer des études plus approfondies qui sont en relation avec notre sujet, notamment :

- L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise ;
- La maîtrise de la gestion prévisionnelle et quotidienne de trésorerie ;
- L'identification des causes des problèmes liées à la trésorerie.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

- AVENEL Jean-david et PEYRARD Max, **L'essentiel du risque de change et de ses instruments de couverture** édition Gualino, paris, 2016
- BELLIER DELIENNE Annie et KHATH Sarun, **Gestion de la Trésorerie**, édition economica, Paris, 2005,
- BOYER Ander, **l'essentiel de la gestion de A à Z**, édition D'organisation
- BRUSELERIE Hubert et ELIEZ Catherine, **Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques**, édition dunod, paris, 2017.
- BRUSELERIE Hubert et ELIEZ Catherine, **Trésorerie d'entreprise**, Ed.Dunod, Paris, 2009
- BRUSELERIE Hubert, **Analyse financière**, édition Dunod, Paris, 2010
- BRUSELERIE Hubert, **Trésorerie**, édition dunod, paris, 2012
- BRUSELERIE Hubert, **trésorerie d'entreprise**, édition dunod, paris, 2017
- CHAMBOST .J et CUYAUBERE. T, **Gestion financière**, 3ème édition dunod, Paris, 2006
- CHIHA K., « Finance d'entreprise », édition HOUMA, Alger, 2009
- CLERC Jean-Philippe, **Gestion de trésorerie et du financement**, édition le Génie, paris, 2013
- CLERC Jean-phillipe, **Prévision et gestion budgétaire**, édition Le Génie éditeur, France
- COILLE. J-C, ROGER.A, **politique de financement, gestion de la trésorerie et risque de change**, Cnam intec, 2014
- DELIENNE.A, Khath .S, **Gestion de la trésorerie**, édition economica, Paris, 2000
- DIABY Mohamed ; **gestion de la trésorerie**, édition L'Harmattan, paris, 2016
- DORIATH (B), GOUJET (C), **Gestion prévisionnelle et mesure de la performance**, 3eme édition dunod,
- FORGET .J, **Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT**, édition Economica, paris, 2001
- FORGET Jack, **gestion de trésorerie**, éditions d'Organisation, paris, 2005
- GAUGAIN Marc et Roselyne Sauvée-Crambert, **gestion de trésorerie**, 2ème édition Economica, 2007
- GEIBEN Didier, Flouriot François et Ducharne Hervé, **Cartes de paiement Nouveaux enjeux et perspectives**, RB édition, 2011
- GERARD .M, **Gestion financière**, édition Bréal, paris, 2007
- GINGLINER Edith, **gestion financière de l'entreprise**, édition dunod, paris, 1991
- GRANDGUILLOT Francis, Grandguillot et Béatrice, **L' analyse financière** , 23^{ème} Ed Gualino, Paris, 2019
- GRANDGUILLOT(B) et (F), **analyse financière**, édition Guliano, paris, 2016
- GUYVARC'H Annaïck, **Analyse financière**, édition e-theque, Lille-Hellemmes, 2004
- KNEIPE Philippe, **trésorerie et finance d'entreprise**, 3ème édition, De Boeck, 1997
- LOCHARDE (J), **Les ratios qui comptent**, édition organisation, Paris, 2008
- LUC Bernet-Rollande, **Pratique de l'analyse financière**, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2015
- MARMUSE Crhristian, **Gestion de trésorerie**, édition dunod, paris, 1988
- MARTINET Allain-Charles et SILEM Ahmed, **lexique de gestion et de management**, édition DALLOZ, paris, 2005
- MAURIN Pierre, **la gestion de trésorerie**, édition Ellipses, Paris, 2009
- NGOULOUBI Anicet Cyrille, **la trésorerie des entreprises**, édition L'Harmattan, Paris, 2017

BIBLIOGRAPHIE

- PIEDELIEVRE stéphane, **les instruments de paiement et de crédit**, édition Dalloz, paris, 2018.
- POLONIAT Bruno, **La nouvelle gestion de trésorerie**, 2ème édition dunod, paris, 1997
- POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier, **la nouvelle trésorerie d'entreprise**, édition DUNOD, Paris, 1991
- PONCET Pier, **gestion de trésorerie**, édition economica, paris 2004
- Prat Dit Hauret et Christian, **les tableaux de financement et des flux financiers**, édition e-theque, paris, 2003,
- RAMA Pierre, **Analyse et diagnostique financier**, Paris, édition d'organisation, 2001
- RECROIX Pascale, **Finance d'entreprise**, édition Gualino, paris, 2019
- ROUSSELOT (P) et VERDIE (J-F), **Gestion de la trésorerie**, édition dunod, Paris, 2011
- ROUSSELOT (P) et VERDIE (J-F), **La gestion de trésorerie**, édition dunod, paris, 2004
- ROUSSELOT Philipe et VERDIE Jean-François, **gestion de trésorerie**, édition Dunod, paris, 1999
- ROUSSELOT.P, Verdie .J-V, **gestion de trésorerie**, édition Dunod, Paris, 1999
- SABAH sabrina, **L'essentiel de l'analyse financière**, 2^{ème} édition Gualino, Paris, 2019
- SION (M), **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, 2ème édition Dunod, paris, 2001
- STEPHANY .E, **Gestion financière**, Edition economica, Paris, 2000
- TORT Eric, **Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales**, février 2013
- VERNIMEN .P, QUIRY Pascal et LE FUR Yanne, **finance d'entreprise**, Paris, 8e édition, Edition Dalloz, paris, 2010.

Thèses

- Thomas David, « **Trois essais autour de la trésorerie des entreprises** », thèse de doctorat, "Ecole doctorale de Dophine" en partenariat avec "Université Paris Dophine-PSL", Paris, 2016

Mémoires

- Baltazar Loubandingar Ngargoto, « La gestion de trésorerie dans des institutions de micro finance », Mémoire de master, Institut supérieur Polytechnique "la Francophonie" de Ndjamen/TCHAD, 2008
- BELHOCINE Liza et BELGACEM Melissa, «Impact de la fiscalité sur la trésorerie de l'entreprise», cas de «ETS DELTA», mémoire de master, université de Tizi-Ouzou, 2017

Articles

- Article 4 de l'ordonnance n ° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit, Media Bank n°67/2003.

Textes législatifs et réglementaires

- Ordre des experts comptables et comptables agréés, Comptabilité et prospective
- Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009

BIBLIOGRAPHIE

Autres

- MAATIB, cours des prévisions de trésorerie, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2019-2020
- TARI Mohammed Laarbi, cours de techniques bancaires, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2016-2017
- LAROUSSE, «Dictionnaire du Français au Collège», nouvelle édition, Paris 2003

Sites WEB

- <https://epargne.ooreka.fr/astuce/voir/472171/risque-de-change>
- <https://www.net-investissement.fr/lexique/a/definition-arbitrage-177.html>
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/tresorerie-zero>
- <https://business.lesechos.fr/outils-et-services/daf/les-crisis-de-tresorerie-2-5-la-mauvaise-gestion-du-bfr-300466.php>
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/52291-le-bilan-fonctionnel.html>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2942-88-G1-definition-d-un-plan-de-tresorerie.html>
- <https://comptabilite.savoir.fr/tableau-pluriannuel-des-flux-financiers/>
- <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/comment-utiliser-la-lettre-de-change-releve-lcr.html>
- <http://www.revue-banque.fr/ouvrage/analyse-risque-credit>
- <https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/503325/gestion-de-tresorerie>
- <https://fr.scribd.com/document/352752537/Audit-financier-par-cycle-tr-sorerie-doc>
- <https://fr.scribd.com/document/352752537/Audit-financier-par-cycle-tr-sorerie-doc>
- <https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html>

ANNEXES

ANNEXE 01 : Bilan actif 2016

SOCIETE GENERALE MARITIME GEMA EPE/SPA

II.1: ACTIF

DESIGNATION	NOTE	2016			2015
		Brut	Amort-Prov.	Net	Montant net
<u>ACTIF NON COURANT</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	1	27 036 612,77	26 712 504,43	324 108,34	436 858,34
Immobilisations corporelles (*)	2	938 156 691,10	160 554 006,61	777 602 684,49	425 540 170,75
Terrains		0,00		0,00	0,00
Bâtiments		332 751 053,12	54 112 603,58	278 638 449,54	123 654 788,90
Autres immobilisations corporelles		164 890 876,93	106 441 403,03	58 449 473,90	61 151 791,76
Immobilisations en concession		207 041 100,00	0,00	207 041 100,00	204 325 100,00
Immobilisations en cours		233 473 661,05		233 473 661,05	36 408 490,09
Immobilisations financières	3	2 898 457 181,41	258 868 367,37	2 639 588 814,04	2 492 196 574,13
Titres mis en équival.entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées		1 799 151 326,63	258 868 367,37	1 540 282 959,26	1 235 800 105,21
Autres titres immobilisés		1 050 000 000,00	0,00	1 050 000 000,00	1 220 000 000,00
Prêts et autres actifs finan. non courants		8 601 302,00	0,00	8 601 302,00	1 675 998,80
Impôts différés actif		40 704 552,78	0,00	40 704 552,78	34 720 470,12
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 863 650 485,28	446 134 878,41	3 417 515 606,87	2 918 173 603,22
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et en cours	4	5 498 329,95	956 803,78	4 541 526,17	1 542 877,44
Créances et emplois assimilés	5	628 614 124,60	10 234 619,70	618 379 504,90	238 233 606,38
Clients		240 280 111,71	10 234 619,70	230 045 492,01	57 132 348,56
Autres débiteurs		294 743 466,72	0,00	294 743 466,72	136 204 591,32
Impôts		93 590 546,17	0,00	93 590 546,17	44 896 666,50
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés	6	556 977 472,36	201 847 500,00	355 129 972,36	698 366 121,52
Plac. et autres actifs financiers courants		201 847 500,00	201 847 500,00	0,00	0,00
Trésorerie		355 129 972,36		355 129 972,36	698 366 121,52
TOTAL ACTIF COURANT		1 191 089 926,91	213 038 923,48	978 051 003,43	938 142 605,34
TOTAL GENERAL ACTIF		5 054 740 412,19	659 173 801,89	4 395 566 610,30	3 856 316 208,56

ANNEXE 02 : Bilan Passif 2016

SOCIETE GENERALE MARITIME EPE/SPA

II.2: PASSIF:

DESIGNATION	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		327 900 000,00	327 900 000,00
Capital non appelé			
Réserve légale		32 790 000,00	32 790 000,00
Primes et réserves (Réserves consolidées)	7	1 781 645 201,64	1 689 328 033,99
Ecart de réévaluation	8	1 503 579,82	1 503 579,82
Ecart d'équivalence		0,00	0,00
Résultat net (Résultat part du groupe)	9	352 123 983,96	195 827 167,65
Autres capitaux propres-Report à nouveau	10	0,00	0,00
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
TOTAL I		2 495 962 765,42	2 247 348 781,46
PASSIFS NON COURANTS			
Liaison inter agences	11	0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	12	0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	13	3 889 888,89	12 815 927,09
Autres dettes non courantes	14	204 325 100,00	204 325 100,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	15	105 372 180,84	86 357 517,90
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		313 587 169,73	303 498 544,99
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	16	39 821 312,68	7 219 693,47
Impôts	17	64 804 602,03	22 185 023,11
Autres dettes	18	1 477 134 095,73	1 276 064 165,53
Trésorerie Passif	19	4 256 664,71	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 586 016 675,15	1 305 468 882,11
TOTAL GENERAL PASSIF		4 395 566 610,30	3 856 316 208,56

ANNEXE 03 : Bilan Actif 2018

SOCIETE GENERALE MARITIME

II.1: ACTIF

DESIGNATION	NOTE	2018			2017
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	1	27 036 612,77	26 898 346,10	138 266,67	212 233,34
Immobilisations corporelles	2	1 704 217 674,02	209 583 912,19	1 494 633 761,83	1 119 800 866,81
Terrain		124 827 935,00	0,00	124 827 935,00	
Batiments		568 483 723,50	83 292 461,60	485 191 261,90	504 726 574,84
Autres immobilisations corporelles		227 468 921,17	126 291 450,59	101 177 470,58	60 550 517,51
Immobilisations en concession		296 944 147,00	0,00	296 944 147,00	207 041 100,00
Immobilisations en cours		486 492 947,35	0,00	486 492 947,35	222 654 739,46
Immobilisations financières	3	2 549 931 324,87	258 368 367,37	2 291 562 957,50	2 477 536 130,65
Titres mis en équivalence-entreprise associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		1 939 151 326,67	258 368 367,37	1 680 782 959,30	1 874 282 959,26
Autres titres immobilisés		550 000 000,00	0,00	550 000 000,00	550 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		15 120 196,57	0,00	14 820 196,57	11 951 810,00
Impôts différés actif		45 659 801,63	0,00	45 659 801,63	41 301 361,39
		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 281 185 611,66	494 850 625,66	3 786 334 986,00	3 597 549 230,80
ACTIF COURANT					
		0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
Stocks et en cours	4	6 686 491,29	0,00	6 686 491,29	6 745 697,51
Créances et emplois assimilés	5	896 246 078,21	10 986 977,78	885 259 100,43	876 803 712,75
Clients		364 653 302,55	10 986 977,78	353 666 324,77	335 469 442,09
Autres débiteurs		389 582 458,92	0,00	389 582 458,92	414 222 962,07
Impôts		142 010 316,74	0,00	142 010 316,74	127 111 308,59
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	6	438 093 252,30	201 847 500,00	236 245 752,30	478 374 027,97
Placements et autres actifs financiers courants		201 847 500,00	201 847 500,00	0,00	0,00
Trésorerie		236 245 752,30	0,00	236 245 752,30	478 374 027,97
TOTAL ACTIF COURANT		1 341 025 821,80	212 834 477,78	1 128 191 344,02	1 361 923 438,23
TOTAL GENERAL ACTIF		5 622 211 433,46	707 685 103,44	4 914 526 330,02	4 959 472 669,03

ANNEXE 04 : Bilan Passif 2018

SOCIETE GENERALE MARITIME

II.2: PASSIF

DESIGNATION	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		750 000 000,00	327 900 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Réserve légale		75 000 000,00	32 790 000,00
Primes et réserves (Réserves consolidées)	7	1 502 310 701,83	1 879 644 185,60
Ecart de réévaluation	8	1 503 579,82	1 503 579,82
Ecart d'équivalence		0,00	0,00
Résultat net (Résultat part du groupe)	9	315 367 197,17	360 388 281,55
Autres capitaux propres-Report à nouveau	10	0,00	171 000 000,00
Part de la société consolidante		0,00	0,00
Part des minoritaires		0,00	0,00
TOTAL I		2 644 181 478,82	2 773 226 046,97
PASSIFS NON COURANTS			
		0,00	0,00
Liaison inter agences	11	0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	12	0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	13	0,00	0,00
Autres dettes non courantes	14	294 228 147,00	204 325 100,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	15	105 496 069,17	99 932 281,48
		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		399 724 216,17	304 257 381,48
PASSIFS COURANTS			
		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	16	119 522 150,05	70 178 595,34
Impôts	17	91 860 805,05	63 222 882,03
Autres dettes	18	1 659 237 679,93	1 748 587 763,21
Trésorerie Passif	19	0,00	0,00
		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 870 620 635,03	1 881 989 240,58
TOTAL GENERAL PASSIF		4 914 526 330,02	4 959 472 669,03

ANNEXE 05 : TFT 2016-2017

EPE/SPA/GEMA

AGENCE : ENTREPRISE

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

BILAN AU 31/12/2017

<i>DESIGNATION</i>	<i>NOTE</i>	<i>déc-17</i>	<i>2016</i>
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients (clients, armateurs) et agences	1	3 414 699 284,18	2 846 864 101,03
Sommes versées aux personnels et fournisseurs de biens et services	2	3 284 071 773,96	2 742 202 576,96
Intérêts et autres frais financiers payés (autres que les frais bancaires)	3	32 315,06	99 593,60
Impôts sur les résultats payés	4	28 514 131,00	12 821 490,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		102 081 064,16	91 740 440,47
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	5	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		102 081 064,16	91 740 440,47
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	6	370 177 593,84	392 493 237,12
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	7	484 750,00	644 322,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	8	154 300 000,00	1 319 146 492,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	9	497 000 000,00	1 040 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	10	31 625 000,00	61 816 652,78
Dividendes et quote-part des résultats reçus	11	249 500 000,00	273 300 000,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		254 132 156,16	-335 878 754,34
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions	12	0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués	13	228 712 500,00	103 354 500,00
Encaissements provenant d'emprunts	14	0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	15	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-228 712 500,00	-103 354 500,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités	16	0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		127 500 720,32	-347 492 813,87
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	17	350 873 307,65	698 366 121,52
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	18	478 374 027,97	350 873 307,65
Variation de la trésorerie de la période		127 500 720,32	-347 492 813,87
Rapprochement avec le résultat comptable		0,00	0,00

ANNEXE 06 : TFT 2017-2018

SOCIETE GENERALE MARITIME

II. 4- TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

BILAN AU 31/12/2018

DESIGNATION	NOTE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients (clients, armateurs) et agences	1	4 351 123 350,73	3 414 699 284,18
Sommes versées aux personnels et fournisseurs de biens et services	2	4 162 958 220,78	3 284 071 773,96
Intérêts et autres frais financiers payés (autres que les frais bancaires)	3	91 095,70	32 315,06
Impôts sur les résultats payés	4	40 472 121,00	28 514 131,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		147 601 913,25	102 081 064,16
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	5	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		147 601 913,25	102 081 064,16
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	6	287 863 124,92	370 177 593,84
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	7	0,00	484 750,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	8	3 092 064,00	154 300 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	9	0,00	497 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	10	31 625 000,00	31 625 000,00
Dividendes et quote-part des résultats reçus	11	167 500 000,00	249 500 000,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-91 830 188,92	254 132 156,16
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions	12	0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués	13	297 900 000,00	228 712 500,00
Encaissements provenant d'emprunts	14	0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	15	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-297 900 000,00	-228 712 500,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités	16	0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-242 128 275,67	127 500 720,32
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	17	478 374 027,97	350 873 307,65
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	18	236 245 752,30	478 374 027,97
Variation de la trésorerie de la période		-242 128 275,67	127 500 720,32
Rapprochement avec le résultat comptable		0,00	0,00

ANNEXE 07 : Plan de financement

EPE / GEMA - SPA
 PROJET : PLATE FORME LOGISTIQUE - JIJEL
 BUSINESS PLAN

TABEAU EMPLOIS RESSOURCES - PLAN DE FINANCEMENT

	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3	Année N+4
EMPLOIS					
Immobilisations incorporelles HT					
Logiciels	6 000 000,00				
Immobilisations corporelles HT					
Terrains (Aménagements)	1 430 000 000,00	550 000 000,00			
Terrains en concession	290 000 000,00		140 000 000,00	390 000 000,00	-
Bâtiments	181 273 397,61	48 441 665,00	124 028 414,00		-
Autres immob. corporelles					
Immobilisations financières					
Besoin en fonds de roulement An 1	331 712 586,90				
Variations du BFR An 2 A 5		32 875 811,36	61 849 790,89	69 285 112,62	183 971 484,78
Distribution de dividendes					
Remboursement emprunts (capital)				300 000 000,00	300 000 000,00
TOTAL DES BESOINS	2 238 985 984,51	631 317 476,36	202 178 623,11	620 714 887,38	116 028 515,22
RESSOURCES					
Capitaux propres					
En nature	500 000 000,00				
En numéraire					
Subventions d'équipement					
Comptes courants d'associés	500 000 000,00				
Emprunt bancaire à MLT	1 500 000 000,00				
Concours bancaire à CT					
Capacité d'autofinancement (CAF)	182 838 623,94	315 373 243,03	435 676 235,00	555 820 917,51	676 117 917,61
TOTAL DES RESSOURCES	2 682 838 623,94	315 373 243,03	435 676 235,00	555 820 917,51	676 117 917,61
DIFFERENCES ANNUELLES	443 852 639,43	-	233 497 611,90	64 893 969,87	560 089 402,39
DIFFERENCES CUMULEES	443 852 639,43	127 908 406,11	361 406 018,01	296 512 048,14	856 601 450,53

ANNEXE 08 : Budget 2018

ENTREPRISE

BUDGET 2018

CK pucvsmwy

U:DA

RC BRICT ES	REALISE 2016	PREVISIONS 2017 (1)	REALIS. AU 30/11/2017	CLOTURE 2017 (2)	PREVISIONS 2018	EVOLUTION				TRO
						17/16	18/17	18/16	(2)/(1)	
Ventes de marchandises	0	488 277 000	442 180 385	470 582 456	484 874 000		3%		96%	
Prestations	732 316 775	567 469 000	589 516 020	639 836 482	661 069 000	-13%	3%	-10%	113%	
Kilofrédairages	869 166 736	1 055 746 000	1 031 696 405	1 110 418 938	1 145 943 000	28%	3%	32%	105%	
Marchandises	202 707 341	399 039 000	376 280 907	400 282 710	413 685 000	97%	3%	104%	100%	
Adresses et fournitures	7 560 825	9 869 000	8 791 798	8 930 365	11 438 000	18%	28%	51%	90%	
Services	215 939 355	182 088 000	231 626 864	250 119 590	244 901 000	16%	-2%	13%	137%	
TOTAL CONSOMMATIONS	426 207 521	590 996 000	616 699 569	659 332 665	670 024 000	55%	2%	57%	112%	
VALEUR AJOUTEE	442 959 215	464 750 000	417 682 618	451 086 273	475 919 000	2%	6%	7%	97%	
Pris de personnel	238 813 834	243 504 000	191 305 085	226 201 417	243 141 000	-5%	7%	2%	93%	
Impôts et taxes	14 255 514	13 328 000	12 987 054	13 836 040	14 899 000	-3%	8%	5%	104%	
EXCEDENT BRUT D'EXP.	189 889 867	207 918 000	210 704 697	211 048 816	217 879 000	11%	3%	15%	102%	
Autres produits opérationnels	11 581 157	8 733 000	6 439 812	7 337 430	7 513 000	-37%	?	-35%	84%	
Autres charges opérationnelles	3 117 103	2 392 000	5 041 728	4 338 421	3 469 000	39%	-20%	11%	181%	
Dotations aux amort.	24 895 034	26 259 000	23 488 315	25 348 542	27 651 000	2%	9%	11%	97%	
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	
Reprise de V	173 458 887	188 000 000	188 614 466	188 699 283	194 272 000	9%	3%	12%	100%	
RESTE OPERATIONNEL	160 693 591	322 130 000	272 195 000	272 261 000	281 175 000	69%	3%	75%	85%	
Produits financiers	5 850	45 000	0	0	40 000	-100%	#DIV/0!	584%	0%	
Charges financières	160 687 741	322 085 000	272 195 000	272 261 000	281 135 000	69%	3%	75%	85%	
RESTE FINANCIER	334 146 628	510 085 000	460 809 466	460 960 283	475 407 000	38%	3%	42%	90%	
RESTE ORDINAIRE	1 041 441 484	1 386 609 000	1 310 331 217	1 390 017 368	1 434 631 000	33%	3%	38%	100%	
TOTAL PRODUITS ACORD	707 294 856	876 524 000	849 521 751	929 057 085	959 224 000	31%	3%	36%	106%	
RESTES CHARGES ACORD	334 146 628	510 085 000	460 809 466	460 960 283	475 407 000	38%	3%	42%	90%	

11/1

ANNEXE 09 : DECADE

Agence de Mostaganem

TABLEAU DE TRESORERIE DECADE DU 11/04/2019 AU 20/04/2019

U : 10 DA

RUBRIQUES	REALISATIONS DECADE : D	PREVISIONS DECADE : D+1
SOLDE INITIAL	15 105	25 254
<u>ENCAISSEMENTS</u>		
1-Sur ventes		1 132
2-sur receptionnaires		2 000
3-sur armateurs	10 525	
4-sur DAT		
5-Inter -agences/siège		
6-DIVERS		
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	10 525	3 132
<u>DECAISSEMENTS</u>		
1-transfert armateurs		20 000
2-entrep. Portuaires		400
3-douanes		
4-achats équipements		20
5-achats mat. & fournitures (*)		200
6-services (*)	202	2 827
7-frais de personnel		
8-impôts et taxes (*)		2
9-frais financiers		
10-frais divers		
11-placements DAT		
12-inter agences/siège		
13-autres (à détailler) (*)	174	150
TOTAL DES DECAISSEMENTS	376	23 599
SOLDE FINAL	25 254	4 787
SOLDE BANQUES *	25 216	
SOLDE CAISSE	38	

* A détailler par banque

-Banque Exterieur d'Algérie

25 216

Transferts en souffrance à l'agence bancaire

DEVISE :

DA.
LE DAF

LE DIRECTEUR



M. J. BOUCHE

ANNEXE 10 : Détails des dépenses

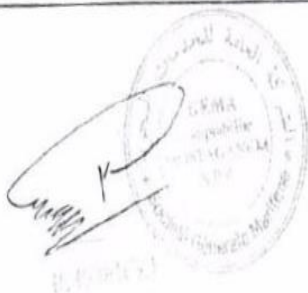
GEMA SPA

Agence de Mostaganem

SITUATION FINANCIERE DU 11/04/2019 AU 20/04/2019

(*) DETAIL DES DEPENSES

LIBELLES	60	61/62	63	64	65	Divers	TOTAL
	mat f. cons	SERVICES	F.personn	IMP/TAXES	F.FINANCIERS		
SERVICES							
HOTEL AZ, mission audit interne + sensibilisation SMQ MOSTA et ORAN DU 08 AU 11/04/2019		63					63
HOTEL AZ, Mission CP+ DAGAJ DU 14 au 16/04/19 POUR LES AGENCES TENES, MOSTA, ORAN		77					77
Restaurant le musoir, mission CP+ DAGAJ DU 16/04/2019		13					13
Restaurant BEHLOUL :							
24/03/2019 crew change embarq 6 MARIN MV MAREPESSA ESC 17/2019		5					5
25/03/2019 crew change débarq 6 MARIN MV MAREPESSA ESC 17/2019		5					5
Restaurant BEHLOUL :							
09/04/2019, mission audit interne + sensibilisation SMQ		7					7
du 14 au 16/04/2019 03 jours, mission CP+ DAGAJ PR LES AGENCES TENES, MOSTA, ORAN		26					26
BENGUEDDACHE, vidange VHL CRUZE + vidange VHL ACCENT + filtre a huile		4					4
Superette marouane, achat aliment GRL mission audit int SMQ, mission CP DAGAJ, réception client		2					2
DEPENSES PICMPT							
NASHCO , regll facts import M/V MARFRET NIOLON ESC 18/2019 EN SLOT ARMA MESSINA						151	151
FACTS EMBARQ TCS VIDE MESSINA ESC 18/2019						23	23
DHL, facts envoi courrier p/c amateurs.							
TOTAL	0	202	0	0	0	174	376



 GEMA SPA
 Agence de Mostaganem

ANNEXE 11 : DECADE prévisionnelle

GEMA EPE/SPA
D/CP

TRESORERIE PREVISIONNELLE
DECADE DU 20.04.2019 AU 30.04.2019

U=10³

Rubriques	Siège	Annaba	Skikda	Jijel	Béjaia	Alger	Ténes	Mosta	Oran	Ghaza	AVT	Total
A- Solde Initial	31 563	5 162	4 057	16 294	31 640	107 330	14 985	25 254	29 716	7 184	8 540	281 725
- Encais sur ventes												
- Encais sur prestations												
* Receptionnaires			83					1 132				11 215
* Armateurs			7 139			10 000		2 000	9 800	6 000		24 939
* FILIALES												
- Encais sur divers									7 000			7 000
B - Total Encaissements	0	0	7 222	0	0	10 000	0	3 132	16 800	6 000		43 154
- Transfert Armateurs		343	2 502	1 843		5 000			4 000			13 688
- Achats							3	20	6			29
- Services	50	300	57	14	60		35	200	55	30		801
- Frais de personnel	1 800		500	700	650	2 000	680	2 827	960	456		10 573
- Impôts & Taxes	28 000											28 000
- Frais financiers								2				2
- Frais divers												0
- Autres												0
- Pour comptes		4 064	6 988	9 505	359	10 000	12 500	20 550	31 500	285		95 751
* Armateurs												
* FILIALES												
C - Total Décaissements	29 850	4 707	10 047	12 062	1 069	17 000	13 218	23 599	36 521	771		148 844
D - Variation (B - C)	-29 850	-4 707	-2 825	-12 062	-1 069	-7 000	-13 218	-20 467	-19 721	5 229		-105 690
E - Solde Final	1 713	455	1 232	4 232	30 571	100 330	1 767	4 787	9 995	12 413	8 540	176 035

ANNEXE 12 : Situation de la trésorerie

GEMA EPE/SPA
DAF/S.DFC

SITUATION DE TRESORERIE DU 11 AU 20 Avril 2019

A- DISPONIBILITE

Agences	Solde Antérieur	B.E.A	B.N.A	C.P.A	B.A.D.R	E.K.B	CITIBANK	A.B.C	C.C.P	CAISSE	U=10 ⁶
											Solde Actuel
Siege	11 928	31 373			190						31 563
Annaba	8 452	5 060								102	5 162
Skikda Cons.	469	1 362								37	1 399
Skikda Avt.	575	2 658									2 658
S/ T. skikda	1 044	4 020								37	4 057
Jijel	14 067	16 212								82	16 294
Béjaia Cons.	17 628	20 322								17	20 339
Béjaia AVT	11 327	11 256								45	11 301
S/ T. BEJAIA	28 955	31 578								62	31 640
Alger	80 484	91 704			15 392					61	107 330
Ténés	14 699	11 635	3 338						173	12	14 985
Mostaganem	15 105	25 216								38	25 254
Oran Cons.	21 387	29 325								32	29 357
Oran Avt		233								128	359
S/ T. oran	21 387	29 558								158	29 716
Ghazaouet	6 027	7 171								13	7 184
Avitaillement	4 932	8 540									8 540
TOTAL	207 080	262 067	3 338	0	15 582	0	0	0	173	565	281 725

TABLE DES MATIERES

Dédicaces

Remerciements

Résumé I

Abstract..... II

Sommaire III

Liste des abréviations IV

Liste des tableaux V

Liste des figures..... VI

Liste des annexes VI

Introduction générale A-D

CHAPITRE I : Cadre théorique de la trésorerie.....1

Introduction du premier chapitre.....2

Section 1 : Les concepts de base de la trésorerie 2

1 Historique de la trésorerie 2

2 Définition de la trésorerie 3

3 Les éléments constitutifs de la trésorerie..... 4

3.1 La caisse.....4

3.2 La banque.....5

4 La fonction du trésorier dans une entreprise 6

5 Les compétences du trésorier 7

6 Les missions du trésorier..... 8

6.1 Les missions du trésorier dans les petites entreprises.....8

6.2 Les missions du trésorier dans les grandes entreprises.....9

7 L'environnement de la trésorerie 10

7.1 L'environnement interne.....10

7.2 Environnement externe.....11

Section 02 : Fondements de la gestion de trésorerie.....Erreur ! Signet non défini.

1 Définitions de gestion de trésorerie 13

2 Objectif de la gestion de trésorerie..... 14

TABLE DES MATIERES

3 Utilité de la trésorerie	15
3.1 Des raisons de transaction.....	15
3.2 Des raisons de précaution	15
3.3 Des raisons de spéculation	16
4 Processus de la gestion de trésorerie	16
4.1 Première phase: La prévision	16
4.2 Deuxième phase : L'arbitrage	16
4.3 Troisième phase : Le contrôle	17
5 L'enjeu de la gestion de trésorerie.....	17
5.1 Trésorerie zéro	17
5.2 Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers.....	17
5.3 Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation.....	18
6 Les risques de la gestion de trésorerie	19
6.1 Le risque de change	19
6.2 Le risque de taux d'intérêt	19
6.3 Le risque de client	19
6.4 Le risque de crédit	20
7 Modes et moyens de paiement.....	20
7.1 Les modes de paiement.....	20
7.2 Les moyens de paiement.....	24
Section 03 : Problèmes structurels de la trésorerie de l'entreprise	27
1 Origine des problèmes de trésorerie	27
1.1 Problèmes structurels de trésorerie.....	27
1.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie	27
2 Les principales causes des crises de trésorerie	28
2.1 La crise de croissance	28
2.2 La mauvaise gestion du BFR	28
2.3 Le mauvais choix de financement	29
2.4 La perte de rentabilité	29
2.5 La réduction de l'activité	29
Conclusion du premier chapitre.....	30

TABLE DES MATIERES

Chapitre II : La gestion de trésorerie dans l'analyse financière.....	31
Introduction du chapitre.....	32
Section 01 : L'analyse financière par le bilan (analyse statique).....	32
1 Le bilan fonctionnel	32
1.1 Objectif du bilan fonctionnel	33
1.2 La construction du bilan fonctionnel	33
1.3 La structure du bilan fonctionnel.....	33
2 Les indicateurs de l'équilibre financier	35
2.1 Le fond de roulement (FR).....	35
2.1.1 Mode de calcul.....	35
2.1.2 Interprétations des résultats	36
2.2 Le besoin en fond de roulement (BFR).....	36
2.2.1 Mode de calcul.....	37
2.2.2 Interprétation des résultats.....	38
2.3 Trésorerie nette (TN).....	39
2.3.1 Mode de calcul.....	40
2.3.2 Interprétation des résultats.....	40
2.4 Les équilibres FR / BFR / TN	40
3 L'analyse de la trésorerie par les ratios.....	41
3.1 Ratios de solvabilité.....	41
3.2 Ratios de liquidités	42
Section 02 : L'analyse par les flux (analyse dynamique).....	43
1 Tableau des flux de trésorerie (TFT)	43
1.1 Notion sur le TFT	43
1.2 Objectif du TFT.....	43
1.3 Structure du TFT	44
1.4 Présentation du TFT	44
1.5 Interprétation des résultats	45
2 Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF)	46
2.1 Structure du TPFF	46
2.2 Présentation du TPFF	47
2.3 Les normes du TPFF.....	48

TABLE DES MATIERES

3	Tableau de financement	49
3.1	Objectif du tableau de financement	49
3.2	Structure du tableau de financement.....	49
3.2.1	Première partie : Tableau des emplois et ressources	49
3.2.2	Deuxième partie: Tableau des variations du fond de roulement net globale(FRNG) ...	52
	Section 03: Gestion prévisionnelle de trésorerie.....	55
1	Plan de financement (La démarche annuelle)	55
1.1	Structure du plan de financement	55
1.2	Construction du plan de financement	55
1.3	Présentation du plan de financement	56
2	Budget de trésorerie (La démarche mensuelle)	57
2.1	Elaboration du budget de trésorerie.....	57
2.2	Interprétation du budget de trésorerie.....	59
3	Plan de trésorerie	59
4	La fiche en valeur	60
4.1	Structure de fiche en valeur	60
	Conclusion du deuxième chapitre.....	62
	CHAPITRE III : Analyse de la trésorerie de GEMA.....	63
	Introduction du chapitre.....	64
	Section 01: Présentation de l'entreprise GEMA.....	63
1	Historique de l'entreprise «GEMA»	65
2	Présentation de l'entreprise « GEMA »	66
3	Les clients de GEMA	66
4	Le groupe GEMA	67
4.1	Filiales et participations de GEMA	67
5	Domaine d'activité	68
5.1	La consignation	68
5.2	Avitaillement.....	69
5.3	Formation.....	69
5.4	Transit International	69

TABLE DES MATIERES

6	L'organisation de GEMA	70
6.1	L'organigramme de GEMA	70
6.2	Les directions de l'entreprise GEMA	71
6.2.1	La direction générale	71
6.2.2	Responsable management qualité	71
6.2.3	Assistant audit	71
6.2.4	Direction commerciale et marketing	72
6.2.5	Direction administration générale et affaires juridiques	72
6.2.6	Direction organisation et systèmes d'informations	73
6.2.7	Direction finances comptabilité et portefeuille	73
	Section 02: L'analyse de trésorerie de GEMA	75
1	L'analyse statique de GEMA	75
2	Analyse des indicateurs de l'équilibre financier	76
2.1	Le fonds de roulement (FR)	77
2.2	Le besoin en fond de roulement (BFR)	78
2.3	Trésorerie nette (TN)	79
3	Analyse par les ratios	82
3.1	Ratios de liquidité	82
3.2	Ratios de solvabilité	83
3.3	Ratio d'indépendance financière	83
4	L'analyse dynamique de la trésorerie (par les flux)	84
4.1	Tableau des flux de trésorerie	84
4.1.1	Présentation du tableau de flux de trésorerie 2016	84
4.1.2	Présentation du tableau de flux de trésorerie 2017	86
4.1.3	Présentation du tableau de flux de trésorerie 2018	87
	Section 03: Gestion prévisionnelle de GEMA	90
1	Le plan de financement	90
2	Le budget de trésorerie	90
3	Le plan de trésorerie	91
	Conclusion du troisième chapitre	92
	Conclusion générale	93

TABLE DES MATIERES

Bibliographie

Annexes

Table des matières