

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

Ecole Supérieure de Commerce

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

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**Pratiques de gestion de la trésorerie dans
une entreprise**

Cas : société générale maritime GEMA

Elaborer par :

SEKRAN Yamina

Encadreur :

Mr. KADDOURI Amar

Lieu de stage : GEMA Epe/Spa

Période du stage : du 13/03/2019 au 12/06/2019

2018/2019

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

Ecole Supérieure de Commerce

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

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**Pratiques de gestion de la trésorerie dans
une entreprise**

Cas : société générale maritime GEMA

Elaborer par :
SEKRAN Yamina

Encadreur :
Mr. KADDOURI Amar

Lieu de stage : GEMA Epe/Spa

Période du stage : du 13/03/2019 au 12/06/2019

2018/2019

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma mère qui a œuvré pour ma réussite. À l'âme de mon père qui a tant aimé assister à cette joie de fin d'études et qui m'a toujours encouragée. Il serait sûrement fier de trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. À mes chers frères et adorables sœurs. À mes chères amies. À tous ceux qui m'ont accompagnée durant mes années de formation.

Remerciement

Avant toute chose je remercie le bon dieu de m'avoir aidé à mener ce travail jusqu'à sa fin, mes remerciements et reconnaissances à mon promoteur Mr A. KADDOURI pour ses précieux conseils et orientations.

Je tiens à remercier particulièrement Mr El Bey Mohamed qui nous a apporté son aide durant la période de mon stage pratique au sein du département finance et comptabilité et portefeuille, ainsi que Mr le directeur de l'entreprise GEMA.

Comme je remercie Mr D. BENZIADI et Mr M. AITHASSAN et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à réaliser ce modeste travail.

Résumé

La trésorerie d'une entreprise regroupe l'ensemble de ses disponibilités en caisse et en comptes courants bancaires. La trésorerie est un indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise. Sa détermination, son analyse et son suivi permettent de pratiquer une gestion efficace des affaires de l'entreprise.

La notion de gestion de la trésorerie « cash management » est apparue dans le but d'avoir une bonne connaissance de la situation de la trésorerie de l'entreprise pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires, de faire des prévisions des flux financiers et monétaires afin de gérer d'une meilleure manière ses disponibilités, de contrôler et de maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires et en plaçant les excédents de liquidités pour en faire ressortir des bénéfices pour l'entreprise.

A travers ce présent mémoire porté sur « pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise », nous allons tenter d'apporter un éclaircissement sur les différentes pratiques envisagées par l'entreprise GEMA EPE/Spa afin de gérer sa trésorerie dans le but d'assurer une liquidité suffisante qui lui permettra de faire face à ses engagements et pour choisir la meilleure politique pour placer l'excédent de liquidités pour faire ressortir des bénéfices.

Mots clés : la trésorerie, le trésorier, la gestion de la trésorerie, les flux de trésorerie, les prévisions de trésorerie, le risque de change, le risque de recouvrement des créances, le besoin de liquidité, les excédents de trésorerie le financement, le placement.

Abstract

A company's Treasury comprises all its cash in hand and in current bank accounts. The cash flow is an indicator of the company's financial balance, its determination, analysis and follow-up make it possible to manage effectively the business of the company.

The concept of cash management emerged with the aim of having a good knowledge of the company's cash situation so as not to be in a contentious situation with its partners, to make financial and cash flow forecasts in order to better manage its cash resources, to control the size and date of liabilities and those of spontaneous cash resources resulting from the operation of the company, and to acquire, in a timely and cost-effective manner, any additional cash resources that may be required, and to invest excess cash to generate profits for the company.

Through this paper on "cash management practices in a company", we will attempt to clarify the various practices envisaged by the company GEMA EPE / Spa in order to manage its cash with the aim of ensuring sufficient liquidity to allow it to meet its commitments and to choose the best policy to invest excess cash to bring out profits.

Key words: treasury, treasurer, cash management, cash flow, cash flow forecast, foreign exchange risk, receivables collection risk, liquidity need, cash surpluses, financing, placement

SOMMAIRE

Introduction générale	A-D
Chapitre 01 : Fondements de la gestion de trésorerie	1
Section 1 : Trésorerie, concepts de base	2
Section 2 : L'équilibre financier de l'entreprise	13
Section 3 : Gestion de la trésorerie.....	26
Conclusion du premier chapitre.....	37
Chapitre 02 : pratiques de gestion de la trésorerie.....	38
Section 1 : Prévisions de trésorerie	39
Section 2 : Gestion du besoin de trésorerie	52
Section 3 : Gestion de l'excédent de trésorerie	64
Conclusion du deuxième chapitre	72
Chapitre 03 : pratiques de gestion de la trésorerie au sein de GEMA EPE/Spa.....	77
1- présentation de l'organisme d'accueil	78
2- pratique de la gestion de la trésorerie au niveau de GEMA	89
3- constats, critiques et recommandations	106
Conclusion du troisième chapitre.....	109
Conclusion générale	110

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AC	Actif circulant
BFR	Besoin en fonds de roulement
BFRE	Besoin en fonds de roulement d'exploitation
BFRHE	Besoin en fonds de roulement hors exploitation
CA	Chiffre d'affaires
CMCC	Crédit de mobilisation des créances commerciales
DCT	Dettes à court terme
EPE	Entreprise publique économique
FCP	Fonds commun de placement
FR	Fonds de roulement
GEMA	Générale maritimes
OPCVM	Organisme de placement collectif en valeurs mobilières
PME	Petite et moyenne entreprise
RT	Ressource de trésorerie
SICAV	Société d'investissement en capital variable
Spa	Société par actions
T	Trésorerie
TFT	Tableau des flux de trésorerie
TN	Trésorerie nette

LISTE DES TABLEAUX

N° du Tableau	Libellé	Page
N° 01	Bilan fonctionnel en grande masse	14
N° 02	Tableau des flux de trésorerie	23
N° 03	Présentation du plan de financement	40
N° 04	Encaissements sur ventes et autres encaissements	42
N° 05	Décaissements sur achats et des décaissements généraux	43
N° 06	Budget TVA	43
N° 07	Budget de trésorerie	44
N° 08	Modèle d'une fiche de suivi de trésorerie	47
N° 09	Bilans condensés retraites	90
N° 10	Calcul de la Trésorerie Nette par le haut du Bilan	92
N° 11	Calcul de la Trésorerie Nette par le bas du Bilan	93
N° 12	Taux d'évolution de la trésorerie nette	93
N° 13	Tableau de flux de trésorerie de GEMA	96
N° 14	L'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie de GEMA	100

LISTE DES FIGURES

N° de la figure	Libellé	Page
N° 01	Fonds de roulement positif	15
N° 02	Fonds de roulement positif	15
N° 03	Calcul du FR méthode de bas de bilan	16
N° 04	Synthèse de la construction du budget de trésorerie	44
N° 05	Soldes de trésorerie après placement	73
N° 06	Représentation du placement par rapport au gain	75

LISTE DES GRAPHES

N° du Graphe	Libellé	Page
N°01	Evolution du FR, BFR et de la TN de GEMA	92
N°02	Evolution de la trésorerie active et passive et la trésorerie nette	93
N°03	Les créances client par activité et par exercice	102
N°04	L'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie de GEMA	103

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES 1	Bilan actif
ANNEXES 2	Bilan passif
ANNEXES 3	TFT 2016-2017
ANNEXES 4	TFT 2017-2018
ANNEXES 5	DECADE
ANNEXES 6	Détail des dépenses
ANNEXES 7	DECADE prévisionnelle
ANNEXE 8	Situation de la trésorerie
ANNEXE 9	Budget
ANNEXE 10	Plan de financement

INTRODUCTION GENERALE

La trésorerie d'une entreprise regroupe l'ensemble de ses disponibilités en caisse et en comptes courants bancaires.

La notion de gestion de la trésorerie « cash management » est apparue dans le but de gérer d'une meilleure manière les disponibilités de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie a longtemps considérée comme une simple activité d'exécution du budget. Arrêtée essentiellement d'un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du caissier surveillant au seul maintien de l'équilibre financier traditionnel.

A partir des années quatre-vingt, le développement rapide des moyens informatiques et l'apparition de nouveaux instruments financiers ont profondément modifié l'approche de ce domaine. La trésorerie est devenue une fonction indépendante dans l'entreprise et le caissier est remplacé par le trésorier qui occupe le poste d'un gestionnaire chargé de la gestion des encaissements et des décaissements, de dettes et de placements et de l'ensemble des risques financiers.

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation d'un maximum de profit à travers son activité est dépendante de sa maîtrise des charges qu'elle s'engage et des produits qu'elle obtient. La comptabilité est alors indispensable puisqu'elle permet un suivi et une gestion des charges et des produits aboutissant par la suite à la détermination du résultat.

Pour son activité de production de biens ou services, l'entreprise est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les institutions financiers ...etc. les transactions financières qui naissent des relations de l'entreprise avec ses partenaires mettent en jeu des comptes de trésorerie.

Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires. De ce fait, gérer la trésorerie, surtout dans un environnement aléatoire, consiste à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds en plaçant les excédents et en choisissant le mode de financement optimal en cas d'un besoin. Une gestion efficace de la trésorerie s'est donc révélée nécessaire et un facteur de compétitivité contribuant ainsi à réduire les coûts et les risques encourus par l'entreprise.

Une mauvaise gestion de la trésorerie affecte la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise et par cela sa relation avec ses partenaires.

La gestion de trésorerie a été mise en place afin de faire des prévisions des flux financiers et monétaires afin de gérer d'une meilleure manière les disponibilités de l'entreprise, de contrôler et de maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Autrement dit la gestion de la trésorerie a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût et avec un maximum de profit.

Les problèmes majeurs que rencontrent l'entreprise sont celui de liquidité, à cause d'un non-respect des délais de paiement, d'une mauvaise gestion des liquidités disponibles et prévisionnelles, et de l'absence d'une politique de couverture du risque de recouvrement des créances et du risque de change, ces problèmes affectent directement la trésorerie de l'entreprise. Il devient alors essentiel pour nous d'étudier certains aspects de la gestion de trésorerie et de montrer son importance et son rôle prépondérant, c'est la raison pour laquelle nous nous sommes proposés de traiter « pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise. »

Problématique

Dans ce travail de recherche, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« Quelles sont les pratiques envisagées par l'entreprise pour la gestion de sa trésorerie ? »

Questions secondaires

Pour faire le tour de notre principale problématique, nous allons essayer d'apporter des réponses aux interrogations suivantes :

- Comment la trésorerie joue-t-elle un rôle dans l'équilibre financier des entreprises ?
- Quel est le lien entre les prévisions de trésorerie et la gestion de cette dernière?
- Comment l'entreprise se finance en cas d'un besoin de liquidité ?
- Comment l'entreprise peut-elle rentabiliser l'excédent de sa trésorerie ?
- Est que l'entreprise GEMA gère sa trésorerie d'une manière adéquate ?

Les Hypothèses

Pour essayer d'apporter des éléments de réponses à cette problématique nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

H1 : La situation de la trésorerie est un indicateur de l'équilibre financier des entreprises.

H2 : Les prévisions de trésorerie permet à l'entreprise de mieux gérer les flux et les risques financiers probables afin d'assurer sa rentabilité et sa solvabilité.

H3 : En cas d'un besoin de financement l'entreprise choisira le mode de financement le moins coûteux.

H4: En cas d'un excédent de trésorerie l'entreprise place ses excédents pour augmenter les produits financiers.

H5 : L'entreprise GEMA gère sa trésorerie d'une manière adéquate.

Objectifs et limites de recherches

L'objectif de la recherche est de montrer comment une entreprise peut gérer sa liquidité et couvrir les principaux risques financiers afin d'assurer sa croissance.

Notre recherche se limitera aux mécanismes de couverture du risque de change et du risque de recouvrement des créances.

L'étude en question s'étalera sur trois exercices, pour pouvoir apprécier la liquidité et les modes de gestion trésorerie de appliqués.

Importance du sujet

L'objectif du sujet est de mieux comprendre les mécanismes de gestion de la trésorerie d'une entreprise.

Les raisons de choix du thème

Les motivations qui nous ont incitées à choisir ce thème sont les suivantes :

- La recherche en question concorde parfaitement avec notre spécialité ;
- Le rôle que joue la bonne gestion de la trésorerie dans la rentabilité de l'entreprise;
- Les tendances personnelles à la recherche dans les sujets de la finance et la comptabilité.
- Essayer d'élargir les connaissances théoriques sur le sujet et essayer de l'appliquer sur le terrain à travers le traitement au niveau des entreprises Algériennes.
- Le désir d'apporter des solutions pour améliorer la performance des entreprises algériennes.

La démarche méthodologique

Afin de répondre aux questions posées précédemment nous avons utilisé une approche mixte qui regroupe l'approche descriptive et l'approche analytique :

- L'approche descriptive est utilisée dans la présentation du cadre théorique de l'étude où nous avons mené une recherche documentaire basée sur les ouvrages, les sites internet et les différents travaux de recherche universitaire liés à notre sujet.
- L'approche analytique est utilisée dans la partie pratique à partir des données et d'informations qu'on va l'obtenir lors du notre stage qui était effectué au niveau de GEMA EPE/Spa.

Plan de la recherche

Pour mener à bien ce travail de recherche, notre étude sera organisée en trois chapitres :

- Le premier chapitre : abordera les fondements de la gestion de trésorerie.
- Le deuxième chapitre : sera consacré aux pratiques de la gestion de la trésorerie.
- Le troisième chapitre : sera réservé aux pratiques de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise des services maritimes « GEMA EPE/Spa »

CHAPITRE 01 : FONDEMENTS DE LA GESTION DE TRESORERIE

Aujourd'hui, la gestion de trésorerie revêt une grande importance, une bonne gestion de trésorerie peut conditionner le succès et la rentabilité d'une entreprise sur un secteur d'activité donné.

Une entreprise est en bonne situation financière si elle a l'aptitude de conserver un degré de liquidité suffisant. Le maintien de la liquidité du patrimoine est l'objectif de la « politique de trésorerie ». De plus la trésorerie est l'un des instruments d'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise.

Ce chapitre est destiné aux fondements de la gestion de trésorerie, dans une première section on va aborder les concepts de base de la trésorerie où on va définir la trésorerie et on mettra l'accent sur le trésorier, qui occupe un poste central et vital dans l'entreprise. La deuxième section est consacrée l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, on va conclure ce chapitre par une généralité sur la gestion de trésorerie, définition, utilité, objectifs et enjeux de la gestion de trésorerie et une présentation de la relation qui existe entre la gestion de trésorerie et l'équilibre financier de l'entreprise.

Section 1 : la trésorerie

La trésorerie est un indicateur comptable et financier fondamental pour une entreprise. Sa détermination, son analyse et son suivi permettent de pratiquer une gestion efficace des affaires de l'entreprise.

Sous-section 01 : Notion de trésorerie

1. Essai de Définition de la trésorerie

La notion de trésorerie occupe une place très importante dans le domaine de la gestion financière, c'est donc tout à fait normale que cette dernière a fait l'objet de plusieurs essais de définition.

« 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 »¹.

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) »².

Selon GAUGAIN : « 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 »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.

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)⁵.

Au regard de toutes ces définitions, la trésorerie d'une entreprise est définie comme l'ensemble de ses possibilités de paiement qui restent dans l'entreprise après le

¹ Diaby Mohamed ; **«Gestion de la trésorerie»** ; L'Harmattan ; 2016 ; P.9.

² P. VERNIMMEN, QUIRY Pascal et LE FUR Yanne, **Finance d'entreprise**, Paris, 8^e édition, Edition Dalloz, 2010, P.962.

³ Marc Gaugain et autres, **Gestion de la trésorerie**, Edition ECONOMICA, 2007. P.24.

⁴ Jack Forget, **Gestion de trésorerie**, Editions d'Organisation, 2005, p.11.

⁵ Allain-Charles MARTINET et Ahmed SILEM, **Lexique de gestion et de management**, Edition DALLOZ, 2005, P.529.

financement de ses immobilisations et tous les besoins de son activité considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contracté.

1.1 La liquidité

Les liquidités représentent l'ensemble des sommes disponibles dans l'immédiat. Cette notion économique désigne la totalité d'argents que dispose l'entreprise soit en pièces, billets ou en actifs bancaires (sommes d'argents placées sur les comptes bancaires de l'entreprise) et actifs financiers (titres, obligations sur les marchés boursiers).

Les disponibilités sont les actifs les plus liquides que l'entreprise peut les utiliser pour couvrir les frais prévus ou imprévus. En comptabilité, le terme « disponibilités » désigne les sommes d'argent en caisse et en banque⁶.

La liquidité de l'entreprise reflète sa capacité à faire face en permanence aux décaissements (financement de ses investissements, couverture de ses charges économiques, règlement de ses charges fiscales et financières), en faisant circuler le mieux possible l'argent issue de ses encaissements⁷.

1.1.1 Motifs de détention de la liquidité

Dans son célèbre ouvrage « *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* » publié en 1936, Keynes avance que les agents ont une préférence pour la liquidité qui dépend pour chaque agent de facteurs commerciaux et de facteurs psychologiques. Il synthétise ces facteurs en trois motifs :

- **Motif de transaction** : La liquidité est détenue par l'entreprise dans l'objectif de régler les transactions quotidiennes de l'entreprise.
- **Motif de précaution** : Ce motif donc reflète le besoin de détenir des liquidités pour se protéger contre les aléas et Les imprévus.

⁶ [https:// www.l-expert-comptable.com](https://www.l-expert-comptable.com)

⁷ <http://encyvlo.voila.fr//>, consulté le 20/02/2019

- **Motif de spéculation** : Ce motif répond à un souci de profiter d'un avantage momentané particulier, la détention de liquidité permet de la placer chez les agents a besoins de financement ce qui engendre une rémunération supplémentaire permettant l'amélioration du résultat de l'entité.

1.2 Les éléments constitutifs de la trésorerie

1.2.1 La caisse :

Elle représente un élément essentiel de la trésorerie car, elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise dispose et dont elle a accès sur l'immédiat et sans avoir recours au déplacement.

La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

A. Les recettes : sont considérés comme recettes :

- Les recettes de l'activité principale de l'entrepris
- Les recettes hors activité principale de l'entrepris
- Les subventions de l'Etat
- Les produits financiers

B. Les dépenses : les dépenses de l'entreprise sont représentées par :

- Les salaires et les pensions des retraités
- L'alimentation des caisses.
- Les règlements en relation directe avec l'activité principale
- Les impôts et taxes

1.2.2 La banque

La banque est un établissement qui joue le rôle d'intermédiaire financier entre ceux qui ont un excédent de fonds et ceux ayant un besoins de financement.

Afin d'assurer une meilleure information concernant les comptes bancaires au niveau de l'entreprise, il doit suivre deux éléments qui sont :

➤ **Le rapprochement bancaire**

Le solde du compte bancaire à la date d'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

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

➤ **Les comptes bancaires**

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes.

En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet 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.

1.3 La comptabilité de trésorerie

Une comptabilité de trésorerie est basée sur le principe de la comptabilité commerciale d'engagement. Les recettes et les dépenses ne sont prises en compte que lorsqu'elles sont effectivement payées. Les recettes acquises (mais non encore perçues) et les dépenses engagées (mais pas encore payées) n'ont pas à être enregistrées.

Une comptabilité commerciale d'engagement repose sur le principe "créances acquises et dettes certaines". Les opérations (recettes et dépenses) sont prises en compte dès qu'elles sont certaines dans leur principe et déterminée dans leur montant, et cela même si elles ne sont pas encore payées. Elles sont ainsi enregistrées quelle que soit la date des encaissements ou décaissements correspondants⁸.

Les flux sont enregistrés dans les journaux comptables en suivant le relevé bancaire et éventuellement le livre de caisse.

Les professions libérales sont assujetties à la tenue d'une simple comptabilité de trésorerie.

⁸ www.marketing-etudiant.fr

1.4 Place de la fonction trésorerie dans l'entreprise

Jusqu'aux années soixante les entreprises ont considéré la gestion de trésorerie comme une activité marginale ou une activité annexe de la comptabilité, il est alors rare qu'il existe un service ou un responsable portant ce nom (trésorier), en réalité les deux activités se complètent mais ne se superpose pas⁹, le comptable s'intéresse d'avantage aux faits générateurs qu'aux mouvements de fonds effectifs. Si le comptable enregistre les opérations de façon précise et en respectant la spécialisation des exercices, le trésorier s'intéresse essentiellement à la date où l'opération a donné lieu à une entrée ou une sortie des fonds.

La place de trésorier évolue, surtout avec la prise de conscience de l'importance de sa fonction, et aussi avec la taille de l'entreprise, en petite et moyenne entreprise, la reconnaissance de la spécificité de la fonction trésorerie ne peut pas s'accompagner de la création d'un service particulier, c'est contrairement aux grandes entreprises dans lesquelles la fonction trésorerie est autonome du service comptable.

La trésorerie n'est pas seulement un solde qui résulte des flux monétaires mais elle constitue la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise.

Sous-section 02 : Le trésorier

1. Le trésorier dans l'entreprise

Le trésorier occupe une place centrale dans l'entreprise, depuis quelques années son rôle a pris de l'ampleur d'un simple caissier qui gère les encaisses de l'entreprise à un gestionnaire des risques liés à la fonction trésorerie.

Le poste de trésorier est plus fréquent dans les grands groupes que dans les PME, où les spécificités de la fonction trésorerie par rapport à la fonction comptabilité sont peu reconnues.

2. Les compétences du trésorier

Pour mener à bien ses tâches, le trésorier doit avoir certaines compétences à savoir :

- **Le sens de l'organisation :** C'est l'une des qualités nécessaires que doit avoir le trésorier et qui l'aide dans sa gestion quotidienne. Le trésorier doit travailler contre

⁹ GUERMATA EL Miloud ; « les techniques de la gestion de trésorerie » ; Edition Guessous ; 2000 ; P. 12

le temps, donc il est nécessaire de bien s'organiser pour gagner du temps à l'entreprise

Le respect de la contrainte du temps aide à équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements ou les placements aux bonnes conditions.

- **Le sens de la communication :** Tous les services doivent fournir au trésorier les informations nécessaires et les prévisions propres à chaque service pour établir les prévisions de trésorerie et affiner sa position prévisionnelle.
- **La pédagogie :** Le trésorier doit jouer un rôle de conseiller pour les sensibiliser aux conséquences des activités de l'entreprise sur la situation de trésorerie
- **L'esprit d'anticipation :** Le trésorier travaille 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 en plus de la formation de base de gestion en finance et comptabilité. La connaissance des techniques bancaires est indispensable au trésorier pour contrôler la bonne application par les banques des conditions bancaires.
- **Le goût de la négociation :** Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires et les clients et fournisseurs dans le but de réduire les coûts et augmenter le profit de l'entreprise.

3. Les missions du trésorier

Les missions de trésorier peuvent être très diverses, simples ou plus complexes. Il est responsable généralement de la tenue de la caisse et des comptes bancaires de l'entreprise.

À ce titre, le trésorier est chargé du suivi des dépenses et de l'encaissement des recettes.

Enfin, il peut établir le budget prévisionnel soumis à l'assemblée générale, ainsi que le rapport financier annuel.

Le trésorier peut intervenir dans deux grands domaines d'activités, des activités purement opérationnelle et autres stratégiques :

A- Activités opérationnelles**• Gestion et ordonnancement des moyens de règlement et prévision des flux.**

Elle concerne l'établissement et l'envoi des supports de paiement à destination des tiers (chèques, virements...) une autre mission est associée souvent à la première, il s'agit de mission de prévision et d'évaluation des flux indispensables à une gestion à très court terme des liquidités. Ce sont donc des missions qui concernent la gestion de l'ensemble des flux de trésorerie.

Le trésorier participe à l'élaboration des prévisions de trésorerie à différents niveaux :

- à moyen terme, pour équilibrer les grandes masses d'emplois et de ressources de trésorerie, en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriées ;
- à court terme, pour assurer l'équilibre quotidien des encaissements et des décaissements¹⁰.

• La gestion des positions bancaires

Cette mission recouvre à la détermination des soldes journaliers en valeur et les transferts de compte à compte.

• La gestion des besoins et des excédents de la trésorerie

Cette mission consiste en la gestion des besoins et des excédents de trésorerie nécessaire dans le cadre d'une optimisation des flux. Des opérations liées à cette mission sont généralement effectuées sur un horizon allant du jour le jour au semestre.

B- Missions stratégiques**• L'élaboration du plan de trésorerie**

Ce plan est établi sur une période allant de six à douze mois, le trésorier effectue aussi des études diverses récurrentes ou non.

• La participation à la définition de la politique de financement de placement et de liquidité

Il s'agit ici d'identifier les besoins ou les excédents globaux qui peuvent résulter de l'activité de l'entreprise. Afin d'optimiser les tirages de financement, ou les placements pour définir par la suite une politique adéquate.

¹⁰ Anicet Cyrille Ngouloubi, la trésorerie des entreprises, 2017, édition l'harmattan. P.11.

- **Effectuer des choix optimaux**

Le choix des contrepartie et des moyens de financement, à la répartition des opérations et des volumes entre les banques, à la définition de la stratégie de l'endettement et/ou de placement et au choix des politiques de couverture des risques de change, de taux de liquidités.

- **Le garantie, à tout moment, des engagements de de l'entreprise dans les meilleurs conditions économiques**

La mission de trésorier est de gérer les flux financiers en réduisant les frais financiers.

4. Environnement du trésorier

A. Environnement interne

La trésorerie n'est pas une fonction isolée dans l'entreprise c'est une fonction centrale en interaction avec l'ensemble des autres fonctions, le trésorier échange les informations avec l'ensemble des acteurs dans l'entreprise, les comptables, les auditeurs internes les contrôleurs de gestion et la direction générale aussi.

Le trésorier doit, pour assumer pleinement ses missions, sensibiliser la direction générale des problèmes de la trésorerie, et aussi faire connaître toutes les parties concernées l'importance de la trésorerie dans l'entreprise et à faciliter la mise en place des procédures qui peuvent conduire à une meilleure gestion de la trésorerie.

Une bonne intégration de la trésorerie dans l'entreprise permet de surpasser les difficultés. Avant octobre 1987 des trésoriers déclarent « je suis tranquille, car personne ne comprend rien à ce que je fais. »¹¹.

Dans une entreprise, les principaux interlocuteurs de la trésorerie sont la comptabilité, le contrôle de gestion, les responsables commerciaux, la direction générale et l'audit interne.

➤ **La comptabilité**

La comptabilité et en contact quotidien avec la trésorerie cette dernière fournit l'information relative aux flux financiers réels et prévisionnels, en revanche, la comptabilité reçoit des documents du trésorier tels que les virements d'équilibrages, emprunts, placements, achats et ventes de devises, nouveaux produits financiers de couvertures etc.

¹¹ POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier ; « la nouvelle trésorerie d'entreprise » ; dunod ; 1997 ; P50

Ce circuit donc 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 contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion fournit des informations utiles -à travers les différents documents établis (budget, estimations mensuelles, comparatifs trimestriels)- pour le trésorier afin de préparer des prévisions de trésorerie fiables.

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.

➤ **Les responsables commerciales**

En plus des informations collectées auprès de la fonction comptabilité et contrôle de gestion, le trésorier a besoin d'autres informations notamment commerciales, le responsable commercial dans la plus part des entreprises engrange du chiffre d'affaire et ne se soucie pas des encaissements de ses clients, or le chiffre d'affaire n'est réel que lorsqu'il est encaissé en totalité pour cela, le service commercial doit avoir « un esprit trésorerie »

➤ **La direction générale**

Le trésorier doit préparer dans un intervalle régulier (chaque semaine ou mensuellement) les éléments de synthèse de la trésorerie permettant la direction générale de prendre connaissance, de comprendre et d'analyser les opérations financières remarquables l'absence de cette formalité est souvent due aux deux parties :

La direction générale a tort de 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

➤ **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.

B. Environnement externe

L'environnement externe de l'entreprise est complexe et en perpétuel changement : internationalisation, volatilité, interaction et volatilité interaction et universalité des marchés, de développement des outils et des techniques.

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

➤ **Les banques**

Le trésorier entretient des relations sa banque, il cherche à placer des excédents de trésorerie ou cherche des financements.

➤ **Les marchés financiers et le contexte économique**

Le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture économique, car pour que le trésorier puisse confronter ses anticipations il a besoin à la fois du regard de l'économiste sur la conjoncture et des sentiments des hommes de marché. Ensuite son intuition et son expérience font le reste.

Section 2 : l'équilibre financier de l'entreprise

L'objectif de toute entreprise est d'atteindre une bonne situation financière qui se caractérise par la capacité de cette dernière à conserver un degré de liquidité suffisant au patrimoine afin d'assurer en permanence sa solvabilité. L'une des préoccupations fondamentales du responsable financier est le contrôle de l'équilibre financier.

Pour mesurer l'équilibre financier deux modes d'analyse peuvent s'envisager : l'analyse statique ou l'analyse dynamique.

Sous-section 02 : L'analyse statique (l'analyse bilancielle) :

L'analyse par le bilan permet à l'entreprise de déterminer sa trésorerie à partir de bilans qui constituent la photographie de ses ressources et ses emplois.

1. Le bilan comptable

Le bilan comptable est un état récapitulatif du patrimoine de l'entreprise, il est divisé en deux parties :

- **L'actif** : il comprend l'ensemble des emplois d'une entreprise (tout ce que possède l'entreprise et ce qu'elle doit à ses clients). Les éléments composant l'Actif du bilan sont classés par ordre de liquidité croissante (aptitude à être transformés en argent).
- **Le passif** : il comprend l'ensemble des ressources d'une entreprise, Il comprend toutes les dettes de l'entreprises à l'égard de ses nombreux créanciers (associés, État, organismes sociaux, banques) qui lui permettent de financer ses actifs, les éléments constitutifs du passif sont classés par ordre d'exigibilité croissante.

2. Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est un bilan comptable avant répartition du résultat, retraité en masses homogènes selon trois fonctions (investissement, financement et exploitation) et présenté en valeurs brute.

Pour porter jugement sur l'équilibre de l'entreprise, le financier doit transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel qui permet :

- D'apprécier la structure financière de l'entreprise, dans une optique de continuité d'exercice l'activité;

- D'évaluer les besoins financiers stables et circulants et le type de ressources dont dispose l'entreprise;

L'analyse statique de la structure financière, d'après l'approche fonctionnelle, repose sur l'étude de la couverture des emplois par les ressources en prenant en considération les trois grandes fonctions (investissement, financement, et exploitation) dans les différents cycles économiques de l'entreprise.

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 : élaboré par l'étudiant

D'après le bilan fonctionnel la trésorerie est décomposée en deux parties comme suit :

- **Trésorerie active** : comprend les avances sur groupe, les disponibilités de l'entreprise et les valeurs mobilières de placement dont le montant est liquide et sans risques de perte en capital.
- **Trésorerie passive** : comprend les avances du groupe, les concours bancaires courant et les effets escomptés non échus.

3. Les indicateurs de l'équilibre financier :

On peut apprécier l'équilibre financier d'une entreprise en étudiant son fonds de roulement (FR), son besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN) ainsi que la relation entre ces éléments.

3.1 Le fond de roulement (FR)

Le fond de roulement est un instrument d'appréciation de la situation financière d'une entreprise le plus souvent utilisé. Il est la part des capitaux permanents qui finance le cycle d'exploitation, c'est le solde qui traduit la cohérence du financement structurel de l'entreprise.

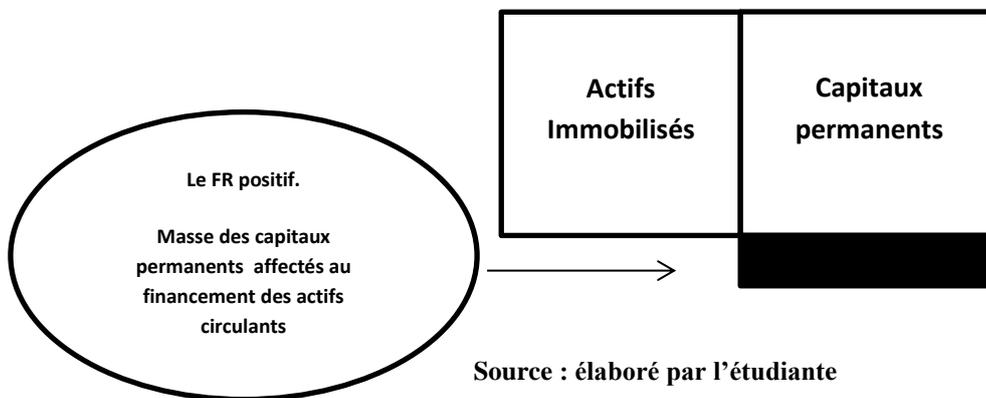
Le FR peut être calculé en utilisant deux méthodes différentes, **la méthode dite de haut de bilan (1)** et **la méthode dite de bas de bilan (2)** :

(1)	$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$
(2)	$FR = \text{Actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$

3.1.1 Méthode de haut de bilan

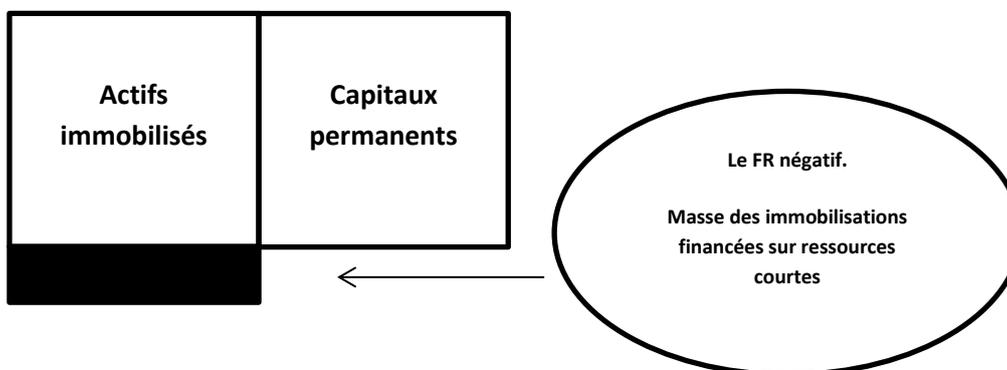
Le fonds de roulement doit être positif en principe. La situation où le fond de roulement est nul implique une harmonisation totale de la structure des ressources et de celle des emplois.

Figure N° 01 : Fonds de roulement positif



Le FR positif implique que les ressources stables de l'entreprise financent à la fois l'intégralité des emplois stables et une fraction des actifs circulants.

Figure N° 02 : Fonds de roulement négatif

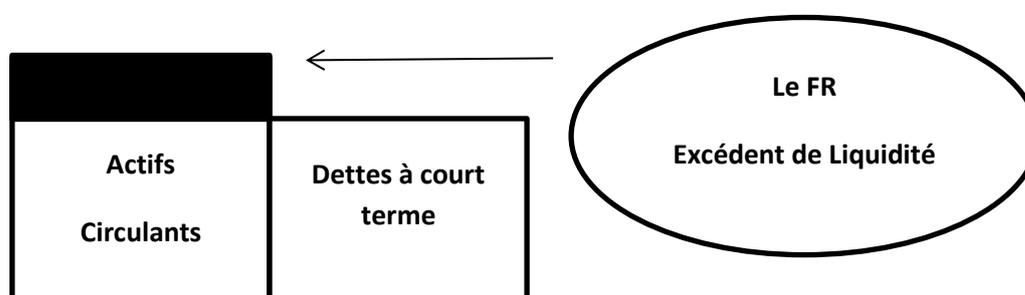


FR négatif signifie que l'entreprise finance une partie de ses emplois stables par des ressources à court terme ce qui constitue un déséquilibre financier de l'entreprise.

3.1.2 Méthode de bas de bilan

Cette formule met en cause le « bas du bilan » elle permet une confrontation directe des liquidités prévisibles à court terme (actifs circulants dont la trésorerie est comprise) et des dettes à court terme, c'est dans cette perspective, où on peut dire que le FR constitue une « marge de sécurité ».

Figure N° 0 3 : calcul du FR méthode de bas de bilan



Source : élaboré par l'étudiante

3.1.3 Relation trésorerie-Fonds de roulement

➤ Le fonds de roulement, moyen de financement des besoins de trésorerie.

Selon l'orthodoxie financière, les différents emplois de l'entreprise doivent être financés par des ressources de même durée. Ainsi les immobilisations constituant par définition des emplois à long terme ne devraient pas être financées par des crédits à court terme susceptibles de ne pas être reconduits ou de disparaître d'eux-mêmes pour cela les emplois stables doivent être financés par des ressources stables. Cependant cet équilibre est fragile. Il faut le consolider en constituant une marge de sécurité : « le fonds de roulement ».

Un FR positif signifie qu'une partie des actifs circulants est financée par des ressources à long terme. Les BFR sont la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques mais par le FR et si celui-ci est insuffisant par des crédits à court terme.

Le FR et le BFR sont le plus souvent positifs. Mais il est possible que parfois l'un ou l'autre ou les deux, soient négatifs. Un FR négatif constitue un besoin que l'entreprise doit financer. Par contre un BFR constitue des ressources. Si le BFR est supérieur au FR, la trésorerie est négative. Par conséquent, la relation fondamentale peut s'écrire :

Fonds de roulement = besoins en fonds de roulement \pm trésorerie.

➤ **Composition du fonds de roulement et trésorerie.**

Les parties prenantes d'une entreprise en générale et le banquier en particulier se préoccupent de la proportion relative des fonds propres dans les moyens de financement utilisés par l'entreprise, il s'agit donc de comparer la proportion des fonds propres et des dettes à long terme. Une entreprise plus endettée est plus vulnérable, les choix liés donc au financement qui se basent sur l'endettement sont limités. Pour cette raison l'analyste financier calcule le fonds de roulement propre, ce dernier est égale à la différence entre les capitaux propres et les immobilisations nettes, il est pour objectif d'indiquer à quel point l'entreprise est autonome financièrement.

Pour financer ses investissements une entreprise ne peut, et ne doit pas, compter que sur les ressources dont elle dispose (autofinancement). Cela va conduit à juger favorablement les petites et moyennes entreprises (PME) où les investissent ne sont pas trop importantes et défavorablement les entreprises dynamiques. Cependant il y a une règle qui doit être respectée, cette règle stipule que les capitaux étrangers ne doivent pas dépasser les capitaux propres c'est une règle qui permet de préserver la solvabilité de l'entreprise, et garder un certain équilibre au sein du fonds de roulement.

➤ **Variations du fonds de roulement et trésorerie.**

Une entreprise dont le FR augmente est souvent jugée favorablement, c'est contrairement à celle dont le FR diminue. Or, le FR d'une entreprise peut baisser sans que la situation de celle-ci ne se détériore. Cela peut tout simplement signifier que la société vient d'investir sans concours extérieurs grâce à sa trésorerie. Mais il faut faire attention, un gonflement du fonds de roulement peut traduire la formation d'une encaisse oisive. Inversement, Il convient donc d'analyser les facteurs explicatifs de tels mouvements pour les interpréter judicieusement.

Une entreprise ayant un fonds de roulement élevé n'a pas nécessairement une trésorerie aisée si ses besoins en fonds de roulement sont plus importants. A l'opposé, une entreprise ayant un fonds de roulement faible, voire négatif, n'a pas nécessairement une trésorerie serrée, C'est le cas de certaines entreprises commerciales (grandes surfaces, en particulier) qui vendent au comptant et achètent à crédit.¹²

3.2 Le besoin en fond de roulement (BFR)

Le BFR est défini comme étant le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise, Il représente les **besoins de financement à court terme** d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle de l'entreprise.

Le BFR représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation. Il est la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation.

En définitif on peut dire que les opérations d'exploitation entraînent la formulation de besoins de financement, mais elles permettent aussi la constitution de moyens de financement.

$$\text{BFR} = \text{Emplois cycliques} - \text{Ressources cycliques}$$

Le BFR est calculé grâce à la prise en compte des éléments à court terme de l'actif et du passif (stock, créances, dettes fournisseurs). Mais, si chacun de ces éléments est supposé demeurer dans l'entreprise sur une courte période, il fait toujours l'objet d'un renouvellement. Ce renouvellement des emplois et des ressources cycliques confère au BFR le caractère d'un **besoin de financement permanent et durable**, même si chacune de ses composantes apparaît à première vue comme un élément à court terme du bilan.

Le BFR est égale donc à : **BFR = stock + créances clients - dettes fournisseurs**

¹² Jean-Claude Juhel, Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Université Nice Sophia Antipolis, 1978.

Les éléments strictement liés à l'exploitation correspondent à des éléments d'actifs et de passifs mis en mouvement par les opérations courantes de l'entreprise. A l'actif, ces éléments constituent essentiellement les stocks, les créances sur les clients et les avances versées par l'entreprise à l'occasion de commandes qu'elle a pu passer auprès de fournisseurs ; ces éléments constituent des « emplois d'exploitation ». Au passif, ces éléments englobent essentiellement les dettes fournisseurs. On peut parler donc des « ressources d'exploitation » On peut alors formuler comme suit le BFRE ou « besoin en fonds de roulement d'exploitation ».

$$\text{BFRE} = \text{Emplois d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation}$$

Il y a des éléments qui sont influencés par l'activité courante de l'entreprise sans être strictement incluses dans le cycle d'exploitation, telle que, à l'actif, le postes « débiteurs divers » ou, au passif, des dettes contractées à l'occasion d'opérations hors exploitation, on peut alors écrire :

$$\text{BFRHE} = \text{Emplois hors exploitation (EHE)} - \text{Ressources hors exploitation (RHE)}$$

Le besoin en fond global peut s'écrire donc comme :

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

3.2.1 La relation entre le BFR et la trésorerie

Une variation du BFR peut donner naissance soit à un besoin supplémentaire à financer ou à une source de financement, si le BFR est positive cela signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, et si le BFR est négative cela signifie que les ressources circulants sont supérieur aux emplois circulants, et dans ce cas il existe un excédent de trésorerie et si le BFR est nul cela signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants.

3.3 La trésorerie nette

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 entités¹³. Elle représente l'écart entre les ressources et les besoins découlant de l'activité de l'entreprise.

On peut déterminer la trésorerie nette par le haut du bilan et par le bas du bilan.

3.3.1 Par le bas du bilan : la trésorerie nette résulte de la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive :

Trésorerie nette = trésorerie active – trésorerie passive

3.3.2 Par le haut du bilan : dans ce cas la trésorerie nette se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

Trésorerie = fond de roulement - besoin en fonds de roulement.

On peut apprécier l'équilibre financier d'une entreprise en étudiant son fonds de roulement (FR), son besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN) ainsi que la relation entre ces éléments.

4. La situation de trésorerie

La confrontation entre emplois de trésorerie (ET) et ressources de trésorerie (RT) permet enfin de caractériser la « situation de trésorerie » ou « la Trésorerie » ou encore la « Trésorerie Nette ».

Trésorerie (T) = Emplois de trésorerie (ET) – Ressources de trésorerie (RT)
--

¹³ Philippe KNEIPE, trésorerie et finance d'entreprise, 3^{ème} édition, De Boeck, 1997, P.38.

Si la trésorerie nette est :

- **Positive** : Cela veut dire que les ressources d'une entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. L'entreprise se trouve dans une situation **financière saine** elle est en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe.

- **Nulle** : Dans ce cas, les ressources couvrent les besoins au Dinar près. L'entreprise ne dispose d'aucune marge de manœuvre bien que sa situation financière soit à l'équilibre.

Le fonds de roulement finance le BFR à l'identique mais il faut faire attention chaque modification du besoin en fond de roulement peut entraîner des difficultés de trésorerie.

- **Négative** : Cela veut dire que L'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. L'entreprise se trouve dans une situation financière déficitaire, pour pallier cette situation. L'entreprise doit avoir recours à des modes de financements à court terme.

5. L'analyse par les ratios

Le FR et le BFR ne permettent pas de porter un jugement définitif, car il est important de compléter l'analyse avec des éléments plus relatifs tels que les ratios.

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir à des conclusions sur l'objet d'analyse. L'intérêt d'un ratio réside essentiellement dans le fait qu'il permet des comparaisons soit sur plusieurs exercices, soit entre plusieurs entreprises. L'analyse par les ratios présente certaines limites que l'analyste financier doit prendre en considération.

Pour analyser la trésorerie d'une entreprise, on utilise les ratios suivants:

1) les ratios de trésorerie

Ratio de trésorerie à échéance : c'est un indicateur de la capacité de remboursement des DCT en utilisant les disponibilités de l'entreprise et ses créances

Ratio de de trésorerie à échéance : $(\text{valeurs réalisables} + \text{Disponibilités}) / \text{Dettes à CT}$

Ratio de trésorerie immédiate : c'est un indicateur de la capacité de remboursement immédiate des DCT par les disponibilités de l'entreprise uniquement.

$$\text{Ratio de trésorerie immédiate} = \text{Disponibilités} / \text{Dettes à CT}$$

2) Ratios de solvabilité

Ratio d'autonomie financière : Le ratio d'autonomie financière est un indicateur utilisé par l'analyse financière pour déterminer le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs, notamment les emprunts bancaires. Plus ce ratio est élevé, plus une entreprise est indépendante des banques.

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{capitaux propres ou permanents} / \text{total des dettes.}$$

Ratio de solvabilité générale : ce ratio indique la capacité de l'entreprise à payer ses dettes, ce ratio doit être supérieur à 1 pour qu'elle soit jugée capable de payer ses dettes.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{total actifs} / \text{total des dettes}$$

Sous-section 02 : L'analyse dynamique

L'analyse dynamique se fait grâce au TFT (tableau des flux de trésorerie)

1- Présentation du tableau des flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie (TFT), est un état financier d'une importance primordiale pour toute entreprise. Il est défini comme un tableau qui regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il est un état de synthèse du compte de résultat et du tableau de financement d'une entreprise dont la finalité

première est d'expliquer la variation de trésorerie, il permet d'expliquer la formation de la trésorerie et la variation de cette dernière durant un exercice ou une période donnée.

Tableau N° 02 : Tableau du flux de trésorerie TFT

	Note	Exercice1	Exercice2
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :			
Encaissements reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
(A) Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
(B) Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
C) Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : Journal officiel de république Algérienne N° 19, P.31.

Le TFT dépend de trois paramètres fondamentaux de la gestion de l'entreprise :

- Le taux de croissance de l'activité ;
- L'importance et les caractéristiques du BFR ;
- L'importance et les caractéristiques des marges d'exploitation.

Le tableau des flux de trésorerie détaille les variations de la trésorerie sur un exercice donné (une année), il adopte une approche par fonction : exploitation, investissement et financement.

➤ **Les flux de trésorerie générés par l'exploitation de l'entreprise**

Il s'agit des flux générés par le cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces flux sont constitués des encaissements (entrées d'argent) et des décaissements (sorties d'argent) liés à l'activité habituelle de l'entreprise, hors investissement et financement. Ces flux sont fréquemment générateurs de trésorerie.

➤ **les flux de trésorerie générés par l'investissement**

Ces flux traduisent les variations de trésorerie liées aux renouvellements ou, aux développements de l'entreprise. Ils concernent généralement les revenus et les dépenses provenant des acquisitions et des cessions d'immobilisations. Ces flux sont fréquemment **consommateurs** de trésorerie.

➤ **Les flux de trésorerie générés par le financement**

Ils représentent les échanges de trésorerie entre la société et ses partenaires financiers, Ils sont constitués des flux liés aux emprunts (déblocage des fonds et remboursement des emprunts) ainsi que des flux liés à l'actionnariat (émission d'actions, versement de dividendes...). Ceci permet d'avoir une idée sur la politique de financement pratiquée par l'entreprise.

2- L'analyse financière du tableau des flux de trésorerie

A- Les flux de trésorerie provenant de l'exploitation

➤ **L'exigence de rentabilité**

Le TFT met l'accent sur la trésorerie dégagée par l'exploitation, ces flux constituent un élément fondamental de la rentabilité. La démarche poursuivie par le TFT permet d'analyser la rentabilité de l'entreprise dans le cadre de sa dynamique industrielle et non pas patrimoniale.

➤ **L'équilibre de la structure financière**

Les flux de trésorerie provenant de l'exploitation doivent couvrir les remboursements d'emprunts et la distribution de dividendes, dans le cas contraire l'entreprise doit recourir à l'endettement pour assumer les conséquences d'une politique passée.

B- Analyse de la politique d'investissement**➤ Par rapport aux immobilisations nettes**

Une comparaison des investissements à l'actif immobilisé net en début de période permet d'estimer l'importance du programme engagé par rapport à l'outil industriel existant, les flux de trésorerie provenant de l'exploitation ultérieure dépendent essentiellement de la rentabilité dégagée par les nouveaux investissements.

➤ Analyse des cessions d'actifs

Les questions les plus importantes à ce niveau sont : Les opérations de cession d'actifs sont-elles courantes, ou revêtent un caractère exceptionnel ? les cessions traduisent-elles la volonté de transformer une entreprise vieillissante ayant des actifs usés en une entreprise plus performante, plus dynamique de point de vue stratégique ? ...etc.

Section 03 : gestion de la trésorerie

Sous-section 01 : La gestion de trésorerie, notions de base

1. Les problèmes liés à la trésorerie :

À l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels qui sont essentiellement à moyen et à long terme qui tiennent à des difficultés telles qu'une insuffisance de FR. Soit conjoncturels qui sont des problèmes touchant à très court terme tels ceux qui résultent de fluctuations imprévisibles ou peu prévisibles de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) plus erratiques. 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.¹⁴

Les principales causes des problèmes que rencontre la trésorerie d'une entreprise sont les suivants :

- une réduction des encaissements: un CA trop faible ne permet pas de couvrir toutes les charges fixes, le seuil de rentabilité n'est pas atteint et la trésorerie baisse mécaniquement.
- le manque de rentabilité (une contraction des marges) : C'est une cause plus ou moins facile à identifier. En effet, certains chefs d'entreprise ne connaissent pas leur marge ou pensent que leur marge est plutôt bonne alors qu'elle est dégradée.
- une mauvaise gestion des stocks : une augmentation des stocks parce que les ventes baissent ou parce que les achats ont été mal calibrés, beaucoup de petites entreprises sont incapables de valoriser leur stock au moment voulu et se contentent d'un inventaire une fois par an, ce qui est très insuffisant. Pourtant, connaître le niveau des stocks permet d'éclairer le niveau de trésorerie, si les stocks sont hauts, c'est autant d'argent qui a été engagé pour passer des commandes et qui donc n'est plus en trésorerie.
- une mauvaise gestion du poste client : un allongement des délais de paiement des clients. Cela accroît le BFR.

¹⁴ Philippe Rousselot, Jean François Verdié, Gestion de trésorerie, édition Dunod, 2012. P.20.

- des fournisseurs trop exigeants : les fournisseurs ou sous-traitants exigent un paiement à l’avance ou n’accordent aucun délai de paiement. Cela accroît le BFR.
- des charges fixes trop élevées : les problèmes de trésorerie peuvent venir de frais de structures trop importantes ou surdimensionnées par rapport au niveau d’activité.
- des investissements trop importants : surdimensionnement de l’outil productif par rapport au niveau d’activité, ou d’un niveau d’endettement trop élevé, un recours à l’autofinancement pour de grosses dépenses qui auraient pu être financées par emprunt. Cela dégrade le fonds de roulement, et fait mécaniquement baisser la trésorerie.
- les imprévus : des problèmes de trésorerie peuvent subvenir suite à un événement imprévu : accident, sinistre, arrêt de travail, problème chez un fournisseur, perte d’un gros client...

2. Les facteurs de variation de la trésorerie nette :

Puisque nous avons vu que la trésorerie nette correspondait à la différence entre le BFR et le FRN, elle subira donc l’effet cumulé de leurs variations¹⁵.

➤ **Les facteurs influençant le fond de roulement :**

De manière positive	De manière négative
-le bénéfice de l’exercice	-Perte de l’exercice
-l’amortissements, réductions de valeurs d’actif immobilisés	-Reprise d’amortissements et de réductions de valeurs d’actifs immobilisés
-transferts aux réserves et provisions à LT	-Reprise sur réserves et provisions à long terme
-nouveaux emprunts	-Remboursements d’emprunts
-cession d’immobilisation	-Investissements
-Augmentations espèces du capital	-Remboursements de capital et d’avances des associés
-Avances permanentes des associés	-Imputation sur subsides reçus en capital
-Subsides reçus en capital	-Bénéfice distribué

¹⁵ Philippe KNEIPE, op.cit.P.38.

➤ Les facteurs influençant le besoin en fonds de roulement :

De manière positive	De manière négative
-Diminution des stocks et commandes en cours	-Majoration des stocks et commandes en cours
-Diminution des créances et débiteurs divers	-Majoration des créances et débiteurs divers
-Augmentation des dettes envers les créanciers du cycle d'exploitation	-Diminution des dettes envers les créanciers du cycle d'exploitation

3. Essai de Définition de la gestion de trésorerie

L'entreprise ne peut pas fonctionner sans disposer des ressources financières suffisantes pour honorer ses différentes dépenses : salaires des collaborateurs, fournisseurs, charges sociales et fiscales... Pour éviter la cessation de paiement il convient donc de suivre au quotidien le niveau de trésorerie de son entreprise. Ce mécanisme est reconnu par la gestion de la trésorerie.

La gestion de trésorerie permet 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.

La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires.

La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des techniques, des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer une meilleure gestion des flux et des excédents de trésorerie et permettent le maintien, au moindre coût, de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

La gestion quotidienne de trésorerie de l'entreprise nécessite un suivi précis de ses besoins et de ses disponibilités monétaires à court terme. Sur la base des principes de prévisions qui seront présentées dans le prochain chapitre.

Le suivi et le contrôle des flux de trésorerie permettent de faire apparaître la nécessité de faire appel à des mesures correctives, destinées à faire face aux déséquilibres présents ou futurs éventuellement mis en évidence.

La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser les dimensions, les dates des disponibilités résultantes du fonctionnement de l'entreprise et les exigibilités. Elle consiste aussi à se procurer au bon moment des liquidités nécessaires à moindre coût.

Une bonne gestion de trésorerie revient à maintenir le solde au plus près de 0. Au lieu de laisser de l'argent dormir sur un compte en banque, il est plus logique qu'il soit placé sur un produit financier qui rapporte et il faut-il qu'il soit facilement récupérable pour faire face à des besoins à court terme.

Toute la question est d'arbitrer entre rendement et liquidité du placement. Le jour où un besoin de financement supplémentaire se fait ressentir, le gestionnaire doit pouvoir mobiliser facilement ces excédents. Bien qu'avec un plan prévisionnel maîtrisé, les besoins en financement sont logiquement anticipés. Les sociétés qui ont la chance de posséder un excédent de liquidités se trouvent confrontées à la question de leur placement.

La bonne gestion de ce poste est un enjeu fort pour toutes les structures même pour des entreprises qui connaissent une croissance vigoureuse. Les décalages entre sorties et entrées d'argent requièrent une anticipation pour mobiliser les bonnes ressources lorsque c'est nécessaire.

Paradoxalement, une entreprise à croissance rapide connaît des fortes tensions pesées sur sa trésorerie si les ressources financières ne sont pas bien calibrées. D'où les immenses besoins en capitaux pour les start-up.

« La gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, et à assurer la solvabilité de l'entreprise (au quotidien) dans les meilleures conditions »¹⁶

4. Intérêt de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie présente l'avantage d'être applicable à toute organisation, grande et petite, industrielle et commerciale, privée ou publique, une bonne gestion de trésorerie est avant tout prévisionnelle en effet, gérer la trésorerie de l'entreprise c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future.

La gestion de trésorerie est un domaine de la gestion financière, elle joue un rôle essentiel de fait qu'elle permet à l'entreprise :

- **d'assurer la solvabilité à court terme** : une meilleure gestion de trésorerie permet à l'entreprise d'honorer ses engagements à court terme à moindre coût.
- **Amélioration du résultat** : la gestion de trésorerie permet un équilibre entre les encaissements et les décaissements, en cas d'un excédent l'entreprise peut recourir au placement ce qui donne lieu à des produits financiers.
- **Sécurité** : un minimum de liquidité permet à l'entreprise de se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêts et des coûts d'obtention des crédits à court terme.

5. Objectifs de la gestion de trésorerie

- **Maximiser les produits des excédents de liquidité et minimiser les charges de financement**

L'excédent de trésorerie est l'excédent des recettes sur les dépenses, Il est généralement considéré comme l'un des indicateurs pertinents qui servent à suivre et contrôler la capacité de l'entreprise à procurer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période.

La maximisation des produits des excédents de liquidité peut être par son placement dans un compte d'épargne, ce qui le garde à l'abri du risque et facilite l'accès à toute somme d'argent, comme il permet un déblocage anticipé,

¹⁶ Josette pilverdier latreyte, finance d'entreprise »,6^{ème} édition, édition ECONOMICA, 1993, P.423.

en cas de besoin. Ou encore, Il peut être placé en dépôt à terme et investi ultérieurement.

- **Assurer la liquidité de l'entreprise**

Le trésorier recourt à une multitude d'outils pour anticiper de la façon la plus approximative les besoins de financement de l'entreprise, une meilleure gestion de trésorerie doit permettre à l'entreprise d'honorer ses engagements à court terme.

- **Réduire le coût des services bancaires**

Le coût des services bancaires dépend de plusieurs paramètres parmi lesquelles :

- le taux apparent qui comprend autre les taux de la marge bancaire
- la commission de mouvement : cette dernière est exprimée sous la forme d'une marge supplémentaire rajoutée au taux apparent ;
- les jours de banque ;
- la date de paiement des intérêts ces intérêts étant soit précomptés, soit post comptés ;

Ces conditions se négocient par le trésorier avec la banque afin de bénéficier de conditions de plus en plus favorables.

- **Construire un partenariat bancaire équilibré**

Un partenariat bancaire qui repose essentiellement sur deux conditions : une relation et une collaboration équilibrée qui ne crée pas une dépendance du trésorier vis-à-vis de banque et aussi un partenariat sécurisante qui se base sur une confiance mutuelle.

- **Mieux communiquer auprès des investisseurs**

Le poste central qu'occupe le trésorier dans l'entreprise lui permet d'acquérir le maximum d'information et le rend un communicateur par excellence.

6. Enjeux de la gestion de trésorerie

Les trésoriers, les responsables et toutes les parties concernées de la fonction financière, se contentent de réduire les frais financiers qui sont leur facturés du fait de l'octroi de concours bancaire.

Le rôle d'une meilleure gestion de trésorerie est d'atteindre une situation de « *Trésorerie zéro* » cette position serait idéale pour l'entreprise puisqu'elle n'aurait pas d'intérêt à payer ni une trésorerie inemployée et donc des argents gelées. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un *arbitrage* entre le coût de financement d'une insuffisance de liquidité et le coût d'une trésorerie pléthorique.

A. La trésorerie zéro

Il est longtemps répandue, notamment dans les PME, que le ratio de liquidité soit toujours positif, c'est à dire que les soldes des comptes bancaires soient excédentaires. En fait, tout solde créditeur, au sens bancaire du terme, constitue de l'argent oisif puisque non rémunéré. L'objectif optimum serait donc de rechercher la permanence d'un solde nul en valeur qui ne donne lieu ni à intérêts débiteurs, ni à crédits dormants, ce qu'il est désormais convenu d'appeler « trésorerie zéro ».

Le concept de "trésorerie zéro" est un mode de gestion de la trésorerie visant à maintenir la position en valeur, chaque jour de chaque compte en banque de l'entreprise, à niveau aussi proche que possible de zéro¹⁷.

La trésorerie zéro des soldes en valeur en banque reste une situation difficilement réalisée car, certains jours, il n'y a que des encaissements et autres jours il n'y a que des décaissements il est difficile, sinon impossible, de prévoir à l'avance la date de débit ou crédit de certains flux financiers, le paiement des chèques émis et le crédit des virements reçus principalement.

Un solde créditeur à la banque correspond à des argents gelées et donc un coût d'opportunité, un solde débiteur entraîne comme coût supplémentaire la différence entre les agios débiteurs (intérêts débiteurs plus éventuellement commission sur le plus fort découvert de chaque mois) et le coût du financement (ou du moindre placement) qui aurait permis de l'éviter.

Compte tenu de l'incertitude et du caractère aléatoire des mouvements d'encaissements et de décaissements, la trésorerie zéro est une utopie, un objectif qui est visé de façon quotidienne mais qu'il n'est pas possible d'atteindre.

¹⁷ GUERMATHA El Miloud, « les techniques de gestion de trésorerie », les éditions Guessous, 2000, P.47.

Une méthode communément utilisée par les trésoriers et les logiciels de trésorerie est celle de l'**arbitrage** placement/découvert et les arbitrages entre diverses sources de crédit court terme.

B. Arbitrage entre coût de détention d'encaisse et frais financiers

Pour un compte bancaire créditeur l'entreprise supporte un coût d'opportunité alors que lorsque l'entreprise se trouve en trésorerie nette négative, le coût de financement de cette insuffisance de liquidité par un escompte ou par un découvert est un coût réel.

Pour un compte bancaire donné le trésorier va faire un arbitrage entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût de financement d'une insuffisance de liquidité, le résultat de cet arbitrage est un fondamentalement fonction du coût des ressources financière mobilisées par la firme c'est-à-dire des taux d'intérêt pratiqués sur le marché financier et le taux de rémunération qu'exige les apporteurs des capitaux.

L'arbitrage entre le coût d'opportunité et les frais financiers devient plus complexe lorsque l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires.

C. Minimisation des erreurs d'équilibrage et de mobilisation

La possession de plusieurs comptes bancaires par l'entreprise peut donner lieu à trois erreurs :

- **Erreur d'équilibrage** : l'erreur d'équilibrage provient de l'existence de plusieurs comptes bancaires, des comptes bancaires créditeurs et autres débiteurs, cette erreur peut être très coûteuse de fait que les comptes bancaires qui présentent des soldes créditeurs sont en principe peu rémunérés alors que ceux qui présentent un solde débiteur fait supporter des intérêts importants.
- **Erreur de sur-mobilisation** : c'est une erreur qui résulte du fait de l'existence de plusieurs comptes créditeurs, l'existence des soldes créditeurs traduits soit un recours inutile aux crédits soit un défaut de placement dans ce dernier cas, ces sommes en question donnent lieu à un coût d'opportunité puisque ces sommes ne sont incorporés ni dans le cycle d'exploitation ni dans le cycle d'investissement et que l'entreprise, n'a pas profité de rentabilité que ces sommes auraient pu produire.
- **Erreur de sous-mobilisation** : c'est une erreur qui provient d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits alternatifs moins coûteux.

Sous-section 02 : La gestion de trésorerie et les normes comptables

Quatre normes comptables ont un impact sur la gestion de la trésorerie. Certaines concernent directement la gestion des flux et d'autres sont relatives à la gestion des risques.

- **La norme IAS 7**

L'objectif de la norme IAS 7 est de disposer d'informations historiques sur l'évolution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie d'une entreprise à l'aide d'un tableau des flux de trésorerie. Un placement est considéré comme un équivalent de trésorerie s'il est facilement convertible en un montant donné de trésorerie et est exposé à un risque négligeable de variation de valeur. Les équivalents de trésorerie sont détenus pour faire face à des besoins de trésorerie à court terme et non dans une stricte optique de placement ou pour répondre à d'autres objectifs. Toutes les entreprises soumises à cette norme doivent présenter, dans les états financiers annuels, un tableau de flux de trésorerie où les encaissements et les décaissements sont classés selon la nature de l'activité en distinguant les activités opérationnelles, les activités d'investissements et les activités de financement.

- **La norme IAS 21**

La norme IAS 21 concerne les variations de cours des monnaies étrangères en distinguant la monnaie de présentation utilisée pour présenter les états financiers et la monnaie de fonctionnement, monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entreprise se situe. Quand une entreprise internationale négocie des opérations en devise étrangère ou a des activités à l'étranger et peut présenter ses états financiers en monnaie étrangère, la norme 21 a pour objet de définir les modalités d'intégration des transactions en monnaie étrangère et des activités à l'étranger dans les états financiers d'une société et de conversion des états financiers en monnaie de présentation, la norme concerne le choix des cours de devises à utiliser et la présentation des conséquences de leurs variations dans les états financiers.

Les transactions effectuées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. A la clôture de l'exercice, les créances et dettes sont converties aux taux de clôture alors que les autres actifs pris en compte au taux historiques sont convertis au taux du jour d'acquisition. Les écarts de conversion sont comptabilisés dans le résultat de l'exercice ; s'ils sont relatifs à des créances et dettes participant au financement permanent d'une société du groupe, ils sont alors enregistrés directement dans les capitaux propres.

- **La norme IAS 32**

Le développement des produits dérivés a amené les normalisateurs à s'intéresser aux instruments financiers et la norme 32 a pour objectif de définir les règles de présentation des instruments financiers pour donner aux utilisateurs des états financiers la possibilité de mieux comprendre leur signification.

La notion d'instruments financiers est large et intègre quasiment tous les actifs, passifs et les éléments hors bilan de nature financière (crédits, emprunts, dépôts...). Les actifs et passifs non financiers, le crédit-bail, les contrats d'assurances, les avantages financiers du personnel, les paiements en actions, les titres consolidés et les capitaux propres en sont exclus.

L'émetteur d'un instrument financier peut le classer comme actif financier ou passif financier ou en tant qu'élément de capitaux propres ; la classification dépend des dispositions contractuelles. Si une clause contractuelle oblige l'émetteur à rembourser un passif, il est considéré comme un instrument de dettes et soumis à l'IAS 39. Des instruments dits hybrides peuvent comprendre à la fois un élément de dette et un élément de capitaux propres.

La norme IAS 32 permet de traiter le choix de classement des instruments hybrides et génère une modification des pratiques traditionnelles dans la mesure où le classement d'un instrument financier en dettes ou en capitaux propres devra être basé sur la réalité financière plutôt que sur sa nature juridique. La comptabilisation des instruments financiers dans le respect de la norme IAS 32 a donc un impact direct sur les résultats des entreprises et peut éventuellement en conduire certaines à abandonner l'usage de certains instruments.

- **La norme IAS 39**

La norme IAS 39 a pour objectif de présenter les méthodes de comptabilisation et de décomptabilisation des différentes formes d'instruments financiers, d'analyser les méthodes d'évaluation des différentes formes d'instruments financiers et d'exposer les méthodes spécifiques de comptabilisation des instruments de couverture.

Cette norme introduit des changements dans le traitement comptable des opérations de couverture de risque. Elle impose des couvertures spécifiques pour chaque risque et une évaluation à la valeur de marché à chaque échéance comptable. Un seuil de tolérance est admis pour les couvertures qui doivent répliquer les variations de l'actif couvert dans un intervalle de valeur comprise entre 80% et 125 % de celle de l'actif risqué. Ces règles

doivent permettre d'éviter une gestion mal maîtrisée des instruments financiers et des pertes retentissantes.

Cette norme repose sur des règles strictes qui distinguent les aspects économiques et comptable de l'usage des instruments financiers et assimilent à des opérations spéculatives des couvertures de transactions futures. Le champ d'application de la norme intègre un grand nombre d'instruments comprenant tous les instruments dérivés, les placements dans les instruments de dette et de capitaux propres, les actifs et passifs détenus à des fins de transaction et l'endettement propre de l'entreprise. Les actifs et passifs financiers, dont les produits dérivés, sont obligatoirement inscrits au bilan. Ils sont comptabilisés à leur valeur juste valeur.

La norme IAS 39 a un impact sur la gestion des couvertures de risques par les entreprises. Des stratégies de couverture classique telles que la macro-couverture qui repose sur une centralisation de différents supports de risque pour couvrir un risque global.

Conclusion du chapitre

La gestion de trésorerie n'est pas une simple tâche qui s'occupe de la gestion, et de la prévision des flux de trésorerie, de la gestion des excédents, et la recherche des moyens de financement, au moindre coût et dans les meilleures conditions, en cas d'insuffisance, mais c'est une tâche centrale qui est en interaction avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise, en donnant à la gestion de trésorerie la place qu'elle mérite, l'entreprise peut contrôler en permanence sa liquidité et son équilibre financier.

CHAPITRE 02 : PRATIQUES DE GESTION DE LA TRESORERIE

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

Le principe de base de la gestion de trésorerie consiste à éviter les encaisses positives faiblement rémunérées ou les soldes débiteurs entraînant des frais financiers. L'objectif est de réduire les frais financiers ou d'accroître les produits financiers selon la situation.

Section 01 : les prévisions de trésorerie

Sous-section 01 : gestion prévisionnel des flux

Le trésorier participe à l'élaboration des prévisions de trésorerie à différents niveaux :

- A moyen terme pour équilibrer les grandes masses d'emplois et de ressource en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriés.
- A court terme pour assurer l'équilibre quotidien des encaissements et des décaissements.

1. Prévisions financières à court terme: plan de financement prévisionnel

Le **plan de financement prévisionnel** est l'un des tableaux cruciaux du prévisionnel financier. Il permet de s'assurer de l'équilibre financier d'un projet en récapitulant, d'une part, l'ensemble des besoins financiers du projet à satisfaire et, d'autre part, les ressources apportées. C'est une composante qui sera étudiée avec attention par votre banquier si vous sollicitez un financement par emprunt et qui est indispensable pour toute entreprise en cours de création.¹⁸

¹⁸ <https://www.compta-facile.com/le-plan-de-financement-previsionnel/>

Tableau N° 03 : présentation du plan de financement

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
EMPLOIS :					
Dividendes à verser					
Acquisition d'immobilisations					
Remboursement de dettes					
Augmentation du BFR					
Total emplois (1)					
RESSOURCE :					
CAF, Augmentation du capital					
Cessions d'actifs					
Remboursements de prêts					
Subvention d'investissements					
Augmentation des dettes financières					
Diminution du BFR					
Total ressources (2)					
Variation de trésorerie (3)=(2)-(1)					
Trésorerie initiale (Ti), (la Tf de N est la Ti de N+1)					
Trésorerie finale (3) +(Ti)					

Source : pierre ROUSSELOT, JF.VERDIE, La gestion de trésorerie, DUNOD, 2ème EDITION, 2004, Paris, p.43.

Le plan de financement présente un intérêt évident pour plusieurs raisons. C'est un instrument :

- de gestion prévisionnelle utile à la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme (3 à 5 ans) ;
- de négociation des conditions d'emprunts auprès des organismes financiers ;
- de prévention des difficultés éventuelles prévisibles des entreprises en matière financière.

La construction d'un plan de financement s'effectue en deux étapes, la première est la détermination des besoins à financer et la deuxième étant le choix d'un financement en prenant compte les coûts et les conditions pour chaque instrument.

2. Prévisions financières à court terme: budget de trésorerie

Le **budget de trésorerie** est un **tableau du** prévisionnel financier qui a pour objectif de traduire les dépenses et les recettes prévues sous forme de flux monétaires **prévisionnels**.

Le budget de trésorerie permet d'analyser l'activité de l'entreprise mois par mois (encaissements-décaissements) afin de mettre en évidence la trésorerie nette de l'entreprise. Ces prévisions permettront ensuite de piloter la gestion de la trésorerie et d'anticiper toute baisse de l'activité.

Il permet de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FR ou BFR, laquelle doit inciter à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont et notamment les budgets des ventes, des approvisionnements et des investissements.

Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation qui peut être qualifiée de normale.

Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre de manière à éviter de trop grand déséquilibre.

- Par exemple la vente d'un immeuble prévu en juin pourra être avancée en mai s'il apparaît que juin est fortement excédentaire alors que mai est déficitaire.

La construction du budget de trésorerie nécessite d'avoir connaissance des variables suivantes :

- le délai de paiement des fournisseurs
- le délai de règlement des clients,
- les dates de prélèvements des divers impôts et taxes auxquels l'entreprise est assujettie,
- les dates de paiement des salaires et les dates limites de paiement des charges sociales¹⁹.

¹⁹ <https://www.compta-facile.com/le-budget-de-tresorerie/>

Le budget de trésorerie est composé de deux parties (les encaissements prévisionnels et les décaissements prévisionnels) qui sont ventilées sur un certain nombre de périodes. Chaque entrée ou sortie de fonds y est imputée à sa date de paiement effective.

- **Les encaissements**

L'essentiel des encaissements provient des ventes effectuées par l'entreprise. Une vente peut être réglée au comptant ou avec des délais de paiement. Cela signifie qu'une vente réalisée aujourd'hui peut entraîner un flux de trésorerie quelques jours plus tard.

Ces décalages de flux de trésorerie doivent être anticipés et pris en compte. Ils sont souvent source de difficultés pour l'entreprise surtout si les crédits ne prennent pas la forme de créance commerciales mobilisables. Il est important de noter que certains encaissements de la période proviennent des ventes de la période précédente. L'information concernant ce type d'encaissements se trouve dans le bilan d'ouverture.

En plus des ventes que réalise l'entreprise, les sommes qu'elle est supposée encaisser sont :

- les subventions à recevoir,
- le déblocage du ou des emprunts prévus,
- les apports de numéraire en capital
- les apports en compte courant d'associé,
- les éventuels dégrèvements et remboursements de crédits d'impôt
- les produits de cession des immobilisations.

Tableau N° 04 : encaissements sur ventes et autres encaissements

	Montant ttc	Jan	fév.	...	déc.
Créances clients bilan (n-1)					
Ventes jan					
...					
Vent. Décembre					
Totaux encaissements sur ventes					
Autres encaissements					
Encaissements totaux					

Source : élaboré par l'étudiante

• **Les décaissements**

A l'inverse des encaissements, cette partie du budget de trésorerie comprend tous les montants que l'entreprise va décaisser sur la période prévisionnelle ; et notamment :

- les dettes fournisseurs (TTC),
- les salaires et charges sociales prévus, les impôts et taxes
- les investissements budgétisés (immobilisations corporelles, incorporelles et financières),
- les remboursements d'emprunts (échéances globales),
- les remboursements d'apports en comptes courants d'associés,
- les dividendes.

Dans ce budget sont concentrées toutes les dépenses anticipées à court terme de l'entreprise. A ces dernières il faut nécessairement ajouter les décaissements issus du budget de tva ; voire ceux du budget des investissements. Comme cela a été vu pour les encaissements, certains décaissements proviennent engagements de la période antérieure

Tableau N° 05 : Décaissements sur achats et des décaissements généraux

Mois	Jan	fév.	Déc.
Décaissements sur achats					
Règlement de tva					
Salaires					
Charges soc					
...					
Décaissements totaux					

Source : élaboré par l'étudiante

Tableau N° 06 : Budget TVA

	Jan	fév.	déc.
TVA collectée					
TVA déductible					
TVA à décaisser					
Règlement de TVA					

Source : élaboré par l'étudiante

• **Budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie réalise la synthèse de l'ensemble des budgets de l'entreprise. Il rend possible la détermination du solde de trésorerie pour la période à venir. Pour

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

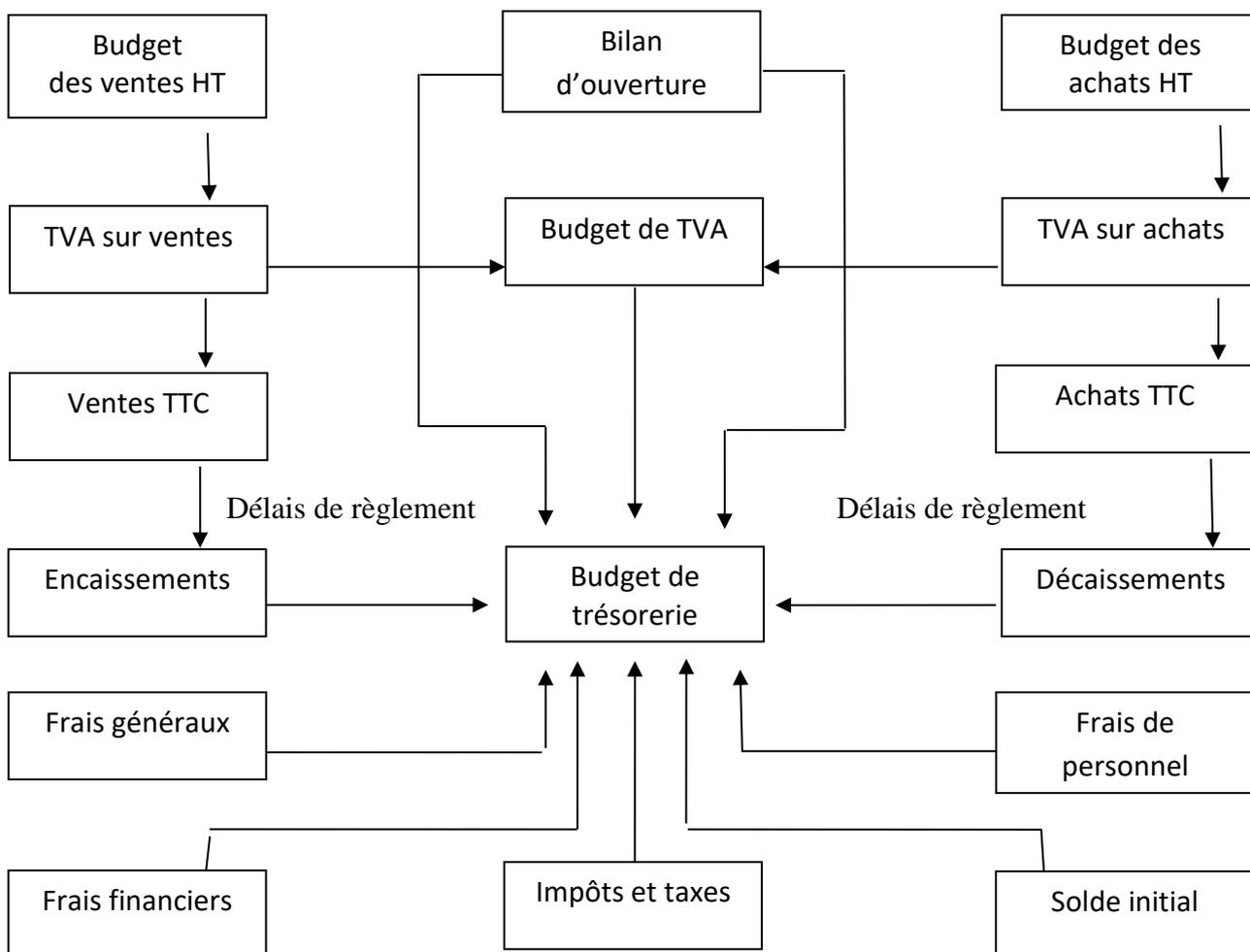
$$\text{Solde de trésorerie de départ} + \text{encaissements prévus sur la période} - \text{décaissements prévus sur la période} = \text{solde final de trésorerie}$$

Tableau N° 07 : Budget de trésorerie

Mois	Jan	Déc.
Trésorerie au début de mois	10				
Encaissements	250				
Décaissements	200				
Trésorerie fine de mois	60				

Source : élaboré par l'étudiante

Figure N° 04 : Synthèse de la construction du budget de trésorerie



Source : Bellier Dellenne et khath, Gestion de trésorerie, édition Economica, p. 40.

2.1 Problèmes particuliers liés à certains postes

Il est évident que le budget de trésorerie ne regroupe que des dépenses et des recettes : ni les charges non décaissables, ni les produits non encaissables n'apparaissent dans les sommes considérées. Ainsi ne doivent pas être prise en compte :

- Les dotations, Les reprises, les quotes parts de subventions virées au résultat.
- Le résultat les variations de stocks, les transferts de charges sont (comme pour le calcul de la CAF considérés comme des produits encaissables).

Les achats et vents effectués au comptant sont pris pour leur valeur TTC. Les ventes de produits non soumis à la TVA (déchets, produits vendus en franchise de tva ou exportés) sont considérées pour leur montant HT.

Comme la montre le schéma précédent, un tableau de calcul séparé est nécessaire pour déterminer le montant de la TVA décaisser. Il convient pour l'établir d'appliquer le bon critère (livraison ou encaissement du prix) pour trouver le mois d'exigibilité de la TVA. La TVA calculée est sauf en cas de règlement par obligations cautionnées réglée le mois suivant. Un crédit de TVA s'impute sur TVA du mois suivant.

2.2 Les prévisions de trésorerie de fin d'année

2.2.1 Principe :

L'entreprise prévoit le montant de sa trésorerie de fin d'année, dans le cadre la procédure des budgets annuels. La méthode bilancielle met en évidence la relation.

$$\text{FR-BER} = \text{trésorerie}$$

La trésorerie de fin d'année apparait alors comme la résultante de la politique d'investissement et de financement de l'entreprise (chiffrée par le FR) et le BFR lié aux conditions d'exploitation.

2.2.2 Démarche de prévision :

Il s'agit de prévoir le FR et le BFR en fin d'année.

A. Prévision du FR

La prévision se fait à partir des postes qui composent le FR.

- **Prévision des ressources stables**

- **Les KP** : ils sont déterminés à partir capitaux propres de l'année précédente, modifiés comme suit :

Capitaux propres année N-dividende distribué N+1+ Nouveaux apports des actionnaires - retraits des associés + Bénéfices net prévu pour N +1

Le bénéfice net est obtenu à partir du budget d'exploitation et des prévisions de charges financières

- **Dettes financières** : ce poste est obtenu ainsi :

Dettes financières de début d'année - remboursements au cours de l'année N.1+ Nouveaux emprunts N+1

- **Prévision des emplois stables**

Les emplois stables comprennent essentiellement les immobilisations :

Immobilisation nettes année N + Acquisitions l'année N+1- valeur d'origine des immobilisations cédées en N+1 - dotations aux amortissements de N+1

B. Prévision du BFR :

Il est possible de déterminer le BFRE prévisionnel par la méthode normative. Cette méthode repose sur l'hypothèse d'une activité non saisonnière. La prévision du BFRHE concerne notamment le solde à payer de l'impôt sur les sociétés. En raison de la très grande sensibilité, des prévisions de trésorerie aux hypothèses retenues, il est conseillé d'établir des prévisions de trésorerie en essayant diverses hypothèses (comme modifier le prix de vente sans modification des dépenses).

3. Plan de trésorerie

L'entreprise peut souhaiter affiner les informations données par le budget de trésorerie faisant intervenir l'escompte des effets escomptables et placements des excédents prévus. Il s'agit ici de procéder à des ajustements pour résorber ces soldes. Une fois le budget de trésorerie prévisionnel établi, le trésorier doit se poser la question, suivante :

En cas d'excédent de trésorerie : quel type de placement effectuer, Quel montant et quelle durée ?

Selon les objectifs de l'entreprise, la direction financière peut diminuer les excédents de trésorerie en investissant (croissance externe, développement...) en remboursant par anticipation des emprunts, en réglant les fournisseurs au comptant moyennant un escompte de règlement ou en effectuant des placements.

En cas de trésorerie déficitaire : quel type de financement (crédit de trésorerie) faut-il privilégier ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

Les frais et les produits financiers doivent être incorporés dans le plan de trésorerie.

4. Les prévisions de trésorerie au jour le jour :

Les prévisions au jour le jour sont réalisées à l'aide d'un document appelé fiche de suivi de trésorerie dont les flux sont classés en fonction des moyens de règlement et non pas de leur nature. La gestion au jour le jour consiste à gérer les comptes bancaires. Le positionnement correct des sommes nécessite la connaissance précise des conditions de banque. Pour éviter des erreurs, on peut griser les jours au cours desquels il ne peut y avoir certains débits ou crédits.

Tableau N° 08 : modèle d'une fiche de suivi de trésorerie

Mouvements	Lundi	Mardi	mercredi	Jeudi	vendredi
Remise d'espèces, de chèque sur place ou hors place Effets à l'encaissement Avis de prélèvement Virements reçus Autres recettes TOTAL RECETTES					
Petits chèques émis Gros chèques émis Effets domiciliés Virements émis Autres dépenses TOTAL DEPENSES					
SOLDE avant décisions					
DECISION (Escompte, placement...etc.)					
SOLDE après décisions					

Source : Jacqueline DELAHAYE et Florance DELAHAYE, finance d'entreprise, Dunod, Paris, 2007, P.475.

Sous-section 02 : gestion des risques financiers**1. Le risque de change**

Le risque de change désigne l'incertitude quant au taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme. Il s'agit du risque qui pèse sur la valeur d'une devise par rapport à une autre du fait de la variation future du taux de change²⁰. Une variation du taux de change d'une monnaie par rapport à une autre peut entraîner des conséquences sur la compétitivité des produits d'une entreprise qui réalise des opérations internationales.

1.1 Mécanismes de couverture du risque de change

En utilisant les instruments de couverture contre le risque de change, les opérateurs économiques se protègent contre les effets de la volatilité sur le marché des changes ; ce qui leur permet d'établir des projections de trésorerie fiables et de préserver les profils de rentabilité de ces fluctuations. La couverture du risque de change repose sur les instruments suivants :

1.1.1 Le contrat à terme

Les contrats à terme sont des instruments souples qui peuvent facilement être appariés au risque de transaction futur (en général jusqu'à un an à l'avance). Ils permettent à une entreprise de fixer le taux de change auquel elle achètera ou vendra une somme donnée en monnaie étrangère (soit à une date fixe, soit dans une période fixe). Dans ce sens la banque d'Algérie offre comme instrument de couverture les contrats que suivent :

- **Les opérations de change à terme classiques :** elles permettent aux opérateurs économiques d'acheter les devises à terme à des cours de change à terme fixés lors de la conclusion de la transaction de couverture. A l'échéance de l'opération de change à terme classique, le client reçoit les devises et verse à sa banque l'équivalent en dinars.
- **Les achats au comptant de devises livrables à terme :**

Cette catégorie d'instruments est réservée à la clientèle disposant immédiatement d'une ressource propre en monnaie nationale. En concluant une telle transaction, le

²⁰ <https://www.journaldunet.fr>

client achète auprès de sa banque au compte les devises qu'il doit décaisser à une date future. Dans ce cadre, il est amené à livrer immédiatement à sa banque les dinars devant servir à l'achat des devises. Après leur achat au comptant, ces devises sont ensuite placés pour son compte sur le marché interbancaire des changes et lui sont livrés à la date de paiement du fournisseur²¹.

1.1.2 Le choix de la monnaie de facturation

Il s'agit de déterminer la monnaie avec laquelle l'opération sera facturée. Il existe deux possibilités, soit choisir la monnaie nationale ou une devise.

1.1.3 L'assurance change

L'entreprise peut se couvrir contre le risque de change à travers des assurances que proposent des organismes externes. Ces assurances ont pour objet de permettre aux entreprises exportatrices d'établir leurs prix de vente et de passer des contrats en devises sans encourir le risque de variation des cours de change.

1.1.4 Les swaps de devise

Par swap de devises on entend l'accord conclu entre deux parties qui s'échangent un montant déterminé de devises étrangères et s'engagent mutuellement à effectuer régulièrement des paiements correspondant aux intérêts ainsi qu'à se rendre le montant échangé à une échéance déterminée.

1.1.5 Les options de devise

Les options de devise constituent un outil qui peut servir à atténuer et à maîtriser le risque de transaction. Ces options donnent à une entreprise le droit, mais pas l'obligation (contrairement aux contrats à terme), d'acheter ou de vendre à une date ultérieure des devises à un taux de change prédéterminé. Pour cela elles constituent l'instrument privilégié des entreprises qui ont soumissionné en vue d'obtenir un contrat à l'étranger. Elles permettent à l'entreprise de bénéficier des fluctuations favorables des taux de change.

2. Le risque client :

L'insolvabilité du client est parmi les problèmes de trésorerie en majeure partie due au non-encaissement de créances détenus sur des clients. Donc, le trésorier doit les déterminer et prévoir le risque client pour pouvoir le gérer et le couvrir.

²¹ <https://www.bank-of-algeria.dz>

2.1 Définition du risque client :

Le risque client est le risque de sa défaillance ou le risque d'impayés ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue. Ce risque a un impact direct sur la trésorerie de l'entreprise.

2.2 La prévision du risque client :

La prévision du risque client repose sur son identification et son évaluation.

2.2.1 L'identification du risque :

Il est indispensable de disposer d'informations sur le client, le nom de la société, sa structure juridique, les dirigeants, les relations financières et commerciales de la société avec ses différents partenaires.

2.2.2 L'évaluation du risque client :

L'évaluation du risque client est le résultat d'une collecte d'informations dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client.

La collecte des informations est effectuée au sein de l'entreprise par les services commerciaux et auprès d'organismes extérieurs. La connaissance des clients par les commerciaux, leurs souhaits en matière de livraison, le respect des délais de règlement ou les incidents de paiement. Le recours à des organismes externes (banques, greffe du tribunal...) pour la collecte des informations financières et comptables sur le client (bilans, comptes de résultat...).

2.3 La couverture du risque client :

Le risque client peut être réduit de la manière suivante :

2.3.1 La caution :

C'est une opération par laquelle un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (le cautionné). Avant d'octroyer une ligne de caution, l'établissement financier intervient comme conseil et conduit une analyse technique et financière du client.

2.3.2 L'assurance-crédit :

L'assurance-crédit a pour objet de garantir l'assuré contre les risques de défaillance de son client par suite d'insolvabilité dans les conditions définies au contrat. Le contrat d'assurance permet à l'entreprise de couvrir les risques de défaillance de ses clients pour tous les crédits à court terme accordés à l'occasion d'une vente de marchandises et les prestations de services. Elle permet de bénéficier de trois prestations :

- La prévention grâce à un suivi régulier de tous les clients ;
- Le recouvrement des factures impayés est transféré à l'assureur ;
- L'indemnisation des créances garanties qui n'ont pas pu être recouvrées.

2.3.3 L'affacturage : (sera expliqué dans la deuxième section).

Section 02: gestion du besoin de trésorerie

Comme on a déjà dit, L'élaboration et le suivi du budget de trésorerie permettent l'élaboration du plan de trésorerie, ce dernier permet de préparer et mettre en œuvre des décisions financières qui portent sur la recherche de financements complémentaires à court terme en cas de déficit prévisible et sur la recherche de placements rémunérés, dans le cas des excédents de trésorerie.

Sous-section 01 : Les instruments de financement

1. Le financement non bancaire

1.1 Le crédit –fournisseurs

Les délais de paiement fournisseurs est fixé à l'avance et en cas de retard les créanciers peuvent appliquer des pénalités.

Le trésorier en matière de ce crédit, s'efforcera de collaborer avec le responsable de la politique des achats et d'approvisionnement. Les actions à entreprendre visent à augmenter le volume global des crédits consentis par les fournisseurs et à pouvoir gérer au mieux cet encours. Son objectif dans ce cas est de proposer des délais de paiement les plus longs possibles et de négocier les modes de règlement. L'avantage est de prévenir le fournisseur ce qui est judicieux lorsqu'il s'agit de développer une politique de bonnes relations avec le fournisseur sans aucun coût pour l'entreprise.

Le recours à l'escompte pour paiement au comptant permet à l'entreprise de bénéficier d'une réduction de la somme due en payant avant échéance ce qui est une opportunité à ne pas rater. C'est ce que s'assimile à un placement plus intéressant si le taux d'escompte annuel est supérieur aux taux constatés sur le marché monétaire. Le trésorier doit voir dans le crédit-fournisseur une opportunité de placement de plus d'une source de financement²².

1.2 affacturage (*Le factoring*) :

L'affacturage, ou « factoring », est un transfert global des créances commerciales de l'entreprise à un tiers appelé factor qui prend en charge leur suivi et leur recouvrement.

Le factor est lié à l'entreprise par un contrat qui prévoit les modalités de son intervention entre l'entreprise et son créancier. Les prestations qui sont proposés forment un service complet :

- le factor procède au recouvrement des créances à leur échéance. Il assure de ce fait la gestion administrative des comptes-clients de l'entreprise.

²² HUBERT DE LA BRUSLERIE, trésorerie d'entreprise, 3^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2012, P.178.

- il garantit le recouvrement des factures concernées, cela même en cas de défaillance du débiteur. Il joue un rôle d'assurance-crédit au profit du portefeuille-clients de l'entreprise.

Le factoring peut d'être soit d'encaissement qui se limite au recouvrement et la garantie des créances, soit le factoring de financement qui y ajoute éventuellement leur préfinancement au profit de l'entreprise. Il est donc une sous-traitance de la gestion d'une partie des comptes-clients.

Le factoring est applicable aux exportations et aux ventes domestiques. Les sociétés de factoring appartiennent souvent à des groupes internationaux qui les rendent compétitives et efficace dans le recouvrement de créances sur l'étranger. Pour une PME exportatrice, le factoring international peut ainsi être un moyen intéressant pour sous-traiter la gestion de son chiffre d'affaires sur l'étranger.

En outre, le risque de recouvrement est transféré au facteur, ce qui garantit à l'entreprise bénéficiaire une sécurité élevée dans la gestion de son portefeuille de créances commerciales. Pour sa part, le facteur assume à la fois un service de financement et un rôle d'assurance-crédit, son intervention est donc assortie d'une rémunération élevée.

Selon l'article 543 bis 14 du code de commerce algérien : Le factoring est un acte aux termes duquel une société spécialisée, appelée factor devient subrogée aux droits de son client, appelé adhérent, en payant ferme à ce dernier le montant intégral d'une facture à échéance fixe résultant d'un contrat et en, prenant à sa charge, moyennant rémunération, les risques de non remboursement²³.

- **Avantages et inconvénients du factoring**

Avantages	Inconvénients
-Permet l'élimination du risque d'impayé -Offre la rapidité et la protection du financement - optimiser d'avantage la gestion de la trésorerie -Un moyen pour mieux évaluer le risque du client -Déléguer la gestion administrative d'alléger ses charges	-Le cout élevé de cette prestation Peut dégrader la relation entre le client et le fournisseur -Risque de dégrader la gestion du recouvrement des créances

²³ Ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce modifié et complété, P. 134.

1.3 Les avances de paiement-clients

Les avances de paiement-clients se diffèrent du préfinancement des commandes par les clients. Celles-ci se situent après la vente dans le cadre du délai de crédit dont bénéficie commercialement le client de l'entreprise.

L'entreprise propose à son créancier un paiement avancé par rapport au délai contractuel, moyennant un escompte. Il s'agit d'une prestation de service offert aux fournisseurs qui prend d'autant plus de sens si le délai de crédit est long et si le client dispose d'une trésorerie à employer. C'est le cas des grandes surfaces de distribution dont certaines proposent à leurs fournisseurs un paiement anticipé de leur facture moyennant un taux très intéressant.

Le risque est nul pour le pré-financeur puisque l'avance est gagée sur une créance sur lui-même.

2. Le financement bancaire

Le financement bancaire distingue deux types de crédit :

- Le crédit non causé « en blanc » : ce crédit n'est pas lié au financement d'une opération déterminée mais plutôt aux décalages entre les recettes et les dépenses d'exploitation. Il n'est pas assorti de garantie particulière ce qui signifie que le banquier doit procéder à une étude approfondie du besoin à satisfaire et de la capacité de remboursement de l'entreprise.
- Le crédit causé : il est fondé sur la mobilisation de créances commerciales.

La mobilisation des créances commerciales (CMCC) est un crédit mobilisable fondé sur un ensemble de créances commerciales regroupées en fonction de leurs échéances et matérialisé par un billet à ordre unique souscrit par le bénéficiaire à l'ordre du banquier²⁴. C'est l'opération qui consiste, pour une entreprise, à céder ses créances à un tiers. Plutôt que d'attendre l'échéance, cette dernière les confie à un cessionnaire qui, moyennant une commission, les encaissera en son propre nom à la date prévue. Il s'agit le plus souvent d'une cession à une banque ou à une société d'affacturage. Les factures émises, mais qui n'ont pas encore été réglées par le client, deviennent ainsi la propriété de ce tiers. Certaines entreprises, qui détiennent un grand nombre de factures souffrant d'un délai d'attente avant leur règlement, les cèdent périodiquement à leur banque, pour alimenter leur trésorerie²⁵. Ce crédit s'applique à l'ensemble des créances, quelle qu'en soit la forme. Cette technique

²⁴ K. Archief, *the développement of Financial institutions in Europe*, 1977, P 271.

²⁵ <https://www.boursedescredits.com>

conduit les banquiers à remettre des fonds en contrepartie d'une enveloppe de créances dont les échéances prévues sont également concentrées sur une période de 10 jours.

2.1 Le crédit causé

2.1.1 Les crédits avec mobilisation des créances commerciales

a) L'escompte d'effets

L'escompte est une technique de financement reposant sur un instrument de règlement appelé effet de commerce qui peut prendre la forme d'un billet à ordre ou d'une lettre de change.

L'effet de commerce est un titre de créance dont le montant est payable dans un délai fixé à l'avance (généralement de 0 à 3 mois)²⁶. Ce titre permet de au bénéficiaire de se retourner contre le débiteur s'il ne respectera pas ses obligations. A cet effet il constitue une sécurité de paiement pour la banque puisqu'elle a un double recours : contre le tiré et contre le tireur.

L'escompte des effets de commerce est un concours bancaire qui consiste à céder l'effet à la banque avant la date d'échéance indiquée et afin d'obtenir un paiement immédiat. La banque prélève un montant d'agios et verse le net de l'opération. Ce crédit professionnel à court terme est un mode de financement du poste client. L'escompte est une source de financement intéressante lorsque les conditions de taux d'escompte sont attractives en assurant que le minimum d'agios n'influence pas défavorablement le taux initial.

L'escompte d'effet présente un risque de non-recouvrement qui est toujours à la charge du cédant. En cas de défaillance du débiteur émetteur de l'effet, l'entreprise se trouve dans l'obligation de rembourser les fonds qui lui avaient été versés.

L'utilisation de l'escompte reste lourde dans la mesure où l'entreprise doit tenir un portefeuille d'effets et procéder à les remettre à la banque qui est coûteux en termes de commissions (commission par effet et commission par bordereau de remise)²⁷.

- **Les avantages de l'escompte**

- Elle est un mode de financement modulable car le dirigeant peut utiliser tout ou partie de sa ligne d'escompte en fonction de ses besoins.

²⁶ <http://solfia.org>

²⁷ Hurbert de la Bruslerie, op.cit., P.190.

- L'escompte permet de ne pas comptabiliser les créances clients dans le bilan de l'entreprise tout en améliorant la trésorerie. En effet les créances ayant été cédées à la banque, elles se sont transformées en trésorerie.

- **Les inconvénients de l'escompte**

-L'escompte est une cession de créances. En cas de non-paiement du client, la banque reprend la trésorerie avancée et laisse l'entreprise se charger du recouvrement.

- b) Avance sur virement**

Le principe consiste à émettre sous forme de fichier télétransmis un ordre de paiement à échéance donné à sa banque en règlement d'une facture fournisseur. Ce dernier peut alors escompter son virement, soit auprès de sa banque, soit auprès de de la banque émettrice du virement irrévocable. Le fournisseur peut trouver dans cette technique une source de financement complémentaire à des conditions très intéressantes car il n'y a aucun risque pour la banque. De plus, il peut par ce biais élargir ses relations bancaires.

Cette technique d'escompte de virement ou d'avance sur virement a plusieurs avantages à la fois pour le créancier et pour le débiteur. Elle permet au créancier de réduire son poste clients au bilan et donc de diminuer son besoin en fonds de roulement.

Du côté du débiteur, cette nouvelle méthode réduit les couts administratifs en supprimant le suivi comptable du paiement des effets, ainsi que l'émission et l'envoi des traites. Elle peut également être utilisée comme argument de négociation avec les fournisseurs.

La banque fait en réalité crédit au débiteur et non pas au créancier ce qui peut être moins risqué pour la banque, si la signature de ce dernier est de qualité supérieur. Cependant le créancier et la banque n'ont pas des mêmes possibilités de recours auprès des tribunaux, notamment en cas de de non-paiement de la part du débiteur.

Le virement n'est pas une créance réelle comme l'effet de commerce. Si l'entreprise ne paie pas son fournisseur il n'y aura pas constatation d'impayé, mais seulement d'un ordre de virement non exécuté, et donc d'une facture non réglée. Pour prévenir ce risque, la banque fait signer à l'entreprise débitrice une convention de paiement²⁸.

- c) Les cessions de créances Dailly (loi Dailly) :**

La loi Dailly a institué une méthode spécifique de crédit aux entreprises²⁹ dans la sécurité qu'elle offre au banquier en lui permettant de choisir à priori les créances, d'en devenir

²⁸ Hurbert de la Bruslerie, op.cit. P.190.

²⁹ Loi n° 81-1 du 2 janvier 1981 dite Dailly facilitant le crédit aux entreprises modifié par la loi bancaire n° 84-46 du 24 janvier 1984. P. 149.

propriétaire et d'orienter les règlements directement vers lui. L'intérêt est de dissocier le financement accordé et la garantie du remboursement futur.

Il s'agit d'une **cession de créance** (acte juridique établi afin de transmettre la propriété d'une créance à une tierce personne), soit plus simplement de transformer les créances en crédits.

Cette technique de financement permet de simplifier la procédure de mobilisation de créances commerciales par un simple transfert de droits³⁰. Vous apportez les factures qui risquent de mettre un certain temps à être payées à votre banquier et celui-ci vous verse la contrepartie sur votre compte³¹.

La procédure consiste à obtenir des financements en échange de créances professionnelles, l'entreprise cède au profit du banquier les créances détenues sur ses clients, moyennant l'obtention de découvert ou l'acceptation de billet mobilisable³².

La cession peut être faite sur toutes créances qu'elle que soit sur personne morale de droit public ou privé ou sur personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle. L'entreprise peut céder des créances qu'elles soient futures ou, échues, extracontractuelles, ou portant sur des marchés privés ou publics. Il peut s'agir aussi bien de commandes que de contrats exécutés, de ventes domestiques que d'exportations. Sont incluses également les subventions, les créances fiscales, le tiers payant, etc...³³.

Le bordereau Dailly doit être daté par l'établissement de crédit cessionnaire et signé par le cédant. La banque peut rejeter toute créance qui lui est présentée. Cela se traduit par une clause implicite d'agrément du débiteur.

Le mécanisme Dailly peut être utilisé, soit directement pour obtenir un escompte lié à la cession, ou pour garantir globalement un crédit ouvert par ailleurs. Grâce à la procédure Dailly, l'entreprise élargit son accès au crédit pour des créances exigibles à terme, conditionnelles ou futures, ceci aussi bien sur des débiteurs domestiques ou étrangers ou sur des marchés publics.

Le crédit Dailly est loin d'être la source de financement idéale puisque divers inconvénients sont à prendre en compte :

³⁰ Philippe ROUSELOT, Jean François VERDIE, op.cit. , P. 152.

³¹ <https://banque.ooreka.fr>

³² Herbert de Bruslorie, Analyse financière, évaluation, diagnostic, 5^{ème} édition, Dunod, 2014, P 193

³³ Hubert DE LA BRUSLERIE, op.cit. , P.196.

- la lourdeur de la procédure puisque l'encours financier est intégralement causé quant à son règlement et à sa date d'échéance. La banque assure un double contrôle : suivi du bordereau de chaque créance quant à son règlement et à sa date d'échéance et suivi du bénéficiaire du règlement.

- le risque de sur-financement de l'entreprise par le banquier par rapport aux créances réelles si les encaissements de l'entreprise ont tendance à arriver avant les échéances annoncées (par exemple, en cas de règlement anticipés avec escompte de caisse). Il est également le risque de financer des créances fictives. Dans ce cas la banque demande une justification détaillée des encaissements par rapport aux bordereaux de cession et aux factures.

Le transfert de créance doit permettre d'obtenir des créances plus larges et à un taux d'intérêt moins élevé par rapport à un crédit non garanti. Le cout de ce crédit dépend de la nature des règlements dont bénéficie l'entreprise. En effet si le client paie avec un chèque ou par un virement, l'entreprise ne pourra pas les escompter. Le cout dépend du support sous lequel le crédit est accordé, soit un découvert ou billet financier.

Dans le cas où la banque accorde une ligne de découvert en contrepartie de créance Dailly, l'entreprise compare le nombre de jours réels d'agios facturés du découvert à celui de l'escompte et le taux de l'escompte à celui du découvert. Le Dailly est préférable lorsque le taux du découvert est inférieur à celui de l'escompte et il devient attractif si l'écart favorable de taux est supérieur à l'écart défavorable de durée, soit le rapport entre les deux jours de banque sur la durée moyenne de financement.

Les cessions Dailly permettent à la banque de sécuriser le crédit au maximum et pour l'entreprise une source de financement plus large et moins couteuse. L'entreprise tente aussi d'obtenir la suppression des jours de banque.

d) La mobilisation de marchés publics

Le financement de commandes publiques pose des problèmes spécifiques en raison des particularités des règles administratives. La créance sur une administration ou une collectivité publique ne peut être constatée et le paiement ordonné qu'à partir de la réception définitive des biens commandés ou des travaux.

Les délais d'exécution et de paiement de commandes publiques sont longs, les fournisseurs ont besoin de recourir à des avances de trésorerie qui leur sont consenties au vue des marchés et des commandes dont ils sont titulaires, par la suite, la banque remboursera sa créance en encaissant à son profit les sommes destinées à l'entreprise titulaire du marché³⁴.

e) La mobilisation de créances nées sur l'étranger

Cette procédure concerne des créances à court terme d'une durée maximal de dix-huit mois. Les exportateurs peuvent recevoir le montant de la créance qu'ils détiennent sur leurs partenaires étrangers dès sa naissance.

La mobilisation des créances sur les clients étrangers s'effectue auprès des banques sous forme de crédits en devise utilisable par billets. Le risque de change est donc n'est pas supprimer. Les intérêts sont précompter et le taux de ces crédits est fonction du taux du marché monétaire, auquel s'ajoute une commission standard de 1%³⁵.

f) L'avance en devise

Cette avance est fondée sur des créances exigibles à l'exportation. Elle est un moyen de financement à court terme, d'une durée maximal de 6 mois, permettant à l'exportateur de recevoir la totalité du montant de sa créance au moment de l'avance.

L'avance en devise est un instrument de couverture contre le risque de change. Le cout est égal au taux de change variable majoré d'une marge bancaire en fonction de la qualité de l'emprunteur et du montant de l'avance.

2.1.2 Les crédits sans mobilisation de créances commerciales

a) Le crédit spot ou crédit par billet financier

Un **crédit spot** est un financement à court terme destiné à régler les problèmes de trésorerie ponctuels des entreprises. L'entreprise émet un billet financier ou procède un tirage auprès de sa banque qui lui avance les fonds correspondants sur la durée prévue entre les deux parties. Il est octroyé sur des périodes très courtes pouvant aller de 15 jours à 3 mois. Ce crédit est octroyé sans contrepartie de créances détenues ou même d'actifs particuliers à titre de garantie. Ce crédit est mobilisable sur le marché monétaire auprès

³⁴ Hubert de La Bruslerie, op.cit, P.198.

³⁵ Hubert de La Bruslerie, op.cit., P.199.

d'un établissement de crédit ou de la banque centrale afin de permettre aux banques qui les octroient de se refinancer. Le taux du crédit est égal au taux de refinancement de la banque auquel s'ajoute une marge négociée en fonction de différents facteurs : montant, durée, etc.³⁶

2.1.3 Les crédits de trésorerie sans affectation précise

On va essayer d'évoquer dans ce paragraphe des ressources de trésorerie qui peuvent être obtenues sans comporter d'affectation déterminée. Il s'agit de (s) :

- a) **Facilités de caisse** : il s'agit des apports de monnaie inscrits sur le compte courant de l'entreprise et qui permettent à cette dernière de surmonter des difficultés transitoires de trésorerie.

Ce crédit permet de faire face aux décalages de très courte durée(quelques jours), il s'agit d'une souplesse de trésorerie et son utilisation doit être limitée techniquement car il s'agit d'une autorisation au client de faire fonctionner son compte courant en ligne débitrice et donc c'est un crédit risqué pour la banque et par conséquent son cout est élevé. En effet l'absence du contrôle formel, ce crédit peut détourner de son objet initial³⁷.

- b) **Découvert** : il traduit une autorisation accordée à l'entreprise d'utiliser des fonds excédant les avoirs qu'elle détient sur son compte courant.

Le découvert est mis en place pour faire face à des besoins exceptionnels, son remboursement intervient à la conclusion de l'opération qu'il aura servie à financer. Le recours au découvert est souvent la conséquence de l'absence de crédit fournisseur. Il y a deux formes de découvert:

- **Le découvert simple:** le client est autorisé à faire passer son compte en position débitrice dans la limite du plafond autorisé qui dépasse rarement les quinze (15) jours du chiffre d'affaire, les agios seront par la suite décomptés sur le montant utilisé.
- **Le découvert mobilisable:** dans ce cas le découvert accordé est mobilisé par un Billet à Ordre de 90 jours renouvelables, la Banque pourra ensuite réescompter l'effet auprès de la Banque d'Algérie. En plus l'effet représente une garantie au profit de la Banque en cas de défaillance du débiteur. Les agios seront décomptés sur le montant utilisé.

³⁶ <https://banque.ooreka.fr>

³⁷ Béguin & A. Bernard, l'essentiel des techniques bancaire, Eyrolles, 2008, P255.

- c) **Le crédit de campagne** : est un concours bancaire destiné à financer un besoin de trésorerie né d'une activité saisonnière. Le banquier demande un plan de financement afin de justifier les besoins de financements et de déterminer le délai de remboursement. Le crédit est accordé pour une période allant de trois (3), six (6) à neuf (9) mois selon le cas. Et le banquier doit prendre en considération la nature des produits s'il est périssable ou non.

2.2 Les déterminants du coût réel d'un crédit

L'arbitrage entre les différents crédits doit s'effectuer en prenant en considération le taux annoncé par la banque ainsi que les conditions de banque

2.2.1 Les conditions bancaires :

Les conditions bancaires peuvent se résumer en trois règles : les taux d'intérêts applicables, les commissions et les dates de valeur.

2.2.2 Les dates de valeur :

Contrairement à l'enregistrement comptable qui se fasse à la date historique de l'opération, l'enregistrement bancaire se fait à la date de réalisation de l'opération. À cette raison un décalage joue au profit de la banque qu'on l'appelle date de valeur (la date à laquelle la banque considère, pour le calcul des intérêts).

Les opérations de la remise de valeur ou de versement d'espèces sont enregistrés postérieurement, les opérations de retrait ou de paiement sont enregistrés antérieurement au jour de l'opération.

2.2.3 Les taux d'intérêt :

Le trésorier doit connaître les différents taux d'intérêt appliqués par la banque ainsi que leur principe d'utilisation.

2.2.4 Les commissions :

La rémunération des services bancaires est sous la forme de commissions. Ces commissions se varient selon la nature du service et selon la banque.

- a) La commission de services bancaires : elle couvre les frais de tenue de compte, les frais liés au montage des dossiers de crédit, les frais de recherche et de renseignement...elle est négociable selon le nombre d'opérations traitées.

- b) La commission de dépassement du découvert autorisé : c'est un taux appliqué pour tout dépassement du découvert autorisé.
- c) La commission du plus fort découvert : elle est appliquée au plus fort découvert constaté dans le mois.
- d) Les commissions de mouvements : elles sont appliquées sur les mouvements débiteurs enregistrés sur un compte bancaire au cours d'une période donnée.

3. Le financement par accès direct au marché

Il procède au départ de l'idée de contourner l'intermédiaire bancaire afin de profiter d'un accès à la liquidité à la fois plus facile et à plus faible coût.

3.1 Les billets de trésorerie (BT) : Un billet de trésorerie est un titre de créance négociable émis par une entreprise sur le marché monétaire sur une durée déterminée allant du 1 jour à 1 an et il représente un droit de créance.

3.2 Les crédits syndiqués :

Ils correspondent à des crédits globaux à moyen terme, et qui à l'intérieur l'entreprise peut emprunter sur courtes périodes allant de 1 à 6 mois, c'est donc un réserve de fonds que dispose l'entreprise et qui les utilise pour faire face à ses engagements³⁸. Vu l'importance des montants, ce type de crédit ne peut concerner que les entreprises de taille considérable.

Sous-section 02 : Le choix d'un financement

Le choix des modes de financement doit être adéquat avec les besoins de trésorerie de l'entreprise alors que la recherche de la minimisation des coûts est l'une des préoccupations fondamentales du trésorier.

Pour atteindre son objectif, le trésorier doit aboutir à une sélection optimale des moyens de financements mis à sa disposition, en arbitrant entre ces derniers en s'appuyant sur des critères de choix.

1. Le coût : le coût du financement est un argument majeur pour le choix de financement pour le trésorier qui cherche à minimiser les frais financiers, cependant, il doit prendre en considération le taux réel des crédits et non pas le taux nominal ou facial donné par la banque car le taux réel du crédit comprend plusieurs éléments non inclus dans le taux nominal.

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

³⁸ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.228.

1.1 Les jours de banque :

Les banques rajoutent deux jours (jours de banque) à la durée du crédit qu'elles accordent ceux-ci augmentent le cout réel du crédit dans la mesure où l'entreprise paie des intérêts sur un nombre de jours supérieur à la durée réelle.

1.2 L'année financière :

L'entreprise se finance sur la base de l'année civile 365 jours alors que la banque utilise pour le calcul des intérêts 360 jours ceux-ci augmente les frais liés au crédit.

1.3 Le précompte des intérêts :

Lorsque les intérêts sont précomptés, le montant du crédit reçu est alors calculé après déduction des intérêts.

2. Autres critères pour le choix d'un financement

Il existe d'autres critères autres que le cout pour le choix du moyen de financement qui sont :

- La facilité de mise en place des crédits ;
- La souplesse d'adéquation au besoin de trésorerie (montant et durée) ;
- La volonté de diversifier les sources de financement (recours au marché) et de se négocier plus efficacement avec les partenaires bancaires

Section 03 : gestion de l'excédent de trésorerie

Lorsque l'entreprise génère un excédent de trésorerie soit suite au bon déroulement de l'activité soit au bon recouvrement des créances client, le trésorier doit placer l'excédent pour en faire ressortir des bénéfices pour l'entreprise.

Pour placer son excédent de trésorerie le trésorier fera une étude du marché au préalable en analysant les indicateurs de rentabilité ou le rendement du placement, sa liquidité, le risque et la fiscalité du placement pour choisir les méthodes de placements les plus favorables pour l'entreprise dans le marché monétaire comme dans le marché des capitaux.

Sous-section 01 : le placement des liquidités

1. Les instruments de placements non négociables

1.1 Les placements auprès d'une autre entreprise

1.1.1 L'escompte fournisseur :

Si l'entreprise a une bonne visibilité financière et dispose d'excédents de trésorerie la possibilité de régler de manière anticipée les fournisseurs qui accordent un escompte en cas de règlement anticipé. ce qui représente un gain financier intéressant.

1.1.2 Les avances en compte courant :

Si l'entreprise fait partie d'un groupe de sociétés, elle aura la possibilité d'effectuer des avances en compte courant d'associé qui peuvent être rémunérées. Ces avances peuvent être récupérées rapidement, sauf si la situation de l'entreprise auprès de laquelle l'avance a été effectuée se dégrade.

2. Le financement de nouveaux investissements :

Les excédents de trésorerie peuvent être employés pour financer de nouveaux investissements pour développer l'entreprise, à condition que les perspectives de celle-ci justifient ce choix.

Ces investissements peuvent prendre plusieurs formes : financer du matériel, des machines, des outils, si l'entreprise a un intérêt à augmenter sa capacité de production, avoir une participation dans une société cible ou racheter complètement une entreprise concurrente ou présentant un intérêt pour le développement de l'entreprise, lancer une nouvelle activité,

via l'entreprise ou une nouvelle structure, acquérir des biens n'entrant pas directement dans le processus de production, comme de nouveaux locaux par exemple.

3. Les placements bancaires

Les banques offrent aux entreprises ayant un excédent de trésorerie l'opportunité de placer ces derniers en contrepartie d'une rémunération qui se détermine selon le type et la durée du placement.

3.1 Dépôt à terme

Le dépôt à terme est l'engagement d'une entreprise à laisser une somme bloquée sur un compte bancaire appelé compte à terme pendant une durée déterminée rémunéré selon un taux d'intérêt connu et convenu à l'avance³⁹. C'est un prêt d'argent accordé à une banque pour une durée fixe ou variable sans qu'elle soit inférieure à un mois, c'est un placement financier à court ou moyen terme sans risque.

À l'échéance de la période de dépôt l'entreprise récupère la somme prêtée augmentée des intérêts.

En cas où le prêteur récupère la somme bloquée avant échéance, il perd son gain et la banque lui applique des pénalités. Le dépôt à terme et même s'il est sans risque, le produit généré de ce placement est faible et fortement fiscalisé.

3.2 Bon de caisse

Un bon de caisse est un titre de créance non négociable, émis par une banque en contrepartie d'un dépôt. C'est un placement à terme sa durée est généralement d'un mois à cinq ans.

Les bons de caisses ont une valeur nominale qui est le montant déposé et un taux d'intérêt et une échéance de remboursement. C'est donc un placement dont le rendement est garanti et sans risque.

Le créancier perçoit chaque année le montant des intérêts fixés au début du contrat. Et il est remboursé du nominal à l'échéance.

³⁹ Philippe ROUSSELOT, Jean- François VERDIE, op.cit., P.182.

4. Les instruments de placement négociables

Les instruments de placements négociables sont très liquides, ces titres peuvent être négociés à tout moment, si l'investisseur veut rembourser son argent investie en les revendant dans un marché d'occasion⁴⁰.

Ces titres se négocient sur le marché financier s'ils représentent des actions ou des obligations et sur le marché monétaire pour les titres de créances négociables⁴¹.

4.1 Valeurs mobilières de placement

Une valeur mobilière est un actif financier émis par une société par action ou par l'Etat qui peuvent revêtir deux principales formes, à savoir : l'action et l'obligation.

Elle est dite mobilière car elle peut faire l'objet de négociation entre les différents investisseurs facilitant, ainsi, la mobilité de l'épargne.

Les valeurs mobilières sont émises sur le compartiment primaire du marché financier constitué essentiellement des établissements bancaires en charge du placement de ces titres au niveau des investisseurs. Les valeurs mobilières sont ensuite inscrites à la négociation en bourse ou échangées de gré à gré si les conditions de leur admission en bourse ne sont pas réunies.

4.2 Les actions

L'action est un titre de propriété car il représente la fraction du capital d'une société par actions, et l'ensemble de ces actions en leur valeur nominal représentent le capital social de la société.

La valeur de l'action est liée au résultat de l'entreprise et à l'évolution de ces actifs, et par conséquence le revenu présenté par ce titre est variable.

4.3 Les obligations

L'obligation est un titre de créances détenu sur une société par action ou sur l'Etat. Elle a une durée de vie délimitée au terme de laquelle le capital est remboursé.

L'obligation rémunère des taux d'intérêts qui peuvent être : fixes, progressifs ou variables (indexés ou révisables). La périodicité de paiement des intérêts est généralement annuelle (à la date d'anniversaire de la date de jouissance du titre).

Le cours d'une obligation est un pourcentage de la valeur nominale et elle n'intègre pas la proportion du droit d'intérêt attaché à cette dernière (intérêts courus). Elle est cotée en pied

⁴⁰ Michel. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod, Paris, 2011, P 152.

⁴¹ Philippe ROUSSELOT, Jean François VERDIE, op.cit., P.184.

de coupon. Les intérêts courus sont versés par l'investisseur acheteur au vendeur et ce, en plus de la valeur de la transaction.

4.5 Titres de créances négociables (TCN) :

Ces titres sont émis sur un marché réglementé, et ils sont facilement négociables.

4.5.1 Les bons du trésor :

Le bon de trésor est un titre de créance représentatif d'un emprunt émis par l'État. Le détenteur de ce titre est devenu créancier de l'Etat qu'elle s'engage à le rembourser à une échéance déterminée et lui verser des intérêts. Ces titres sont des titres dématérialisés, inscrits en compte courant auprès de la banque centrale et représentatifs d'une créance sur le trésor public.

Les bons du trésor constituent un placement sans risque, ils ont un rendement inférieur mais ils sont négociables facilement.

4.5.2 Les billets de trésorerie

Sont des titres émis par des entreprises, ils sont des titres de créances au porteur d'un montant et d'une durée fixe avec des intérêts versés à l'avance. Ces titres sont librement négociables, mais ils présentent un risque de non solvabilité des émetteurs. Ces billets représentent un moyen de financement à court terme pour les entreprises ayant un besoin de trésorerie et un moyen de placement pour ceux ayant un excédent de trésorerie.

4.5.3 Les certificats de dépôts

Sont des titres négociables émis par des établissements de crédit pour se refinancer. Ces titres représentent un moyen de financement pour les banques et un moyen de placement pour les investisseurs⁴². Ils sont des titres représentatifs d'un dépôt à très court terme auprès d'une banque. Ces titres sont revendable sur le marché monétaire afin d'éviter toute pénalisation en cas de remboursement avant échéance.

5. Les placements en OPCVM

Les OPCVM (organismes de placement collectif en valeurs mobilières) appelés aussi « fonds d'investissement », sont des portefeuilles dont les fonds investis sont placés en valeurs mobilières ou autres instruments financiers, de créances et de liquidités émis par des entreprises privées ou par l'Etats et gérés par des professionnels qui se chargent de les

⁴² H. Ibrahim, Pratique de la gestion de trésorerie dans l'entreprise, 2010, P 57.

investir sur un ou plusieurs marchés financiers déterminés. Un épargnants qui ne souhaitent pas investir leur argent directement en bourse, peuvent par le biais des OPCVM investir sur ce marché.

SICAV et FCP font partie des organismes de placement collectif en valeurs mobilières.

- **La SICAV** (Société d'Investissement en Capital Variable) :

C'est une société anonyme qui procède à l'émission des actions au fur et à mesure des demandes de souscription. Tout investisseur qui achète ses actions devient actionnaire qui dispose d'un droit de vote au niveau des assemblées générales et peut s'intervenir dans la gestion de cette société.

- **Le FCP** (Fonds Commun de Placement) :

Les FCP sont un portefeuille de valeurs mobilières en copropriété géré par un professionnel dans une société de bourse ou de banque.

Le placement SICAV ou FCP présente un triple intérêt :

- l'achat et la vente sont immédiats (un jour pour les SICAV et quelques jours pour les FCP) ;
- La gestion des risques se fait par des spécialistes ;
- L'achat et la vente sont administrativement simples.

C'est un régime de copropriété de valeurs mobilières. Ce fonds émet des parts qui sont achetées/vendues par les investisseurs (c'est-à-dire porteurs de parts).

Les SICAV ont le statut juridique de sociétés anonymes (SA). Ainsi, en tant qu'actionnaires, les investisseurs dans ce type d'organisme Contrairement aux FCP, qui n'ont pas de personnalité morale. Les investisseurs dans les FCP n'ont pas des droits de vote, car ils ne sont pas des actionnaires, ce sont des copropriétaires du fonds avec d'autres souscripteurs.

Sous-section 02 : La gestion des placements et l'arbitrage placement-découvert :

1. Le choix du placement :

Les excédents de trésorerie peuvent provenir de différentes sources. L'examen régulier des flux de trésorerie permet d'évaluer dans quelle mesure les rentrées de fonds dépassent les sorties et il donne aussi une idée de la somme des excédents que l'entreprise a généré avec le temps. Si les flux de trésorerie sont positifs, l'entreprise devra prendre la peine d'étudier les différentes options permettant de maximiser la valeur de ces excédents de trésorerie.

Pour investir son excédent l'entreprise doit suivre des stratégies de placement, compte tenu de ses objectifs et de la source des excédents.

➤ **tenir compte de la source des excédents :**

Toute entreprise a besoin de liquidités pour poursuivre ses activités et faire face à ses engagements. Cependant, de garder trop de liquidités peut créer un manque à gagner car cette somme peut être capitalisée. Pour savoir si les liquidités constituent des excédents, il faut tenir de leur source.

- Si elles proviennent d'une augmentation du CA, il s'agit probablement d'excédents. avant d'investir il faut savoir si cette augmentation est saisonnière ou elle résulte de la croissance de l'entreprise.
- Si les liquidités sont générées lors d'une cession immobilisation, dans ce cas elles constituent un excédent si cet argent ne va pas servir à acheter un bien de remplacement.

➤ **choisir une stratégie :**

Il y a 3 stratégies pour tirer le maximum du placement de l'excédent du trésorerie :

- l'évaluation de l'avantage de l'utilisation de l'excédent pour rembourser les dettes de l'entreprise.

Pour rembourser une dette à LT, si l'entreprise aura un besoin de fonds elle s'engage à s'endetter ce qui entraîne des coûts pour l'entreprise. Si les coûts d'emprunt sont supérieurs au rendement potentiel d'un placement, il est bon de rembourser une marge de crédit renouvelable.

- l'utilisation de l'excédent pour l'acquisition d'immobilisation, cela n'a de sens que si l'entreprise a la certitude qu'elle n'aura pas besoin de cet argent.

- l'évaluation de différentes options de placement :

-un placement à CT fournira un flux de liquidités régulier.

-un placement à moyen terme offre l'accès aux fonds et un rendement plus important.

-un placement à LT maximise le rendement du placement des excédents de trésorerie avec le temps.

➤ **élaborer un plan :**

Le programme de placement doit prendre en compte les points suivants :

-les objectifs à CT de placement ;

-la liquidité et le risque du placement ;

-séparer les excédents en plusieurs parties : une pour financer les dépenses d'exploitation, une pour effectuer des placements à CT, et une pour des placements à LT.

➤ **déterminer l'horizon de placement :**

Il est un élément décisif dans le choix d'une stratégie.

Le placement à CT : accès rapide aux fonds avec un rendement maximal. L'entreprise doit détenir des réserves pendant une période plus courte.

Placement à MT : l'entreprise doit tenir des réserves pendant une période plus longue pour faire face à des événements prévisibles.

Placement à LT : constituer des réserves de liquidités à LT pour hausser la valeur de l'entreprise.

➤ **maintenir la liquidité :**

L'entreprise doit tenir compte du montant de liquidités à garder en réserves pour les dépenses courantes.

➤ **Diversification :**

Diversifier les placements selon l'échéance à CT, MT et à LT et des différents types pour réduire l'impact du risque et dans différents marchés.

➤ **Considération d'ordre fiscal :**

Il est important de tenir compte des répercussions fiscales de divers types de placements.

Les placements qui génèrent un revenu en intérêt sont souvent soumis aux taux d'imposition les plus élevés.

Les placements à LT comme les actions, pour réduire les impôts à payer. Car à la revente d'actions elles sont imposées selon les taux les plus avantageux.

2. Les critères du choix du placement :

Le trésorier cherche toujours à maximiser les produits financiers possibles des placements, pour cela il doit satisfaire les critères fondamentaux suivants :

- **La rentabilité du placement:** le placement choisi par le responsable financier doit être rentable et générant le maximum des bénéfices pour l'entreprise.
- **La sécurité du placement:** le trésorier doit étudier en profondeur la situation de l'organisme émetteur afin d'évaluer son risque de défaillance et de minimiser tous les risques liés au placement notamment le risque du taux d'intérêt.
- **La liquidité du placement:** c'est-à-dire que l'entreprise peut abandonner son placement à tout moment sans aucune perte sur son capital investi.

Le choix du placement des excédents est donc fait selon ces critères, mais cela n'est pas suffisant. Car si l'entreprise dispose d'un excédent qu'elle va placer pour une période donnée, elle peut être amenée à solliciter un découvert sur la même période ; le trésorier doit donc déterminer la durée et le montant exact du placement en tenant compte les besoins prévus.

Un trésorier qui prend en considération tous ces critères peut assurer un placement optimal pour son entreprise.

3. L'arbitrage placement/découvert

L'arbitrage entre placement et découvert est au cœur de la problématique de gestion globale des liquidités d'une entreprise.

Les décisions de financement et les décisions de placement ne sont pas indépendantes les unes des autres. Même si le trésorier peut optimiser ses choix de financement entre différents instruments et ses choix de placements entre différents actifs, ces décisions sont toutes deux guidées par la série des soldes à financer ou à placer.

Les soldes de trésorerie est le point de départ partagé des décisions de trésorerie. Ce qui explique le lien entre les choix de financement et de placement.

L'arbitrage entre le placement et le découvert consiste à déterminer le montant optimal à placer compte tenu du profil des soldes prévisionnels de trésorerie.

L'horizon le plus long des prévisions de trésorerie permet d'envisager des décisions de placement sur une durée de plusieurs mois, voire un an. Le trésorier a le choix de faire un placement :

- Soit un an sachant que les prévisions montrent des excédents de trésorerie sur quelques mois et des besoins de liquidités sur d'autres mois de l'année.
- Soit d'effectuer des placements mensuels renouvelés, et cela que dans les mois où les soldes mensuels de trésorerie sont excédentaires

On peut représenter l'avantage, ou l'inconvénient d'un placement à long terme sur un an comparé à une succession de placement à court terme sur un mois en calculant les gains respectifs. Si le gain sur placement à un an est supérieur au gain sur placement renouvelé à un mois, il est préférable de faire un placement sur une année.

Indépendamment de calendrier des soldes mensuels, le trésorier a d'autant plus intérêt à placer sur un horizon long⁴³ :

- Que l'écart de rémunération entre les placements longs et courts est important;
- Que le nombre de mois débiteurs en cas de placement long est faible ;
- Que l'écart entre le taux de découvert et le taux de placement mensuel est faible.

4. Formalisation de l'arbitrage

La donnée commune aux choix de placement et de financement est la ligne des soldes de trésorerie prévisionnels sur l'horizon de décision. On se situera ici dans le cadre du budget prévisionnel de trésorerie qui porte sur les 12 prochains mois en prenant en considération les soldes débiteurs initiaux⁴⁴.

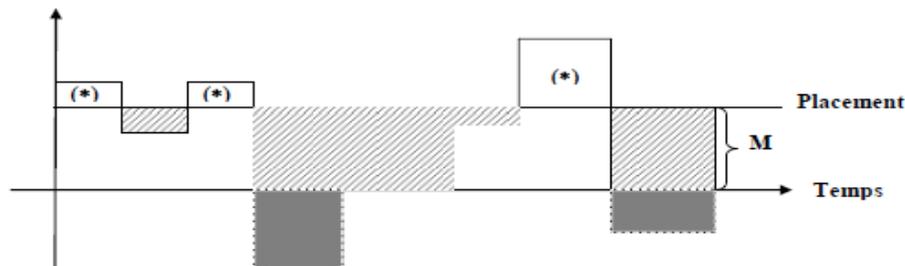
L'objectif est d'optimiser le gain financier en termes de rendement et de coût. Le profil des soldes de trésorerie est une donnée dont le niveau zéro apparaît dès lors quelque peu arbitraire. La conséquence d'un placement sera de monter le niveau du solde nul, ce qui se traduira par des soldes négatifs de trésorerie qui seront à la fois

⁴³ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.322.

⁴⁴ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.323.

plus fréquents et plus important dans leur ampleur. Ces soldes devront être financés par recours au découvert. C'est en ce sens que l'on peut dire que la décision de placement à terme d'un montant M sur la période et la décision de financement par découvert sont liées. On peut illustrer dans la figure 2.2 l'apparition de soldes de trésorerie négatifs nouveaux qui viennent s'ajouter aux soldes négatifs initiaux.

Figure N° 05 : soldes de trésorerie après placement



Source : DE LA BRUSLERIE Hubert, Op.cit., p.324.

Hachuré : nouveaux soldes déficitaires après placement

En gris : déficit de trésorerie initiaux

(*) : Solde créditeurs correspondant à un manque à gagner.

Le montant M à placer sur l'horizon va dégager un revenu financier complémentaire qui dépendra du taux de placement T_p sur l'horizon. Ce revenu est égale à :

$$\frac{M \times T_p \times 365}{36000}$$

Le placement sur la période considérée va modifier le niveau zéro du profil des soldes. Le recours au découvert donnera lieu à un paiement d'intérêts débiteurs à la banque dépendront des nombres débiteurs (hachuré et en gris) Les intérêts dus, suite au découvert sont donc équivalant à :

$$\frac{Nbd \times Td}{36000}$$

Avec : **Nbd** : Nombre Débiteur Sur L'horizon et **Td** : Taux De Découvert.

L'amplification du découvert va s'accompagner d'une augmentation de la commission du plus fort découvert, la commission à payer sur 12 mois sera de :

$$(12 \times M + \times \text{Max}_i) \times \text{CPFD}$$

Avec : **M** : Le placement, **Max_i** : Le Plus Fort Découvert Mensuel et **CPFD** : Commission Du Plus Fort Découvert

Le gain ou le coût total, prennent en compte une décision de placement d'un montant M sur un horizon annuel, sera donc égal à la somme des rémunérations diminuée des coûts :

$$\text{Gain/cout} = \frac{M \times T_p \times 365}{36000} - \frac{Nbc \times T_p}{36000} - \frac{Nbd \times Td}{36000} - (12 \times M + \sum \text{Max}_i) \times \text{CPED}$$

Rémunération du placement
Coût d'opportunité
Coût de découvert

Avec : **Nbc** : Nombre Créditeur Sur L'horizon

Le montant optimal à placer M est celui qui rend maximum le gain net total calculé à l'aide de la formule précédente.

Pour trouver M* le montant optimum à placer, il faut avoir recours au raisonnement marginaliste⁴⁵.

Une méthode communément utilisée par les trésoriers et les logiciels de trésorerie repose sur les travaux de ALGNER et SPRENKLE concernant les arbitrages placement-découvert.

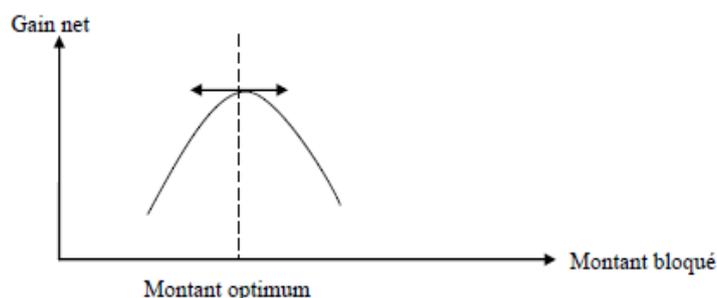
Sur une période donné, l'entreprise dont la structure de trésorerie est en majorité créditrice aura intérêt à bloquer un montant M si l'équation suivante est positive.

Rémunération brute due au blocage - (intérêts débiteurs + commission de plus fort découvert) > 0

L'étude d'ALGNER et SPRENKLE complétée par celle de ROUMILHAC montre que les variations du gain net suivent une courbe d'abord ascendante puis descendante⁴³.

⁴⁵ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.325.

Figure N° 06 : représentation du placement optimum par rapport au gain



Source : Fabrice BLIN, Jean-François ORY, Les fondateurs d’une régulation optimal de l’encaisse de trésorerie, Faculté des sciences économiques de Rennes, p.9.

Le montant optimum à placer est donc le montant correspondant au gain net maximum c’est-à-dire le sommet de la courbe précédente. En effet, au sommet de la courbe, point d’équilibre, on peut considérer que le placement d’un montant supplémentaire, infiniment petit ΔM se traduirait par un gain net supplémentaire nul, en ce point, et en ce point seulement.

La nullité du gain total marginal permet d’écrire⁴⁶ :

$$\frac{\Delta M \times T_p \times 365}{36000} - \frac{\Delta M \times N_{jc} \times T_p}{36000} - \frac{\Delta M \times N_{jd} \times T_d}{36000} - \Delta M \times 12 \times C P F D = 0$$

Rémunération supplémentaire provoqué par un placement ΔM	Le gain lié à la diminution du coût d’opportunité	Les coûts du découvert supplémentaire Intérêts + CPFD
--	---	---

N_{jc} : nombre de jours créditeurs et N_{jd} : nombre de jours débiteurs

Après simplification on aura :
$$N_{jc}^* = \frac{365 \times (T_d - T_p) + 216}{(T_p + T_d)}$$

Cette formule donne le nombre de jours créditeurs qui produira le gain maximum après placement d’une somme M^* .

Le montant M^* sera calculé en fonction du profil des soldes de trésorerie prévisionnels de telle sorte qu’il n’y ait que N_{jc}^* de solde créditeurs sur l’année.

⁴⁶ Jean-Pierre ROUMILHAC, Trésorerie à court terme et information, édition Dalloz, Paris, 1990.p.220.

Conclusion du chapitre

Dans ce deuxième chapitre, nous avons mis en relation les prévisions budgétaires avec la gestion de trésorerie de l'entreprise. Les prévisions des flux permettent de mieux gérer ces derniers ainsi que la prévision des risques financiers comme le risque de change et le risque client aident à couvrir ces risques.

On a vu dans ce chapitre aussi l'élément principal dans la gestion de trésorerie qui est la gestion des excédents et des besoins de trésorerie en analysant les types de placements et de financements possibles afin d'arbitrer entre eux et choisir les meilleures opportunités.

**CHAPITRE 03 : PRATIQUES DE
GESTION DE LA TRESORERIE AU
SEIN DE GEMA**

Ce chapitre constitue le deuxième volet de ce mémoire, après avoir présenté des données purement théoriques, c'est le moment d'aborder le volet pratique, le présent chapitre est consacré à une analyse de la gestion de trésorerie dans l'entreprise GEMA pour mieux cerner le processus de gestion de trésorerie dans le contexte algérien.

Ainsi, nous allons procéder dans ce chapitre à l'étude de la pratique de la trésorerie au sein de l'entreprise GEMA EPE/ SPA.

La première section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude de cas à savoir GEMA EPE/ SPA.

Ensuite, la pratique de la gestion de trésorerie de GEMA fera l'objet de la deuxième section. Dans laquelle nous allons analyser sa trésorerie avec les différentes approches (statiques et dynamiques) pour avoir une vision globale sur la situation de la trésorerie de GEMA et puis nous allons évaluer la pratique de la gestion de la trésorerie de cette entreprise en faveur de la gestion des liquidités et des risques financiers.

La troisième section sera consacrée à une analyse, constats et recommandations sur la pratique de la gestion de la trésorerie au niveau de GEMA

A la fin de ce chapitre, nous allons analyser les résultats obtenus et sur cette base on pourra confirmer ou infirmer les hypothèses proposées au départ de notre étude et par la suite de répondre à notre problématique posée.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise

1. Identification de l'entreprise :

1.1. Création :

La société Générale Maritime « GEMA » a acquis le statut d'EPE/SPA en application de procédures relatives à l'autonomie des entreprises à savoir :

- 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 de l'E.N.C.A.T.M « Entreprise Nationale de Consignation et d'activités Annexes au Transport Maritime » en

EPE.SPA.

- L'acte notarié de la 04/03/1991 portant modification de l'objet social et changement de dénomination de l'entreprise E.N.C.A.T.M devenu GEMA société générale maritime.

1.2. Forme juridique :

La société générale maritime « GEMA » est une EPE/SPA au capital social de 327 900 000 DA détenus à 100% par le groupe Algérien de transport maritime « G.A.T.MA ».

1.3. Localisation :

Son siège social est situé au 2, rue JAWAHARLAL NEHRU (ex. BEZIERS), Alger.

1.4. Effectif :

L'entreprise emploie un effectif de 161 agents toutes catégories sociales confondues durant le 1^{er} semestre 2016.

1.5. Domaine d'activité :

L'entreprise a pour activité principale la consignation de navires et conteneurs, le courtage maritime et comme activité annexe le transit, l'avitaillement et le ravitaillement et la formation académique en matière de gestion maritime à travers l'ouverture d'un centre de formation dénommé « gemaform ». Elle exerce son activité dans tous les ports de commerce algériens.

1.5.1. La consignation :

1.5.1.1. La consignation des navires :

La consignation des navires est l'activité principale de GEMA. Le consignataire de navire est un mandataire salarié du transport. Il est chargé d'agencer l'escale du navire dans le port, d'assurer sa conduite en douane, de recevoir les marchandises à embarquer et de délivrer les marchandises débarquées pour le compte de transporteur (armateur) sur document, sans, pour autant, prendre en charge les cargaisons.

L'analyse du métier d'agent consignataire de navire présente cinq fonctions cardinales :

- a) **La fonction technique** : cette fonction comprend l'accueil du navire dans le port, l'organisation de son escale et la commande de tous les services nécessaires à sa mise à quai et son séjour dans le port.
- b) **La fonction commerciale** : cette fonction œuvre à :
- Louer les services de transport aux armateurs ;
 - La recherche, la négociation, la cotation et la fixation du fret ;
 - La réception des marchandises sur documents à l'embarquement pour le compte de l'armateur (Baoding manifeste, comptable et consignation).
 - La livraison des marchandises au débarquement pour le compte de l'armateur ;
 - La fonction du fret maritime et des frais divers et taxes ainsi que les frais de débarquement ou d'embarquement selon le terme du contrat commercial (FOB ou coût F) ;
 - La transmission des opérations commerciales durant le séjour du navire au port et l'établissement des documents relatifs à l'escale à savoir : Manifeste cargo, manifeste fret, connaissance.
- c) **La fonction gestion des comptes d'escale** : C'est la fonction d'un compte d'escale d'un navire dans un document reprenant toutes les dépenses et les recettes relatives à l'escale du navire pour le compte de l'armateur. Le document doit comprendre toutes les pièces justificatives.
- d) **La fonction courtage maritime** : Cette fonction assure la mise en douane du navire par l'établissement et le dépôt des documents exigés signés par le capitaine auprès de l'administration des douanes à l'entrée et à la sortie du navire du port.
- e) **La fonction juridique** : Etant mandataire de l'armateur, le consignataire peut être désigné pour représenter son mandat en justice, ainsi qu'intervenir dans le règlement des litiges et contentieux (perte ou avarie de la marchandise).

1.5.1.2. La consignation des conteneurs :

Cette activité est présentée par la réception, la gestion et le suivi des conteneurs

depuis leur arrivées jusqu'à leur restitution. La consignation des conteneurs suit leurs mouvement, tient informés leurs propriétaires et établit la facturation.

1.5.2. L'affrètement maritime en ligne régulière :

L'affrètement maritime dit aussi recrutement de fret est défini par la mise en contact d'armateurs et des opérateurs économiques (importateurs, exportateurs) afin de conclure un contrat de transport. Dès que le contrat est signé, GEMA touche une commission de 3% du montant du coût de fret de la part de l'armateur. Cet affrètement concerne les lignes régulières caractérisées par un programme de transport, des délais d'embarquement et la date d'entrée et la sortie des navires du port.

1.5.3. L'affrètement maritime en tramping :

Son rôle est de trouver un arrangement du transport entre le client et le transporteur, d'une part, et de conseiller le client et de l'orienter vers le meilleur fret, d'autre part. Pour cela, il faut choisir des conditions avantageuses pour le transport d'un certain type de marchandises au profit du client en lui faisant obtenir le taux de fret le moins coûteux avec des délais d'acheminement raisonnables.

Le recrutement de fret en tramping est caractérisé par :

- L'irrégularité des lignes comme l'indique le mot « tramping » ;
- L'affrètement des marchandises homogènes telles que les matériaux de construction et d'autres produits à l'exception des produits pharmaceutiques et alimentaires ;
- Des itinéraires qui ne sont pas fixes ;
- Un à deux clients ;
- Changement au niveau du port désigné.

1.5.4. Avitaillement :

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

1.5.5. Formation :

A partir du mois d'avril 2015 GEMA a ouvert un Centre de formation dénommé « gemaform » dans l'objectif d'assurer la relève dans les métiers liés au secteur maritime et portuaire.

1.5.6. 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.

1.6. Réseau commercial :

L'entreprise est implantée au niveau des principaux ports de commerce à travers neuf (9) Agences Maritimes.

2. Filiale et participations :

2.1. Filiale :

L'entreprise dispose dans son portefeuille :

a) La filiale FILTRANS :

C'est une filiale qui intervient dans le secteur de la logistique en tant que commissionnaire en transport international, manutentionnaire, transporteur terrestre, entreposage de marchandises sous douane, entreposage de conteneurs vides.

Elle est dotée d'un capital social de 10 millions de dinars passé à 200 millions en 2007 par incorporation de réserves, détenu à 100% par GEMA.

b) AVICAT : une filiale dissoute.

2.2. Les prises de participations :

L'entreprise dispose également de participations dans les sociétés suivantes :

➤ ALGERIE-LIGABUE-CATERING (SPA) :

Elle a été créée en mars 2003 en association avec un partenaire Italien LIGABUE.

Activité : Catering et restauration collective avec comme principal client « bases de vie de Sonatrach ».

Capital social : 300 millions de dinars, détenu à 35% par GEMA et à 65% par la partie Italienne LIGABUE.

➤ S.I.H (Société d'Investissement Hôtelière) (SPA) :

Créée en 1997, la S.I.H dispose dans son portefeuille de l'hôtel shératon d'Alger, club des pins et de l'hôtel renaissance à Tlemcen, J.W Marriot à Constantine et l'hôtel Four Point à Oran.

Capital social: 17 393 000 KDA détenu à hauteur de 6.60% par GEMA représentant 1 148 000 KDA et 93.40% entre 14 autres organismes publics portuaires et financiers. Suite à une série d'augmentation du capital, les nouveaux apports feront ressortir une participation cumulée de GEMA dans le capital de cette société de 2 048 000 000 DA.

➤ **SAIDAL :**

Acquisition en 2001 de titres pour 79 418 KDA ayant généré des dividendes de 4 000 KDA pour chacun des exercices (2015 et 2016).

2.2.1. Prises de participations dans une société dissoute :

- L'entreprise COMARPEX-ALGERIE (SPA) a été créée en janvier 2005 en association avec un partenaire français COFRAPEX. L'entreprise GEMA détenait une participation de 21% dans le capital social de cette société. En décembre 2015 cette société a été dissoute 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.
- La société Sudcargos Algérie dans laquelle GEMA détient une participation de 38% est dissoute en 2008.

2.2.2. Prises de participation transférée :

L'entreprise SOGRAL (SPA) a été créée en 1995 avec un capital social de 90 millions de dinars détenu à 36% par GEMA et 64% par 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.

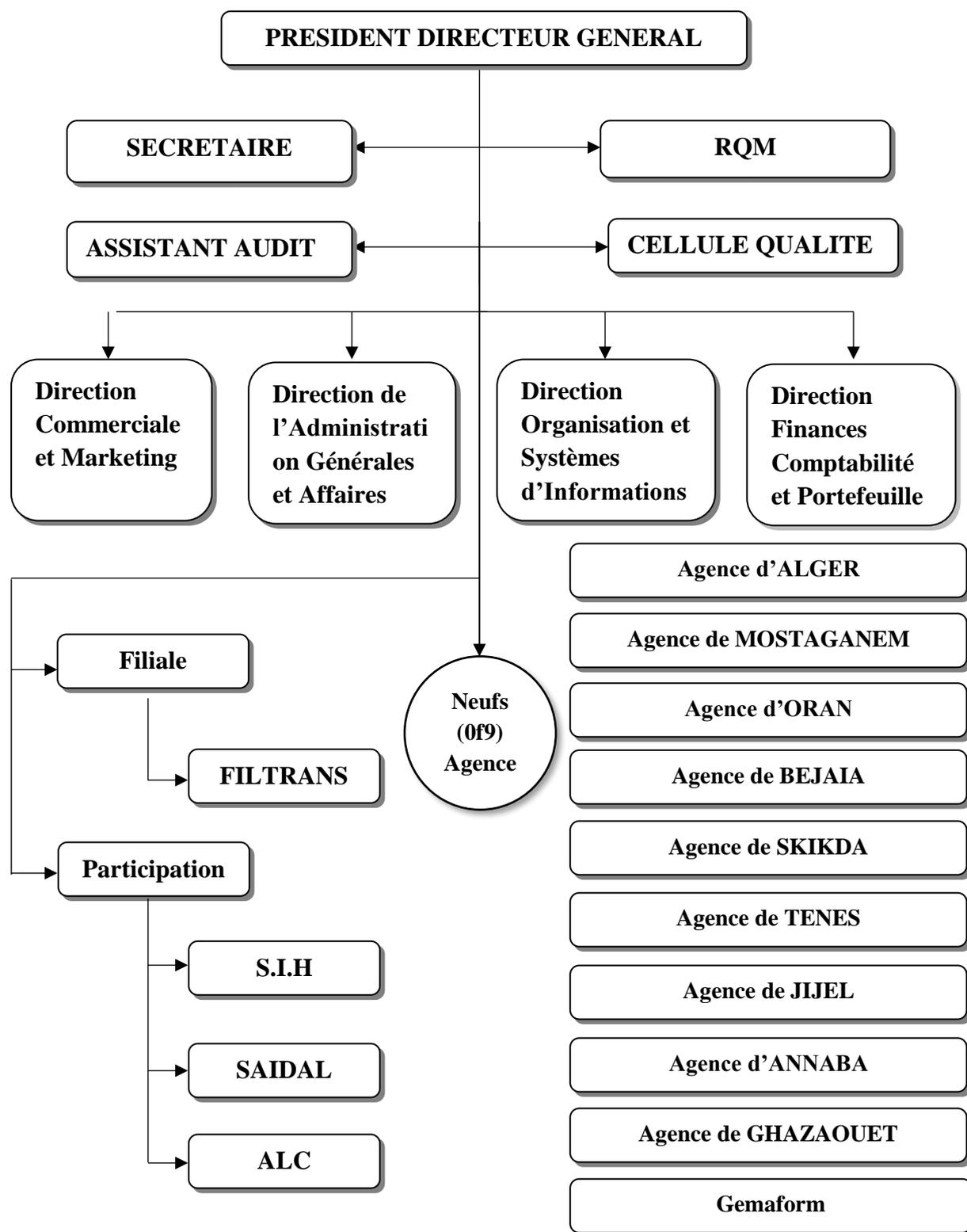
Le remboursement du montant de ces actions par SOGRAL n'est pas effectué. Le montant des titres a été logé dans le compte « Créances d'immobilisations financières ».

3. L'organisation de l'entreprise :

3.1. L'organigramme :

GEMA adopte une organisation par 'direction' de manière à ce que chaque directeur soit rattaché directement au président directeur général.

Organigramme de l'entreprise



3.2. Description de différentes directions :

a) Direction générale :

L'intervention et le rôle de la direction générale se situe sur le long et moyen terme ; elle est chargée de la coordination, de l'animation et du contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

b) Responsable management qualité :

- Animer et suivre le fonctionnement du système de management de la qualité ;
- Coordonner l'élaboration, l'application et la mise à jour du système documentaire du S.M.Q ;
- S'assurer que les processus nécessaires au S.M.Q de l'entreprise sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- Sensibilisation sur le S.M.Q ;
- Organiser et animer les réunions périodiques du comité de pilotage ;
- Programmer et préparer les réunions de la revue de direction ;
- Planifier et conduire les audits qualité internes ;
- Évaluer les auditeurs internes de qualité ;
- Déterminer les actions de formation prévues dans la démarche qualité ;

c) Assistant audit :

- Programme et réalise des missions d'audits de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- Elabore le support technique des missions d'audit ;
- 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 ;
- Etablit à l'intention de la direction générale des rapports d'audit accompagnés de recommandations.

d) Direction commerciale et marketing :

- 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 ;
- La programmation et la réalisation des missions de prospections

commerciales ;

- L'établissement des rapports d'évaluation des actions commerciales engagées.

e) Direction administration générale et affaires juridiques :

Bureau d'ordre général. Il comprend une :

▪ **Sous-direction administration générale :** Elle est chargée de :

- L'élaboration et le suivi des procédures de gestion ;
- L'élaboration des différents documents administratifs ;
- Veille à la sécurité de l'entreprise ;
- L'élaboration des différents contrats avec les tiers de l'entreprise ;
- Les moyens généraux : la gestion du patrimoine du siège et la gestion des archives.

▪ **Sous-direction ressources humaines :** Elle est chargée de :

- La convention collective ;
- L'élaboration et le suivi de politiques en matière de gestion du personnel ainsi que la gestion des carrières et de la formation ;
- L'élaboration et le suivi des procédures concernant les ressources humaines ;
- La centralisation des données RH ;
- Le contrôle et l'assistance des agences maritimes en matière de la gestion des compétences.

f) Direction organisation et systèmes d'informations :

Cette structure est composée du directeur et son secrétariat, d'une équipe d'informaticiens. Elle est chargée d'assurer :

- La conception et la réalisation des systèmes d'information ;
- La conception et la gestion du dictionnaire des données de l'entreprise ;
- Les choix techniques sur les aspects hardware, software et réseaux ;
- Le développement et la rentabilisation des ressources informatiques ;
- L'efficacité des schémas organisationnels et informationnels ;
- La normalisation et la codification des procédures et supports ;
- Conception et mise en œuvre des schémas informationnels de l'entreprise en collaboration avec les fonctions centrales ;
- Participation à la définition du plan informatique conformément au schéma

approuvé par la direction générale et dans le cadre de développement de l'entreprise ;

- Elaboration, et le suivi de la réalisation et la diffusion des manuels de procédures (adaptation et mise à jour).

g) Direction finances comptabilité et portefeuille :

- L'élaboration et le suivi des politiques en matière de comptabilisation, du budget et la gestion financière de l'entreprise ;
- L'élaboration et le suivi des procédures comptable ;
- La gestion centralisée de la trésorerie et la centralisation de la comptabilité des agences maritime et la comptabilité des autres activités ;
- La gestion du portefeuille de l'entreprise, ses filiales et ses différentes prises de participation ;
- La supervision et la finalisation du bilan comptable et fiscale de l'entreprise et le bilan consolidé du groupe.

3.3. La structure de la Direction finances comptabilité et portefeuille :

La DFCP est composé d'un département nommé « comptabilité entreprise » rattaché directement à la DFCP. Ce département est structuré par deux services, le service comptabilité Gemaform et le service comptabilité siège.

Le directeur de la DFCP a pour mission principal :

- Tenir la fonction comptabilité générale et gérer la trésorerie et les flux ;
- Elaboration des rapports de gestion, rapports d'activités, et les différents états et situations demandées par la hiérarchie ou la tutelle de Gema ;
- Contribution à l'élaboration des budgets de l'entreprise ;
- Assurer le reporting financier.

3.3.1. Département comptabilité entreprise :

Ce département est responsable sur la gestion est la centralisation de la comptabilité de l'ensemble des activités de l'entreprise GEMA, le suivis de la comptabilité des agences maritime et l'élaboration des états financiers de l'entreprise. Le département comptabilité entreprise chapeaute deux services qui sont :

3.3.1.1. Service comptabilité siège :

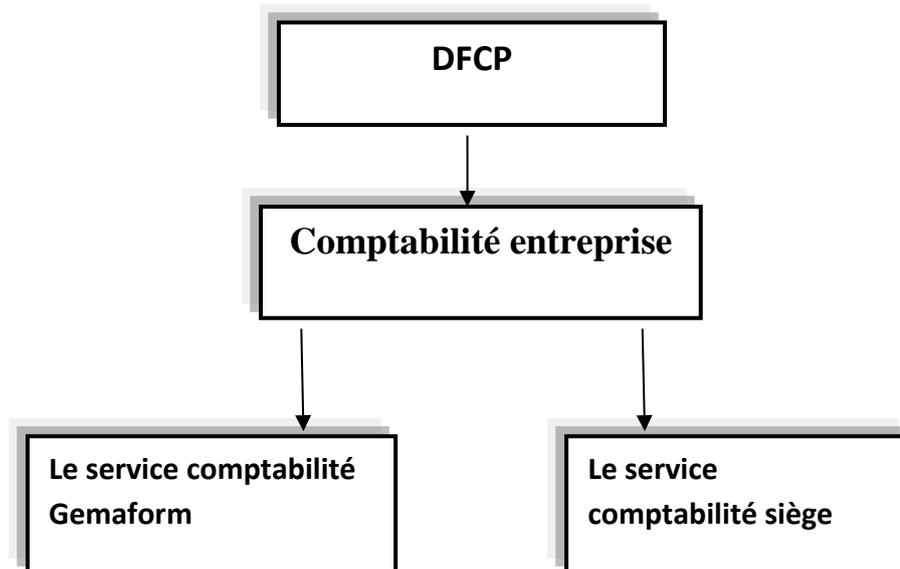
La mission principale du service comptabilité siège est la tenue de la comptabilité générale liée au siège de l'entreprise GEMA, le comptable procèdent au jour le jour à

l'enregistrement des différentes opérations en fur et à mesure de leur survenance.

3.3.1.2. Service comptabilité Gemaform :

Ce service a une relation directe avec le centre de formation gemaform, il est chargé de la tenue comptable de ce dernier et fourni les informations nécessaires au département comptabilité entreprise pour des raisons de suivi et de centralisation.

Organigramme de la DFCP :



Source : document interne GEMA

Section 02 : pratiques de la gestion de la trésorerie au niveau de GEMA

Dans cette section, nous allons effectuer une analyse de la trésorerie de GEMA pour savoir de quoi elle se compose et sa situation pour savoir comment cette entreprise gère sa trésorerie.

Pour cette analyse, nous avons procédé à une recherche documentaire afin d'avoir les rapports de gestion et les états financiers réels et prévisionnels (Bilans, Comptes de Résultat, Tableaux de flux de trésorerie) des trois exercices 2016, 2017 et 2018.

1. Analyse de la trésorerie de GEMA

1.1 Analyse statique

Nous allons effectuer une analyse de la trésorerie de GEMA en utilisant la méthode statique à travers le bilan condensé retraites à partir du bilan actif présentés en annexe N° 01 et du bilan passif présentés en annexe N° 02 en procédant au calcul des indicateurs d'équilibre financier : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette à travers les bilans des trois derniers exercices 2016, 2017 et 2018.

Ces bilans condensés sont obtenus après le reclassement en disponibilité des placements bancaires et des dettes à court terme non exigibles en dettes à long terme.

Tableau N° 09 : Bilans condensés retraités**U : KDA**

AGREGATS	EXERCICES		
	2016	2017	2018
	MONTANT	MONTANT	MONTANT
Fonds propres	2 495 963	2 773 226	2 644 181
DLMT	713 587	704 257	799 724
Capitaux permanents	3 209 550	3 477 483	3 443 905
Immobilisations nettes	2 367 516	3 047 549	3 236 335
Fonds de roulement	842 034	429 934	207 570
Stocks	4 542	4 746	6 610
Valeurs réalisables	618 379	876 804	885 335
DCT	1 186 017	1 481 989	1 470 621
Besoins en fonds de roulement	- 563 096	- 598 439	-578 676
Trésorerie	1 405 130	1 028 373	786 246
TOTAL BILAN	4 395 567	4 959 472	4 914 526

Source : Source : Etats financiers de GEMA

1.1.1 Les indicateurs de l'équilibre financier FR, BFR et TN**A. Fonds de roulement (FR)**

Le fonds de roulement est la part des capitaux permanents qui finance le cycle d'exploitation, c'est le solde qui traduit la cohérence du financement structurel de l'entreprise.

Le FR peut être calculé en utilisant deux méthodes différentes, **la méthode dite de haut de bilan (1) et la méthode dite de bas de bilan (2) :**

(1) **FR = Capitaux permanents – Actifs immobilisés**

(2) **FR = Actifs circulants – dettes à court terme**

Le fonds de roulement passe de 842 034 KDA en 2016 à 429 934 KDA en 2017 et à 207 570 KDA en 2018, soit une baisse respective de (9%) et (52%) suite à l'évolution des immobilisations plus accentuée que les capitaux permanents.

L'entreprise dispose d'une marge de structure pour les trois (03) exercices du fait que les capitaux propres sont supérieurs aux valeurs immobilisées. Cependant celle-ci s'amenuise d'exercice en exercice.

B. Besoins en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fond de roulement est défini comme étant le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise, Il représente les **besoins de financement à court terme** d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle de l'entreprise.

Le BFR représente le montant des capitaux nécessaires pour financer le cycle d'exploitation.

BFR = les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation.

= stock + créances - dettes à CT hors TP

Les besoins de fonds de roulement sont négatifs pour les trois (03) exercices du fait que les ressources d'exploitation sont supérieures aux besoins d'exploitation.

- **La relation entre le BFR et la trésorerie**

Une variation du besoin en fonds de roulement peut donner naissance soit à un besoin supplémentaire à financer ou à une source de financement, si le BFR est positive cela signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants, et si le BFR est négative cela signifie que les ressources circulants sont supérieur aux emplois circulants, et dans ce cas il existe un excédent de trésorerie.

Le besoins en fonds de roulement de GEMA est négatif durant les trois exercices 2016, 2017 et 2018 cela signifie que les ressources circulantes de GEMA sont supérieures aux besoins et par conséquent sa trésorerie est excédentaire durant ces mêmes exercices.

C. La trésorerie nette

La trésorerie nette correspond au solde net entre ses besoins et ses ressources.

La trésorerie nette peut être déterminée soit par le haut soit par le bas du bilan

- Par le haut du bilan

$$TN = FR - BFR$$

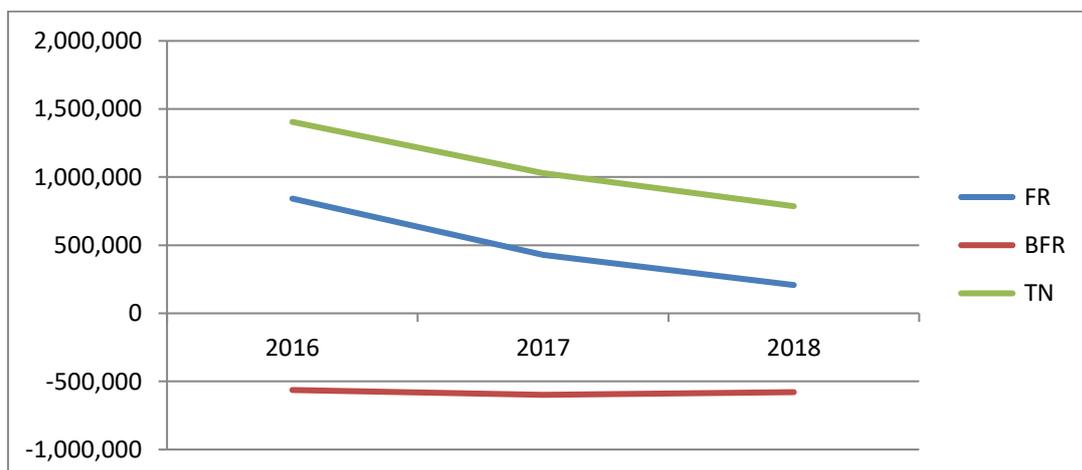
Tableau N° 10 : calcul de la Trésorerie Nette par le haut du Bilan

U : KDA

C	2016	2017	2018
FR	842 034	429 934	207 570
BFR	- 563 096	- 598 439	- 578 676
TN	1 405 130	1 028 373	786 246

Source : élaboré par l'étudiante

Graphe N° 01 : Evolution du FR, BFR et de la TN de GEMA



Source : élaboré par l'étudiante

- Par le bas du bilan

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

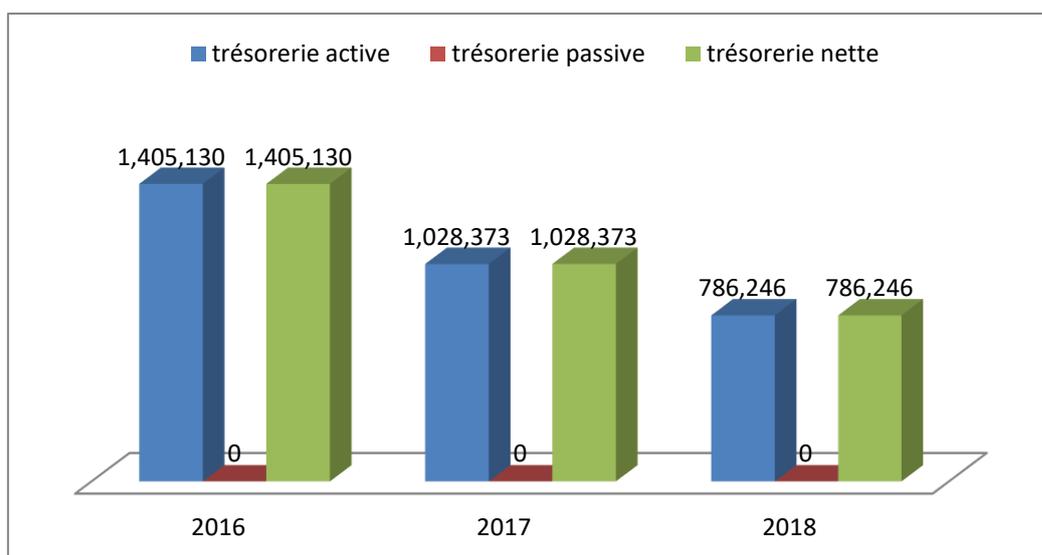
Tableau N° 11 : calcul de la Trésorerie Nette par le bas du Bilan

U: KDA

	2016	2017	2018
trésorerie active	1 405 130	1 028 373	786 246
trésorerie passive	-	-	-
trésorerie nette	1 405 130	1 028 373	786 246

Source : élaboré par l'étudiante

Graphe N° 02 : Evolution de la trésorerie active et passive et la trésorerie nette



Source : élaboré par l'étudiante

Tableau N° 12 : Taux d'évolution de la trésorerie nette.

Année	Evolution en valeur	Taux d'évolution de trésorerie nette
2016-2017	-376757	-26.81%
2017-2018	-242127	-23.54%

Source : élaboré par l'étudiante

- **Analyse de la Trésorerie Nette :**

Durant les trois années respectives 2016, 2017 et 2018, on constate que le FR est supérieur au BFR et Cela signifie que les ressources financières de l'entreprise peuvent couvrir ses besoins et permet à l'entreprise d'avoir une Trésorerie largement positive.

L'entreprise est en très bonne situation financière, elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe.

La trésorerie Nette est en diminution durant les trois années, à cause de la diminution du FR et l'augmentation du BFR et cela est e la conséquence du recours à l'autofinancement d'un programme d'investissement en plus de problèmes que rencontre l'entreprise par rapport au recouvrement des créances avec un des clients de l'entreprise .

La trésorerie nette est positive durant les trois exercices, cela veut dire que les ressources de l'entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. L'entreprise se trouve dans une situation financière saine elle est en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe.

Une trésorerie saine (suffisante) est essentielle pour la stabilité de l'activité de l'entreprise, cette dernière permet de faire face à de nombreuses dépenses sans avoir recours aux prêts bancaires notamment.

1.1.2 L'analyse par les ratios

La trésorerie est analysée en utilisant les ratios suivants :

A. Les ratios de de trésorerie :

Les ratios de trésorerie mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme.

c) Ratio de trésorerie à échéance :

Valeurs réalisables + Disponibilités / Dettes à CT : il passe de (1.71) en 2016 à (1.29) en 2017 et à (1.14) en 2018.

d) Ratio de liquidité immédiate :

Disponibilités / Dettes à CT : il passe de (1.18) en 2016 à (0.69) en 2017 et (0.53) en 2018. A noter la tendance baissière du ratio.

B. Ratio de solvabilité générale

Actif total / Dettes totales : ce ratio indique la capacité de l'entreprise à payer ses dettes, ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes.

Ce ratio passe de (2.31) en 2016 à (2.27) en 2017 et à (2.16) en 2018. La tendance du ratio est à la baisse mais il demeure satisfaisant.

C. Ratio d'indépendance financière

Capitaux propres/ dettes totales : ce ratio exprime l'indépendance financière de la société vis-à-vis de ses créanciers.

Ce ratio passe de (1.31) en 2016 à (1.27) en 2017 et à (1.16) en 2018. La tendance du ratio est à la baisse.

Synthèse :

La règle d'équilibre financier est respectée ; la structure financière du bilan est équilibrée. Les immobilisations sont financées par des capitaux permanents.

Les différents ratios demeurent relativement satisfaisants. Toutefois, ils affichent une tendance baissière à surveiller pour pallier aux éventuels besoins de trésorerie en relation avec l'effort d'investissement de l'entreprise affiché à travers l'accroissement des immobilisations et les projets en cours de réalisation.

1.2 L'analyse dynamique

L'analyse dynamique se fait grâce au TFT (tableau des flux de trésorerie)

Le TFT est défini comme un tableau qui regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il est un état de synthèse du compte de résultat et du tableau de financement d'une entreprise dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie, il permet d'expliquer la formation de la trésorerie et la variation de cette dernière durant un exercice ou une période donnée.

Chapitre 03 : Pratiques de gestion de la trésorerie au sein de GEMA 96

Nous allons analyser le TFT de GEMA des trois derniers exercices 2016, 2017 et 2018.

GEMA élabore le tableau de flux de trésorerie seulement par la méthode directe selon les étapes suivantes :

- Déterminer le changement de la trésorerie par le bilan
- Calculer le flux net de trésorerie provenant de chaque catégorie d'activités opérationnelles, d'investissement et de financement, et l'enregistrer sur le tableau des flux de trésorerie.
- Calculer le sous total pour les différentes activités et faire un rapprochement entre le flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et le résultat comptable de chaque période afin de mieux apprécier ce dernier.

Tableau N°13 : Flux de trésorerie de GEMA (obtenues à partir du TFT en annexe N°3 et 4)

DESIGNATION	2018	2017	2016
flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	147 601 913,25	102 081 064,16	91740440.47
flux de trésorerie net prévenants des activités opérationnelles(A)	147 601 913,25	102 081 064,16	91740440.47
flux de trésorerie prévenants des activités d'investissements	- 91 830 188,92	254 132 156,16	-335878754.34
flux de trésorerie net provenant des activités de financement(C)	- 297 900 000,00	- 228 712 500,00	-103354500.00
incidence des variations des taux de change sur la liquidité et quasi liquidités	-	-	-
variation de la trésorerie de la période (A+B+C)	- 242 128 275,67	127 500 720,32	-347492813.87
trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	478 374 027,97	350 873 307,65	698366121.52
trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	236 245 752,30	478 374 027,97	350873307.65
Variation de la trésorerie de la période	- 242 128 275,67	127 500 720,32	-347492813.87

Source : Etats financiers de GEMA

- **Analyse du tableau de Flux de trésorerie de GEMA :**

En analysant le tableau de flux de trésorerie de l'entreprise, on constate que GEMA a généré de ses activités opérationnelles 91 millions de Dinars en 2016 ces flux opérationnelles ont augmentés en 102 millions Dinars en 2017 et atteint 147 millions de Dinars en 2018. Ceci est essentiellement dû à l'augmentation importante du CA de 2846 millions en 2016 à 3414 millions en 2017 et à 4351 millions en 2018 qui représente une progression de 18% cette hausse par rapport à 2017 est réalisée par activité dans les proportions suivantes :

Avitaillement 48%, consignation 44% et la formation de 8%.

Pour ses activités d'investissements l'entreprise a dégagé en 2016 des flux nets négatifs de 335 millions de Dinars, car elle a décaissé des sommes importantes pour l'acquisition des immobilisations financières et des immobilisations corporelles et incorporelles, l'entreprise a dégagé en 2017 des flux nets positifs de 254 millions de Dinars cela est la conséquence des encaissements importantes sur cessions d'immobilisations corporelles et des encaissements sur cessions d'immobilisations financières .et intérêts encaissées sur placements financiers et les dividendes et quote-part des résultats reçus. En revanche elle a dégagé en 2018 des flux nets négatifs de 92 millions de Dinars, car elle a décaissé 288 millions de Dinars en 2018 sur acquisitions d'immobilisations corporelles et des immobilisations en cours de réalisation ainsi que l'acquisition des immobilisations financières.

De ses opérations de financement GEMA a dégagée des flux nets négatifs pendant les trois exercices 2016, 2017 et 2018 suite à la distribution des dividendes et autres distributions, sans n'avoir réalisé aucun encaissement relatif à cette rubrique.

L'entreprise a dégagé une trésorerie positive à la clôture des trois exercices d'une valeur de 350 millions de Dinars en 2016, de 478 millions du Dinars en 2017 et 236 millions de Dinars en 2018.

Nous constatons que la variation de la trésorerie a passé de -347 millions de Dinars en 2016 à 127 millions de Dinars en 2017 à -242 millions de Dinars en 2018, soit une augmentation de % en 2017 puis une diminution conséquente de 190% en 2018, expliquée

par l'augmentation des dépenses d'investissements et les décaissements relatifs aux dividendes et autres distributions effectués.

Pour conclure, on peut dire que la situation financière de l'entreprise est satisfaisante du fait que l'ensemble des activités dégagent un solde de trésorerie positif pour les deux exercices.

2. La gestion de trésorerie au niveau de GEMA

Les agences de GEMA au nombre de neuf (09) disposent de leur propre comptabilité et procèdent, elles-mêmes, au recouvrement de leurs créances comme elles disposent de comptes bancaires propres.

La trésorerie est contrôlée par la Direction des Finances, de la Comptabilité et du portefeuille (DFCP) au moyen de situations de trésorerie de chaque agence établies par décade tous les dix jours (exemple décade d'agence de Mostaganem en annexe N° 5 suivi par un détail des dépenses effectuées par cette agence en annexe N° 06).

Chaque situation de trésorerie est accompagnée d'une situation de trésorerie prévisionnelle pour la prochaine décade (exemple de décade portant la trésorerie prévisionnelle en annexe N° 07) destinée à renseigner sur les entrées et sorties de trésorerie projetées.

Ces situations de trésorerie reçues des agences Maritimes sont analysées et récapitulées à l'échelle entreprise pour former une situation de trésorerie globale qui regroupe les disponibilités de chaque agence dans la caisse et dans les comptes courants bancaires (exemple de situation de trésorerie récapitulatif en annexe N° 08).

2.1 Les procédures de la trésorerie

Les procédures du cycle de trésorier peuvent être regroupées en deux grandes parties.

A. Procédures opérationnelles

- **Procédure d'encaissement** : elles regroupent toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs,...) et de leur conservation dans les caisses et les banques.

- **Procédure de décaissement :** elle reprend toutes les activités de règlement en espèce ou par banque.

B. Procédures comptables

Il est indispensable que les informations comptables relatives aux caisses et aux banques soient disponibles dans les délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles nécessaires.

2.2 Les Prévisions de trésorerie

2.2.1 Gestion prévisionnelle des flux :

A. Le plan de financement

GEMA et lors l'étude de projet d'investissement en 2016 (projet de réalisation d'une plate-forme logistique à Jijel), elle a utilisé un plan de financement (Annexe N°09) qui s'étale sur 5 années et qui présente clairement le recours de cette entreprise à l'autofinancement des projets d'investissement en grande partie comparant aux sources de financement externe.

B. Le budget de trésorerie

Il y a lieu de noter que GEMA ne dispose pas d'un budget de trésorerie à part entière, du fait que la nature de son activité lui permet d'encaisser ses créances avant de payer ses fournisseurs (déjà vu BFR négatif) mais elle élabore un budget global (exemple de budget 2018 en Annexe N°10).

Néanmoins, GEMA dispose d'un système de reporting mensuel par agence et entreprise qui reprend les prévisions budgétaires mensuelles et les réalisations mensuelles dont le calcul des taux d'évolution par rapport à la même période de l'exercice précédent et des taux de réalisation des objectifs (prévisions du mois). Des écarts mensuels sont ainsi ressortis entre prévisions et réalisations, dont l'analyse des causes permet d'entreprendre des actions correctives.

C. Le plan de trésorerie

GEMA considère qu'un montant équivalant à 500 millions de Dinars comme un seuil au-delà de ce seuil la trésorerie de l'entreprise est jugée excédentaire et dans ce cas l'entreprise prendra des décisions pour le placement de ces excédents.

D. Le suivi de la trésorerie

Le suivi de trésorerie s'effectue chaque les dix jours au moyen de situations de trésorerie de chaque agence établies par décade.

2.2.2 La gestion des risques financiers

A. Le de risque de change

Le risque de change est le risque de fluctuation de taux de change qui affecte les encaissements et les décaissements de la trésorerie à terme en monnaie étrangère.

Quoique les clients de GEMA en matière de consignation soient des clients étrangers (les armateurs), cette société n'est pas opposée au risque de change, car selon la nature de son activité (consignation des navires) elle est payée en avance et donc elle n'est pas affronter aux effets de fluctuations des taux de change.

B. Le risque de recouvrement des créances client

L'insolvabilité du client est parmi les problèmes de trésorerie en majeure partie due au non-encaissement de créances détenus sur des clients. Donc, le trésorier doit les déterminer et prévoir le risque client pour pouvoir le gérer et le couvrir.

Le risque client est le risque de sa défaillance ou le risque d'impayés ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue. Ce risque a un impact direct sur la trésorerie de l'entreprise.

a) La prévision du risque de recouvrement :

La prévision du risque client repose sur son identification et son évaluation

- **L'identification du risque :**

Il est indispensable de disposer d'informations sur le client, le nom de la société, sa structure juridique, les dirigeants, les relations financières et commerciales de la société avec ses différents partenaires. (Procédure appliquée par GEMA).

- **L'évaluation du risque de recouvrement :**

L'évaluation du risque client est le résultat d'une collecte d'informations dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client.

Pour le cas GEMA, nous avons constaté que son portefeuille clients relatif à l'activité d'avitaillement est constitué d'un seul grand client ENTMV (Entreprise Nationale de Transport Maritime des Voyageurs) qui a devenue client depuis 2016, la créance de ce dernier est jugée élevée.

Cette situation a un impact direct sur la trésorerie de GEMA d'où la tendance baissière de cette dernière durant les exercices concernés par notre étude. , par conséquent, et d'après l'analyse faite : l'entreprise GEMA a pris des dispositions particulières pour faire face au risque client de l'activité d'avitaillement à travers des relances sur créance (par courrier), des séances de rapprochement (confirmation des soldes), des courriers à la tutelle depuis 2016 à ce jour sachant que le délais de paiement des clients est fixé à l'avance à 60 jours mais aucune amélioration est remarquée.

Concernant la solvabilité des clients des autres activités à savoir : la consignation des navires et la formation est jugée acceptable.

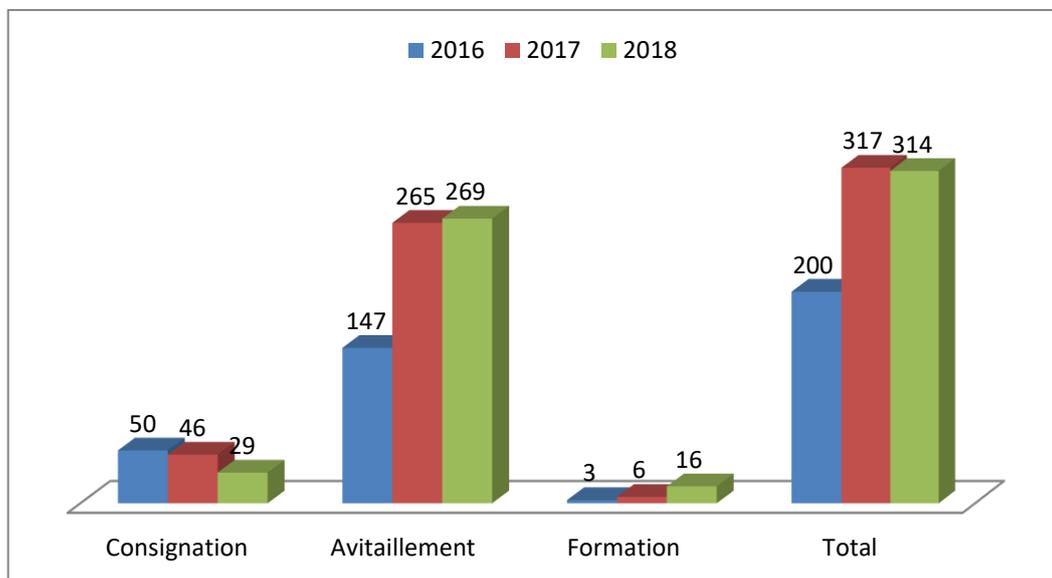
Tableau N° 14 : Les créances client par activité et par exercice

	2016	2017	2018
Consignation	50	46	29
Avitaillement	147	265	269
Formation	3	6	16
Total	200	317	314

Source : élaboré par l'étudiante

Graphe N° 03 : Les créances client par activité et par exercice

U : millions de Dinars



Source : élaboré par l'étudiante

b) Mécanismes de couverture du risque client adoptés par GEMA

La couverture du risque client lié à l'activité principal de l'entreprise (consignation des navires) avec les clients étranger, le mécanisme qu'utilise GEMA est appelée « the remittance » qui veut dire une avance sur la prestation de service.

Pour cette même activité l'échange documentaire avec les clients résidents l'entreprise exige à ces derniers le paiement au comptant sauf pour les clients important qu'elle veut fidéliser.

Pour l'activité de l'avitaillement et vu le problème qu'elle rencontre concernant le recouvrement des créances dues à L'ENTMV qui est et avec GEMA sont des filiales qui appartiennent au même groupe GATMA, GEMA limite la livraison à cette l'ENTMV à 50% de sa commande.

Pour l'activité formation :

- Pour les séminaires le chèque doit être présent.
- Pour les formations avec diplôme la moitié de la créance est payé à l'inscription et la deuxième tranche lors la récupération du diplôme.

3. La gestion des besoins et des excédents de trésorerie

La gestion de l'excédent et du besoin de trésorerie est l'élément principal de la gestion de la trésorerie

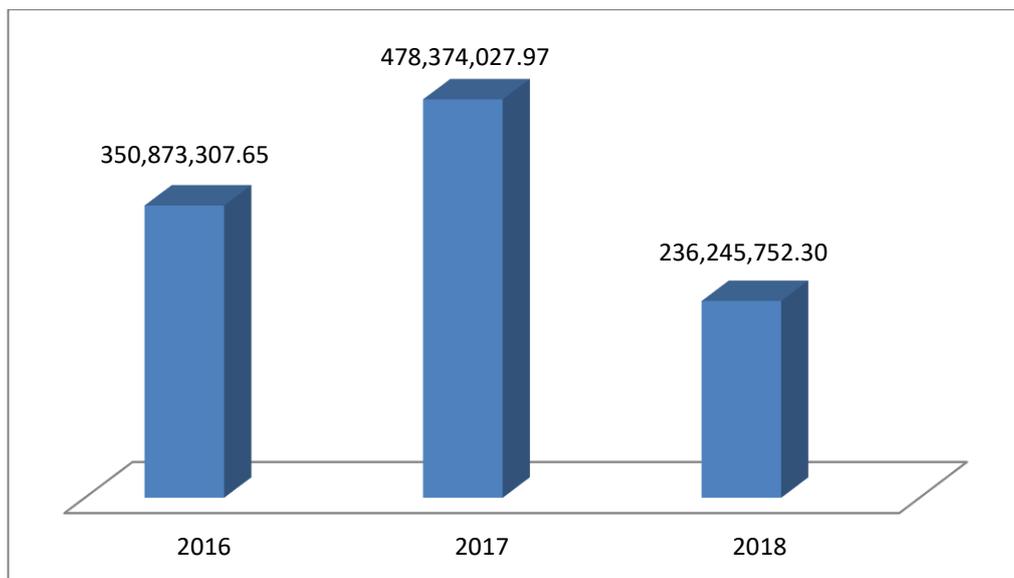
3.1 La trésorerie et équivalents de trésorerie de GEMA

Tableau N°14 : l'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie de GEMA

Année	2016	2017	2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	350 873 307,65	478 374 027,97	236 245 752,30

Source : élaboré par l'étudiante

Graphe N°04 : l'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie de GEMA



Source : élaboré par l'étudiante

3.2 Gestion des besoins de trésorerie :

GEMA n'a pas de mesure claire à prendre en cas de solde de trésorerie négatif, vu que cette entreprise n'a jamais reconnu un déficit budgétaire, de ce fait, sa trésorerie est toujours excédentaire.

La tendance de la variation de la trésorerie de GEMA est à la baisse et en cas de déficit probable cette entreprise fera recours automatiquement au déblocage des fonds, la cession d'immobilisation financière ou aux crédits bancaires.

3.3 Gestion des excédents de trésorerie :

La politique de GEMA en matière de trésorerie, consiste à éviter de la trésorerie gelée dans les comptes bancaires des agences Maritimes.

La DFCP procède ainsi aux appels de fonds adressés aux agences qui présentent un niveau élevé de trésorerie (disponibilité) pour en récupérer le surplus.

Le surplus de trésorerie remonté des agences Maritimes est rentabilisé selon les opportunités disponibles, soit en investissements, soit en placements bancaires.

A titre illustratif, GEMA a souscrit à l'emprunt national pour la croissance économique (ENCE) en 2015 pour un montant de 550 millions de dinars d'une maturité de cinq (5) ans rémunéré au taux de 5.75%.

Puisque le seuil déterminant de la situation excédentaire de trésorerie est 500 millions de Dinars, la trésorerie de l'entreprise est en dessous ce montant durant les trois exercices c'est la raison pour laquelle l'entreprise n'a pas effectué des placements durant ces exercices autre que le financement d'un projet d'investissement portant sur la création d'une plate-forme logistique de dix hectares qui absorbe tous les excédents de trésorerie générés par l'activité des agences Maritimes.

Section 03 : constats, critiques et recommandations

1. Constats

Les excédents de trésorerie de GEMA figurent dans les soldes créditeurs de ses comptes bancaires et dans sa caisse.

Les comptes de l'entreprise sont des comptes à vue.

L'entreprise GEMA fixe un seuil de 500 millions de dinars en matière de la trésorerie pour faire des décisions de placement.

En plus que GEMA garde des liquidités pour le financement d'un projet d'investissement qui s'étale sur (5) années.

La raisons qui amène les dirigeants de GEMA à préférer l'autofinancement à une source de financement externe sont en premier lieu, d'une attitude spontanée des dirigeants visant à employer au mieux, et dans la perspective d'une meilleure rentabilité, les liquidités réalisées au cours de l'exercice. Il s'agit souvent d'un réflexe de bonne gestion financière. De plus, l'autofinancement apparaît souvent comme préférable pour un ensemble de motifs qui témoignent du désir des dirigeants de l'entreprise de garder le contrôle de celle-ci, de minimiser le risque des investissements ou le coût du capital

GEMA n'a pas une fonction trésorerie ni un trésorier ni un budget de trésorerie et elle ne donne pas trop d'importance à la gestion prévisionnelle.

L'entreprise GEMA rencontre des problèmes dans le recouvrement des créances accordés à l'entreprise ENTMV et le montant de ces créances est en croissance.

2. Critiques

Les comptes à vue ne sont pas rémunérés en Algérie, ces derniers ne génèrent aucun produit financier. C'est un manque à gagner pour l'entreprise, ce qui traduit une mauvaise gestion de liquidités de cette entreprise.

Le seuil de 500 millions de dinars en matière de la trésorerie de GEMA est très élevé pour faire des décisions de placement.

Toute entreprise a besoin de liquidités pour poursuivre son activité et régler ses dépenses courantes. Mais, garder trop de liquidités dans les comptes de l'entreprise peut créer un manque à gagner du fait que ces excédents peuvent lui apporter des produits financiers s'ils sont bien exploités.

GEMA n'a pas un budget de trésorerie, alors que ce dernier est un excellent outil de pilotage pour maîtriser et optimiser les frais financiers.

GEMA est une grande entreprise et vu l'importance des transactions dans ce type d'entreprise la trésorerie doit se manifester comme une fonction indépendante dans l'organigramme de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie doit être faite par un trésorier car ce dernier est le seul qui a les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches de gestion de cette rubrique.

GEMA n'a pas un budget de trésorerie, alors que ce dernier est un excellent outil de pilotage pour maîtriser et optimiser les frais financiers

3. Recommandations

Si l'entreprise suit l'enchaînement des décaissements concernant ce projet d'investissement figurant dans le plan de financement prévisionnel, elle pourra placer sa trésorerie en choisissant les types de placements appropriés. Par exemple si les décaissements des fonds seront effectués dans un délai très court elle pourra choisir des placements à très court terme comme de placer sa trésorerie en achetant des bons de caisse d'une durée de 1 mois sachant que la durée de ce type de placement est entre 1 au minimum et 3 mois au maximum. Si les décaissements auront lieu dans le long terme, GEMA pourra placer son trésorerie sur le long terme en bloquant des sommes d'argent dans la banque (DAT).

Concernant l'activité opérationnelle l'entreprise peut utiliser le crédit fournisseur comme une opportunité de placement. En négociant un délai de paiement le plus long possible, l'entreprise peut offrir aux fournisseurs la possibilité d'être réglés de manière

anticipé en contrepartie ils accordent un escompte en cas de règlement anticipé. Ce qui représente un gain financier intéressant.

GEMA fait partie d'un groupe de sociétés, donc elle aura la possibilité d'effectuer des avances en compte courant d'associé qui peuvent être rémunérées. Ces avances peuvent être récupérées rapidement, sauf si la situation de l'entreprise auprès de laquelle l'avance a été effectuée se dégrade.

GEMA doit penser à l'élaboration de budget de trésorerie quelque soit la démarche ou la procédure utilisé par GEMA en matière d'encaissement et de décaissement.

Vu l'accroissement du montant des créances accordés à l'entreprise ENTMV et les problèmes qu'elle rencontre dans le recouvrement de ces créances, l'entreprise GEMA peut couvrir le risque lié à ce client par les mécanismes suivants :

- **La caution :**

C'est une opération par laquelle un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (le cautionné).

- **L'assurance-crédit :**

L'assurance-crédit a pour objet de garantir l'assuré contre les risques de défaillance de son client par suite d'insolvabilité dans les conditions définies au contrat. Le contrat d'assurance permet à l'entreprise de couvrir les risques de défaillance de ses clients pour tous les crédits à court terme accordés à l'occasion d'une vente de marchandises et les prestations de services. Elle permet de bénéficier de trois prestations :

- La prévention grâce à un suivi régulier de tous les clients ;
- Le recouvrement des factures impayés est transféré à l'assureur ;
- L'indemnisation des créances garanties qui n'ont pas pu être recouvrées.

L'affacturage : une opération qui sert à la cession des créances commerciales à un tiers qui prend en charge leur suivi et leur recouvrement.

Chapitre 03 : Pratiques de gestion de la trésorerie au sein de GEMA 108

GEMA peut exiger à l'ENTMV lors la prestation des services à cette dernière, des avances ou le paiement au comptant.

Pour une meilleure gestion de la trésorerie, GEMA doit donner plus d'importance à la fonction trésorerie et à la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

La fonction trésorerie doit apparaître dans l'organigramme de GEMA comme une fonction indépendante des autres fonctions de l'entreprise.

GEMA à intérêt de revoir sa politique de recouvrement des créances au près de ses clients la même chose pour sa politique de placement de ses excédent de trésorerie.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, ce travail en étude d'un cas pratique nous a permis de comprendre le fonctionnement de la trésorerie sur le terrain au sein d'une entreprise réelle.

Tout au long de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appliquer les points essentiels cités dans la partie théorique sur la gestion de la liquidité et les risque financiers au sein de l'entreprise GEMA.

En effet nous avons analysé la situation de la trésorerie de l'entreprise à travers les différents documents mis à notre disposition (bilans, tableaux de flux de trésorerie, comptes de résultat, rapports de gestion ...) et l'entretien passé avec le Directeur du département Finance , Comptabilité et portefeuille (DFCP) d'où nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une trésorerie positive durant les trois exercices concernés par notre étude ce qui indique que l'entreprise est solvable et qu'elle dispose de liquidités suffisantes pour faire face à ses engagements prévus.. Cependant nous avons remarqué que l'entreprise semble souffrir des insuffisances en matière de gestion de son excédent de trésorerie ainsi qu'elle trouve un problème dans le recouvrement des créances avec un seul client de l'entreprise qu'elle n'a pas réussi de trouver des solutions. Ce qui conduit à la création des difficultés dans la gestion de sa trésorerie. L'entreprise est appelé à mettre en place une gestion efficace de cette dernière.

CONCLUSION GENERAL

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévenir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et, surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité. La gestion de la trésorerie doit d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. Elle doit assurer également, l'utilisation optimal des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre cout, et de parvenir à une trésorerie proche de zéro.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec des outils et surtout une véritable stratégie.

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 constitue un tableau de bord qui participe pleinement au développement de l'activité de l'entreprise et de à dégager des de bons résultats lorsque celle-ci est bien maitrisée. Ces résultats qui permettent l'amélioration de sa rentabilité et constitueraient 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 d'étudier les pratiques de gestion de la trésorerie dans une entreprise en exploitant les différents aspects théoriques de cette derrière, puis l'aspect pratique en analysant les pratiques de gestion de la trésorerie de GEMA Epe/Spa, afin de comprendre les pratiques envisagées par cette entreprise pour assurer une meilleur gestion de sa trésorerie. Cette analyse nous a permis de voir de plus près les pratiques appliquées pour la gestion de la trésorerie et de dégager par la suite un ensemble de résultats qui nous a permet de formuler des recommandations.

Constats et test d'hypothèses

Une trésorerie positive indique la capacité de l'entreprise à faire face à ces engagements à court terme. La situation de la trésorerie est donc un indicateur de l'équilibre financier des entreprises. Ce qui confirme notre première hypothèse.

Les prévisions de trésorerie permet à l'entreprise de mieux gérer sa liquidité en choisissant le mode de financement adéquat en cas d'un besoin de financement pour éviter le risque de cessation de paiement, et en arbitrant entre les différentes opportunités pour placer l'excédent de trésorerie afin de générer des profits. La prévision des risques financiers permette à l'entreprise de réduire ces risques en utilisant des techniques pour couvrir ces derniers. Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

En cas d'un besoin de financement l'entreprise choisira le mode de financement le moins coûteux. Ce qui confirme notre troisième hypothèse.

En cas d'un excédent de trésorerie l'entreprise place ses excédents pour augmenter les produits financiers. Ce qui confirme notre quatrième hypothèse.

Les excédents de trésorerie de GEMA figurent dans les soldes créditeurs de ses comptes bancaires et dans sa caisse.

Les comptes de l'entreprise sont des comptes à vue.

L'entreprise GEMA fixe un seuil de 500 millions de dinars en matière de la trésorerie pour faire des décisions de placement.

En plus que GEMA garde des liquidités pour le financement d'un projet d'investissement qui s'étale sur (5) années.

La raisons qui amène les dirigeants de GEMA à préférer l'autofinancement à une source de financement externe sont en premier lieu, d'une attitude spontanée des dirigeants visant à employer au mieux, et dans la perspective d'une meilleure rentabilité, les liquidités réalisées au cours de l'exercice. Il s'agit souvent d'un réflexe de bonne gestion financière. De plus, l'autofinancement apparaît souvent comme préférable pour un ensemble de motifs qui témoignent du désir des dirigeants de l'entreprise de garder le contrôle de celle-ci, de minimiser le risque des investissements ou le coût du capital

GEMA n'a pas une fonction trésorerie ni un trésorier ni un budget de trésorerie et elle ne donne pas trop d'importance à la gestion prévisionnelle.

L'entreprise GEMA rencontre des problèmes dans le recouvrement des créances accordés à l'entreprise ENTMV et le montant de ces créances est en croissance.

La cinquième hypothèse n'est pas tout à fait correcte, l'entreprise GEMA ne gère pas sa trésorerie d'une manière adéquate.

Recommandations

- La fonction trésorerie doit apparaître dans l'organigramme de l'entreprise comme une fonction indépendante des autres fonctions.
- L'entreprise doit donner plus d'importance à la fonction trésorerie et à la gestion prévisionnelle de la trésorerie.
- L'entreprise à intérêt d'avoir une bonne politique de recouvrement des créances et une bonne politique de placement de ses excédent de trésorerie.
- L'entreprise doit avoir un logiciel de gestion de trésorerie. Ce dernier permettant de prendre des décisions d'équilibrage, de placement, d'utiliser une autorisation de découvert ou de négocier un crédit.

Perspectives de recherche :

Vu l'ampleur de la recherche dans le domaine de la trésorerie, il nous a été difficile de mener une étude globale. Certaines questions nous restent en suspens, sont des propositions comme problématiques de recherche à titre d'exemple :

- L'impact de la gestion de la trésorerie à la date de valeur sur la rentabilité de l'entreprise.
- Le risque de recouvrement des créances.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- Allain-Charles MARTINET et Ahmed SILEM, Lexique de gestion et de management, Edition DALLOZ, 2005.
- Anicet Cyrille Ngouloubi, la trésorerie des entreprises, 2017, édition l'harmattan.
- Béguin & A. Bernard, l'essentiel des techniques bancaire, Eyrolles, 2008.
- Bellier Dellenne et khath, Gestion de trésorerie, édition Economica.
- Diaby Mohamed ; «Gestion de la trésorerie » ; L'Harmattan ; 2016.
- GUERMATA EL Miloud ; « les techniques de la gestion de trésorerie » ; Edition Guessous ; 2000.
- HUBERT DE LA BRUSLERIE, trésorerie d'entreprise, 3^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2012.
- Herbert de Bruslorie, Analyse financière, évaluation, diagnostic, 5^{ème} édition, Dunod, 2014.
- H. Ibrahim, Pratique de la gestion de trésorerie dans l'entreprise, 2010.
- Josette pilverdier latreyte, finance d'entreprise »,6^{ème} édition, édition ECONOMICA, 1993.
- Jean-Pierre ROUMILHAC, Trésorerie à court terme et information, édition Dalloz, Paris, 1990.
- Jacqueline DELAHAYE et Florance DELAHAYE, finance d'entreprise, Dunod, Paris, 2007.
- Jack Forget, Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, 2005.
- K. Archief, the développement of Financial institutions in Europe, 1977.
- Michel. Sion, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod, Paris, 2011.
- Marc Gaugain et autres, Gestion de la trésorerie, Edition ECONOMICA, 2007.
- POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier ; « la nouvelle trésorerie d'entreprise » ; Dunod ; 1997.
- Philippe KNEIPE, trésorerie et finance d'entreprise, 3^{ème} édition, 1997.
- P. VERNIMEN, QUIRY Pascal et LE FUR Yanne, Finance d'entreprise, Paris, 8^e édition, Edition Dalloz, 2010.
- Philippe Rousselot, Jean François Verdié, Gestion de trésorerie, édition Dunod, 2012.

BIBLIOGRAPHIE

- Pierre ROUSSELOT, JF.VERDIE, La gestion de trésorerie, DUNOD, 2ème EDITION, 2004, Paris.

Thèses :

- Jean-Claude Juhel, Gestion optimale de la trésorerie des entreprises, Université Nice Sophia Antipolis, 1978.

Articles :

- Fabrice BLIN, Jean-François ORY, Les fondateurs d'une régulation optimal de l'encaisse de trésorerie, Faculté des sciences économiques de Rennes.

Textes législatifs et réglementaires :

- Journal officiel de la république Algérienne N° 19.
- Ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce modifié et complété.
- Loi n° 81-1 du 2 janvier 1981 dite Dailly facilitant le crédit aux entreprises modifié par la loi bancaire n° 84-46 du 24 janvier 1984.

Sites WEB :

- [https:// www.l-expert-comptable.com](https://www.l-expert-comptable.com)
- <http://encyvlo.voila.fr>
- [http. //www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)
- <https://www.compta-facile.com>
- <https://www.compta-facile.com>
- <https://www.journaldunet.fr>
- <https://www.bank-of-algeria.dz>

- <https://www.boursedescredits.com>
- <http://solfia.org>
- <https://banque.ooreka.fr>

ANNEXES

ANNEXES 1 : Bilan actif

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

ANNEXES 2 : Bilan passif

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
		0,00	0,00
TOTAL I		2 644 181 478,82	2 773 226 046,97
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	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			
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

ANNEXES 3 : TFT 2016-2017

EPE/SPA/GEMA

AGENCE : ENTREPRISE

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

BILAN AU 31/12/2017

DESIGNATION	NOTE	déc-17	2016
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

ANNEXES 4 : 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
		147 601 913,25	102 081 064,16
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	5	0,00	0,00
		147 601 913,25	102 081 064,16
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
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
		-91 830 188,92	254 132 156,16
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)			
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
		-297 900 000,00	-228 712 500,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités	16	0,00	0,00
		-242 128 275,67	127 500 720,32
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
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
		-242 128 275,67	127 500 720,32
Variation de la trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable		0,00	0,00

ANNEXES 5 : 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
ENCAISSEMENTS		
1-Sur ventes		1 132
2-sur receptionnaires		
3-sur armateurs	10 525	2 000
4-sur DAT		
5-Inter -agences/siège		
6-DIVERS		
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	10 525	3 132
DECAISSEMENTS		
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



ANNEXES 6 : Détail des dépenses

GEMA SPA
Agence de Mostaganem

SITUATION FINANCIERE DU 11/04/2019 AU 20/04/2019
(*1) 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 debarq 6 MARIN MV MAREPESSA ESC 17/2019		5					5
Restaurant BEHLOUL :							
08/04/2019, 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 , reglt 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 pic amateurs.							
TOTAL	0	202	0	0	0	174	376



ANNEXES 7 : DECADE prévisionnelle

GEMA EPE/SPA
DI CP

TRESORERIE PREVISIONNELLE
DECADE DU 20.04.2019 AU 30.04.2019

Rubriques	Siège	Annaba	Skikda	Jijel	Béjaia	Alger	Ténes	Mosta	Oran	Ghaza	AVT	Total
<i>A - Solde Initial</i>	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			10 000		1 132				11 215
* Armateurs			7 139					2 000	9 800	6 000		24 939
* FILIALES												
- Encais sur divers									7 000			7 000
<i>B - Total Encaissements</i>	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
- Tout comptes		4 064	6 988	9 505	359	10 000	12 500	20 550	31 500	285		95 751
* Armateurs												
* FILIALES												
<i>C - Total Décaissements</i>	29 850	4 707	10 047	12 062	1 069	17 000	13 218	23 599	36 521	771		148 844
<i>D - Variation (B - C)</i>	-29 850	-4 707	-2 825	-12 062	-1 069	-7 000	-13 218	-20 467	-19 721	5 229		-105 690
<i>E - Solde Final</i>	1 713	455	1 232	4 232	30 571	100 330	1 767	4 787	9 995	12 413	8 540	176 035

ANNEXE 8 : 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 ³ 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						107 330
Ténés	14 699	11 635	3 338						173	61	14 985
Mostaganem	15 105	25 216								12	25 254
Oran Cons.	21 387	29 325								38	29 357
Oran Avt		233								32	29 359
S/ T. oran	21 387	29 558								126	29 716
Ghazaouet	6 027	7 171								158	7 184
Avitaillement	4 932	8 540								13	8 540
TOTAL	207 080	262 067	3 338	0	15 582	0	0	0	173	565	281 725

ANNEXE 9 : Budget

ENTREPRISE

BUDGET 2018

U: DA

RECHERCHES	REALISE 2016	PREVISIONS 2017	REALIS. AU 30/11/2017	CLOTURE 2017	PREVISIONS 2018	EVOLUTION			TRO (2)/(1)
						17/16	18/17	18/16	
Ventes de marchandises	0	488 277 000 (1)	442 180 385	470 582 456 (2)	484 874 000				96%
Prestations	732 316 775	567 469 000	589 516 020	639 836 482	661 069 000	-13%	3%	-10%	113%
Chiffre d'affaires	869 166 736	1 055 746 000	1 031 696 405	1 110 418 938	1 145 943 000	28%	3%	32%	105%
Marchés consommés	202 707 341	399 039 000	376 280 907	400 282 710	413 685 000	97%	3%	104%	100%
Matières et fournitures consommées	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	500 996 000	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%
Prêts 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%
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	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 amortissements	24 895 034	26 259 000	23 488 315	25 348 542	27 651 000	2%	9%	1%	97%
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Expenses d'exploitation	173 458 887	188 000 000	188 614 466	188 699 283	194 272 000	9%	3%	12%	100%
RENTES OPERATIONNELLES	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%
RENTES FINANCIERES	334 146 628	510 085 000	460 809 466	460 960 283	475 407 000	38%	3%	42%	90%
RENTES 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 CHARGES DES ACTIFS	707 294 856	876 524 000	849 521 751	929 057 085	959 224 000	31%	3%	36%	106%
RENTES DES ACTIFS	334 146 628	510 085 000	460 809 466	460 960 283	475 407 000	38%	3%	42%	90%

[Signature]

ANNEXE 10 : 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	- 315 944 233,32	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

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 : Fondements de la gestion de trésorerie	1
Section 1 : trésorerie, concepts de base.....	2
Sous-section 01 : Notion de trésorerie	2
1. Essai de Définition de la trésorerie	2
1.1 La liquidité.....	4
1.2 Les éléments constitutifs de la trésorerie	5
1.3 La comptabilité de trésorerie	6
1.4 Place de la fonction trésorerie dans l'entreprise	7
Sous-section 02 : le trésorier dans l'entreprise	7
1. Le trésorier dans l'entreprise	7
2. Les compétences du trésorier.....	7
3. Les missions du trésorier	8
4. Environnement du trésorier.....	10
Section 2 : L'équilibre financier de l'entreprise	13
Sous-section 01 : Analyse statique.....	13
1. Le bilan comptable	13
2. Le bilan fonctionnel	13
3. Les indicateurs de l'équilibre financier.....	14
3.1 Le fond de roulement	14
3.2 Le besoin en fonds de roulement.....	18

TABLE DES MATIERES

3.3	La trésorerie nette	20
4.	La situation de trésorerie	20
5.	L'analyse par les ratios	21
Sous-section 02 : Analyse dynamique		22
1.	Présentation du tableau des flux de trésorerie	24
2.	L'analyse financière du tableau des flux de trésorerie	24
Section 3 : gestion de la trésorerie		26
Sous-section 01 : la gestion de trésorerie, notions de base		26
1.	Les problèmes liés à la trésorerie.....	26
2.	Les facteurs de variation de la trésorerie nette	27
3.	Essai de définition de la gestion de trésorerie	28
4.	Intérêt de la gestion de trésorerie	30
5.	Objectifs de la gestion de trésorerie	30
6.	Enjeux de la gestion de trésorerie.....	32
Sous-section 02 : la gestion de trésorerie et les normes comptables		34
Conclusion du premier chapitre.....		37
 CHAPITRE II : pratiques de gestion de la trésorerie		 38
Section 1 : prévisions de trésorerie		39
Sous-section 01 : gestion prévisionnel des flux.....		39
1.	Prévisions financières à LT	39
2.	Prévisions financières à CT	41
2.1	Problèmes particuliers liés à certains postes.....	45
2.2	Les prévisions de trésorerie de fin d'année.....	46
3.	Le plan de trésorerie	46
4.	Les prévisions de trésorerie au jour le jour	47
Sous-section 02 : gestion des risques financiers		48
1.	Le risque de change	48
1.1	Mécanismes de couverture du risque de change.....	48

TABLE DES MATIERES

2.	Le risque client	48
2.1	Définition du risque client	50
2.2	La prévision du risque client	50
2.3	La couverture du risque client	50
Section 2 : gestion du besoin de trésorerie		52
Sous-section 01 : Les instruments de financement		52
1.	Le financement non bancaire	52
1.1	Le crédit-fournisseur	52
1.2	L'affacturage	52
1.3	Les avances de paiement-clients	54
2.	Le financement bancaire	54
2.1	Le crédit causé	54
2.2	Les déterminants du coût réel d'un crédit.....	61
3.	Le financement par accès direct au marché	62
3.1	Les billets de trésorerie.....	62
3.2	Les crédits syndiqués	62
Sous-section 02 : le choix d'un financement.....		62
1.	Le coût.....	63
2.	Les autres critères pour le choix d'un financement.....	63
Section 3 : gestion de l'excédent de trésorerie		64
Sous-section 01 : Le placement des liquidités		64
1.	Les instruments de placements non négociables	64
1.1	Les placements auprès d'une autre entreprise.....	64
2.	Le financement de nouveaux investissements	64
3.	Les placements bancaires	65
3.1	Dépôt à terme.....	65
3.2	Bon de caisse	65

TABLE DES MATIERES

4.	Les instruments de placement négociables.....	66
4.1	Valeurs mobilières de placement	66
4.2	Les actions.....	66
4.3	Les obligations	66
4.4	Titres de créances négociables	67
5.	Les placements en OPCVM	67
Sous-section 02 : La gestion des placements et l'arbitrage placement-découvert		68
1.	Le choix du placement	68
2.	Les critères du choix du placement	71
3.	L'arbitrage placement /découvert.....	71
4.	Formalisation de l'arbitrage	72
Conclusion du deuxième chapitre.....		76
CHAPITRE III : pratiques de gestion de la trésorerie au sein de GEMA EPE/Spa...		77
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....		78
1.	Identification de l'entreprise.....	78
1.1	Création	78
1.2	Forme juridique	79
1.3	Localisation	79
1.4	Effectif	79
1.5	Domaine d'activité	79
1.6	Réseau commerciale	82
2.	Filiale et participations	82
2.1	Filiale.....	82
2.2	Les prises de participations	82
3.	L'organisation de l'entreprise	83
3.1	L'organigramme	83
3.2	Description des différentes directions	84
3.3	La structure de la direction finance et comptabilité et portefeuille	87
Section 02 : pratiques de la gestion de la trésorerie au niveau de GEMA		89
1.	Analyse de la trésorerie de GEMA	89

TABLE DES MATIERES

1.1	Analyse statique.....	89
1.2	Analyse dynamique.....	95
2.	La gestion de la trésorerie au niveau de GEMA.....	98
2.1	Les procédures de trésorerie.....	98
2.2	Les prévisions de trésorerie.....	99
3.	La gestion des besoins et des excédents de trésorerie.....	103
3.1	La trésorerie et équivalents de trésorerie de GEMA.....	103
3.2	Gestion des besoins de trésorerie.....	103
3.3	Gestion des excédents de trésorerie.....	104
Section 03 : constats, critiques et recommandations		105
1.	Constats	105
2.	Critiques.....	106
3.	Recommandations.....	109
Conclusion du troisième chapitre		109
Conclusion générale		110
Bibliographie		
Annexes		
Table des matières		