

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Financières et Commerciales

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

Analyse et optimisation de la gestion de
trésorerie

Cas : Expertise Algérie Spa

Elaboré par :

BOUTER Asma

Encadré par :

Dr. KADDOURI Rachid

Lieu du stage : EXAL Spa, Hydra, Alger

Période du stage : du 25/04/2017 au 25/05/2017

Juin 2017

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Financières et Commerciales

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

Analyse et optimisation de la gestion de
trésorerie

Cas : Expertise Algérie Spa

Elaboré par :

BOUTER Asma

Encadré par :

Dr. KADDOURI Rachid

Lieu de stage : EXAL Spa, Hydra, Alger

Période de stage : du 25/04/2017 au 25/05/2017

Juin 2017

Remerciements

Je tiens à exprimer par ces quelques lignes de remerciements ma gratitude envers tous ceux en qui par leur présence, leur soutien, leur disponibilité et leurs conseils, j'ai eu le courage d'accomplir ce travail.

Je vais commencer par remercier tout d'abord ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté et la patience pour l'accomplissement de ce travail.

Je tiens à remercier Monsieur KADDOURI Rachid qui m'a fait l'honneur d'être mon encadrant. Je le remercie profondément pour sa patience, sa disponibilité, sa preuve de compréhension, ses conseils, et surtout pour sa confiance.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent de même à mon maître de stage à EXAL Spa, Monsieur BEN YAMINA Hacene, le directeur de l'Administration, des Finances et de la Comptabilité pour la documentation mise à ma disposition, ses conseils, ainsi que le temps qu'il m'a réservé malgré ses grandes occupations.

Je tiens à remercier également toute l'équipe d'EXAL Spa, et plus particulièrement, Melle BOUKHAROUTA Iman, la sous directrice des finances et comptabilité, pour leur aide et leur soutien, en leur souhaitant une bonne continuation.

Enfin, je ne peux pas achever ce mémoire sans exprimer ma gratitude à tous les professeurs de l'Ecole Supérieure de Commerce, pour leur dévouement et leur assistance tout au long de mon parcours universitaire.

Ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail, ma famille, mes amis et mes camarades de promotion.

Merci à vous tous

Dédicaces

*C'est avec profonde gratitude et sincères mots que je dédie ce travail
de fin d'étude*

*A ma mère, celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est
sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite*

*A mon père, écolle de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes
les années de mes études, et qui a veillé tout au long de ma vie à
m'encourager et à me protéger*

*A mes chères sœurs Rania, Yousra et Rachia source de bonheur dans
ma vie*

A mes chères grand-mères

A la mémoire de mes grands pères et à celle de mon oncle Nourdine

*A mes chères amies Kahina, Nassou, Dina, Meriem, Sika, Asma,
Serine, Lydia, Soumeya, Amina et Sissy avec qui j'ai partagé le
sourire, les moments les plus durs mais surtout les plus beaux, à qui je
souhaite tout le bonheur et la réussite dans la
Vie*

*Et à tous les membres de ma famille et mes proches que je n'ai pas cité
et qui ont contribué à ce travail de près ou de loin, ce travail aurait
été incomplet sans votre présence.*

Asma

Résumé

La gestion de trésorerie occupe une place primordiale dans la gestion financière puisque la trésorerie est au centre de toutes les opérations effectuées par l'entreprise.

En effet, la continuité du cycle d'exploitation d'une entreprise et sa pérennité dépendent fortement de sa trésorerie car une mauvaise gestion de cette dernière pourrait l'entraîner dans une situation d'illiquidité ce qui entraîne une cessation de paiement, sa mission principale est d'éviter la rupture de l'encaisse en anticipant et en prévoyant la situation future de la trésorerie pour prendre des décisions de placements ou de financements.

C'est à cet effet que la trésorerie d'une entreprise nécessite toute l'attention des dirigeants en général et du trésorier en particulier qui doit être en mesure d'assurer une gestion optimale de trésorerie qui repose notamment sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

A travers ce présent mémoire porté sur « **l'analyse et l'optimisation de la gestion de trésorerie d'une entreprise algérienne** », nous allons tenter d'apporter un éclaircissement sur les différentes pratiques envisagées par l'entreprise EXAL Spa afin d'optimiser la gestion de sa trésorerie et pour dégager une liquidité suffisante qui lui permettra d'assurer sa solvabilité et sa durabilité.

Mots clés : gestion financière, trésorerie, gestion optimale de trésorerie, flux de trésorerie.

Abstract

Cash management plays a vital role in the financial management; it is the center of all the operations carried out by the company.

Indeed, the continuity of a company's operating cycle and its sustainability depend heavily on its cash flow, because mismanagement of the business could put it in a situation of illiquidity, which would result in a cessation of payment, its main mission is to avoid the breakdown of cash by anticipating and foreseeing the future situation of the Treasury To make investment or funding decisions.

Thus, the Treasury of a company requires the attention of the general executives and the Treasurer in particular who must be able to ensure optimum cash management based on the balance between solvency and profitability.

Through this brief research paper on "The Analysis and optimization of the cash management of an Algerian company", we will try to clarify the various practices envisaged by the company Exal in order to optimize the management of its treasury and to generate sufficient liquidity which allows it to ensure its solvency and its durability.

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

ملخص

تشغل ادارة الخزينة مكانة هامة في الادارة المالية، حيث تعتبر مركز كل العمليات التي تقوم بها الشركة.

والواقع ان استمرار دورة تشغيل الشركة واستدامتها يعتمدان على تدفقاتها النقدية، لان سوء تسيير الخزينة قد يؤدي بالشركة الى حالة عجز في السيولة مما قد يسبب لها عجز في دفع مستحقاتها. فالمهمة الرئيسية لتسيير الخزينة هي منع انقطاع السيولة عن طريق التنبؤ بالوضع المستقبلي للخزينة لاتخاذ قرارات الاستثمار أو التمويل.

وبالتالي فإن خزينة الشركة تتطلب اهتمام المسيرين بشكل عام وامين الخزينة بشكل خاص حيث يجب ان يكون قادر على تحقيق الادارة المثلى للخزينة التي تقوم على اساس ضمان التوازن بين القدرة على دفع مستحقات الشركة وقدرتها على تحقيق الربح.

من خلال هذه المذكرة التي يدور موضوعها حول « التحليل والتسيير الامثل لخزينة شركة جزائرية » سنحاول توضيح الممارسات المختلفة التي تتبعها الشركة لضمان التسيير الامثل لخزيتها وإيجاد السيولة اللازمة التي تسمح لها بدفع مستحقاتها وتحقيق استمراريتها.

الكلمات المفتاحية: الادارة المالية- الخزينة- التسيير الامثل للخزينة- التدفقات النقدية

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Introduction générale.....A

CHAPITRE I : Le cadre théorique de la gestion de trésorerie.....1

Section 01 : La fonction trésorerie dans l'entreprise.....3

Section 02 : Analyse de la trésorerie..... 13

Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....25

CHAPITRE II : L'optimisation de la gestion de trésorerie.....34

Section 01 : Financement des besoins de trésorerie..... 36

Section 02 : Placement des excédents de trésorerie..... 46

Section 03 : La gestion optimale des risques liés à la trésorerie.....55

CHAPITRE III : L'analyse et l'optimisation de la trésorerie d'EXAL.....66

Section 01 : La présentation de l'entreprise EPE EXAL Spa.....68

Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise EXAL..... 75

Section 03 : L'optimisation de la gestion de trésorerie d'EXAL.....88

Conclusion générale.....99

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

Abréviation	signification
BEA	Banque Extérieur d'Algérie
BFR	Besoin En Fonds De Roulement
BFRE	Besoin En Fonds De Roulement D'exploitation
BFRHE	Besoin En Fonds De Roulement Hors Exploitation
BTA	Bons De Trésor Assimilables
BTC	Bon De Trésor à Court Terme
CA	Chiffre d'Affaire
CAAR	Compagnie Algérienne D'assurance Et De Réassurance
CAAT	Compagnie Algérienne Des Assurances
CAF	Capacité D'autofinancement
CCP	Compte Courant Postal
CCR	Compagnie Centrale De Réassurance
CD	Certificat De Dépôt
CNMA	Caisse Nationale de Mutualité Agricole
CPA	Crédit Populaire Algérien
CT	Court Terme
DA	Dinar Algérien
EBE	Excédent Brut d'exploitation
EPE	Enterprise Publique Économique
FCP	Fonds Communs De Placement
FR	Fonds De Roulement
FRA	Forward Rate Agreement
HT	Hors Taxes
IARD	Incendie, Accidents Et Risques Divers
KDA	Milliers de dinars
LMT	Long Moyen Terme
LT	Long Terme
M	Montant
Nbd	Nombre Débiteur Sur L'horizon
Njc	Nombre De Jours Crédeurs
Njd	Nombre De Jours Débiteurs
OAT	Obligations De Trésor
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeur Mobilières
PME	Petite Et Moyenne Entrepris
SICAV	Société D'investissement à Capital Variable
SPA	Société Par Action
TCN	Titres de créances négociables
Td	Taux De Découvert
TN	Trésorerie Nette
Tp	Taux De Placement
VMP	Valeur Mobilière De Placement
ZBA	Zero Balancing Account

Liste des Tableaux

N°	Titre	Page
1.1	La trésorerie par le bas de Bilan	16
1.2	Facteurs influençant le fond de roulement	17
1.3	Facteurs influençant le besoin en fonds de roulement	17
1.4	Les situations de la trésorerie	18
2.1	Facteurs influençant les variations de taux d'intérêt	56
3.1	Evolution du chiffre d'affaire d'exal	73
3.2	Bilan financier condensé d'EXAL Spa	74
3.3	Calcul du FR par le haut du bilan	75
3.4	Calcul du FR par le bas du bilan	75
3.5	Calcul du BFR	77
3.6	Calcul de la Trésorerie Nette par le haut du Bilan	78
3.7	Calcul de la Trésorerie Nette par le bas du Bilan	78
3.8	Calcul des Ratios de liquidité	79
3.9	Calcul des ratios de structure financière	81
3.10	Calcul des ratios de rentabilité	83
3.11	Calcul des ratios de gestion (en jours)	84
3.12	Tableau de flux de trésorerie d'EXAL	86
3.13	Le taux de réalisation des prévisions de créances (en KDA)	93
3.14	La structuration des créances par client	94
3.15	Recouvrement des créances en cours de l'exercice 2016 (en KDA)	95
3.16	Recouvrement des créances antérieures en 2016 (en KDA)	95

Liste des Figures

N°	Titre	Page
1.1	La Fonction Financière Dans l'organigramme	04
1.2	Place de la gestion de trésorerie	09
1.3	Les documents de la gestion de trésorerie	25
1.4	Procédures budgétaires	28
1.5	Plan de trésorerie	30
2.1	Le factoring	39
2.2	Soldes de trésorerie après placement	52
2.3	Représentation du placement optimum par rapport au gain	54
3.1	Evolution Du Chiffre d'affaire (En KDA)	74
3.2	Evolution Du FR, BFR Et De La TN d'EXAL	78
3.3	Représentation des ratios de liquidités	80
3.4	Représentation des ratios de structure financière	81
3.5	Représentation des ratios de rentabilité	83
3.6	Représentation des ratios de gestion	84
3.7	La structure des créances par tranche d'âge	93
3.8	Représentation de l'évolution de recouvrement des créances	96

Liste des Annexes

N°	Titre
01	Tableau des flux de trésorerie (méthode directe)
02	Tableau de flux de trésorerie (méthode indirecte)
03	présentation du tableau de financement prévisionnel
04	Exemple de tableau de budget de trésorerie
05	Exemple de fiche de suivi en valeur
06	l'organigramme général d'EXAL Spa
07	l'organigramme de la direction de l'administration, des finances et de la comptabilité
08	Bilan actif des exercices 2014/2015
09	Bilan passif des exercices 2014/2015
10	Bilan actif des exercices 2015/2016
11	Bilan passif des exercices 2015/2016
12	Compte de résultat des exercices 2014/2015
13	Compte de résultat des exercices 2015/2016
15	Etat de rapprochement bancaire – Septembre 2016
16	Le guide d'entretien

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, le développement du commerce international et l'expansion du capitalisme traduisent une instabilité monétaire, avec la fluctuation de taux de change, la baisse des prix du baril de pétrole, l'augmentation des taux d'inflation et la crise financière et économique mondiale. Cette situation pèse lourdement sur la situation financière des entreprises algériennes.

La prise de conscience du fait que la défaillance de la plupart de ces entreprises était essentiellement imputable aux situations de manque de liquidité, a rendu pertinent la nécessité de mobiliser de façon efficiente les capitaux pour le financement des besoins, et celle de maîtriser les flux de trésorerie.

La gestion des flux et des liquidités représente un enjeu stratégique majeur pour pérenniser l'activité de l'entreprise et accroître sa performance.

La fonction trésorerie est amenée à répondre à un certain nombre d'objectifs dont les principaux consistent à prévoir, gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux de l'entreprise, à anticiper et à prévenir les risques financiers et les risques de change, à négocier et optimiser les opérations bancaires, à placer les excédents et d'arbitrer entre les différents moyens de financements et de placements et, surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.

Les relations entre l'entreprise et son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'Etat et les institutions financières ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. 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.

La gestion efficace de la trésorerie s'est donc révélée nécessaire et un facteur de compétitivité contribuant ainsi à réduire les risques encourus par l'entreprise.

La raison du choix de notre thème n'était pas effectuée d'une manière arbitraire mais il a été motivé par plusieurs objectifs. En premier lieu, notre convoitise d'approfondir nos connaissances en matière de gestion et d'optimisation de la trésorerie. En deuxième lieu, La place primordiale qu'elle occupe la trésorerie dans la fonction financière et son importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise, afin d'assurer sa pérennité. Enfin, sa relation directe avec notre spécialité. Ces préoccupations nous ont suscité à vouloir découvrir de quelle manière les entreprises algériennes perçoivent cette fonction et en particulier comment une entreprise publique économique comme EXAL Spa ayant un bon positionnement sur le marché algérien d'expertise optimise la gestion de sa trésorerie.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour but l'analyse et l'optimisation de la gestion de trésorerie d'une entreprise algérienne à travers la problématique suivante :

« Quelles sont les pratiques envisagées par EXAL Spa pour assurer une gestion optimale de la trésorerie? ».

Ainsi la problématique de recherche soulevée dans le cadre de ce mémoire consiste à répondre aux interrogations suivantes :

- Quel est le rôle de la gestion de trésorerie dans la fonction financière de l'entreprise ?
- Une trésorerie positive est-elle un signe d'une gestion optimale de trésorerie ?
- Quels sont les outils de base pour une gestion optimale de trésorerie ?
- Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise pour optimiser la gestion de sa trésorerie ?

Pour cerner notre problématique et répondre à nos questions, nous avons émis les hypothèses suivantes, que nous allons confirmer ou infirmer à la fin du mémoire, à savoir :

- Une gestion efficace des flux de trésorerie permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs à savoir la solvabilité, la liquidité et la rentabilité.
- Une trésorerie positive est un indicateur d'une gestion optimale de trésorerie.
- L'élaboration du budget de trésorerie et du plan de trésorerie constitue un outil d'optimisation de la gestion de trésorerie en permettant de prévenir mensuellement les décalages entre les encaissements et les décaissements.

- Un bon choix des moyens de financement les moins coûteux et des placements les plus rentables et une bonne maîtrise des risques financiers sont des facteurs d'optimisation de la gestion de trésorerie.

Pour accomplir notre travail, nous avons mené une recherche documentaire basée sur les ouvrages, les sites internet et les différents travaux de recherche universitaire liés à notre sujet. Ainsi nous avons passé un entretien avec le directeur de l'administration, finance et comptabilité qui a été aussi très bénéfique pour comprendre le mécanisme de la gestion de trésorerie au sein de l'EXAL Spa.

Ainsi, Nous avons opté pour une méthode analytique basée sur les états financiers procurés par l'entreprise notamment le Bilan, le Compte de Résultat et le Tableau des Flux de Trésorerie pour analyser la trésorerie et sa gestion appliquée, nous avons aussi utilisé la méthode descriptive afin de décrire le processus d'optimisation de la gestion de la trésorerie.

A cet effet, et pour répondre à notre problématique nous avons subdivisé notre plan de travail en trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé « le cadre théorique de la gestion de trésorerie » traitera de manière générale dans la première section la gestion de trésorerie, sa place dans la fonction financière de l'entreprise et son organisation, la deuxième section portera sur l'analyse statique et dynamique de la trésorerie et la troisième section présentera la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

Le deuxième chapitre intitulé « l'optimisation de la gestion de trésorerie » présentera les moyens de financement des besoins de trésorerie dans la première section, les différents techniques et moyens de placement des excédents de trésorerie dans la deuxième section et la gestion des risques financiers liés à la trésorerie dans la troisième section.

Enfin, le dernier chapitre sera réservé à l'analyse de la gestion optimale de la trésorerie au sein la société EXAL Spa qui fait l'objet de notre étude de cas et à l'interprétation des résultats obtenus dans le but de construire des suggestions et des recommandations.

CHAPITRE I

**CADRE
THEORIQUE DE LA
GESTION DE
TRESORERIE**

Introduction

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière, la trésorerie aujourd'hui est devenue une entité multiforme et assure un rôle stratégique dans l'entreprise.

La trésorerie représente l'ensemble des moyens et de décisions mis en œuvre pour assurer au moindre coût le bon fonctionnement de la trésorerie de l'entreprise.

Dans ce premier chapitre, nous allons voir d'une manière générale dans la première section, la notion de la trésorerie, son importance et sa place dans la fonction financière.

Par la suite, dans la deuxième section, on va analyser la trésorerie par les différentes approches (statique et dynamique) et par les ratios pour avoir une vision globale sur la situation de la trésorerie de l'entreprise.

Enfin, dans la troisième section, nous allons voir la gestion prévisionnelle de la trésorerie et les outils utilisés par cette dernière.

Section 01 : la fonction trésorerie dans l'entreprise

L'entreprise est un organe autonome doté de plusieurs fonctions, à la fois différentes et interdépendantes. De toutes ses fonctions auxquelles la gestion de l'entreprise fait appel, la fonction financière qui a pour mission de veiller à la disponibilité des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, à les développer et à les contrôler dans un souci d'efficience.

Parmi les composantes principales de la gestion financière, la gestion de la trésorerie qui est devenue avec l'accroissement des fonctions et des responsabilités, une fonction indépendante au sein de la direction financière.

Sous section 01 : la fonction financière au sein de l'entreprise

La fonction financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne son existence même : sa naissance, sa croissance son autonomie, et sa survie.

1. Définition de la fonction financière¹:

La fonction financière relève à la fois de la fonction opérationnelle et de la fonction d'assistance et d'expertise. Elle est opérationnelle quand elle prend en charge la négociation et la réalisation des opérations de financement et notamment dans sa mission de gestion de la trésorerie. Par contre, elle est la plus souvent une fonction d'assistance au prêt de la direction générale.

C'est ce rôle qui lui donne un prestige particulier dans le domaine fonctionnel. Il lui appartient à la fois d'agir et d'adapter les ressources financières aux besoins, de respecter les contraintes mais aussi de recherché l'adéquation entre la fonction objectif de l'entreprise et celle des actionnaires.

2. Les objectifs de la fonction financière :

La fonction financière permet de connaître la situation financière de l'entreprise, l'aide dans la prise des décisions, et lui permet de collecter et de gérer les ressources financière

¹ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, *Gestion financière de l'entreprise*, 11^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005, p.57.

nécessaire pour son activité. Cette fonction a plusieurs objectifs qu'on peut résumer dans ces trois principaux points² :

2.1. la rentabilité :

C'est la capacité de l'entreprise à maintenir et à rémunérer les fonds durablement mis à sa disposition. Une action est dite rentable lorsqu'il y a création d'un surplus monétaire.

2.2. la solvabilité :

C'est la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes à leurs échéances.

2.3. la liquidité:

C'est la capacité de l'entreprise à respecter ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à générer de nouvelles sources de financement, et à conserver l'équilibre entre ces ressources et ses dépenses.

3. La place de la fonction financière dans l'entreprise³:

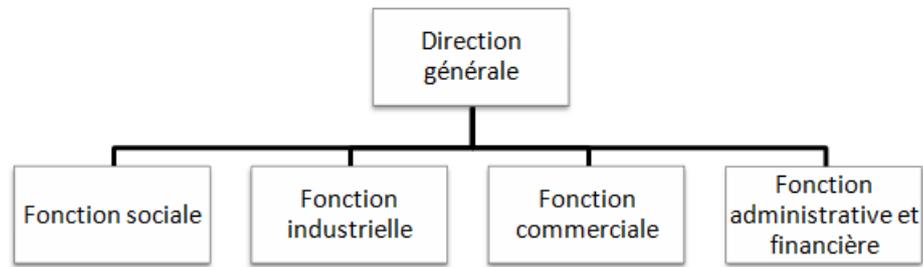
La fonction financière est celle qui, au sein de l'entreprise, prépare et exécute les décisions financières. Son pouvoir de décision va dépendre de la nature de la décision, de la dimension de l'entreprise et de sa structure. Le pouvoir délégué à la fonction financière sera d'autant plus grand que la décision n'affecte pas l'orientation de l'entreprise et ne modifie pas le niveau du risque, et que la direction de l'entreprise est dissociée de la propriété du capital. Son rôle sera essentiel lorsque la société est cotée en bourse.

Il n'existe pas de règle générale permettant de définir la place de la fonction financière et son contenu pour l'ensemble des entreprises. Les structures d'une entreprise dépendent de sa dimension, de son passé et des relations existant entre les groupes qui l'animent.

La fonction financière fait partie de la fonction administrative au sens le plus large par opposition aux fonctions industrielle, commerciale et sociale. L'ensemble des quatre fonctions principales est coordonné par la direction générale.

²www.petite-entreprise.net/P-3710-88-G1-la-fonction-finance-au-sein-d-une-entreprise-enjeux-et-perspectives.htm Publié le mardi 9 avril 2013 consulté le 13/03/2017 à 15h00.

³ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit., p.44.

Figure N° 1.1 : la fonction financière dans l'organigramme

Source: Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit., p44.

4. Les décisions financières :

La réalisation des objectifs de la fonction financière dépend de la bonne décision financière.

Les décisions financières de l'entreprise sont traditionnellement classées en fonction de la durée de l'opération mais pour leurs natures donnent à chacune d'elles un caractéristiques spécifiques. Il existe deux catégories de décisions financières⁴ :

4.1. Les décisions financières à long terme :

La décision financière à long terme fondamentale est la décision d'investissement c'est-à-dire l'engagement d'une dépense immédiate importante en vue d'en retirer un gain sur plusieurs périodes successives.

Le financement de l'investissement n'est la plupart du temps que partiellement assuré par le stock de monnaie préalablement accumulé. Il implique le plus souvent, en raison de l'importance des capitaux nécessaires, la collecte de ressources nouvelles : apport en capital par les associés ou emprunt. Les deux décisions sont donc liées car on ne décidera d'un investissement qu'on fonction de la possibilité de le financier et en fonction de du cout du financement en égard à la rentabilité attendue. Cette double décision doit également répondre au problème de l'équilibre entre les emplois et les ressources.

L'investissement est une dépense suivie d'un vecteur de flux de recettes nettes alors que le financement par l'emprunt est une recette suivie d'un vecteur de flux dépenses (intérêts et remboursement du capital emprunté).

⁴ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit., p.68.

Cette double décision est étroitement liée à la décision d'affectation du résultat : maintien de l'autofinancement disponible dans l'entreprise ou bien distribution de bénéfices aux associés. La décision de distribution concerne le financement à un double titre. Elle modifie le montant des capitaux dont l'entreprise peut disposer sans recourir à des tiers et affecte l'attitude des associés à l'égard de l'entreprise, donc les possibilités de financement recours au capital.

Les décisions d'investissement, de financement et de distribution de bénéfices définissent la politique financière de l'entreprise. Elle détermine les risques pris et les chances de gains espérés.

4.2. Les décisions financières à court terme⁵ :

Alors que la décision à long terme est ponctuelle et indépendante, la décision financière à court terme est entièrement dépendante.

La décision à court terme apparaît ainsi comme la recherche de l'ajustement permanent des emplois et ressources dans un cadre donné. Son objectif est la recherche de cet ajustement au moindre cout par des actions sur les actifs sur les actifs financiers (créances et encaisse) et sur les dettes à court terme (dettes fournisseurs et crédits bancaire).

Les principales décisions sont :

- Le placement des liquidités ;
- La cession des créances (escompte commercial) ;
- L'endettement par le crédit fournisseurs et le recourt aux crédits bancaire.

Le caractère de dépendance à l'égard du cadre fixé par les décisions à long terme ne leur ôte pas leur importance. Elles sont complémentaires des décisions à long terme car elles permettent de repousser les limites de la contrainte du financement du cycle d'exploitation et permettent de libérer des capitaux à long terme pour accroître la capacité de production.

Enfin, les décisions à court terme permettent de minimiser le coût financier de l'ajustement entre tous les emplois et toutes les ressources.

⁵ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit., p.68.

Sous section 02 : le contexte organisationnel de la trésorerie

La trésorerie est considérée comme une tâche primordiale pour l'exécution de la fonction financière au sein d'une entreprise.

1. Définition de la trésorerie :

Le concept multiple de la trésorerie de l'entreprise a été défini par plusieurs auteurs. Ces derniers tendent à éclaircir un aspect ou un autre de la trésorerie chacun selon son point de vue. Parmi ces définitions :

« La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissement de liquidités⁶ ».

« La trésorerie est une notion traditionnellement multiforme. Elle peut être considérée comme la résultante de l'équilibre financier de l'entreprise, traditionnellement défini, à un instant donné, à partir de la relation ; Trésorerie = FR – BFR, ou plus directement à partir des postes comptables qui n'ont pas été pris en compte dans le calcul du FR et du BFR : Trésorerie = Disponibilité – concours bancaires courants.

Elle peut aussi être définie comme étant la résultante des multiples flux d'encaissement et de décaissement provenant du cycle d'exploitation et d'opérations financières et exceptionnelles ».⁷

« La trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissement. Pour connaître la trésorerie disponible à un moment donné, il suffit d'additionner le solde des comptes bancaires, comptes courants postaux, caisse situés à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert)⁸ ».

⁶ Philippe DESBRIERES, Evelyne POINCELOT, *gestion de trésorerie*, 2ème édition, management & société, 2015, p.26.

⁷ Idem., p.26.

⁸ Michel LEROY, *gestion de trésorerie*, édition SEDFOR, Grenoble, 1993, p.15.

«La trésorerie d'une entreprise (à une date déterminée) est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvres pour financier son activité et les besoins entraînés par cette activité ».⁹

« La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesse ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme) ».¹⁰

D'après les définitions ci-dessus, on peut dire que la trésorerie est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. Elle représente la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates.

2. Utilité de la fonction trésorerie¹¹ :

Une entreprise a besoin de trésorerie pour trois motifs, clairement définis par l'économiste John Maynard Keynes dans son ouvrage sur la Théorie de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie :

2.1. Motifs de transaction :

L'entreprise fait des achats et de ventes chaque jour, une grande partie de ces opérations se dénouent à crédit mais, en fin de contrat, l'entreprise à besoin de disponibilités ;

2.2. Motifs de précaution :

La gestion de la trésorerie n'est pas une science exacte et les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut, ne serait-ce qu'à cause des week-ends, des jours fériés ou des grèves intempestives. Les précautions seront d'autant moins nécessaires que la banque sera diligente et que les formalités de retrait seront rapides ;

⁹ Henri MEUNNIER, François DE BANOLT et Pierre BOULMER, *La trésorerie des entreprises*, édition DUNOD, Paris, 1994, p.4.

¹⁰ Pierre VERNIMMEN, *Finance d'entreprise*, 11^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2013, p.24.

¹¹ Jean- Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, *Gestion financière de l'analyse à la stratégie*, EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2011, p.276.

2.3. Motifs de spéculation :

Lorsque l'entreprise manie de grandes quantités de monnaie, il peut être intéressant de déposer, même pour quelques jours ou pour quelques heures, de fonds que l'on peut placer dans des conditions intéressantes, en particulier sur des places internationales et sur des produits financiers standards.

3. Organisation de la fonction trésorerie¹² :

La trésorerie occupe une place importante dans toute entreprise et cela pour son bon fonctionnement. Son organisation dépend de la taille de l'entreprise.

Dans les PME, la fonction de trésorier est avant tout assurée par le chef d'entreprise, qui, sous la pression des commissaires aux comptes redoutant la confusion des décideurs et des comptables, consent parfois à déléguer ses prérogatives sonnantes et trébuchantes aux services administratifs ou au service comptable. Ce n'est pas toujours un avantage, car les connaissances et les réflexes des administratifs et des comptables ne sont pas toujours compatibles avec ceux des trésoriers performants.

Dans les grandes entreprises où il existe une direction financière, c'est celle-ci qui assure ou qui contrôle la fonction, avec, souvent, l'existence d'un trésorier, personne physique dont la rémunération est déterminée en fonction du volume des transactions de trésorerie. La gestion de la trésorerie est aussi souvent dissociée en un service de « back office » qui s'occupe de la gestion administrative proprement dite (établissement du budget de trésorerie, gestion de la trésorerie au jour le jour) et un service de « front office » qui gère les surplus de liquidités et opère des arbitrages sur les marchés financiers.

4. Les composantes de la trésorerie :

Les deux aspects fondamentaux de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise.

¹² Jean- Guy DEGOS, Stéphane GRIFFITHS, Op.cit., p.275.

4.1. Les encaissements¹³ :

Ils regroupent les opérations de l'entreprise générant des recettes, qui constituent des entrées de trésorerie lui permettant d'honorer ses différents engagements. Ces recettes s'articulent comme suit :

- ✚ **Les ventes des produits** : c'est les ventes en comptant et à crédit des biens et des services produits par l'entreprise. Les ventes constituent une source importante des revenus ;
- ✚ **Les règlements des clients** : représentent la contrepartie des ventes de biens et services aux tiers clients. La périodicité des encaissements est en fonction du mode de règlement (comptant ou crédit). Dans le dernier cas on tient compte des délais de règlement fixés et qui peuvent être à 30 jours, 60 jours, 90 jours ;
- ✚ **Les avances et acomptes versés par les clients** : représentent les paiements anticipés ou partiels reçus des tiers clients ;
- ✚ **Les cessions d'immobilisation** : représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers. Ces cessions acquièrent le caractère d'opérations courantes si elles sont hors activités ;
- ✚ **Les aides financières** : elles constituent les subventions accordées à l'entreprise par l'Etat ou les collectivités en vue de compenser une faiblesse de prix ou de faire à des charges d'exploitation ;
- ✚ **Les augmentations du capital** : représentent les versements reçus des actionnaires en vue d'accroître le capital ;
- ✚ **Les emprunts** : représentent les prêts contractés auprès des établissements de crédit ou de tiers au profit de l'entreprise. Généralement, ils sont remboursés selon un échéancier préétabli ;
- ✚ **Les intérêts et dividendes** : les intérêts constituent le rendement que rapporte une somme d'argent placée au près d'un établissement financier ou prêtée à un tiers pendant une certaine période. Les dividendes représentent la portion de bénéfice qui revient à l'entreprise en tant qu'actionnaire. En somme ces deux revenus sont des rémunérations de capital ;
- ✚ **Les autres encaissements** : représentent les recettes occasionnelles de l'entreprise.

¹³ Patrice VIZZAVONA, *Gestion financière*, BERTI, 9ème édition, Alger, 2004, p.143.

4.2. Les décaissements¹⁴ :

Ils constituent pour l'entreprise toutes les opérations effectuées dans l'exercice de ses activités aboutissant à des sorties de liquidité. Ces différents décaissements sont :

- ✚ **Les achats de biens et services** : concernant les achats au comptant ou à crédit des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et des prestations de services reçus dans le cadre de la poursuite des activités de l'entreprise.
- ✚ **Les règlements aux fournisseurs** : constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements doivent être supérieurs à ceux que l'entreprise a accordés à ses clients.
- ✚ **Les frais de production et de distribution** : ce sont les dépenses effectuées par l'entreprise en vue de la production de ses biens et/ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des clients.
- ✚ **Les remboursements d'emprunt** : constituent au règlement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles.
- ✚ **Les intérêts et les dividendes versés** : les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quant aux dividendes, ils correspondent à la portion de bénéfice à reverser aux actionnaires de l'entreprise.
- ✚ **Le règlement des loyers** : c'est la rémunération de l'utilisation des immobilisations dont l'entreprise n'est pas propriétaire.
- ✚ **Les frais de personnels** : concernent les différentes rémunérations versées mensuellement aux salariés de l'entreprise en contrepartie du travail fourni ainsi que les charges sociales y afférentes.
- ✚ **Les achats des titres** : il s'agit des achats des titres de participation en vue d'exercer une certaine influence sur l'entreprise émettrice ou des titres immobilisées qui représentent des placements à long terme.
- ✚ **Les autres dépenses** : constituent des opérations auxquelles se consacre l'entreprise dans le but d'assurer certaines tâches.

¹⁴ Patrice VIZZAVONA, Op.cit., p.144.

Sous section 03 : la place et le rôle de la trésorerie

La trésorerie occupe une place primordiale dans la fonction financière et joue un rôle important dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

1. Rôle de la trésorerie dans l'entreprise:

Pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut d'abord savoir que la trésorerie est en relations avec toutes les autres fonctions de l'entreprise, puisque tous les actes qui caractérisent la vie de l'entreprise entraînent au final une opération d'encaissement ou de décaissement.

BRUSLERIE, assigne cinq rôles essentiels à la trésorerie qui sont¹⁵ :

- ✚ La gestion des liquidités, la maîtrise et la couverture des risques de change et de taux d'intérêt ;
- ✚ L'organisation et le contrôle du département de trésorerie (maîtrise des cycles et procédures entraînent des flux de trésorerie) ;
- ✚ L'assurance de la rentabilité et de la solvabilité à court terme ;
- ✚ L'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financements à court terme au moindre coût ;
- ✚ L'équilibre entre solvabilité et rentabilité.

Donc la trésorerie n'est pas un simple solde des flux monétaires, mais c'est la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise, elle joue un rôle essentiel dans la vie de cette dernière.

2. La place de la fonction trésorerie :

La fonction de trésorerie est d'une importance capitale pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. Cette dernière a un besoin vital en ressources financières pour assurer son activité en répondant aux besoins en encaissements et décaissements (règlement de fournisseurs, des salaires, impôts, achats d'équipements, achats de matières...).

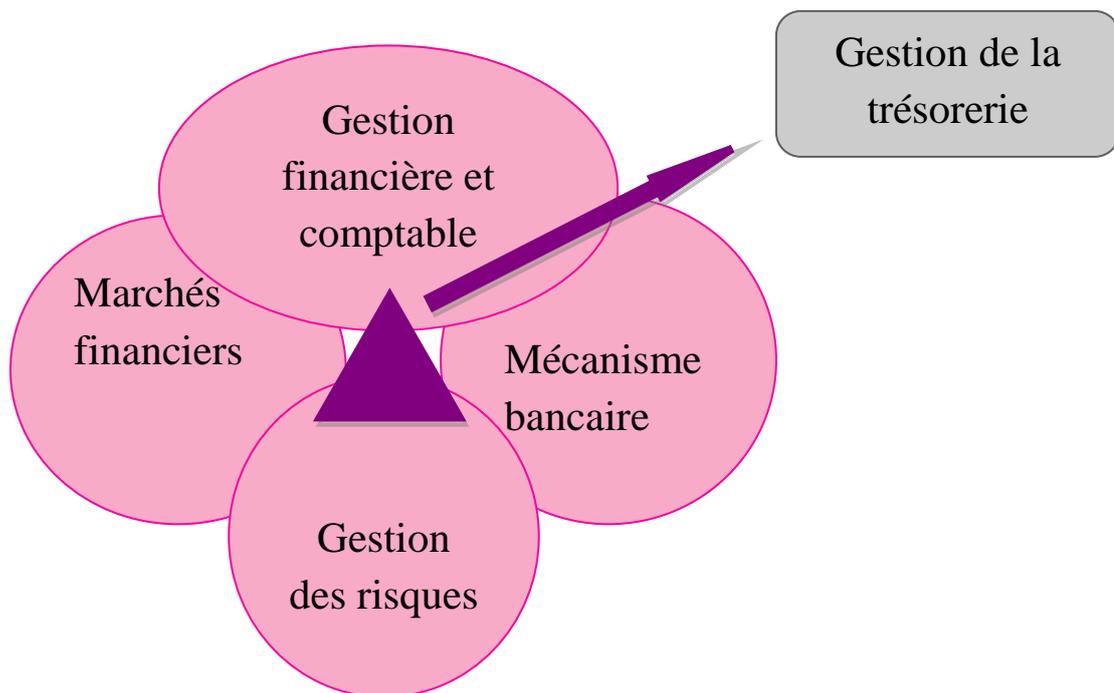
La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant d'une façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le

¹⁵ Hubert DE LA BRUSLERIE, *Trésorerie d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 2008, p.8.

court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé à position de la trésorerie dans la gestion de l'entreprise.

La gestion de trésorerie est l'une des composantes principales dans la gestion financière de l'entreprise car elle permet d'assurer sa survie en lui évitant l'état de cessation de paiement, de financer son activité et ses nouveaux investissements elle lui permet aussi d'optimiser le cout global du financement à court terme et d'assurer un rendement optimal des placements.

Figure N° 1.2 : Place de la gestion de trésorerie



Source : Philippe ROUSSELOT, Jean François VERDIE, *Gestion de trésorerie*, DUNOD, Paris, 2011, p3.

Selon Philippe Rousselot et Jean-François VERDIE, il n'y a pas de gestion optimale de trésorerie possible sans :¹⁶

- ✚ Une bonne analyse de la structure financière de l'entreprise qui influence sa liquidité à partir de laquelle, l'entreprise pourra construire des outils de prévisions permettant d'anticiper le planning des événements ayant une incidence sur sa trésorerie ;

¹⁶ ROUSSELOT Philippe, Jean François VERDIE, *Gestion de trésorerie*, édition DUNOD, Paris, 2011, p.3.

- ✚ Une bonne connaissance de mécanismes qui sous-tendent la gestion des comptes courant de leurs clients par les banques seule à même recevoir leur trésorerie ;
- ✚ Une bonne culture du fonctionnement des marchés financiers et plus particulièrement du marché monétaire ;
- ✚ Un savoir-faire en matière de gestion des risques financiers de marché auxquels la pratique quotidienne de la gestion de trésorerie, notamment en milieu international ne manquera pas de contraindre le trésorier.

On constate que la gestion de trésorerie est une fonction située au carrefour des différents domaines de l'entreprise, c'est une fonction aux multiples facettes dont les techniques et l'environnement sont en constante évolution.

3. Les missions du trésorier :

Autrefois simple caissier ou comptable, le trésorier a connu multiple évolutions à travers le temps. En effet, l'évolution de l'économie, du secteur financier et de la technologie laissent le trésorier assumer plus de missions.

« Gérer la trésorerie consiste à assurer au moindre cout l'équilibre financier à court terme de l'entreprise. Cela veut dire que le trésorier de l'entreprise doit gérer les liquidités de l'entreprise de façon à éviter les situations d'insolvabilité (ou de cessation de paiement). L'entreprise doit être à tout moment en mesure de faire face aux échéances qui se présentent (règlement d'un fournisseur, remboursement d'un emprunt, paiement du personnel...). Le trésorier de l'entreprise doit rechercher les financements à court terme les moins onéreux et placer les excédents dans les meilleures conditions possibles¹⁷ ».

Ses principales missions sont:¹⁸

✚ Assurer la liquidité de l'entreprise :

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances, à chaque instant, les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financier : payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs et celles vis-à-vis des organismes sociaux et des banques.

¹⁷ DELAHAYE & AL, *Finance d'entreprise*, Edition DUNOD, Paris, 2007, P.445.

¹⁸ Michel SION, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3ème édition, DUNOD, paris, 2003, p.27.

✚ **Améliorer le résultat financier :**

Cela signifie concrètement moins de frais et plus de produits financiers, le trésorier négociera les conditions de financement, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés.

✚ **Gérer les risques financiers à court terme :**

A l'évolution des moyens de communication, le marché de change ainsi que le marché de taux optent à des fluctuations quotidiennes.

Dans ce cas, le trésorier est le premier responsable qui va faire face au risque de change et au risque de taux généralement à court terme.

✚ **Assurer la sécurité des transactions :**

A l'application des différents risques tels que le blanchiment d'argent, des chèques sans provision, le trésorier est sensé faire face à ce genre de fraudes.

4. Les Problèmes de trésorerie :

L'entreprise peut affronter plusieurs problèmes de trésorerie qui sont à l'origine structurels ou conjoncturels, ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fond de roulement) ou bas du bilan (besoins en fond de roulement).¹⁹

4.1. Les problèmes structurels de trésorerie :

Ces problèmes structurels de trésorerie dont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener à des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

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

¹⁹ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, op.cit., p.14.

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

Il existe une deuxième série de problèmes structurel : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de mettre en place des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Il s'agira notamment de mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et/ou des fournisseurs, ou bien encore en l'adoption d'une politique d'amélioration de la rotation des stocks.

4.2. Les problèmes conjoncturels de trésorerie :

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant au court terme voire au 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. Les principales causes identifiées sont les suivantes²⁰ :

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

²⁰ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, op.cit., p.15.

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

Section 02 : Analyse de la trésorerie

Pour bien mener son analyse le trésorier fait recours à deux documents comptables qui sont : le bilan et le tableau des flux de trésorerie, le premier permettra d'analyser la trésorerie selon l'approche statique tandis que le deuxième permettra d'aborder l'approche dynamique.

Sous section 01 : L'analyse statique par le bilan :

La position de la trésorerie peut se calculer à partir du bilan qui présente l'image fidèle du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Le bilan est composé de deux parties, la partie passive qui liste l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise classés par ordre d'exigibilité croissante, ces derniers sont utilisés pour financer la partie active qu'elle aussi liste l'ensemble des emplois par ordre de liquidité croissante.

A l'égalité comptable **actif=passif**, correspondant une traduction financière **emplois=ressources**. A toute ressource correspond une utilisation. Par ailleurs, il n'est pas possible d'utiliser plus d'argent que celui dont on a la disposition. Dès lors que les emplois sont supérieurs aux ressources l'entreprise doit emprunter à court terme pour financer la totalité de ses emplois (bilan1), si au contraire les ressources excèdent les emplois (en dehors des excédents de trésorerie), l'actif laisse apparaître des excédents de trésorerie (disponibilité, placements à court terme)²¹ (bilan2).

C'est la trésorerie qui permet par conséquent d'égaliser les deux colonnes du bilan en termes d'emplois et de ressources.

Tableau N° 1.1 : Bilan d'une entreprise à trésorerie emprunteuse

Actif	Passif
Immobilisations	Capitaux propres
	– Capital social
	– Réserves
Actifs circulant	Emprunts LMT (+ 1 an)
– Stock	Dettes à Court terme
– Créances clients	– Fournisseurs
– Autres créances	– Autres dettes
	Emprunts CT
Emplois : Utilisation des fonds	Ressources : origine des fonds

Source : Michel Sion, Op.cit., p.3.

²¹ Philippe KNEIPE, *Trésorerie et finance d'entreprise*, 3ème édition, DE Boeck Université, 1997, Paris, p.23.

Tableau N° 1.2 : Bilan d'une entreprise à trésorerie excédentaire

Actif	Passif
Immobilisations	Capitaux propres
	– Capital social
	– Réserves
Actifs circulant	Emprunts LMT (+ 1 an)
– Stock	Dettes à Court terme
– Créances clients	– Fournisseurs
– Autres créances	– Autres dettes
Placements CT	
Emplois : Utilisation des fonds	Ressources : origine des fonds

Source : Michel Sion, Op.cit.p.3.

1. Détermination de la trésorerie :

Il existe deux manières pour déterminer le solde de la trésorerie : la première par le haut du bilan et la deuxième par le bas du bilan²².

1.1. par le haut du bilan :

La position de la trésorerie se calcule à partir d'agrégats tirés par une lecture horizontale du bilan, elle est égale à la différence entre le fonds de roulement (FR) et besoin en fonds de roulement (BFR). La relation s'exprime comme suit :

$$\text{TRESORERIE} = \text{FONDS DE ROULEMENT} - \text{BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT}$$

1.1.1. Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement net représente la part des capitaux permanents qui n'a pas été investi en actifs fixes et reste disponible pour le financement du cycle d'exploitation. Il peut donc satisfaire, totalement ou en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise²³.

Le calcul du fonds de roulement :

Le fonds de roulement est une notion de l'équilibre financier qui se calcule à partir des éléments du Bilan fonctionnel soit par le haut du Bilan soit par le bas du Bilan :

²² Philippe KNEIPE, Op.cit., p.23.

²³ Idem., p.24.

- **Par le haut du bilan :** il représente l'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts LT) moins les actifs fixes.

$$\text{FONDS DE ROULEMENT} = \text{RESSOURCES STABLES} - \text{EMPLOIS DURABLES}$$

Avec :

$$\begin{aligned} \text{RESSOURCES STABLES} = & \text{CAPITAL SOCIAL} + \text{RESERVES} + \text{RESULTAT} + \\ & \text{COMPTES COURANTS ASSOCIES BLOQUES} + \text{DETTES FINANCIERES} \\ & \text{SUPERIEURES A UN AN} + \text{PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES} + \\ & \text{AMORTISSEMENTS} \end{aligned}$$

Figure N° 1.3 : présentation du Fonds de Roulement par le haut du Bilan

Actifs non courants	Capitaux permanents
FR	– Capitaux propres
	– Passifs non courants

Source : Elaboré par l'étudiante

- **par le bas du bilan :** il se calcul à l'aide des éléments complémentaire qui sont influencés par le cycle d'exploitation.

$$\text{FONDS DE ROULEMENT} = \text{ACTIFS CIRCULANTS} - \text{PASSIFS CIRCULANTS}$$

Figure N° 1.4 : présentation du Fonds de Roulement par le bas du Bilan

Actifs courants	FR
	Passifs circulants

Source : Elaboré par l'étudiante

Les deux méthodes aboutissent au même résultat.

✚ L'analyse de Fonds de roulement²⁴:

- **FR > 0 :** un Fonds de roulement positif lorsque les ressources stables excèdent les emplois durables. Dans ce cas, les ressources stables financent en intégralité les emplois durables. C'est un signe d'une politique financière prudente (apport important en capital, investissements financés par des

²⁴ www.compta-facile.com/fonds-de-roulement-fr-definition-calcul-interet/, publié le 15/11/2016 consulté le 02/04/2017 à 10h05.

emprunts à LMT) et signifie l'existence d'une marge de sécurité en ressources stables pour financer en partie ou entièrement le besoin en fonds de roulement et le solde va contribuer à former la trésorerie nette de l'entreprise;

- **FR < 0** : C'est la situation la plus critique pour l'entreprise : les investissements durables ne sont pas intégralement financés par des ressources de la même nature. D'une autre manière, une partie des emplois stables est financée par les passifs courants. La structure des financements est déséquilibrée et, si le BFR ne se traduit pas par une ressources en fonds de roulement, cela impacte la trésorerie nette et la solvabilité de l'entreprise. L'entreprise est sous-capitalisée.

Un fonds de roulement provient d'un mauvais choix de financement ou d'une accumulation de pertes²⁵.

- **FR = 0** : un fonds de roulement est nul lorsque les ressources stables et les emplois stables sont égaux. Cette situation exprime un équilibre minimum, ce qui veut dire que les ressources durables arrivent justes à couvrir les emplois stables sans qu'un excédent e soit généré. L'entreprise devra financer son BFR avec une ressource externe, un découvert bancaire par exemple.

1.1.2. Le besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est obtenu en faisant la différence entre les actifs d'exploitation et les passifs d'exploitation. Il exprime le besoin net de financement provenant des opérations liées au cycle d'exploitation²⁶.

Le cycle d'exploitation d'une entreprise peut être divisé en trois phases : approvisionnement, production et vente. Le décalage existant entre les délais de paiement des fournisseurs (phase approvisionnement) et les délais d'encaissements des créances (phase vente) engendre un besoin de fonds qui est le BFR.

²⁵ Sion MICHEL, Op.cit., p.6.

²⁶ Hubert DE LA BRUSELERIE, Op.cit., p.255.

✚ Le calcul de besoin en fonds de roulement :

Le BFR est obtenu grâce aux données figurant dans le bilan comptable. Il représente la différence entre l'actif circulant et le passif circulant²⁷.

$$\text{BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT} = \text{ACTIF CIRCULANT HORS TRESORERIE} - \text{PASSIF CIRCULANT HORS TRESORERIE}$$

On peut distinguer le BFR d'exploitation et le BFR hors exploitation, étant donné qu'il existe des besoins de financement annexes dont la logique ne relève pas du cycle d'exploitation au sens strict. Ces besoins annexes constituent le besoin de financement hors exploitation (BFHE). À un instant donné, le besoin en fonds de roulement apparaît comme l'addition du besoin de financement d'exploitation et du besoin hors exploitation.

$$\text{BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Avec :

$$\text{BFRE} = \text{ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION} - \text{PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION}$$

ET :

$$\text{BFRHE} = \text{ACTIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION} - \text{PASSIF CIRCULANT HORS EXPLOITATION}$$

✚ L'analyse de besoin en fonds de roulement :

Le BFR peut être positif ou négatif tout dépend des critères suivantes :

- La longueur du cycle d'exploitation ;
- La valeur ajoutée par l'entreprise aux produits commercialisés ;
- L'importance des stocks nécessaires ;
- Les jours des crédits octroyés par les fournisseurs ;
- Les délais de paiements accordés aux clients ;
- La structure des marchés d'approvisionnement ;
- La structure du réseau de distribution des produits vendus ;
- Le degré de service à la clientèle que l'entreprise va assurer.

²⁷ <http://www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/>, publié le 12/03/2014 consulté le 02/04/2017 à 10h42

Le BFR peut être²⁸ :

- **BFR > 0** : cette situation signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. C'est une insuffisance en fonds de roulement ce qui nécessite le recours à un financement par le fonds de roulement ou par le recours à des découverts bancaires.
- **BFR < 0** : cette situation signifie que les dettes d'exploitation sont supérieures aux actifs circulants d'exploitation. Aucun besoin financier n'est généré par l'activité. Ceci indique que le cycle d'exploitation génère un excédent de financement à court terme qui va permettre d'alimenter la trésorerie nette.
- **BFR = 0** : Dans cette situation, les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois en intégralité. L'entreprise n'a aucun besoin à financier mais elle ne dispose d'aucun excédent financier.

1.2. Par le bas du bilan :

La trésorerie par le bas de bilan peut être calculée directement à partir du bilan comptable, selon la formule suivante²⁹ :

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

Tableau N° 1.3 : la trésorerie par le bas de Bilan

TRESORERIE ACTIVE	TRESORERIE PASSIVE
– Avances au groupe	– concours bancaires courant (– 1 an)
– Valeurs mobilière de placement	– effets escomptés non échus
– Disponibilités	

Source : Académie Accor, gestion financière et décisions opérationnelles, février 2002, p.20.

Nous avons vu que la trésorerie nette correspondait à la différence entre le FR et le BFR, elle subira donc l'effet des variations de ces deux agrégats³⁰.

Les deux tableaux ci-dessus représentent les différents facteurs de variation :

²⁸ www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/, publié le 12/03/2014 consulté le 02/04/2017 à 11h13.

²⁹ www.compta-facile.com/tresorerie-nette-tn-definition-calcul-et-interet/, publié le 22/11/2016 consulté le 02/04/2017 à 14h57

³⁰ Philippe KNEIPE, Op.cit. p.39.

Tableau N° 1.4 : Facteurs influençant le fond de roulement

De manière positive	De manière négative
<ul style="list-style-type: none"> – Bénéfice de l'exercice ; – Amortissements, réductions de valeurs d'actifs immobilisés ; – Transferts aux réserves et provisions à long terme ; – Nouveaux emprunts ; – Cessions d'immobilisations ; – Augmentation du capital ; – Avances permanentes des associés ; – Subsidés reçus en capital. 	<ul style="list-style-type: none"> – Perte de l'exercice ; – Reprise d'amortissements et réduction de valeurs d'actifs immobilisés ; – Reprises sur réserves et provisions à long terme ; – Remboursements de capital ; – Remboursements d'avances des associés ; – Imputation sur subsidés reçus en capital ; – Bénéfice distribué.
Total A (+)	Total A (-)

Source : Philippe KNEIPE, Op.cit., p.39.

La différence entre les deux totaux correspond à la variation du fond de roulement net.

Tableau N° 1.5 : Facteurs influençant le besoin en fonds de roulement

De manière positive	De manière négative
<ul style="list-style-type: none"> – Diminution des stocks et commandes en cours ; – Diminution des créances et débiteurs divers ; – Augmentation des dettes envers les créanciers du cycle d'exploitation. 	<ul style="list-style-type: none"> – Majoration des stocks et commandes en cours ; – Majoration des créances et débiteurs divers ; – Diminution des dettes envers les créanciers du cycle d'exploitation.
Total B (+)	Total B (-)

Source : idem, P.40.

La différence entre les deux totaux correspond à la variation du BFR causés par les mouvements de ces différents postes.

La variation de la trésorerie nette découle de la variation d'A+B.

2. Les situations de la trésorerie :

La variation du FR et du BFR donne naissance aux différentes situations de la trésorerie.

Tableau N° 1.6 : les situations de la trésorerie

FR	BFR	CONDITIONS	TN	SITUATIONS
+	-	/	+	Excellente
+	+	FR > BFR	+	Très bonne
-	-	FR < BFR	+	Bonne
+	+	FR < BFR	-	Satisfaisante
-	-	FR > BFR	-	Insuffisante
-	+	/	-	Très insuffisante

Source : élaboré par l'étudiante

3. L'interprétation de la trésorerie³¹:

- **TN > 0** : dans ce cas, les ressources d'une entreprise permettent de couvrir l'intégralité de ses besoins. La situation financière de l'entreprise semble saine étant donné qu'elle se trouve en mesure de financer des dépenses nouvelles sans avoir recours à un mode de financement externe (emprunt par exemple). Elle dispose donc de liquidités mobilisables à court terme mais cette bonne nouvelle doit être relativisée. En effet, elle peut être le résultat d'une politique de cession de l'appareil productif ou d'un déficit d'investissement pouvant causer des difficultés ultérieurement.
- **TN < 0** : dans cette situation, l'entreprise ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Sa situation financière est déficitaire et elle doit absolument avoir recours à des modes de financements à court terme pour pallier cette situation (découvert bancaire). Cette situation ne peut être que temporaire et représente un réel danger pour l'entreprise si elle devient structurelle : elle laisse présager un risque de faillite.
- **TN = 0** : 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 et toute augmentation de ce dernier (allongement du délai de paiement des clients, diminution du délai de règlement des fournisseurs, augmentation du délai de rotation des stocks) conduira l'entreprise à rencontrer des difficultés de trésorerie.

³¹www.compta-facile.com/tresorerie-nette-tn-definition-calcul-et-interet/ publié le 22/11/2016 consulté le 02/04/2017 à 15h10.

Sous section 02 : L'analyse dynamique par les flux :

Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalages permanents entre des flux économiques et des flux financiers rarement concomitants. Ainsi l'analyse de la liquidité de l'entreprise n'apparaît pas toujours claire et suffisante dans l'analyse statique par le bilan³².

Donc cette analyse du bilan qui détermine la variation de la trésorerie à partir de la différence entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement doit être complétée par une autre analyse qui est l'analyse dynamique par les flux de trésorerie. Cette dernière consiste à déterminer la variation de trésorerie durant une période donnée généralement une année à partir de la différence entre les différents encaissements et décaissements réalisées par l'entreprise.

1. Définition du tableau de flux de trésorerie :

Selon Christian HOARAU³³ : « Un tableau de flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie ».

2. L'objectif du tableau de flux de trésorerie:

Selon l'article 240-1 du journal officiel N° 19³⁴ « Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie ».

3. Les composantes du tableau de flux de trésorerie :

L'article 240-2 du journal officiel N° 19 indique que³⁵ : un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine :

- ✚ **Flux générés par les activités opérationnelles** (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement) ;

³² Philippe ROUSSOLOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.33.

³³ « Tableau de financement et de flux » - article 99 – Encyclopédie de comptabilité, 2009.

³⁴ JO N° 19, Article N° 240-1, Arrêté du 26 juillet 2008, fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes, p.20.

³⁵ JO N° 19, Article N° 240-2, Arrêté du 26 juillet 2008, p.20.

- ✚ **Flux générés par les activités d'investissement** (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme) ;
- ✚ **Flux générés par les activités de financement** (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts) ;
- ✚ **Flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes**, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

4. La présentation du tableau de flux de trésorerie :

Selon l'article 240-3 du journal officiel N° 19 « Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte³⁶ ».

La méthode directe qui est recommandée consiste :

- ✚ À présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts.) afin de dégager un flux de trésorerie net ;
- ✚ À rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- ✚ Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, variations fournisseurs.) ;
- ✚ Des décalages ou des régularisations (impôts différés.) ;
- ✚ Des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-values de cession.), ces flux étant présentés distinctement.

Les tableaux suivants représentent le tableau de flux de trésorerie selon la méthode directe (Annexe N° 1) et selon la méthode indirecte (Annexe N° 2).

Sous section 03 : L'analyse par les ratios

Différentes méthodes existent pour aider le gestionnaire à contrôler et prendre les meilleures décisions, parmi celle-ci il y a les ratios qui s'avèrent un excellent outil de gestion.

On désigne sous le terme « ratio », un rapport ou une relation caractéristique entre deux grandeurs. Un ratio peut être exprimé soit sous forme d'un quotient, soit sous forme d'un pourcentage³⁷.

³⁶ JO N° 19, Article N° 240-3, Arrêté du 26 juillet 2008, p.20.

³⁷ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit., p.178.

Donc, le calcul des ratios est une technique bien adapté à l'analyse financière pour exprimer la structure des actifs et de l'endettement ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité des uns et le degré d'exigibilité des autres.

Nous allons présenter quelques ratios à savoir les ratios de liquidités, les ratios de structures, les ratios de rentabilités, les ratios de gestion.

1. Ratios de liquidités :

Les ratios mettent en évidence les liquidités de l'entreprise mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme. En évaluant l'actif à court terme, il est important d'analyser chacun des postes, car ils n'ont pas tous le même degré de liquidité.

En comparant les différentes liquidités aux engagements à court terme, les ratios de trésorerie donnent une mesure rapide et facile de la liquidité d'une entreprise. Ces ratios sont présentés comme suit³⁸ :

1.1. Ratio de liquidité générale :

Ratio de trésorerie mesurant dans quelle proposition les éléments d'actifs susceptibles d'être convertis en espèces à court terme couvre les dettes venant à échéance à court terme. Cet indicateur constitue une mesure de liquidité générale qui est la mesure la plus répandue de la solvabilité à court terme.

RATIO DE LIQUIDITE GENERALE = ACTIFS CIRCULANTS / DETTES A COURT TERME

Un ratio significativement supérieur à 1 est le signe d'une politique financière prudente. Pour avoir des actifs circulants largement supérieurs aux dettes à court terme, l'entreprise a accumulé des ressources stables (capitaux propres, dettes à long et moyen terme) permettant :

- De financer la totalité des actifs immobilisés ainsi que la totalité ou une partie importante des actifs courants d'exploitation (stocks et clients principalement) ;
- Éventuellement, de constituer un excédent de trésorerie permettant de faire face aux aléas de l'activité.

³⁸ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit., p.183.

D'un point de vue bancaire, il est souhaitable que ce ratio soit le plus élevé possible, l'idéal étant que l'entreprise détienne des actifs à court terme à un niveau suffisamment pour être à tout moment en état d'assurer ses échéances³⁹.

1.2. Ratio de liquidité réduite (restreinte) :

$$\text{RATIO DE LIQUIDITE REDUITE} = (\text{CREANCES} + \text{DISPONIBILITES}) / \text{DETTES A COURT TERME}$$

Ce ratio est généralement inférieur à 1. Son niveau est évidemment différant suivant la nature d'activité de l'entreprise, mais si la vitesse de rotation des stocks est élevée, un ratio relativement bas (voisin de 0.6 par exemple) n'est pas alarmant.

Toutefois, si ce ratio exclut les stocks, dont l'évaluation est souvent la plus discutable et le degré de liquidité le plus variable, il retient les créances commerciales, le plus souvent des effets à recevoir, dont le degré de liquidité peut être affecté par l'évolution de la conjoncture.

1.3. Ratio de liquidité immédiate :

$$\text{RATIO DE LIQUIDITE IMMEDIATE} = \text{DISPONIBILITES} / \text{DETTES A COURT TERME}$$

Ratio de trésorerie mesurant dans quelle proportion les éléments d'actif les plus liquides couvrent les dettes venant à échéance à court terme. Cet indicateur exclut les éléments plus ou moins contrôlables de l'actif à court terme pour se concentrer sur ceux dont la liquidité est assez certaine. Il est compris entre 0,2 et 0,3.

Les prêteurs se servent souvent de ce ratio pour vérifier la capacité de l'entreprise, en cas de difficultés temporaires, à acquitter des dettes à court terme en utilisant uniquement ses liquidités⁴⁰.

2. Les ratios de structures :

Les ratios de structure nous permettent de comprendre la politique financière de l'entreprise et de mettre en évidence le poids du financement externe par rapport au fonds propres.

2.1. Ratio d'endettement :

$$\text{RATIO D'ENDETTEMENT} = \text{ENDETTEMENT TOTAL} / \text{TOTAL ACTIFS}$$

³⁹ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit., p.186.

⁴⁰ Idem., p.186.

Le ratio d'endettement compare les dettes court, moyen et long terme au total des actifs que possède l'entreprise. Ce ratio doit être le plus faible possible pour dire que l'entreprise est peu endettée.

2.2. Ratio de performance :

$$\text{RATIO DE PERFORMANCE} = \text{EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION} / \text{CHIFFRE D'AFFAIRE}$$

La relation entre l'EBE et le Chiffre d'affaire est indispensable pour apprécier la performance de la société car elle permet de mesurer les bénéfices et profits réalisés dans l'entreprise.

2.3. Ratio de Remboursement⁴¹ :

$$\text{RATIO DE REMBOURSEMENT} = \text{DETTES FINANCIERES} / \text{CAF}$$

Le ratio de remboursement, mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. Lorsque ce ratio est supérieur à 4, il donne un mauvais signal : l'entreprise supporte un endettement trop lourd compte tenu de la rentabilité qu'elle génère et la plupart des banques refuseront de lui consentir un nouveau prêt.

3. Ratio de Rentabilité :

Il s'agit des ratios qui comparent le résultat (généralement net) aux ressources mises à la disposition de l'entreprise.

3.1. Ratio de Rentabilité financière :

$$\text{RENTABILITE FINANCIERE} = \text{RESULTAT NET} / \text{CAPITAUX PROPRES}$$

Le ratio de rentabilité financière mesure la rentabilité exprimée par rapport aux capitaux investis dans l'entreprise. Il détermine le rendement des capitaux propres, l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les capitaux ainsi engagés par les actionnaires et indirectement à les rémunérer.

⁴¹ <http://www.compta-facile.com/capacite-de-remboursement-dune-entreprise-definition-calcul-interet/>
consulté le 12/05/2017 à 20h19.

3.2. Ratio de rentabilité économique⁴² :

$$\text{RENTABILITE ECONOMIQUE} = \text{RESULTAT D'EXPLOITATION} / (\text{CAPITAUX PROPRES} + \text{DETTES FINANCIERES})$$

Le ratio de rentabilité économique représente l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les capitaux mis à disposition. Ce ratio est indicateur pertinent de la rentabilité mesurée en termes d'efficacité du processus productif.

3.3. Ratio de rentabilité d'exploitation :

$$\text{RENTABILITE D'EXPLOITATION} = \text{RESULTAT D'EXPLOITATION} / \text{CHIFFRE D'AFFAIRE}$$

La rentabilité d'exploitation exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité.

4. Ratios de gestion :

Les ratios de gestion mesurent et évaluent l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources.

Ces ratios sont en relation avec le BFR car ce dernier est influencé par trois variables : le délai de paiement négocié auprès des fournisseurs, le délai de règlement accordé aux clients et le délai de rotation des stocks. On peut calculer chacun de ses ratios :

4.1. Délai de paiement des fournisseurs⁴³ :

Il correspond aux délais de paiement accordés à l'entreprise par ses fournisseurs (généralement compris entre 30 et 60 jours). Ce délai doit être négocié avec chaque fournisseur et il ne doit pas être négligé car il est capital.

$$\text{DELAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS (EN JOURS)} = [\text{DETTES FOURNISSEURS} / \text{ACHATS T.T.C}] * 360$$

4.2. Délai de règlement des clients⁴⁴ :

⁴² www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-comptable-et-fiscal/15128/rentabilite-definition-calcul-traduction.html , consulté le 12/05/2017 à 21h03.

⁴³ Claude-Annie DUPLAT, analyse et maîtrise de la situation financière de son entreprise, édition Vuibert, Paris, 2004, p.95.

⁴⁴ Claude-Annie DUPLAT, Op.cit., p.95.

Il s'agit du délai de paiement des produits et services vendus par l'entreprise (généralement compris entre 30 et 90 jours). Ce délai dépend du secteur d'activité et du type de clientèle.

$$\text{DELAÏ DE REGLEMENTS DES CLIENTS (EN JOURS)} = [\text{CREANCES CLIENTS} / \text{CHIFFRE D'AFFAIRES T.T.C}] * 360$$

4.3. Délai de rotation des stocks⁴⁵ :

Il s'agit du délai séparant le moment où une marchandise, un produit ou un service est acheté et le moment où ce même bien est revendu. Autrement dit, c'est le nombre moyen de jours durant lesquels un article reste en stock.

$$\text{DELAÏ DE ROTATION DES STOCKS (EN JOURS)} = [\text{STOCK MOYEN} / \text{COUT DE PRODUCTION OU DE FABRICATION}] * 360$$

⁴⁵ Idem., p.95.

Section 03 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie

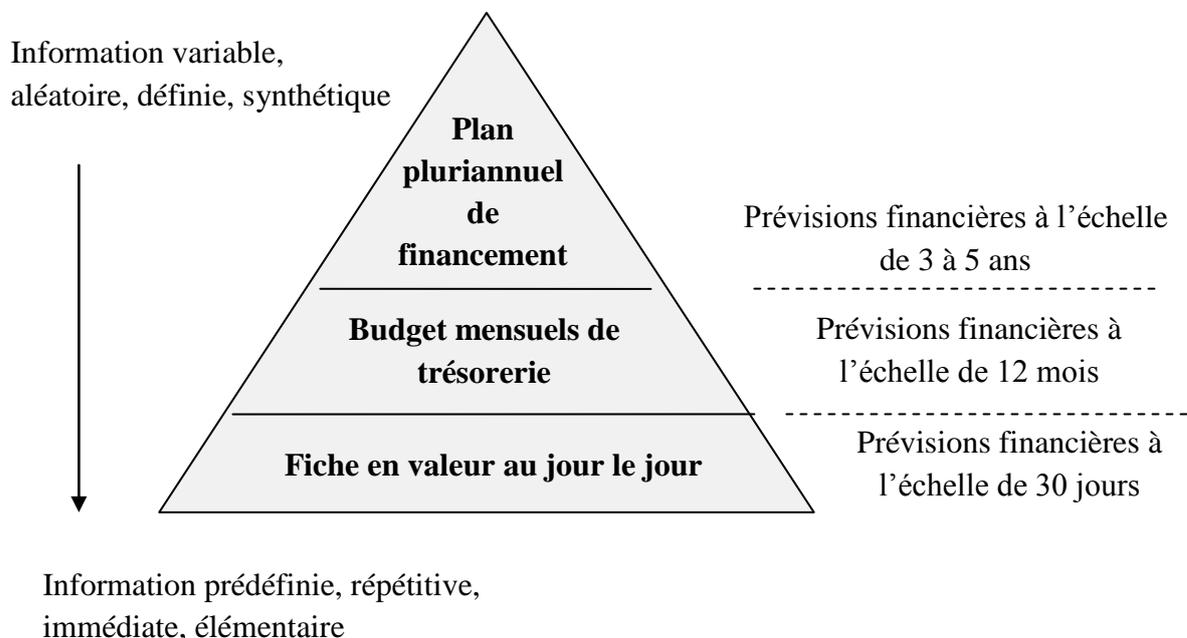
« Gérer, c'est prévoir et anticiper les événements pour ne pas les subir »⁴⁶.

La gestion prévisionnelle de trésorerie est une démarche primordiale pour une gestion optimale de cette dernière. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévenir les risques de cessation de paiements⁴⁷.

Pour maîtriser et bien gérer sa trésorerie, l'entreprise ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de trésorerie disponible. Elle doit également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable dans les semaines et les mois à venir. Le but est de savoir si les encaissements qu'on prévoit seront capables de couvrir les décaissements qu'on prévoit, ceci doit permettre à l'entreprise d'anticiper les ruptures de trésorerie en prenant les mesures de financements nécessaires.

Pour anticiper l'avenir de la trésorerie les prévisions doivent être élaborées sur trois niveaux :

Figure N° 1.5 : les documents de la gestion de trésorerie



Source : Philippe Rousselot, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.55.

⁴⁶ Philippe ROUSSOLOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.53.

⁴⁷ Jack FORGET, *Gestion de trésorerie*, édition d'ORGANISATION, Paris, 2005, p.45.

Sous section 01 : Le plan de financement :

1. Définition du plan de financement⁴⁸ :

Le plan de financement est un tableau de synthèse qui globalise les besoins et ressources projetés sur trois à cinq ans, il sert beaucoup plus à la stratégie financière qu'à la gestion de la trésorerie. Il détermine annuellement, le besoin de financement ou les disponibilités, il peut alors être à l'origine d'une augmentation de capital ou d'un investissement, ou encore d'un rachat de société.

Il présente les prévisions des emplois et ressources sur plusieurs années, ces prévisions permettent de mesurer la trésorerie dans les années à venir (3 à 5 ans), il permet de ;

- ✚ Négocier des prêts ;
- ✚ Prévenir sur les difficultés ;
- ✚ Assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise.

Le plan de financement est utilisé par le directeur financier et le trésorier qui l'analyse pour déterminer l'excédent à placer ou le besoin à financer, en utilisant des financements durables pour préserver l'équilibre financier de l'entreprise, soit en ayant recours aux fonds propres de l'entreprise ou bien en faisant des concours bancaires courants et leurs incidences sur la trésorerie (intérêts, remboursement d'emprunts...), ces incidences sont synthétisées dans le tableau de financement.

Le trésorier doit indiquer les hypothèses sur lesquelles est établi le plan de financement à travers un rapport d'analyse, il doit aussi expliquer, dans le cas d'excédent ou besoin de trésorerie, les causes de cet état et les solutions proposées.

2. Présentation du plan de financement :

Le plan de financement est représenté dans l'annexe N° 3.

La capacité d'autofinancement (CAF) correspond à l'ensemble des ressources financières générées par les opérations de gestion de l'entreprise et dont elle pourrait disposer pour couvrir ses besoins financiers.

A partir du résultat net on pourra calculer la capacité d'autofinancement :

⁴⁸ Bruno POLONIATO, Didier VOYENNE, La nouvelle trésorerie de l'entreprise, 2ème édition, DUNOD, Paris, 1995, P.29.

Résultat Net (+) Dotations aux amortissements et aux provisions

(-) Reprises sur amortissements et sur provisions

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

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

(=) Capacité d'autofinancement prévisionnelle

C'est à partir du plan de financement que le trésorier peut déterminer les prévisions à court terme, en élaborant le budget de trésorerie ou le plan de trésorerie, puis les prévisions à très court terme, au jour le jour.

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

Le plan de financement prend en compte l'ensemble des opérations courantes (CAF), les opérations d'investissement et les sources de financement, ainsi que la politique de distribution des dividendes. Dès lors, on retrouve tous les flux financiers qui sont susceptibles d'affecter la trésorerie de l'entreprise. Ainsi, il existe un lien direct entre le solde général du plan de financement et le niveau de la trésorerie.

Sous section 02 : Le budget de trésorerie et le plan de trésorerie⁴⁹ :

Après avoir établi le plan de financement qui fixe les moyens nécessaires au financement des investissements prévus sur un horizon de trois à cinq ans, le trésorier doit savoir si l'équilibre sera garanti au sein de chacune de ces années, le problème devient alors l'étude de la trésorerie à court terme.

1. Le budget de trésorerie :

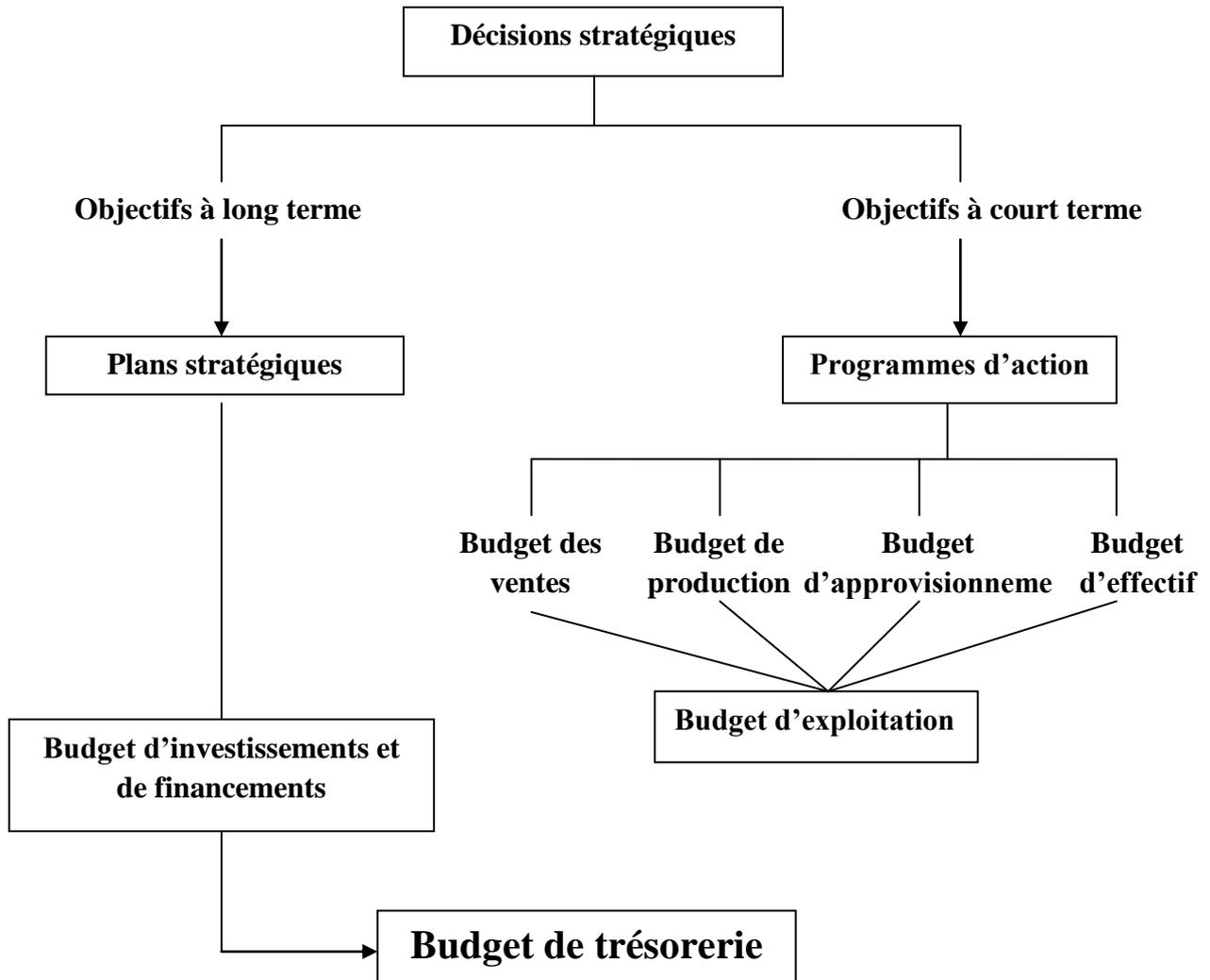
1.1. Définition de budget de trésorerie :

On appelle budget de trésorerie ou le plan de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent une année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps régulier de mois.

⁴⁹ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDEE, op.cit. p.44.

Le plan ou budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière. En effet le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets (achats, ventes, investissement, personnel...).

Figure N° 1.6 : les procédures budgétaires



Source : Rousselot Philippe, Op.cit., p.59.

1.2. L'élaboration de budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est réalisé en deux étapes ; la première consiste à récupérer l'information nécessaire à sa confection, la seconde à la répartir.

+ La collecte de l'information et retraitement :

Le budget de trésorerie peut être considéré comme : une synthèse des budgets de l'entreprise, il est résultant de tous les autres budgets de (ventes, des achats, du personnel,

etc.) fournies par les divers services de l'entreprise, il est aussi un état intermédiaire entre deux bilans successifs.

Le trésorier doit alors retraiter les informations collectées dans la mesure où les dates comptables seront converties en date de flux, c'est-à-dire que le trésorier doit prendre en considération les dates réelles de décaissement ou d'encaissement⁵⁰.

✚ La répartition des informations en encaissements et décaissements :

Trois parties dans le budget de trésorerie peuvent être distinguées, le tableau des encaissements, le tableau des décaissements et le tableau de situation de trésorerie⁵¹.

• Le tableau des encaissements :

Contient tous les encaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période, qui arrivent à échéance ou aux opérations des périodes antérieures mais qui sont à recevoir au cours de la période. Il prend en compte :

- Les recettes TTC, en fonction des modalités de règlement accordées aux clients, (approche statique ou détaillé par type de clientèle) ;
- Les produits financiers ;
- Les augmentations de capital ;
- Les emprunts à long terme, moyen et court terme ;
- Toute autre ressource dont la date d'encaissement est connue.

• Le tableau des décaissements :

Inclut tous les décaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période, soit à des opérations effectuées au cours de la période ou au cours des périodes précédentes, il intègre :

- Les dépenses d'exploitation : frais de personnel (acomptes, salaires, primes, charges sociales), charges fiscales dont les échéances peuvent arriver à des dates variables mais généralement connues d'avance, achats, fournitures, frais et services divers, pris pour leur valeur TTC ;
- Les investissements
- Les remboursements d'emprunts ;
- Le paiement des dividendes.

• Le tableau de situation de trésorerie :

⁵⁰ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVÉE-CRAMBERT, *gestion de la trésorerie*, 2ème édition, ECONOMICA, Paris, 2007, p.128.

⁵¹ Idem., p.130.

Indique le montant total, par période, des encaissements et des décaissements et, compte tenu du solde de trésorerie initial.

**SOLDE A LA FIN DE CHAQUE PERIODE = ENCAISSEMENTS –
DECAISSEMENTS + SOLDE DE TRESORERIE DE LA PERIODE**

- Lorsque le solde est **positif**, un excédent de trésorerie est prévu, il faudra envisager de le placer.
- Lorsque le solde est **négalif**, un déficit de trésorerie est anticipé, des financements devront être négociés.

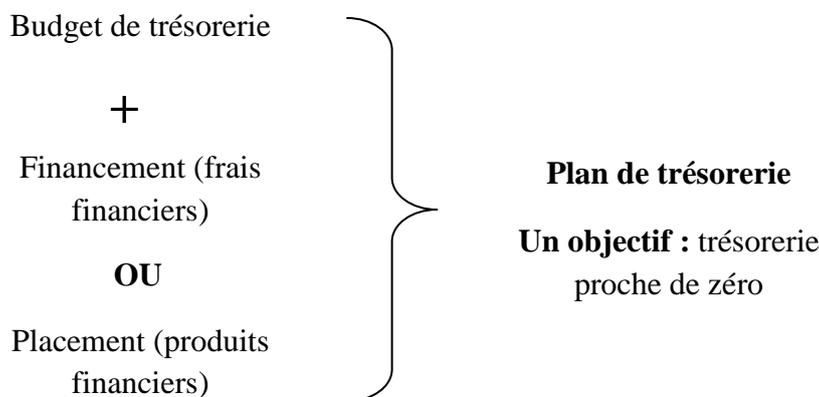
1.3. Présentation de budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est représenté dans l'Annexe N° 4.

2. Le plan de trésorerie:

Le plan de trésorerie est un budget de trésorerie complété par les choix de financement ou de placement nécessaires à l'obtention d'une trésorerie équilibrée⁵².

Figure N° 1.7 : Plan de trésorerie



Source : Annie BELLIER DALIENNE, Arun KHATH, *Gestion de trésorerie*, Edition ECONOMICA, Paris, 2005, p.54.

Une fois le budget de trésorerie établie, et le solde prévisionnel de trésorerie déterminé celui-ci doit faire l'objet de décisions financières dans les cas suivants :

- En cas de solde positif, cela signifie qu'il existe un excédent de trésorerie qu'il faut placer pour avoir des produits financiers et éviter la situation de gel de fond qui engendre un manque à gagner pour l'entreprise.

⁵² BELLIER-Annie DALIENNE, Arun KHATH, *Gestion de trésorerie*, édition ECONOMICA, Paris, 2005, p.54.

- En cas de solde négatif, cela veut dire que la trésorerie est déficitaire, dans ce cas le trésorier doit trouver un moyen de financer le déficit.

L'objectif est d'atteindre une trésorerie la plus proche possible de zéro.

Sous section 03 : La gestion au jour le jour (gestion au quotidien)

L'élaboration du budget de trésorerie mensuel constitue une étape importante qui doit être cependant complétée par celle des prévisions à très court terme. L'objectif de ces derniers est de permettre d'optimiser la gestion des fonds disponibles dans l'entreprise, afin de minimiser les frais financiers. Pour ce faire, l'entreprise doit prévoir parfaitement ses flux de trésorerie. Les provisions mensuelles sont insuffisantes puisqu'à l'intérieur d'un même mois, les flux peuvent être divers et positionnés des jours différents ; les prévisions doivent donc être élaborées à un horizon plus court, au jour le jour⁸.

Les prévisions à très court terme sont constituées des mouvements inscrits sur la fiche en valeur et non encore reconnus dans le solde bancaire⁹.

1. La fiche de valeur :

« Le trésorier gère sa trésorerie quotidiennement à travers un document de travail quotidien appelé (la fiche de suivi qui lui permet de classer les opérations de recettes et dépenses de l'entreprise en date de valeur et non pas en date d'opération, elle a le même principe que le plan de trésorerie. C'est l'horizon qui change seulement »⁵³.

La date d'opération est définie comme la date à laquelle l'opération est exécutée tandis que la date de valeur est la date à laquelle l'opération est effectivement intégrée par la banque dans les comptes de l'entreprise par leur débit ou crédit

2. La présentation de la fiche de suivi :

La fiche de suivi est présentée dans l'annexe N° 5.

3. Les caractéristiques de la fiche de valeur :

Chaque compte bancaire a une fiche de valeur dans laquelle on trouve les dates de valeur des révisions quotidiennes sur un horizon de 30 jours et grâce à laquelle on atteindra le principe de trésorerie zéro. Et pour bien comprendre la nature de ce document on cite quelques caractéristiques de ce document⁵⁴ :

- ✚ **La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable :** elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et

⁵³ Philippe DESBRIERES, Evelyne POINCELOT, Op.cit., p.65.

⁵⁴ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.67.

les dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seule l'horizon change et le découpage de cet horizon en périodes élémentaires quotidiennes.

- ✚ **Néanmoins, a fiche de suivi en valeur reprend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération :** réception ou émission de chèque, virement, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce...
- ✚ **Sur la fiche de suivi en valeur, apparait le solde avant décision :** qui est la résultante des opérations du jour telles qu'elles « arrivent » de l'activité quotidienne de l'entreprise et sur lesquelles le trésorier n'a aucune incidence directe. Elles sont ensuite avec le solde de la veille.
- ✚ **Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche en valeur :** il s'agit soit de décision de recette de financement des déficits de trésorerie avant décisions car elles créditent le compte de l'entreprise, soit de décisions de dépense, de placement ou de blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise.
- ✚ **L'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro :** l'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur et d'atteindre, dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro.

4. L'objectif de la trésorerie zéro :

Dun N'GUYEN est le premier qui a mis en évidence la notion de la trésorerie zéro. Il a démontré qu'être créateur en banque (en excédent de trésorerie) coûtait de l'argent par manque à gagner en placement, et qu'être débiteur (en découvert) coûtait la différence de taux entre le découvert et le financement le moins cher. Il a démontré aussi, qu'être créateur en banque coûtait à l'entreprise beaucoup plus cher qu'être à découvert⁵⁵.

La réponse est liée à la transformation même de la gestion de trésorerie moderne dans laquelle cette fonction est conçue comme un centre de profit à part entière. A très court terme, c'est-à-dire d'un jour à quelques jours, donc :

- ✚ Tous les excédents de trésorerie doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise ;
- ✚ Tous les déficits de trésorerie doivent être financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entreprise.

⁵⁵ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.80.

En agissant de cette manière, la bonne gestion de trésorerie maximise le résultat financier de l'entreprise et au-delà, améliorer sa rentabilité financière ultime.

Conclusion

Dans ce premier chapitre nous avons expliqué quelques notions sur la gestion de trésorerie et on a pu constater que la gestion de trésorerie est parmi les éléments les plus importants dans la gestion financière car elle constitue un ensemble de décisions et de procédures pour assurer l'équilibre financier de l'entreprise et pour réaliser ses objectifs stratégiques.

La trésorerie est impactée par les décisions prises par l'entreprise dans le cadre de ses activités. C'est la résultante de tous les flux financiers qui traversent l'entreprise. Elle mesure donc les conséquences des décisions financières prises par l'entreprise, de ce fait la trésorerie est un indicateur de la santé financière de l'entreprise.

A l'heure actuelle, aucune entreprise ne peut se passer ni négliger la gestion de trésorerie quel que soit sa taille car elle est d'une importance primordiale. Toute entreprise doit assurer une bonne gestion de trésorerie pour assurer sa solvabilité et sa rentabilité et par conséquent, sa continuité.

CHAPITRE II

**L'OPTIMISATION
DE LA GESTION DE
TRESORERIE**

Introduction

La prévision des flux constitue la matière première permettant le calcul des soldes provisionnels. La gestion optimale de la trésorerie s'appuie sur les choix financiers de l'entreprise à court terme : les financements des besoins et les placements des excédents de trésorerie.

Parmi les principaux objectifs du trésorier, est de trouver les modes de financement les moins coûteux nécessaires à l'activité de l'entreprise, de choisir les moyens de placement les plus rentables et de faire face aux risques financiers. De ce fait, toute négligence de l'un des risques financiers peut engendrer des coûts supplémentaires.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter dans la première section les meilleurs moyens de financement pour couvrir les besoins de trésorerie.

Par la suite, dans la deuxième section, on va exposer les différents techniques et moyens de placement des excédents de trésorerie.

Enfin, dans la troisième section, nous allons voir la gestion des risques financiers liés à la trésorerie à savoir, le risque sur taux d'intérêt, le risque de change et le risque client.

Section 01 : financement des besoins de trésorerie

L'optimisation de la gestion de trésorerie nécessite un suivi précis des soldes de trésorerie, afin de déterminer les besoins de cette dernière d'une façon exacte. Le trésorier doit prendre des décisions de financement en utilisant les modes de financement les plus adaptés à l'activité tout en gérant d'une façon optimale son FR et son BFR..

Sous section 01 : la gestion du BFR et l'optimisation du FR

Pour une meilleure maîtrise de la trésorerie, le trésorier doit agir sur le fonds de roulement afin d'améliorer le financement de l'entreprise, et cela en gérant le besoin en fonds de roulement d'une part, et en optimisant le fonds de roulement d'une autre part.

1. L'optimisation du fonds de roulement :

Comme nous l'avons déjà vu, le fonds de roulement peut se définir comme l'excédent des ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme. Cet excédent constitue la marge de sécurité permettant de financer le cycle d'exploitation avec des ressources qui ne sont pas exigibles pendant la durée de l'exercice comptable.

Il est difficile d'améliorer le fonds de roulement rapidement : en effet, si le fonds de roulement est négatif, il convient d'envisager une augmentation de capital ou un prêt de restructuration, or ces deux opérations sont relativement difficiles.

2. La gestion du besoin en fonds de roulement :

La réduction des besoins en fonds de roulement passe par une meilleure gestion des stocks, une meilleure gestion des comptes clients et une meilleure gestion des comptes fournisseurs. Cette politique peut se révéler très efficace.

Il y a quatre façons d'approcher la gestion du fonds de roulement¹ :

- ✚ S'attaquer aux gaspillages : empêcher le service de règlement de payer avant l'heure les fournisseurs, vendre les stocks qui tournent très peu, voire arrêter leur production;
- ✚ S'attaquer à des éléments plus structurels nécessitant de modifier des comportements ou des organisations : indexer la rémunération variable des commerciaux, non sur les prises de commandes, mais sur les paiements effectifs des clients ou sur la marge encaissée, réorganiser la chaîne de production pour réduire les stocks tampons ;
- ✚ Faire un arbitrage entre marges et BFR pour acheter ou vendre du cash ;
- ✚ Réduire le BFR au bilan par l'affacturage, la titrisation, l'escompte. Mais le BFR n'est pas ainsi réduit dans la réalité, il est simplement financé pour partie.

¹ Pierre VERNIMMEN *Finance d'entreprise*, 11^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2013, P.1086.

Seules les deux dernières façons permettent de dégager des liquidités sans peser sur la structure des coûts.

2.1. La gestion du poste client :

La gestion du poste client implique :

- La négociation de meilleurs termes de paiements ;
- L'accélération des paiements des clients dans le respect des conditions contractuelles.
- La sécurisation des paiements des clients afin d'éviter les impayés.

2.1.1. L'analyse et la gestion des comptes clients :

Il est essentiel pour l'entreprise de connaître sa clientèle. Pour se faire, il est assez facile de calculer et savoir la nature de la clientèle, le nombre des clients qui n'ont pas réglé leurs factures, la répartition des clients, les délais de règlement moyen par type de client, les moyens de règlements utilisés²...

Après l'examen attentif du compte clients, il sera plus facile au trésorier d'obtenir un financement auprès de sa banque ou de procéder à une éventuelle négociation avec un organisme d'affacturage.

2.1.2. Réduction des délais de règlement accordés aux clients :

Une diminution de délais de règlement des clients conduit à une réduction du crédit clients et, en conséquence, une diminution du besoin en fonds de roulement, une réduction du financement à court terme, une réduction des frais financiers (intérêts, agios, commissions) et une amélioration du résultat de l'entreprise³.

2.2. La gestion du poste fournisseurs :

Ce poste est souvent négligé car les acheteurs dans les entreprises sont plus sensibilisés à la négociation des prix qu'à la négociation des délais de règlement.

Cette opération n'est pas évidente dans la mesure où les fournisseurs sont souvent des grandes entreprises qui imposent leurs conditions de vente avec une marge de discussion réduite.

2.3. La gestion des stocks :

Les stocks et en-cours forment la première rubrique de l'actif circulant. Le trésorier incite les responsables de la production et même ceux de la vente à les réduire tout en les

² Michel SION, Op.cit., p.115.

³ Idem, p.110.

maintenant à un niveau suffisant pour satisfaire les besoins de la production et des clients et cela en évitant la rupture⁴.

Sous section 02 : les moyens de financement

Après l'élaboration des prévisions en date de valeur, le trésorier doit prendre des décisions de financement dans le cas où il constate un déficit de trésorerie, il doit déterminer le montant, la durée, ainsi que le moyen de financement nécessaire au rééquilibrage de sa trésorerie.

Il existe plusieurs moyens de financement, on distingue : le financement non bancaire, le financement bancaire et le financement par accès directe au marché.

1. Le financement non bancaire :

Il s'agit des modes de crédit traditionnels que l'entreprise trouve auprès de ses fournisseurs, auprès de sociétés d'affacturage ou auprès de ses clients.

1.1. Le crédit-fournisseur :

C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est lié à la livraison d'un bien ou d'un service. C'est une alternative au paiement au comptant. Les effets de commerce sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises.

Les avantages de ce type de crédit résident dans son coût qui est inférieur à celui des autres sources de financement, ainsi que dans sa souplesse. Mais il a des limites quant aux coûts supportés par les entreprises prêteuses, ainsi que le risque de défaillance de l'entreprise emprunteuse.

Une négociation systématique et un échange d'information avec le fournisseur permettent de mettre en place une véritable gestion de l'encours de crédits. La recherche de solutions peut se faire aux bénéfices communs ainsi que l'illustre la pratique de l'escompte pour paiement comptant. Le trésorier doit donc voir dans le crédit-fournisseur non seulement une source de financement, mais éventuellement une opportunité de placement⁵.

1.2. L'affacturage :

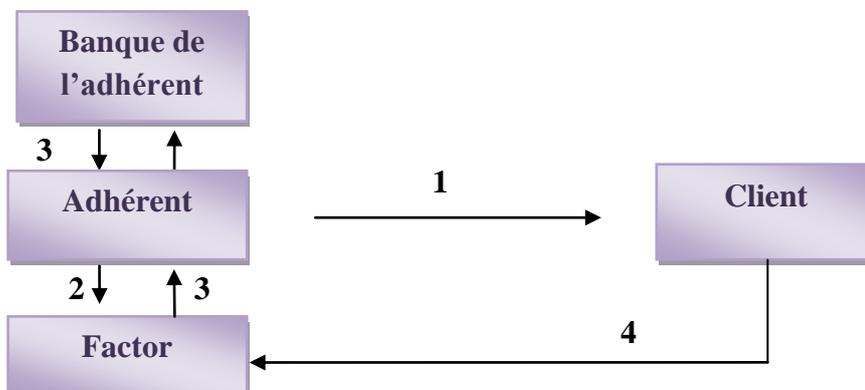
Appelé aussi factoring est une opération qui fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage (ou factor). La vocation de cet établissement est de gérer les créances client qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée « adhérent » car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprises recourent

⁴ Stéphane GRIFFITHS, *Le diagnostic et décisions financières*, édition EYROLLES, Paris, 1996, p.177.

⁵ Hubert DE LA BRUSLERIE, *Op.cit.*, p.181.

à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances client : le recouvrement, le financement et la garantie. La figure 2.1 retrace le circuit d'une créance.

Figure N° 2.1 : le factoring



Source : SION Michel, Op.cit., P.113.

- (1) L'adhérent facture ses clients. L'existence du contrat d'affacturage et l'obligation de payer directement le factor sont rappelées sur chaque facture (tampon libératoire).
- (2) L'adhérent cède ses factures au factor dès leur émission en remettant un bordereau dénommé « quittance subrogative ».
- (3) L'adhérent a deux sources de financement possibles. Il demande un virement au factor sur la base de créances cédées ou il escompte un BO émis par le factor auprès de sa banque.
- (4) A l'échéance, le client ne peut se libérer de sa dette qu'en payant le factor. S'il payait directement son fournisseur, il s'exposerait à payer une seconde fois le factor.

Selon l'article 543 bis 14 du code de commerce algérien : « le contrat d'affacturage ou factoring est un acte aux termes duquel une société spécialisée, appelée « factor », devient subrogée aux droits de son client, 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 remboursement⁶ ».

La mise en place d'un contrat d'affacturage contribue à améliorer sensiblement les habitudes de paiement de la clientèle. L'affacturage permet en principe un financement intégral du poste client.

1.3. Les avances de paiement-clients⁷ :

Les avances de paiement-clients ne doivent pas être confondues avec le préfinancement des commandes par les clients. Elles se situent après la vente, dans le cadre du délai de crédit dont

⁶ JO N° 19, Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, p. 3.

⁷ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.188.

bénéficient commercialement le client de l'entreprise. Celle-ci propose à son créancier un paiement avancé par rapport au délai contractuel, moyennant un escompte. Il s'agit d'une prestation de service offerte 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.

2. Le financement bancaire :

La banque est le partenaire traditionnel de l'entreprise, elle propose plusieurs moyens de financement à court terme pour la trésorerie.

2.1. Les types de financement bancaire :

Le financement bancaire traditionnel distingue globalement deux types de crédit : le crédit causé ou objectif et le crédit non causé ou subjectif. Le premier, est fondé sur la mobilisation de créances commerciales, il est destiné au financement d'un bien précis, ce dernier constitue en lui-même une garantie de remboursement du prêt. Tandis que le crédit non causé n'est pas lié au financement d'une opération bien précise, il n'est pas assorti d'une garantie particulière, il s'accorde pour la qualité du client par exemple.

✚ **L'escompte**⁸ : c'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. Cet effet est représentatif d'une créance payable à une date d'échéance spécifiée.

L'escompte d'un effet consiste donc à céder l'effet à la banque avant la date d'échéance indiquée afin d'obtenir un paiement immédiat. La banque prélève alors un montant d'agios et ne verse que le net de l'opération, c'est-à-dire le montant de la créance déduction faite des agios calculés.

✚ **Les cessions « Dailly »** : cette technique de financement permet de simplifier la procédure de mobilisation de créances commerciales par un simple transfert de droits⁹.

La procédure consiste à obtenir des financements en échange de créances professionnelles. La pratique revient donc, pour l'entreprise, à céder au profit du banquier les créances détenues sur ses clients, moyennant l'obtention de ligne de découvert ou l'acceptation de billets mobilisables.

La cession par le bénéficiaire du crédit peut être faite sur toutes créances que celui-ci peut obtenir d'un tiers, personne morale de droit public ou de droit privé, ou personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle¹⁰.

⁸ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.190.

⁹ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.152.

¹⁰ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.196.

- ✚ **Le découvert** : c'est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. Ainsi, en l'absence de gestion des déficits de trésorerie, c'est le mode de financement par défaut le que la banque appliquera systématiquement aux soldes débiteurs d'un de ses clients¹¹. Les intérêts du découvert sont calculés sur la base de nombre de jours de son utilisation.
- ✚ **La facilité de caisse**¹² : c'un moyen de financement à court terme utilisable sur une petite durée. Ce crédit est accordé par la banque qui précise préalablement par écrit les conditions d'usage en durée, en montant et en taux d'intérêts. De façon générale, la durée d'utilisation de ce crédit est fixée à 15 jours (au maximum) mensuellement. Il est donc possible d'utiliser le découvert pendant une partie du mois puis se retrouver en solde créditeur.
- ✚ **L'avance en devise**¹³ : l'avance en devise adossée et fondée sur des créances exigibles à l'exportation. Elle peut être utilisée par les entreprises résidentes de toute taille et peut être effectuée dans toutes les devises, quel que soit la nature et la monnaie de libellé de l'opération financée. L'avance en devise est essentiellement un moyen de financement à court terme, d'une durée maximale de 6 mois, le plus souvent de 3 mois, permettant à l'exportateur de recevoir la totalité du montant de sa créance au moment de l'avance.
- ✚ **Crédit spot ou crédit par billet financier**¹⁴ : Pour les entreprises ayant des besoins durables et importants de trésorerie, le crédit spot est un crédit au « jour », c'est-à-dire ponctuel mais renouvelable, qui permet à une entreprise d'émettre un billet financier au profit de son banquier et ce, pour une période librement choisie. Ce crédit est octroyé sans aucune contrepartie de créances détenues ou même d'actifs particuliers à titre de garantie.
- ✚ **Avance sur marchandises (warrantage)** : Le warrant est un document émis par un magasin général certifiant qu'une marchandise y a été déposée. Le warrant peut ensuite être endossé en faveur de la banque qui l'escompte. L'endossement transfère la propriété de la marchandise à la banque et lui procure ainsi une garantie¹⁵.

¹¹ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.138.

¹² www.petite-entreprise.net/P-2999-136-G1-definition-la-facilite-de-caisse.html consulté le 23/04/2017 à 10h58.

¹³ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.200.

¹⁴ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, op.cit., p.160.

¹⁵ Michel SION, Op.cit. p.120.

✚ **Le crédit-relais**¹⁶ : c'est un crédit mis en place dans l'attente d'une recette future qui assurera son remboursement : augmentation de capital, emprunt obligataire, cession d'une filiale...

✚ **Crédit de campagne** : il est destiné à financer les besoins de trésorerie des entreprises à activité saisonnière. Il s'agit d'un découvert bancaire autorisé sur une période de l'année afin de couvrir (en amont) les dépenses afférentes à cette activité saisonnière¹⁷.

Pour déterminer la durée et le montant d'un crédit de campagne, le banquier examine le plan de financement de la campagne. Le plafond d'autorisation est le pic négatif des cumuls des soldes de trésorerie ; quant à la durée de ce crédit, elle dépend de la longueur de la campagne. La banque ne finance pas tous les besoins de l'entreprise, le reste doit être assuré par les propres moyens de l'entreprise : l'autofinancement¹⁸.

2.2. **Les conditions bancaires :**

L'arbitrage entre les différents crédits ne doit pas s'effectuer à la seule vue du taux annoncé par la banque. En effet, choisir d'utiliser un financement plutôt qu'un autre, sans prendre en compte l'ensemble des conditions de banque, peut s'avérer être une grossière erreur.

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

2.2.1. **Les dates de valeur :**

L'enregistrement comptable se fait à la date historique de l'opération, alors que l'enregistrement bancaire se fait à la date de réalisation de l'opération. D'où un décalage qui joue au profit de la banque qu'on appelle date de valeur.

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.

Le décalage entre la date historique et la date effective de réalisation de l'opération est souvent du au délai d'échange interbancaire des valeurs¹⁹.

- **La date d'opération** : est la date à laquelle la banque exécute l'opération.

¹⁶ www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_credit-de-campagne.html consulté le 23/04/2017 à 11h55.

¹⁷ www.banque.ooreka.fr/astuce/voir/531135/credit-de-campagne consulté le 23/04/2017 à 12h03.

¹⁸ Mohamed Adel BOUATTA, Gestion de la trésorerie, cas pratique : la SDA, filiale groupe SONALGAZ, MBA en gestion des entreprises, Ecole supérieure de gestion, Paris, 2012, p.17.

¹⁹ www.hosexo.wordpress.com/tag/interet/ consulté le 23/04/2017 à 14h24.

- **La date de valeur** : est la date à laquelle la banque considère, pour le calcul des intérêts, que la somme est effectivement disponible ou indisponible dans les comptes²⁰.
- **La date comptable** : date à laquelle la banque enregistre comptablement l'opération sur le compte du client.

2.2.2. Les taux d'intérêt :

Le trésorier doit connaître et suivre régulièrement les taux d'intérêt appliqués par la banque.

- **Le taux de base bancaire** : c'est le taux minimum qu'une banque entend retenir pour ses opérations. Il correspond à un seuil de rentabilité des capitaux utilisés par les banques²¹. Les taux de base bancaires sont librement fixés par les banques ; néanmoins, ils dépendent d'ententes avec les autorités monétaires.
- **Les taux monétaires** : le trésorier doit avoir des connaissances sur les taux d'intérêt applicables sur le marché monétaire ainsi que leur principe d'utilisation.

2.2.3. Les commissions :

La rémunération des services bancaires est assise sur une variété de commissions dont l'évolution suit celle des services offerts par la banque. Ces commissions, sont très variables d'une banque à une autre.

- **La commission du plus fort découvert** : c'est une commission appliquée au plus fort découvert constaté dans le mois. C'est l'une des principales commissions retenue par la banque dans le cadre des découverts.
- **La commission de dépassement du découvert autorisé** : pour éviter d'être pénalisé pour les incidents de gestion de trésorerie en date de valeur, l'entreprise peut négocier deux niveaux de taux de découvert auprès de sa banque : un taux conventionnel à hauteur de la ligne de crédit confirmée et un taux supérieur pour tout dépassement du découvert autorisé.
- **La commission de services bancaires** : concerne les coûts supportés par les banques pour ses activités. Négociable selon le nombre d'opérations traitées par l'entreprise, cette commission couvre les frais de tenue de compte, les frais liés au montage des dossiers de crédit, les frais de recherche et de renseignement...

²⁰ Bellier Annie DELIENNE, Sarun KHATH, Op.cit., p.96.

²¹ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, Op.cit., p.86.

- **Les commissions de mouvements** : c'est une commission appliquée par une banque sur l'ensemble des mouvements débiteurs enregistrés sur un compte bancaire au cours d'une période donnée. Elle est facturée chaque mois ou chaque trimestre et déterminée quel que soit le solde du compte bancaire du client durant la période de référence.

3. **Financement par accès direct au marché** :

Le financement par accès au marché direct au marché procède au départ de l'idée de contourner l'intermédiaire bancaire afin de profiter d'un accès à la liquidité à la fois contourner l'intermédiaire bancaire afin de profiter d'un accès à la liquidités à la fois plus facile et à un cout plus faible.

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 et pour une durée limitée (entre 1 jour et 1 an). Il permet à l'entreprise qui l'émet d'emprunter à court terme auprès d'autres entreprises à des conditions proches de celles généralement applicables sur le marché monétaire. Les entreprises émettrices doivent toutefois respecter certaines conditions de forme juridique, de capital et de contrôle avant de pouvoir utiliser cette technique²².

3.2. **Les crédits syndiqués** :

Les crédits syndiqués correspondent à des crédits globaux à moyen terme, à l'intérieur desquels l'entreprise peut emprunter sur des périodes courtes de 1 à 6 mois. L'entreprise dispose donc d'une réserve de fonds qui peut lui permettre, le cas échéant, de faire face à des engagements²³.

Le montant de ce crédit est important, il est octroyé par plusieurs banques à une entreprise qui peut faire appel à ce type de crédit pour des périodes courtes, mais ce dernier compte tenu de ses montants importants ne peut concerner que les entreprises de taille considérable²⁴.

Sous section 03 : optimisation des financements

Le choix des modes de financement ne doit pas se faire d'une manière arbitraire, il doit être adéquat avec les besoins de trésorerie de l'entreprise, qui peuvent être faible ou important, très éphémères ou au plus durables. La recherche de la minimisation des couts constitue par ailleurs l'une des préoccupations fondamentales du trésorier. Ce dernier et pour atteindre son objectif doit aboutir à une sélection optimale des moyens de financements mis à sa disposition, en arbitrant entre ces derniers.

²² www.droit-finances.commentcamarche.net/faq/23606-billet-de-tresorerie-definition consulté le 24/04/2017 à 13h30.

²³ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.228.

²⁴ www.mataf.net/fr/edu/glossaire/credit-syndique consulté le 23/04/2017 à 13h49.

Pour effectuer l'arbitrage entre les différents moyens de financement le trésorier s'appuie sur des critères de choix.

Le cout de 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 nominal²⁵.

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

1. Les jours de banque :

Les banques rajoutent à la durée du crédit effectif qu'elles accordent des jours de banque pour le calcul des intérêts. 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

Leur impact est le suivant : si par exemple le crédit consenti est d'une durée réelle de 30 jours, et la banque rajoute 2 jours de banque, pour un taux de 6% alors le taux réel devient : $6\% \times \frac{32}{30} = 6,40\%$.

2. L'année financière :

La banque utilise pour le calcul des intérêts 360 jours alors que l'entreprise se finance sur la base de l'année civile 365 jours. Cette pratique augmente le montant des frais liés au crédit.

Son impact est le suivant : $\frac{365}{360} = 1,01389$.

3. Le précompte des intérêts :

Les intérêts sont habituellement payables en fin de période d'emprunt (post comptés). Mais lorsque les intérêts sont précomptés cela signifie qu'ils sont payables dès la mise en place du crédit. Le montant du crédit reçu est alors calculé après déduction des intérêts. Donc pour que le trésorier obtient un montant M' il doit emprunter le montant M plus les intérêts y résultants.

$$M' = M + (M \times \frac{n}{360} \times i \%)$$

En plus du cout de financement, il existe d'autres critères 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 désintermédier afin de négocier plus efficacement avec les partenaires bancaires²⁶ ...

²⁵ Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, Op.cit., p.155.

²⁶ Idem., p.155.

Section 02 : placement des excédents de trésorerie

Dans le cas, où l'entreprise dispose d'une trésorerie positive c'est-à-dire qu'elle génère des excédents de trésorerie suite au bon déroulement de l'activité ou au bon recouvrement des créances clients, le trésorier doit placer ces excédents de trésorerie pour en faire ressortir des bénéfices pour l'entreprise car l'une de ses missions consiste à maximiser les produits financiers découlant de ces placements.

Sous section 01 : les moyens de placements

En Algérie, comme dans plusieurs pays, les comptes courants bancaires en situation de crédit ne sont pas rémunérés, et même dans les pays où la rémunération des comptes courants est autorisée, elle est strictement inférieure aux taux de rémunération possible sur placement. Il faut donc trouver le placement le mieux rentable et le plus sécurisé pour l'entreprise.

Il existe plusieurs moyens de placement dont les principaux sont les suivants :

1. Instruments de placement non négociable :

Les établissements bancaires offrent aux entreprises ayant un excédent de trésorerie la possibilité de placer ces derniers contre une rémunération qui est déterminée selon le type du placement ainsi que sa durée.

1.1. Dépôt à terme :

Ce type de placement se définit comme l'engagement de l'entreprise à laisser une somme en dépôt (bloquée) sur un compte souvent bancaire appelé compte à terme et cela pendant une durée déterminée en échange d'une rémunération (un taux) qui est fonction d'un taux fixé d'avance, de la durée et du montant choisis²⁷.

A l'échéance de la période de blocage, l'investisseur récupère la somme prêtée augmentée des intérêts prévus au départ.

Dans le cas où le prêteur souhaite récupérer son placement bloqué avant la date d'échéance initialement prévue, il perd son gain et la banque lui applique une pénalité variable selon les établissements de 0,5% à 1,8% du montant du placement lors de ce remboursement anticipé.

Les intérêts peuvent être versés en fin ou en début du blocage, ils sont soumis à l'impôt sur les bénéfices.

Les comptes à terme sont donc des produits de placement à court terme qui paraissent peu attrayant dans la mesure où même s'ils sont très sûrs, ils restent par contre peu rentables, peu liquides et fortement fiscalisés.

²⁷ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.182.

1.2. Bon de caisse :

Il représente un titre de créance émis par la banque en l'échange d'un dépôt, sa durée est comprise entre un mois et cinq ans, son taux est librement fixé par l'entreprise et la banque, mais il est inférieur à celui du marché monétaire. Ce bon n'est pas négociable et un remboursement anticipé est pénalisant pour l'entreprise.

2. Instruments de placement négociable :

Contrairement aux instruments de placement non négociable, les instruments de placements négociables sont des placements très liquides, peuvent être à tout moment négociés si le prêteur souhaite récupérer les fonds investis. Il existe donc, d'une part, des dispositions prévues pour leur revente éventuelle et d'autre part, des marchés secondaires « d'occasion » qui ne sont pas systématiquement boursiers. Ces produits se négocient donc aussi bien sur le marché financier (des actions et obligations) que sur le marché monétaire (des titres de créances négociables)²⁸.

Donc, les entreprises disposent d'une grande diversité d'instruments négociés sur les marchés monétaires et financiers afin de placer leurs excédents de trésorerie.

2.1. valeurs mobilières de placement :

Les valeurs mobilières sont des titres remis par une société en échange d'un apport, dans le cas des actions, ou d'un prêt dans le cas des obligations. Ces titres sont émis sur le marché financier primaire et éventuellement renégociés à des prix « d'occasion » sur le marché financier secondaire, plus connu sous le vocable bourse²⁹.

2.1.1. Les obligations :

L'obligation est une créance d'un tiers (le prêteur) sur l'émetteur (l'emprunteur). Elle prend la forme d'un titre (l'obligation) négociable (à la bourse) représentant une part de l'emprunt émis. Ce titre, productif d'intérêts (coupon), est généralement remboursé au pair, c'est-à-dire à son nominal d'émission³⁰.

2.1.2. Les actions³¹ :

Contrairement à l'obligation, l'action est un titre de propriété représentant une fraction du capital d'une société par actions et non une créance. La somme des actions émises constitue le capital social de la société.

²⁸ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.184.

²⁹ Idem., p.185.

³⁰ Philippe MONNIER, Mahier-Le François SANDRINE, *Les techniques bancaires*, édition DUNOD, Paris, 2008, p.248.

³¹ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.194.

L'actionnaire n'est donc pas un créancier de l'entreprise mais un associé. A ce titre, il supporte les pertes à concurrence de son apport et en contrepartie il dispose de prérogatives financières (à caractère pécuniaire) et juridiques (à caractère extrapatrimonial).

La valeur des actions étant liée directement aux résultats de l'entreprise et à l'évolution des actifs de la société, l'action est donc un revenu variable contrairement à l'obligation.

2.1.3. Titres de créances négociables (TCN) :

Ils sont émis sur un marché réglementé, et dit négociable car ils peuvent être revendus avant leur échéance. « Le marché de titres de créances négociables se présente en tant que charnière entre les marchés de capitaux à court et à long terme ou une panoplie de titres à court et moyen termes sont proposés aux agents à capacité de financement, tels les bons du trésor, billet de trésorerie et les certificats de dépôt »³².

✚ **Les certificats de dépôts (CD) :** les certificats de dépôts sont des titres de créance négociables représentatifs d'un dépôt à très court terme auprès d'un établissement de crédit résident ou non résident qui prennent la forme de billets³³.

Le rendement du CD est très proche du marché monétaire. Son avantage réside dans la négociabilité (revente sur le marché secondaire) afin d'éviter toute pénalisation en cas de remboursement avant l'échéance.

✚ **Les bons de trésor :** ce sont des titres de créances représentatifs d'un emprunt émis par l'état. Le détenteur du bon de trésor est devenu créancier de l'Etat qu'elle s'engage à le rembourser à une échéance déterminée et à lui verser un intérêt³⁴.

✚ **Billet de trésorerie :** les billets de trésorerie représente un moyen de financement à court terme pour les entreprises à besoin de financement et un moyen de placement pour les entreprises ayant un excédent de trésorerie.

2.2. Les placements en organismes de placement collectif en valeur mobilières (OPCVM) :

Les OPCVM sont des sociétés ou fonds, qui ont pour objet de constituer et gérer un portefeuille de valeurs mobilières et autres produits financiers pour le compte de tiers. Ils sont habilités à collecter de l'épargne, aussi modeste soit-elle, en vue d'être investie sur le marché financier selon une politique de placement bien définie³⁵.

³² Banque d'Algérie, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/marche13.htm> consulté le 26/04/2017 à 20h20.

³³ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.266.

³⁴ www.bforbank.com/bourse-pea/glossaire/les-bons-du-tresor.html consulté le 26/04/2017 à 21h54.

³⁵ Commission D'organisation Et De Surveillance Des Opérations De Bourse, www.cosob.org/opcvm/ consulté le 26/04/2017 à 23h06.

On distingue deux sociétés d'OPCVM : les SICAV et les FCP³⁶.

2.2.1. Les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV):

C'est une société qui émet des actions au fur et à mesure des demandes de souscription. Tout investisseur qui achète ses actions devient actionnaire et peut s'exprimer sur la gestion de la société lors des assemblées générales.

2.2.2. Les fonds communs de placement :

Les FCP correspondent à un portefeuille de valeurs mobilières en copropriété géré dans une société de bourse ou de banque, par un professionnel. Les FCP sont divisés en parts dont chacune correspond à une fraction des actifs par les fonds.

Ce type de placement est légèrement moins liquide que le SICAV. La facilité des FCP est identique à celle des SICAV.

Pour le trésorier, ce type de placement (SICAV et FCP) présente un triple intérêt car il est :

- **Mobile** : l'achat et la vente est immédiate, (1 jour pour les SICAV et quelques jours pour les FCP) ;
- **Sûr** : la gestion des risques est faite par un spécialiste ;
- **Simple** : les procédures d'achats et de ventes sont rapides et administrativement simples.

Sous section 02 : optimisation des placements

L'objectif du trésorier placeur est de maximiser la part de son excédent placé à échéance. Pour cela il doit gérer ses excédents d'une manière optimale et choisir le placement le moins risqué et le plus rentable pour l'entreprise.

1. La gestion des excédents de trésorerie :

Pour bien gérer les excédents de trésorerie il faut³⁷ :

- ✚ **Avoir des prévisions stables** : Une bonne décision de placement (choix d'une durée et d'un montant) repose avant tout sur des prévisions de trésorerie fiables. Celles-ci permettent de maximiser la part de l'excédent de trésorerie placé à échéance, à un rendement supérieur au taux au jour le jour et d'éviter d'être contraint de sortir d'un placement à échéance de façon anticipée et de subir une pénalité.
- ✚ **Mettre ses banques en concurrence** : le marché des TCN est en effet un marché sur lequel l'investisseur a peu de visibilité car les cours y fluctuent en permanence. C'est

³⁶ Philippe MONNIER, Mahier-Le François SANDRINE, Op.cit., p253.

³⁷ Michel Sion, Op.cit., p.151.

également un marché d'opportunités. Dans certaines circonstances, les rendements proposés sont supérieurs aux taux du marché.

- ✚ **Développer une bonne relation avec ses banques :** s'agissant d'un marché d'opportunités, le trésorier a intérêt à développer une bonne relation avec l'ensemble de ses interlocuteurs bancaires lui proposant des placements.
- ✚ **Communiquer ses excédents à l'avance :** le trésorier a intérêt à appeler ses banquiers plusieurs jours avant le renouvellement de son placement. Il incite ainsi ceux-ci à réfléchir aux opportunités de placement qu'ils peuvent lui proposer.
- ✚ **Prendre ses décisions rapidement :** les opportunités sont proposées à plusieurs investisseurs en même temps. C'est le plus rapide qui en bénéficiera.
- ✚ **Savoir vérifier les rendements annoncés :** le trésorier assurera sa crédibilité vis-à-vis des banques en sachant recalculer le taux de rendement à partir du prix annoncé ou à l'inverse le prix à partir du rendement annoncé.

2. **Les critères de décision de placement :**

Le trésorier cherche toujours à maximiser les produits financiers possibles des placements, pour cela il doit satisfaire les critères fondamentaux suivants³⁸ :

- ✚ **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 des besoins prévus.

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

³⁸Michel SION, Op.cit., p.152.

Sous section 03 : l'arbitrage placement/découvert

L'entreprise doit effectuer des placements lorsque les soldes prévisionnels font apparaître des excédents de trésorerie dans certaines périodes.

Le fait de placer tout ou une partie des excédents afin d'en obtenir une rémunération, entraîne un supplément d'agios liés à l'augmentation des soldes débiteurs pendant les périodes non excédentaires. Il faut donc, faire un arbitrage entre découvert et placement³⁹.

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 moyens.

La courbe des soldes de trésorerie est le point de départ partagé des décisions de trésorerie. L'arbitrage entre placement et découvert consiste à déterminer le montant optimal à placer compte tenu de profil ses soldes prévisionnels de trésorerie.

1. L'horizon de placement :

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 long⁴⁰ :

- Que l'écart de rémunération entre les placements longs et courts est important. Le placement à un an est alors toujours plus intéressant que le placement à un mois ;

³⁹ www.fr.scribd.com/document/133028904/La-Gestion-de-Tresorerie-Et-Relation-Bq-Entreprise publié le 29/03/2013 consulté le 27/04/2017 à 16h58.

⁴⁰ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.322.

- 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.

2. Formalisation de l'arbitrage placement/découvert :

2.1. Présentation⁴¹ :

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 initiaux.

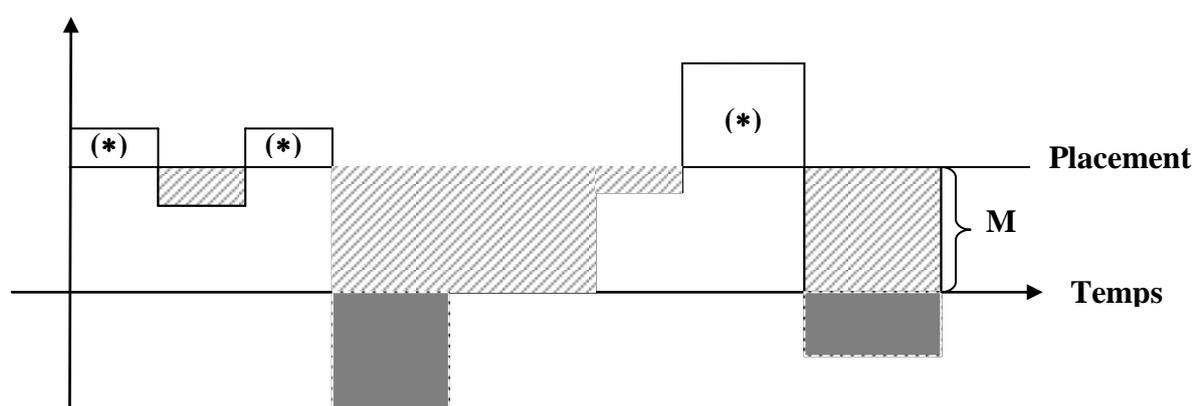
L'objectif est d'optimiser le gain financier en termes de rendement et de coût. Le profil des soldes de trésorerie est une donnée dont le niveau zéro apparaît dès lors quelque peu arbitraire.

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 plus fréquents et plus importants 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° 2.2 : 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.

⁴¹ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.323.

- Le recours au découvert va être plus important, il 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 :

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

Avec : **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 :

$$\text{Gain/coût} = \underbrace{\frac{M \times Tp \times 365}{36000}}_{\text{Rémunération du placement}} - \underbrace{\frac{Nbc \times Tp}{36000}}_{\text{Coût d'opportunité}} - \underbrace{\frac{Nbd \times Td}{36000} - (12 \times M + \Sigma \text{Max}_i) \times \text{CPFD}}_{\text{Coût de découvert}}$$

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

2.2. Formalisation de l'arbitrage :

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 marginaliste⁴².

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.

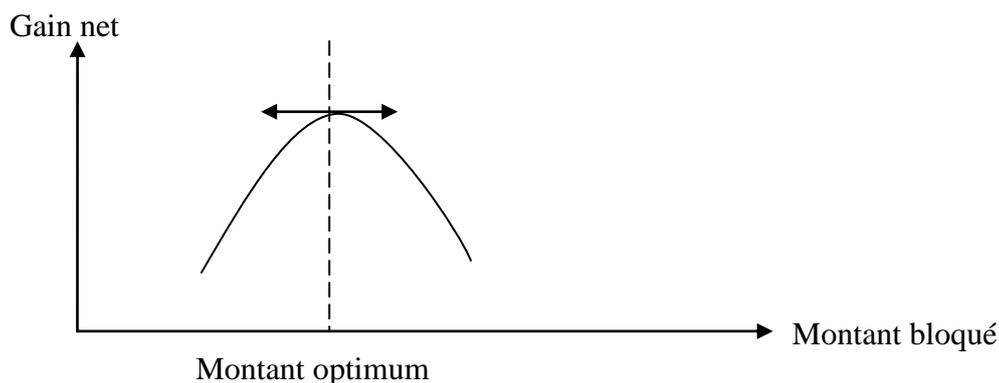
Sur une période donnée, l'entreprise dont la structure de trésorerie est en majorité créditrice aura intérêt à bloquer un montant M si l'équation suivante est positive.

$$\text{Rémunération brute due au blocage} - (\text{intérêts débiteurs} + \text{commission de plus fort découvert}) > 0$$

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.

⁴² Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.325.

Figure N° 2.3 : 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'écrire⁴⁴ :

$$\underbrace{\frac{\Delta M \times T_p \times 365}{36000}}_{\text{Rémunération}} + \underbrace{\frac{\Delta M \times N_{jc} \times T_p}{36000}}_{\text{Le gain lié à la}} - \underbrace{\frac{\Delta M \times N_{jd} \times T_d}{36000} - \Delta M \times 12 \times \text{CPFD}}_{\text{diminution du coût d'opportunité Les coûts du découvert supplémentaire Intérêts débiteurs + CPF D}}$$

Avec : 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.

⁴³ Jean-Pierre ROUMILHAC, Trésorerie à court terme et information, édition Dalloz, Paris, 1990.p.220.

⁴⁴ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.325.

Section 03 : la gestion optimale des risques liés à la trésorerie

A cause de l'instabilité de certaines variables financières et de l'environnement économique en générale. L'entreprise se trouve confronté à de nombreux risques qu'elle doit gérer afin que ces derniers n'influence pas négativement son activité.

La trésorerie comme toute autre fonction de l'entrepris, est exposé à ces risques financiers que le trésorier doit identifier et gérer convenablement pour garantir à son entreprise une gestion optimale de la trésorerie. Ces risques sont liés à la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change ainsi qu'aux risques de défaillance de certains partenaires de l'entreprise⁴⁵.

Sous section 01 : Risque sur taux d'intérêt

Avant d'envisager le recours à un instrument financier, le trésorier doit savoir dans quelle mesure il est exposé au risque de taux. Une fois le degré d'exposition est connu, il doit construire des anticipations sur le devenir de taux d'intérêt. C'est à partir de ce moment qu'il pourra faire recours à un instrument financier pertinent.

1. Définition du risque sur taux d'intérêt⁴⁶ :

« L'exposition au risque sur taux d'intérêt est représentée par le montant d'un financement ou d'un investissement qui est sujet au risque de survenance d'un mouvement contraire dans les taux d'intérêt qui mènera à un accroissement de la charge de la dette ou à une diminution du revenu de l'investissement ».

Le risque sur taux d'intérêt est donc issue de la variation de ces taux d'intérêt dans le temps à partir d'un moment donné et dans une direction contraire de celle souhaitée, car elle accroît la charge de l'emprunteur et diminue le revenu de l'investisseur.

- ✚ **Le moment donné :** le trésorier raisonne dans le contexte du présent et non du passé (sur lequel il ne peut plus agir) ou du futur (qu'il ne peut pas connaître). Les actions prises pour couvrir le risque de variation de taux dans le futur doivent toujours être jugées a posteriori en se plaçant dans le même contexte de décision.
- ✚ **La variation dans le temps :** il n'y a risque que dans la mesure où les taux d'intérêt se modifient, sinon le risque est nul.
- ✚ **Le sens contraire :** le risque n'est réel que dans la mesure où les taux d'intérêt varient dans le sens contraire de celui souhaité. Une diminution de la charge de financement ou une majoration des revenus d'un investissement sont des avantages et non des risques.

⁴⁵ Elie COHEN, *Réflexion sur la gestion de trésorerie*, édition d'Organisation, paris, 2010, p.96.

⁴⁶ Philippe KNEIPE, Op.cit., p.267.

2. L'évaluation des risques sur taux de change⁴⁷ :

Le risque sur taux d'intérêt conduit l'entreprise à définir une politique d'exposition et de couverture, en agissant sous l'angle de la valeur patrimoniale des actifs et passifs financiers détenus au bilan.

L'évaluation du risque sur taux d'intérêt dépend de trois facteurs :

- Le montant de l'investissement ou du placement en jeu ;
- La durée de cet investissement ou de ce financement ;
- Le degré de variation des taux d'intérêt ou volatilité.

Le risque sur taux d'intérêt sera d'autant plus élevé que le montant en jeu est élevé, que la durée est longue et que le degré de variation des taux d'intérêt (volatilité) est important, d'autant moins élevé, inversement. Si les deux premiers facteurs peuvent être assez facilement déterminés par le trésorier, par contre, le degré de variation des taux d'intérêt reste, lui, beaucoup plus difficile à cerner dans l'avenir. Il sera fonction de certains éléments dont la variation aura des répercussions sur les taux d'intérêt. On va les présenter dans le tableau suivant :

Tableau N°2.1 : facteurs influençant les variations de taux d'intérêt

Facteurs	Hausse des taux	Baisse des taux
Monnaie se raffermir		X
Monnaie s'affaiblit	X	
Croissance économique	X	
Décroissance économique		X
Inflation croissante	X	
Inflation décroissante		X
i à CT > i à LT		X
i à CT < i à LT	X	
Masse monétaire en hausse	X	
Masse monétaire en baisse		X
Endettement public en croissance	X	
Endettement public en décroissance		X
Balance commerciale déficitaire	X	
Balance commerciale excédentaire		X
Investissement en hausse	X	
Investissement en baisse		X

Source : KNEIPE Philippe, Op.cit., p.269.

⁴⁷ Philippe KNEIPE, Op.cit., p.267.

3. Les instruments de gestion du risque sur taux d'intérêt :

La classification la plus opérationnelle réside dans la distinction entre les marchés de gré à gré et les marchés organisés. Nous retrouverons également cette distinction dans le domaine de la gestion de risque de change⁴⁸.

3.1. Instruments négociés sur les marchés de gré à gré :

3.1.1. Swap de taux d'intérêt⁴⁹ :

un swap de taux d'intérêt est une opération de trésorerie sans mouvement de capital qui permet à deux contreparties d'échanger les flux financier d'intérêt de créances en même devise résultant de références de taux différentes.

Il existe deux grands types de référence de taux d'intérêt :

- Les taux fixes qui sont connus dès le départ et dépendent de la maturité initiale de créance ou de la dette.
- Les taux variables qui sont refixés périodiquement en fonction de données de marché.
On distingue donc deux catégories de swaps de taux d'intérêt :
- Les swaps taux fixe-taux variable dans lesquels une contrepartie A paye un flux d'intérêt à taux fixe à B qui paye un flux à taux flottant à A. ce type d'opération est le plus fréquent. On dit que A réalise un swap « emprunteur de taux fixe » et que B est « prêteur de taux fixe ».
- Les swaps taux variables-taux variable (ou basis swaps) pour lesquels les deux contreparties échangent des taux d'intérêt variables calculés sur des références différentes.

Les swaps d'intérêt taux variable-taux variable concernent essentiellement les banques dans leur gestion de trésorerie. Ils intéressent rarement le trésorier d'entreprise. Par la suite, nous ne considérons que les swaps d'intérêts taux fixe-taux variable.

3.1.2. Terme contre terme (ou contrat forward/forward) :

Par définition, le contrat de terme contre terme est un contrat par lequel on peut fixer immédiatement le taux d'intérêt d'un placement ou d'un emprunt qui sera effectué ultérieurement. Dans e cas, un client (entreprise) et une banque s'engagent irrévocablement à réaliser une opération pour un moment, une durée et un taux déterminé,

⁴⁸ Philippe Rousselot, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.362.

⁴⁹ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.593.

à une date différée prévue au contrat. Les caractéristiques des contrats de terme contre terme sont les suivants :

- Les devises traitées sont les principales devises du marché ;
- La durée courante est inférieure à l'année. On peut opter pour les intérêts précomptés ou post comptés.

3.1.3. Forward Rate Agreement (FRA) :

Le principe général est le même que celui du terme contre terme. La différence essentielle, réside dans la dissociation entre l'opération de couverture par le contrat et l'opération future de placement ou d'emprunt par l'entreprise.

Par définition, le FRA (accord ou garantie de taux futur) est un contrat par lequel une entreprise s'assure immédiatement un taux d'intérêt pour un montant, une devise et une période déterminés, alors que l'opération projetée (placement ou emprunt) n'interviendra qu'ultérieurement.

Le contrat de FRA n'est pas un engagement de placement ou d'emprunt pour l'entreprise comme pour la banque, l'opération de garantie de taux étant dissociée de celle de l'emprunt ou du placement. Le contrat de FRA porte uniquement sur le versement ou la réception par l'entreprise ou la banque de la différence entre les taux garanti et un taux de référence précise dans le contrat et dépendant de la période.

3.1.4. Produits opérationnels de gré à gré :

Options de taux de contrats de cap, floor et collar

- **Options de taux :** un contrat d'option donne le droit, non l'obligation, d'acheter ou de vendre un actif déterminé (appelé actif sous-jacent), à une période fixée ou durant une période donnée, à un prix convenu dans le contrat (prix d'exercice ou Strike). L'acheteur de l'option paie immédiatement une prime qui est perçue par le vendeur de l'option.
- **Caps, Floors et Collars :** ces produits sont, contrairement aux options qui sont des produits de court terme, destinés à la gestion et à la couverture du risque de taux d'intérêt à moyen terme. Les durées de ces instruments peuvent aller en effet jusqu'à 10 ans même si les échéances les plus courantes ne dépassent guère 7 ans⁵⁰.

⁵⁰ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.366-373.

3.2. Instruments négociables sur les marchés organisés :

Les marchés organisés offrent, comme les marchés de gré à gré, la possibilité de se couvrir contre une évolution défavorable des taux d'intérêt.

Les marchés organisés ont historiquement été les premiers à voir le jour. Les opérateurs désireux de se couvrir ou de spéculer ont très vite ressenti le besoin de se retrouver sur un marché au sens géographique du terme. La tendance est cependant à l'inter connexion des marchés organisés et à l'introduction massive des nouvelles technologies en matière de cotation et de passation des ordres.

L'avantage des marchés organisés réside dans leur plus grande liquidité. Il est relativement aisé de dénouer avant l'échéance des positions antérieurement prises.

Par contre, le fait que les contrats soient standardisés représente le principal inconvénient. Il est plus difficile pour le trésorier de trouver le contrat correspondant parfaitement à ses besoins que sur un marché de gré à gré.

La standardisation porte sur :

- Le montant notionnel du contrat ;
- Les devises ;
- Les dates d'échéance ;
- Les taux de référence utilisés dans les contrats ;
- Les heures de cotation et de passation des ordres.

Sous section 02 : Risque de change

Le risque de change revient des fluctuations quotidiennes des taux de change sur le marché. Cette donnée s'impose à l'entreprise. Toute fois le marché des changes n'est pas seulement une source de dangers ; c'est aussi un lieu d'intervention où le trésorier peut effectuer diverses opérations d'achat ou de vente. Il s'agit d'un outil offrant de nombreuses possibilités d'action dans la gestion de trésorerie de l'entreprise⁵¹.

1. Définition de risque de change :

Les entreprises ayant une activité internationale réalisent des opérations commerciales et financières avec des partenaires étrangers. Le risque de change est lié à la variation du cours de devises par rapport à la monnaie de référence, c'est-à-dire celle du pays où es implantée l'entreprise.

⁵¹ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.379.

On distingue trois approches de la position de change⁵² :

1.1. Le risque de change transactionnel :

Il s'agit du risque qui apparaît dès qu'une organisation réalise des opérations dans une monnaie différente de monnaie de référence. Ce risque provient de l'écart de temps existant entre la date effective de l'opération, la date d'enregistrement en comptabilité et la date de règlement il concerne la comptabilisation de tous les résultats opérationnels (charges et produits) ainsi que de la conversion des dettes et des créances libellées en devises.

1.2. Le risque de change économique :

C'est le risque macroéconomique lié aux variations non anticipées des différentes devises qui impacte la valeur de toute entreprise, que cette dernière travaille ou non en monnaie étrangère. Ce risque qui affecte considérablement la valeur d'entreprise est souvent moins bien géré car plus difficile à identifier.

1.3. Le risque de conversion patrimonial :

A la différence du risque transactionnel qui a une échéance certaine, le risque de change patrimonial est une exposition résultant d'un actif permanent ou quasi-permanent.

Il concerne le risque de conversion des états financiers établis en devises, lors de la consolidation des comptes d'un groupe. Un écart de conversion apparaît en raison de l'utilisation possible de trois taux de change : le cours de clôture, les cours moyen et le cours historique.

2. La position de change :

La position de change exprime l'exposition d'une entreprise face aux fluctuations des devises. Elle est actualisée en permanence et s'obtient en calculant, pour chaque devise, la différence entre les créances et les dettes.

Chaque devise étant susceptible de variations par rapport à la monnaie de référence, le trésorier doit connaître devise par devise le montant de son exposition au risque de change qui résulte à la fois des transactions commerciales et des transactions financières. L'approche transactionnelle conduit à prendre en considération les transactions certaines, mais aussi celles qui sont raisonnablement prévisibles.

Les flux en devises liés aux transactions correspondent soit à des décaissements, soit à des encaissements. On est ainsi amené à les qualifier de positions courtes et de positions longues

⁵² Pascal BARNETO, Georges GREGORIO, *Finance : Manuel et applications*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2009, p.463.

en devises. Les éléments constituant la position globale de change en une devise sont les suivantes⁵³ :

- (+) commandes reçues à l'export
- (-) Commandes passées à l'import
- (+) clients facturés (export)
- (-) Fournisseurs à payer (import)
- (+/-) compte de liaison : comptes réciproques en devises entre sociétés d'un même groupe ou entre succursales
- (+/-) divers (brevets, licences, commissions)
- (+) commandes export prévisionnelles (remises d'offre, propositions en cours de négociation, enchères en devise) pondérées par une probabilité de réussite
- (-) Commandes import prévisionnelles (enchères à dépouiller, négociations en cours)

= Position Commerciale Transactionnelle En Devise

-
- (+/-) solde compte courant bancaire en devise
 - (+) achats comptant et à terme de devises
 - (-) Ventes comptant et à terme de devises
 - (+) dépôts et créances en devise
 - (-) Emprunts en devise
 - (+) intérêts sur dépôts et créances en devise
 - (-) Intérêts sur emprunt en devise
 - (+) Achat d'option d'achat/vente d'option de vente en devise
 - (-) Vente d'option d'achat/vente d'option de vente en devise

= position financière

= Position De Change Globale

Chacun des éléments concourant à a position nette en devise est porteur d'un taux de valorisation qui permet de calculer les éventuelles plus ou moins-values de change. Le calcul de la position nette ne se limite pas à un cumul algébrique. Selon les dettes d'origine des transactions, chacun des flux à encaisser ou à décaisser en devise a été valorisé par rapport à la monnaie de référence à un cours de change spécifique. On peut dès lors calculer un cours moyen de valorisation pour chaque ligne et pour chaque sous-total.

3. La couverture de risque de change :

Pour se couvrir du risque de change, le trésorier doit définir une stratégie. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs :

- La politique de l'entreprise vis-à-vis des risques et de risque de change en particulier ;
- Le degré de l'exposition de l'entreprise.

Une fois ces considérations dont prises en compte, le trésorier de l'entreprise peut :

⁵³ Hubert DE LA BRUSLERIE, Op.cit., p.408.

✚ **Ne rien faire** : cela est dans le cas où des pertes de changes sont limitées, dans cette situation, ne pas se couvrir reste le moyen le moins couteux.

Toutefois, ne pas se couvrir n'est pas sans danger, car l'entreprise reste exposée en cas de mauvaises anticipations.

✚ **Décider de couvrir toutes ses positions** : (la couverture systématique) à l'opposer les trésoriers qui suivent cette méthode considèrent qu'une perte d'opportunités est acceptable alors qu'une perte réelle ne l'est pas. Cette politique n'est pas optimale pour deux raisons.

- Les couts de couverture sont élevés ;
- Les pertes d'opportunités peuvent être significatives et les entreprises concurrentes ont peut-être la possibilité de profiter des évolutions des taux de change.

✚ **Se couvrir d'une manière sélective** : c'est le type de politique qui est le plus pratiqué par les groupes et les entreprises fortement exposé à l'internationalisation.

Dans cette politique, le trésorier peut décider de couvrir une position longue en cas de baisse anticipée de la devise et ne rien faire en cas de hausse anticipée. Pour cela, il doit disposer d'un système d'information sur les flux entrants en devise ainsi qu'un système de prévision performant lui permettant d'avoir des anticipations, également de savoir évaluer les résultats⁵⁴.

Donc, les couvertures de change doivent faire l'objet d'une évaluation mesurant les gains et les pertes, avec et en l'absence d'une couverture de change, compte tenu des évolutions réelles des taux de change par comparaison à leurs évolution anticipées. Le cout de la couverture du risque de change ne doit pas excéder les gains qu'elle procure ou les pertes qu'elle évite⁵⁵.

Sous section 03 : risque client

Parmi les causes diverses des problèmes de trésorerie l'insolvabilité 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.

1. Définition du risque client :

On appelle risque de défaillance du client le risque d'impayés ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue.

Le risque client est l'un des éléments fondamentaux du besoin en fonds de roulement et de la pérennité de l'entreprise. Il faut sans cesse sensibiliser les acteurs internes au fait qu'une

⁵⁴ Philippe ROUSSOLOT, Jean-François VERDIE, Op.cit., p.269.

⁵⁵ Jack FORGET, Op.cit., p172.

vente n'est réellement réalisée qu'après l'encaissement complet du prix. En externe, il faut vendre ses conditions de règlement⁵⁶.

Au niveau de la trésorerie, cela se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui va influencer le compte courant pendant la durée du retard. Tout événement imprévu entraîne un déséquilibre des prévisions de trésorerie, qui se traduit par un déséquilibre du plan de trésorerie qui va induire une modification dans le financement des emplois.

2. La prévision du risque client :

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

2.1. L'identification du risque :

L'identification du risque est avant tout celle du client. Il est absolument indispensable de disposer précisément d'informations telles que le nom de la société, la structure juridique, l'identité des dirigeants, les relations financières et commerciales de la société avec ses différents partenaires (sociétés du même groupe, banques, clients, autres fournisseurs...) ; ces renseignements doivent être vérifiés auprès de différentes sources d'information.

2.2. L'évaluation traditionnelle 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 en situation de fournisseur et auprès d'organismes extérieurs. La collecte interne est réalisée dans les services commerciaux, livraison et comptable. La connaissance des clients par les commerciaux, leurs souhaits en matière de livraison, le respect des délais de règlement ou les incidents de paiement sont des éléments de connaissance relationnelle minimale des clients. Le recours à des organismes externes (banques, greffe du tribunal...) fournit des informations financières et comptables (derniers bilans, comptes de résultat...) concernant les clients ; il convient de vérifier la validité et la pertinence de ces renseignements.

3. La couverture des impayés⁵⁷ :

Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanente au sein de l'entreprise et non comme une action de crise. Il est assuré par différentes étapes :

3.1. L'intervention des commerciaux :

Dans une première approche, on estime que le commercial est responsable jusqu'à l'encaissement de la créance. Cette approche est pertinente lorsque les commerciaux se

⁵⁶ Caroline SELMER, Toute la fonction finance, édition DUNOD, Paris, 2006, p.260.

⁵⁷ Idem., p.271.

rendent fréquemment chez leur client, pour but de repartir avec un chèque. Toutefois, le recouvrement ne doit pas devenir leur préoccupation principale.

Dans une seconde approche, le commercial est responsable de la commande jusqu'à sa facturation. Le service recouvrement prend le relais à partir de la facturation client jusqu'à l'encaissement.

3.2. Les relances de retard de paiement :

Il existe deux types de relances : la relance téléphonique, elle présente l'avantage d'un contact direct avec le client. Le chargé de recouvrement est donc mieux en mesure de comprendre les raisons du non-paiement et d'engager son client sur la voie du recouvrement de la créance. La seconde relance est les lettres, leur coût est faible, elles sont efficaces à l'égard de client de bonne foi.

4. La couverture du risque client :

Malgré toutes les précautions prises, un risque non négligeable existe toujours. Il peut être réduit avec :

4.1. 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 client⁵⁸.

4.2. 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 donc 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.

4.3. L'affacturage :

(Déjà expliqué dans la première section).

⁵⁸ ADJO Nouwozan, Jean-Christian, La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients : cas du CNHU-HKM du Bénin, Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme d'études supérieures spécialisées en Audit et Contrôle de gestion, 2010/2011, p.35.

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons mis en relief la gestion optimale de la trésorerie qui consiste à prévoir, contrôler et 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.

Nous avons aussi expliqué les modes de gestion de trésorerie, les placements et les financements possibles, ainsi que les instruments de la couverture des différents risques que se soit le risque de change, le risque sur taux d'intérêt ou le risque client. Ceci dans le but d'optimiser la gestion des flux financiers et de minimiser les coûts provenant de sa gestion afin d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût.

CHAPITRE III

**ANALYSE ET
OPTIMISATION DE
LA TRESORERIE
D'EXAL**

Introduction

Après avoir présenté dans les deux premiers chapitres le cadre théorique et l'optimisation de la trésorerie dans une entreprise, nous avons eu une vision sur le cadre conceptuel de l'analyse et de l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Cependant, comme l'étude théorique ne pourrait être complète sans un appui pratique appliqué aux entreprises algériennes. Une application de la partie théorique est indispensable pour mieux cerner le processus de gestion de trésorerie dans le contexte algérien.

Ainsi, nous allons procéder dans ce chapitre à l'étude de l'optimisation de la trésorerie au sein de l'entreprise EPE EXAL Spa « Expertise Algérie Spa » le leader de l'expertise en Algérie et filiale des compagnies d'assurances à savoir la CAAT, la CAAR et la SAA.

La première section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude de cas à savoir l'EXAL Spa.

Ensuite, dans la deuxième section, nous allons analyser sa trésorerie avec les différentes approches (statiques et dynamiques) et par les ratios pour avoir une vision globale sur la situation de la trésorerie d'EXAL.

De ce fait, l'optimisation de la gestion de trésorerie d'EXAL fera l'objet de la dernière section.

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 01 : La présentation de l'entreprise EPE EXAL Spa

Dans cette première section, nous allons présenter le cadre général de l'entreprise EPE EXAL Spa, qui a fait l'objet de notre étude, son objectif et ses missions. Par la suite nous allons voir l'organisation générale de l'entreprise et l'organisation de la structure où nous avons effectué notre stage pratique à savoir la Direction de l'Administration, des Finances et de la Comptabilité. En fin, nous allons analyser l'évolution de son chiffre d'affaire

Sous section 01 : Le cadre général de l'entreprise¹

La création de la Société « EXPERTISE ALGERIE » en 1997 s'inscrivait avec un capital de 23 500 000 DA dans le cadre de la restructuration du secteur des assurances. L'activité d'expertise, qui était auparavant exercée en partie par les Bureaux Techniques de la CAAR et la CCR et par les experts privés en ce qui concerne la CAAT, a été filialisée en vue d'une meilleure maîtrise et une bonne prise en charge. Ainsi, les entreprises d'assurance et réassurance en concertation avec les pouvoirs publics, ont décidé de la création d'une Spa filiale dont l'objet est de prendre en charge non seulement les expertises mais également les autres prestations à savoir les visites de risques et les actualisations de valeurs d'assurance etc.

En 2008, le capital de l'entreprise a été augmenté à 60 000 000 DA et en 2014 à 500 000 000 DA.

1. Statut juridique :

EXAL est une société publique économique par action (EPE/Spa) dotée d'un capital de 500 000 000 DA réparti entre la CAAR, la CAAT et la CCR.

✚ CAAR : 37,2%

✚ CCR : 37,2%

✚ CAAT : 25,6%

2. L'objectif de l'entreprise EXAL :

L'initiative qui était à l'origine de cette prise de décision est louable et judicieuse, car l'objectif que visaient les Sociétés Actionnaires, était de disposer d'une entité économique commune et efficace dont les missions principales seront orientées vers les activités suivantes :

¹¹www.exal.dz/Presentation.html consulté le 05/05/2017 à 15h20.

- Prise en charge valablement de toutes sortes d'expertises d'assurance ou autres prestations nécessaires à l'assurance, telles que les visites de risques, l'actualisation de valeurs d'assurance, le Contrôle technique réglementaire, l'assistance et le conseil...
- Assistance, le cas échéant, des entreprises d'assurance et de réassurance vis a vis des experts agissant pour le compte des réassureurs étrangers.

Bien entendu, le champ d'intervention de la Société EXAL qui, initialement se limitait aux Sociétés Actionnaires, s'étendra à d'autres Sociétés d'assurance publiques et privées et évolue ainsi, dans le respect des règles du marché.

3. Les missions de l'entreprise EXAL :

L'Entreprise a pour missions essentielles l'exercice et le développement des activités prévues dans son objet social en vue de générer des profits et d'assurer son développement et sa pérennité.

L'organigramme vise la mise en place d'un ensemble de missions et de conditions favorables à l'initiative et à la prise des décisions opportunes et adéquates afin de faciliter la décentralisation progressive des activités de l'Entreprise vers les Directions Régionales.

Pour atteindre ses objectifs, l'organisation de l'Entreprise s'appuie sur des structures qui se situent à deux niveaux :

✚ Au niveau centralisé :

La nature des activités du niveau central s'inscrit d'une manière logique dans le cadre des missions dévolues à tout siège central d'Entreprise à savoir :

Les tâches de conception, d'orientation, de coordination, d'assistance et de contrôle des structures de production de l'Entreprise.

Ces tâches essentiellement d'études et de suivi sont accompagnées dans une première étape, par des activités opérationnelles en fonction des priorités et du degré de centralisation des activités de l'Entreprise.

✚ Au niveau décentralisé :

La nature de l'activité de l'Entreprise est très spécifique, elle concerne des tâches de prestations de « L'EXPERTISE ».

La production physique est réalisée au niveau des Centres et Antennes d'expertises, qui constituent l'échelon de base où se concrétisent les objectifs de production de l'Entreprise. Ces structures sont encadrées par des Directions Régionales.

Sous section 02 : L'organisation de l'entreprise

L'organigramme vise à mettre en place une organisation capable de faciliter la réalisation des objectifs de l'Entreprise et son adaptation aux exigences du marché, et de permettre une évolution de ses performances tout en assurant une cohésion entre ses différentes structures.

Nous commençons par la présentation de l'organigramme général de l'entreprise (Annexe N° 6).

La Direction Générale est dirigée par un président directeur général qui est chargé du fonctionnement général de la société dans la limite des pouvoirs que lui attribuent les statuts de l'entreprise et le règlement intérieur du conseil d'administration.

EXAL Spa contient deux cellules qui sont indépendantes de ses directions pour qu'elles veillent sur leur bon fonctionnement.

1. La Cellule d'Audit interne :

Cette structure a pour missions de s'assurer de la bonne utilisation des ressources de l'entreprise, son champ d'intervention couvre toutes les activités de l'entreprise.

A ce titre, elle veille à la conformité et la régularité des procédures de gestion afin d'éviter le gaspillage des ressources et leurs mauvaise utilisation. Elle apprécie l'effet et l'efficacité du fonctionnement des structures et émet des recommandations pour corriger les insuffisances.

2. La Cellule Inspection et Contrôle :

Compte tenu de l'importance du réseau commercial et de sa répartition sur l'étendue géographique du Territoire National, l'organisation de l'Entreprise prévoit une structure de contrôle et inspection dont la mission est de permettre le contrôle des activités de toutes les structures de production de l'Entreprise.

3. Les Directions :

Elle compte aussi quatre directions, chaque direction est composée de plusieurs sous-directions :

3.1. Direction technique automobile :

- Sous-direction réalisation et suivi ;
- Sous-direction conception et développement.

3.2. Direction technique risques divers / transport:

- Sous-direction réalisation et suivi ;
- Sous-direction conception et développement.

Ces deux direction techniques (Automobile, IARD et Transport) sont chargées principalement de la conception, l'orientation, la coordination l'assistance et le contrôle des

structures de production en matière d'exécution du plan de charge et la prospection de marché en vue de permettre à l'Entreprise d'accroître sa part de marché et d'assurer son développement.

En outre, pour faire face à un environnement où se profilent les règles d'un marché ouvert à la concurrence et où la recherche d'un positionnement et le développement de l'Entreprise sont indispensables.

3.3.Direction Développement :

Cette direction a été créée en 2016 pour renforcer la fonction de recouvrement des créances, elle est structurée en trois sous-directions :

- Sous-direction commerciale,
- Sous-direction créance ;
- Sous-direction informatique.

3.4.Direction Administration et Finances :

Les activités, administration, finances et comptabilité, ont été regroupées au sein d'une même structure et ce compte tenu de la complémentarité des différentes fonctions de gestion (Annexe N° 7).

Cette Direction est structurée en deux Sous Directions :

- Sous-direction administration générale ;
- Sous-direction finances et comparabilité.

Nous nous contentons d'expliquer le rôle et les missions du service finances et trésorerie où nous avons effectué notre stage.

✚ Attributions du Chef de Service Finances et Trésorerie :

Il a pour missions de :

- Assurer l'exploitation et le suivi des flux de trésorerie (encaissements et paiements).
- Tenir un échéancier de règlement des fournisseurs.
- Veiller aux encaissements d'honoraires pour compte et tenir les Bureaux informés des règlements effectués.
- Contrôler les comptes bancaires et la caisse sur la base des états de rapprochement.
- Veiller à la tenue régulière des registres de banques et de caisse et prendre les mesures nécessaires en cas d'anomalies constatées.
- Etablir le rapprochement des avoirs en banque et en caisse avec les données des brouillards et attester de la reconnaissance matérielle des soldes.

- Participer à l'élaboration du budget en confectionnant des supports de recueil des prévisions.
- Consolider les budgets des structures en vue d'élaborer le budget général de l'Entreprise comprenant le tableau des comptes de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel,
- Etablir en relation avec le Sous-Directeur le plan de trésorerie de l'Entreprise sur la base de prévisions d'encaissements et de décaissements.
- Procéder au règlement des impôts et taxes parafiscales auxquels l'Entreprise est assujettie.
- Dresser la situation fiscale de l'entreprise à la fin de chaque mois et la soumettre à son responsable hiérarchique.
- Communiquer au service comptabilité générale les prévisions annuelles des dépenses fiscales.
- Suivre l'exécution du budget des structures de l'Entreprise.
- Evaluer la charge fiscale et mesurer son incidence sur la trésorerie de l'entreprise.
- Elaborer périodiquement les rapports d'activité de la structure et les soumettre à la hiérarchie.

Sous section 03 : l'activité de l'entreprise

Dans cette sous-section nous allons présenter les différentes activités de l'entreprise EPE EXAL Spa, autrement dit de quoi se compose son chiffre d'affaire et son évolution.

1. Les activités de l'entreprise EXAL :

Le chiffre d'affaire d'EXAL Spa est constitué essentiellement des activités suivantes :

1.1. Expertise automobile² :

L'activité d'expertise technique automobile vient en aval de la souscription de l'assurance automobile.

Celle-ci prend en charge les assurés consécutivement aux sinistres affectant leurs biens (véhicules ou engins roulants). Elle englobe les prestations suivantes :

- Expertise technique automobile (en cas de dommages) ;
- Evaluation des véhicules et engins roulants (souscription d'assurance en cas d'hypothèque) ;
- Réforme des véhicules et matériels roulants (vente aux enchères, rebut et destruction).

²www.exal.dz/Expertise%20automobile.html consulté le 05/05/2017 à 16h42.

1.2. Expertise industrie et bâtiment³ :

Fournit les prestations suivantes :

- Evaluation de patrimoines (biens immobiliers bâtis et non bâtis) ;
- Evaluation et réforme des équipements industriels statiques ;
- Evaluation et réforme des engins de travaux publics et engins industriels roulants ;
- Expertise technique des risques industriels, bâtiments et risques divers (en cours de réalisation et en exploitation) ;
- Visites de risques ou des biens assurés et prévention dans le secteur industriel et bâtiment ;
- Evaluation et actualisation des valeurs d'assurance ;
- Evaluation des fonds de commerce.

1.3. Transport⁴ :

Fournit les prestations suivantes :

- Expertise des marchandises et surveillance des déchargements maritimes ;
- Expertise des engins de transport terrestre ;
- Expertise des bateaux de transport et de pêche ;
- Expertise des marchandises transportées par voie terrestre ou aérienne.

2. L'évolution du chiffre d'affaire⁵ :

Nous allons présenter l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise EXAL Spa entre 2011 et 2016.

Tableau N° 3.1 : Evolution du chiffre d'affaire d'EXAL (enKDA)

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CA HT (en KDA)	289 262	317 292	355 450	454 748	425 835	389 451
Taux de croissance du CA (%)	-	9.69%	12.03%	27.94%	-6.36%	- 8.54%

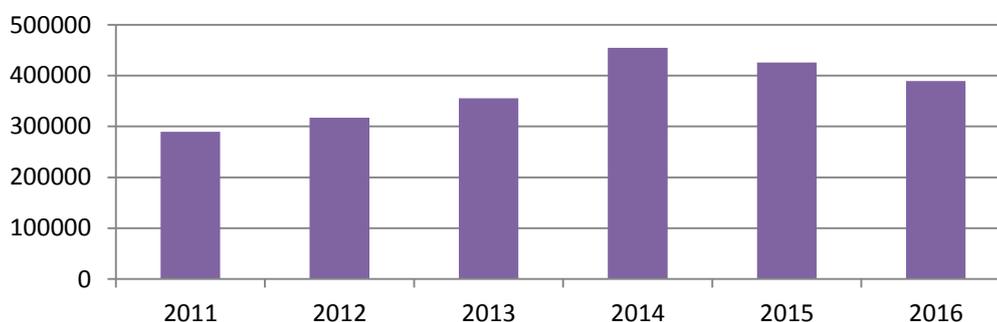
Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports de gestion d'EXAL

³www.exal.dz/Risque%20industrielle.html consulté le 05/05/2017 à 14h56.

⁴www.exal.dz/Transport.html consulté le 05/02/2017 à 17h04.

⁵ Rapport de gestion de l'entreprise EXAL, 2016.

Figure N° 3.1 : évolution du Chiffre d'affaire (enKDA)

CA en milliers de DA

source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports de gestion d'EXAL

La figure N° 3.4 représente l'évolution du Chiffre d'affaire de l'année 2011 à l'année 2016 en KDA.

Nous constatons une croissance consécutive du chiffre d'affaire sur les quatre années, EXAL a doublé son chiffre d'affaire qui était 289 262 000 DA en 2011 et qui a atteint 454 748 000 DA en 2014.

A partir de 2015, Expertise Algérie a connu une diminution du chiffre d'affaire de 6.36% par rapport à celui de 2014 et 8.54% en 2016 par rapport à 2015. Cette diminution est due principalement à la conjoncture économique et la régression du secteur des assurances après l'interdiction de l'importation des voitures.

2.1. Le chiffre d'affaire par structure :

La réalisation du chiffre d'affaire par structures renseigne sur la contribution des bureaux régionaux qui n'est pas la même d'une région à une autre.

En 2016, le bureau régional d'Alger représente 36.41% du plan de charge de l'entreprise, suivi du Bureau Régional d'Oran avec 23.83%, le Bureau Régional de Constantine avec 23.21% et enfin le Bureau Régional d'Annaba avec 16.55%.

2.2. Le chiffre d'affaire par activité :

La structuration des ventes par branche d'activité indique que la branche Automobile reste dominante à 70.87% du chiffre d'affaire en 2016, suivie de l'IARD avec 22.06%, le Transport 6.20%, et enfin l'Evaluation du Patrimoine avec 0.87%.

2.3. Le chiffre d'affaire par client:

Le portefeuille clients indique que la CAAR est le client le plus important d'EXAL, en 2016 elle a fourni 26.96% du plan de charge de l'entreprise, suivie de la CAAT avec 16.17% et la CNMA avec 15.51%.

SECTION 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise EXAL

Dans cette section, nous allons analyser la trésorerie d'EXAL pour comprendre de quoi elle se compose et dans quelle situation elle se trouve pour avoir une vision cohérente sur la manière dont l'entreprise gère sa trésorerie.

Afin d'effectuer cette analyse, nous avons procédé à une recherche documentaire pour avoir les états financiers (Bilans, Comptes de Résultat, Tableaux de flux de trésorerie) et les rapports de gestion des trois dernières années à savoir 2014, 2015 et 2016.

Sous section 01 : analyse statique par le bilan

Nous allons effectuer une analyse de la trésorerie d'EXAL à travers l'approche statique par le bilan en procédant au calcul du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette à travers le bilan des trois derniers exercices 2014, 2015, 2016 (Annexes N° 8, 9, 10 et 11).

Nous allons établir le bilan financier condensé :

Tableau N° 3.2: Bilan financier condensé d'EXAL Spa

ACTIF				PASSIF			
	2014	2015	2016		2014	2015	2016
Actif immobilisé a plus d'un an	172 338 131	245 237 026	295 131 903	Capitaux propres	439 258 303	603 696 586	609 280 916
Actif circulant hors trésorerie actif	433 741 483	372 980 170	397 523 621	dettes à plus d'un an	206 041 439	7 695 025	3 745 297
Trésorerie Active	301 881 953	202 528 181	494 267 952	Dettes à moins d'un an	262 661 824	209 353 766	176 373 641
TOTAL	907 961 568	820 745 378	789 399 855	TOTAL	907 961 568	820 745 378	789 399 855

Source : élaboré par l'étudiante, à partir des Bilans d'EXAL

1. Le Fonds de Roulement :

Le fonds de roulement est la part des capitaux permanents qui n'a pas été investi en actifs fixes et reste disponible pour le financement du cycle d'exploitation.

1.1. Le calcul du Fonds de Roulement :

On va calculer le fonds de roulement par deux méthodes, par le haut du Bilan et par le bas du Bilan :

Par le haut du Bilan :

Rappelons que le fonds de roulement par le haut du Bilan est égal à :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents (capitaux propres et dettes à plus d'un an)} - \text{Emplois stable (Actif immobilisé)}$$

Tableau N° 3. 3 : Calcul du FR par le haut du bilan

Indicateur	2014	2015	2016
Capitaux permanents	645299742	611 391611	613026213
Emplois fixes	172 338 131	245 237 026	295 131 903
FR	472961611	366154585	317 894310

Source : élaboré par l'étudiante

Par le bas du Bilan :

Le Fonds de roulement par le bas de bilan est calculé comme suit :

$$\text{FR} = \text{Actifs à moins d'un an} - \text{Dettes à moins d'un an}$$

Tableau N° 3.4 : Calcul du FR par le bas du bilan

Indicateur	2014	2015	2016
Actifs à moins d'un an	735 623 436	575 508 351	494 267 952
Dettes à moins d'un an	262 661 824	209 353 766	176 373 642
FR	472 961 611	366 154 585	317 894 310

Source : élaboré par l'étudiante

1.2. Analyse du fonds de roulement :

Après avoir calculé le Fonds de Roulement par les deux méthodes, on remarque que pour les trois années prises en considération, l'entreprise dispose d'un FR largement positif, ce qui signifie que l'ensemble des actifs à long terme ont été financés par les capitaux permanents de l'entreprise, avec un excédent de ces derniers.

Cet excédent lui permet de financer une partie de son actif circulant (moins d'un an) et de faire face à ces engagements à tout moment. EXAL a une marge de sécurité en ressources stables pour financer son besoin en fonds de roulement.

La valeur du FR a enregistré une baisse de 23% en 2015 par rapport à celle de 2014 et une baisse de 13% en 2016 par rapport à 2015. Ceci est dû à l'augmentation importante en immobilisations (plus de 104 millions de dinars en 2015 et plus de 31 millions de Dinars en 2016 suite à des nouvelles acquisitions en matière de locaux et moyens de transport).

2. Le Besoin en Fonds de Roulement :

Le besoin en fonds de roulement correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise.

2.1. Le Calcul du Besoins en Fonds de Roulement :

Rappelons que le besoin en fonds de roulement se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = \text{Actif Circulant Hors Trésorerie Active} - \text{Passif Circulant Hors Trésorerie Passive}$$

Tableau N° 3.5 : calcul du BFR

Indicateur	2014	2015	2016
Actif Circulant Hors Trésorerie Active	433 741 483	372 980 170	397 523 621
Passif Circulant Hors Trésorerie Passive	262 661 824	209 353 766	176 373 641
BFR	171079659	163626404	221 149 980

Source : élaboré par l'étudiante, à partir du Bilan d'EXAL

2.2. Analyse du Besoin en Fonds de Roulement :

Le BFR de l'entreprise est positif durant les trois années prises en considération, cela signifie que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. C'est une insuffisance en fonds de roulement ce qui nécessite le recours à un financement par le fonds de roulement, qui est, néanmoins supérieur, il couvre la totalité du BFR.

Le BFR a connu une diminution de 4% en 2015 par rapport à 2014 et une augmentation de 35% en 2016 par rapport à 2015 à cause de la diminution du passif circulant hors trésorerie de 35% et l'augmentation de l'actif circulant hors trésorerie de 7% en 2016 par rapport à 2015.

3. La Trésorerie Nette :

Nous allons calculer la valeur de la trésorerie nette puis nous allons l'analyser.

3.1. Calcul de la Trésorerie Nette :

On va calculer la Trésorerie Nette par deux méthodes, par le haut du Bilan et par le bas du Bilan :

✚ Par le haut de Bilan :

Le solde de la Trésorerie permet l'ajustement entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement.

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Tableau N° 3.6 : calcul de la Trésorerie Nette par le haut du Bilan

Indicateur	2014	2015	2016
FR	472 961 611	366 154 585	317 894 310
BFR	171 079 659	163 626 404	221 149 980
TN	301 881 952	202 528 181	96 744 330

Source : élaboré par l'étudiante

✚ Par le bas du Bilan :

La trésorerie nette par le bas de bilan est égale à :

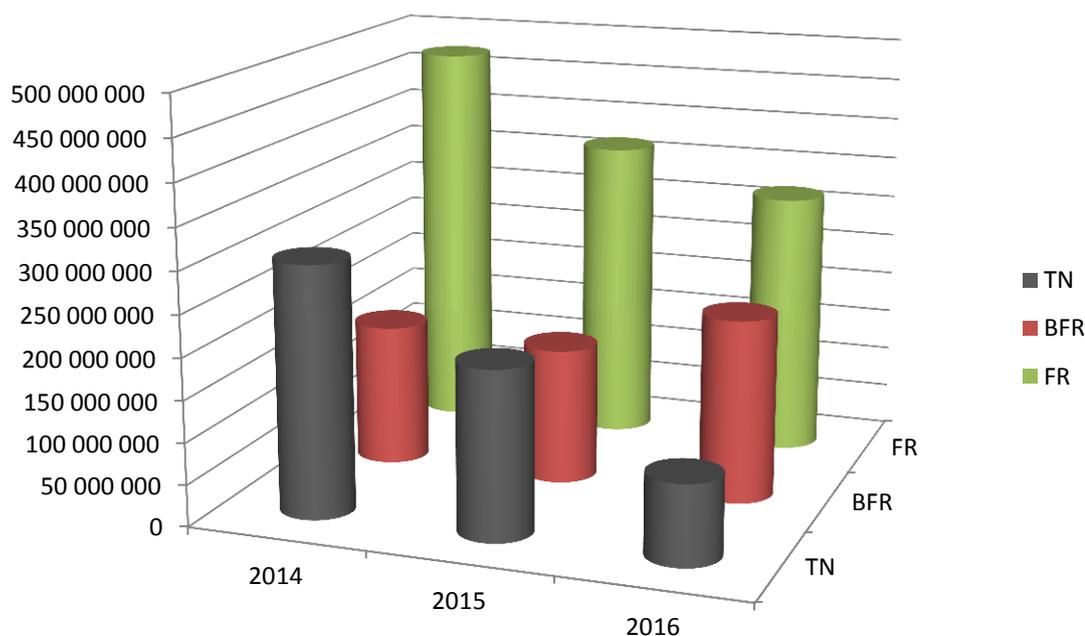
$$TN = \text{Trésorerie Active} - \text{Trésorerie Passive}$$

Tableau N° 3.7 : calcul de la Trésorerie Nette par le bas du Bilan

Indicateur	2014	2015	2016
Trésorerie Active	301 881 952	202 528 181	96 744 330
Trésorerie Passive	0	0	0
TN	301 881 952	202 528 181	96 744 330

Source : élaboré par l'étudiante

Figure N° 3.2 : Evolution du FR, BFR et de la TN d'EXAL



Source : élaboré par l'étudiante

3.2. Analyse de la Trésorerie Nette :

D'après les résultats précédents, on constate que le FR est supérieur au BFR durant les trois années respectives 2014, 2015, 2016. Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise peuvent suffisamment couvrir ses besoins et dégagent une Trésorerie largement positive qu'elle pourra placer à court terme pour générer des profits. 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.

Sous section 02 : analyse par les ratios

Il existe plusieurs méthodes pour aider le gestionnaire à contrôler et prendre les meilleures décisions, parmi ces méthodes, l'analyse financière par les ratios qui sont des rapports caractéristiques entre deux grandeurs. Dans notre étude, nous avons choisis de présenter les principaux ratios en utilisant des bilans et comptes de résultats (Annexes N° 12 et 13).

1. les ratios de liquidités :

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

1.1. Calcul des ratios de liquidités :

Rappelons que les ratios de liquidités sont égaux à :

$$\text{Ratio de liquidité générale} = \text{Actifs Circulant} / \text{Dettes à Court Terme}$$

$$\text{Ratio de liquidité réduite} = (\text{Actifs Circulant} - \text{Stocks}) / \text{Dettes à Court Terme}$$

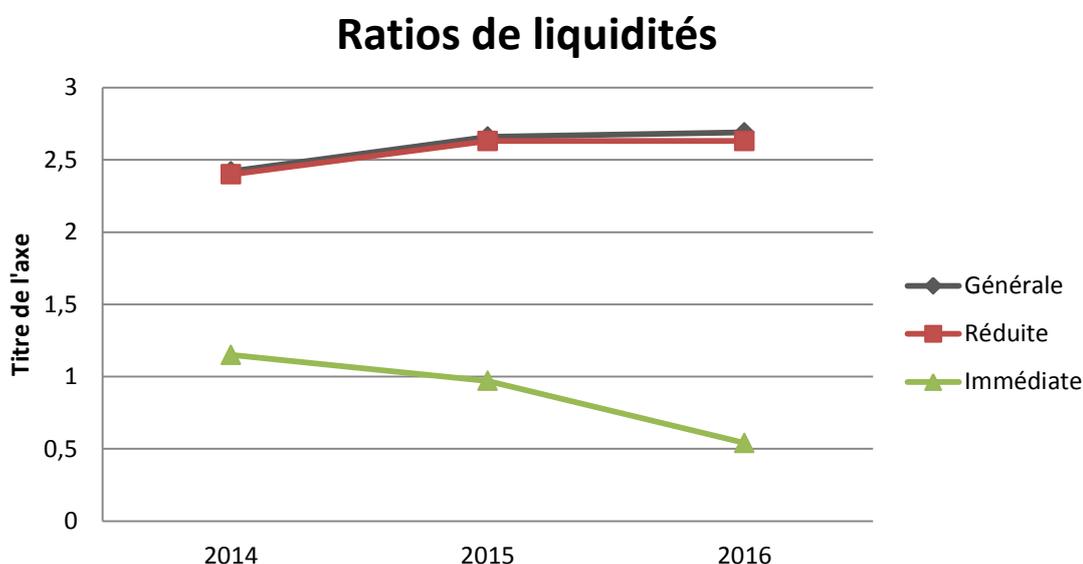
$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \text{Disponibilités} / \text{Dettes à Court Terme}$$

Tableau N° 3.8 : Calcul des Ratios de liquidité

Ratio	2014	2015	2016
Liquidité Générale	2.42	2.66	2.69
Liquidité Réduite	2.40	2.63	2.63
Liquidité Immédiate	1.15	0.97	0.54

Source : rapports de gestion

Figure N° 3.3 : représentation des Ratios de liquidités



Source : élaboré par l'étudiante

1.2. Analyse des ratios de liquidités :

Les ratios de liquidités permettent d'évaluer si l'entreprise est solvable à court terme. Les résultats de ces ratios doivent être supérieurs à 1 pour dire que l'entreprise a maintenu un volume de disponibilités suffisant pour payer en temps utile ses engagements.

- ✚ Le ratio de liquidité générale est de 2.42 en 2014, 2.66 en 2015 et de 2.69 en 2016, il est largement supérieur à 1. Ceci indique que l'entreprise est capable à produire des liquidités pour respecter ses engagements financiers à court terme.

L'augmentation du ratio en 2015, est due principalement à la diminution des créances, il est pratiquement stable en 2016.

- ✚ Quant au ratio de liquidité réduite est de 2.40 en 2014, 2.63 en 2015 et de 2.63 en 2016, il est largement supérieur à 1. L'entreprise est capable de rembourser ses dettes à court terme sans avoir à vendre ses stocks.

- ✚ Pour ce qui est du ratio de liquidité immédiate, en 2014, il est supérieur à 1, l'entreprise peut payer toute ses dettes à court terme par ses disponibilités. Par contre, en 2015, ce ratio est légèrement inférieur à 1, ce qui indique que l'entreprise peut payer la majorité de ses dettes à court terme avec ses disponibilités. En 2016 ce ratio est de 0.54, ce qui indique que l'entreprise peut payer la moitié de ses dettes à court terme par ses disponibilités.

La baisse du ratio de liquidité immédiate en 2015 et en 2016 est due à la diminution de la trésorerie.

D'après cette analyse par les ratios de liquidité, On remarque que l'entreprise est en situation liquide et qu'elle peut faire face facilement à ses engagements à court terme sans faire recours à un découvert bancaire.

2. Les ratios de structures :

Les ratios de structure nous aident à comprendre la politique financière de l'entreprise et de mettre en évidence le poids du financement externe par rapport au fonds propres.

2.1. Calcul des ratios de structure:

Rappelons que les ratios de liquidités sont égaux à :

$$\text{Ratio d'endettement} = \text{Endettement total} / \text{total actifs}$$

$$\text{Ratio de performance} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{chiffre d'affaire}$$

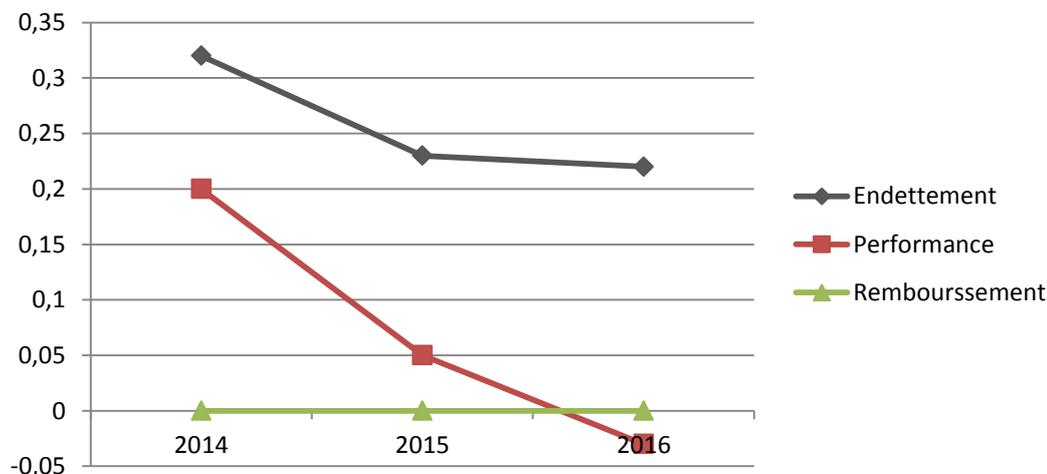
$$\text{Ratio de remboursement} = \text{Dettes financières} / \text{CAF}$$

Tableau N° 3.9 : calcul des ratios de structure financière

Ratio	2014	2015	2016
Endettement	0.29	0.26	0.22
Performance	0.20	0.05	- 0.03
Remboursement	0	0	0

Source : élaboré par l'étudiante

Figure N° 3.4 : représentation des Ratios de structure financière



Source : élaboré par l'étudiante

2.2. Analyse des ratios de structure :

Les ratios de structure nous permettent d'analyser le poids de l'endettement par rapport au fonds propres, la performance de l'entreprise et sa capacité de rembourser ses dettes.

- ✚ Le ratio de l'endettement doit être le plus faible possible pour qu'on peut dire que l'entreprise est peu endetté. Pour notre cas il est de 32% en 2014, 23% en 2015 et 22% en 2016, le niveau d'endettement décroît au fur et mesure. Cela est dû au fait que les dettes à court terme représente 100 % du total des dettes de l'entreprise.
- ✚ Le ratio de performance nous permet d'apprécier la performance de l'entreprise car il permet de mesurer les bénéfices et profits réalisés par l'entreprise. Ce ratio est en diminution, il est positif en 2014 et en 2015 mais il est négatif en 2016, ceci est dû à la diminution de l'EBE.
- ✚ Pour le ratio de remboursement, il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. Pour notre cas, il est nul car l'entreprise n'a pas de dettes financières.

3. Les ratios de rentabilité :

Ces ratios nous permettent de vérifier si l'entreprise est régulièrement bénéficiaire.

3.1. Calcul des ratios de rentabilité :

Rappelons que les ratios de rentabilité se calculent comme suit :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}$$

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation} / (\text{Capitaux propres} + \text{Dettes financières})$$

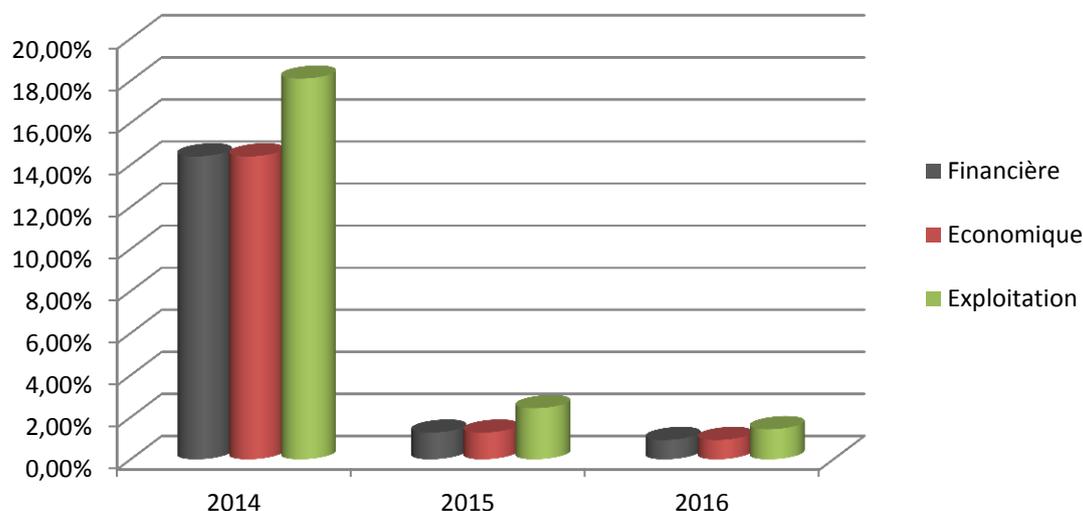
$$\text{Rentabilité d'exploitation} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire}$$

Tableau N° 3.10 : calcul des ratios de rentabilité

Ratio	2014	2015	2016
Rentabilité financière	14.40 %	1.27 %	0.92%
Rentabilité économique	14.40 %	1.27 %	0.92%
Rentabilité d'exploitation	18.10 %	2.43 %	1.43%

Source : élaboré par l'étudiante

Figure N° 3.5 : représentation des Ratios de rentabilité



Source : élaboré par l'étudiante

3.2. Analyse des ratios de rentabilité :

Les ratios de rentabilité nous permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre.

- ✚ Le ratio de rentabilité financière mesure la rentabilité exprimée par rapport aux capitaux investis dans l'entreprise ; il détermine l'aptitude de l'entreprise à rentabiliser les capitaux engagés par les actionnaires. Dans notre cas, le ratio est positif pour les trois années donc l'entreprise est rentable.

Ce ratio a régressé en 2015 et en 2016 comparativement à 2014 et à 2015 compte tenu de la baisse du résultat bénéficiaire. Cette baisse est due à la diminution du Chiffre d'affaire et l'augmentation des charges.

- ✚ Quant au ratio de la rentabilité économique, il représente l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les capitaux mis à sa disposition. Pour EXAL, ce ratio est positif pour les 3 années mais il a connu une diminution en 2015 et en 2016 à cause de la diminution du résultat d'exploitation de 87 % en 2015 et de 9% en 2016. Il est aussi égal au ratio de la rentabilité financière car l'entreprise ne dispose pas des dettes financières.
- ✚ Pour ce qui est du ratio de la rentabilité d'exploitation, il exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Il représente le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaire. Dans notre cas, ce ratio dégage des résultats positifs sur les trois années. Il est de 18.47 % en 2014, ce qui montre

l'efficacité de l'entreprise en matière de rentabilité. En 2015, la rentabilité d'exploitation a diminué jusqu'à 2.43 % et 1.43% en 2016 suite à la baisse du Résultat d'exploitation.

En effet, les résultats réalisés en 2014 étaient exceptionnels dans tout le secteur des assurances. Ceci est dû au fait que le nombre de voitures à augmenter vu le versement des rappels aux salariés. Mais à partir de 2015, le secteur à régresser à cause de la réglementation qui a interdit l'importation des voitures.

4. Les ratios de gestion :

Les ratios de gestion mesurent et évaluent l'efficacité de l'entreprise à utiliser ses ressources.

4.1. Calcul des ratios de gestion :

Les Ratios de gestion se calculent comme suit :

Ratio de rotation des stocks = (Stock moyen / Chiffre d'affaire) × 360 jours

Ratio de recouvrement des créances = (Crédit client / chiffre d'affaire) × 360 jours

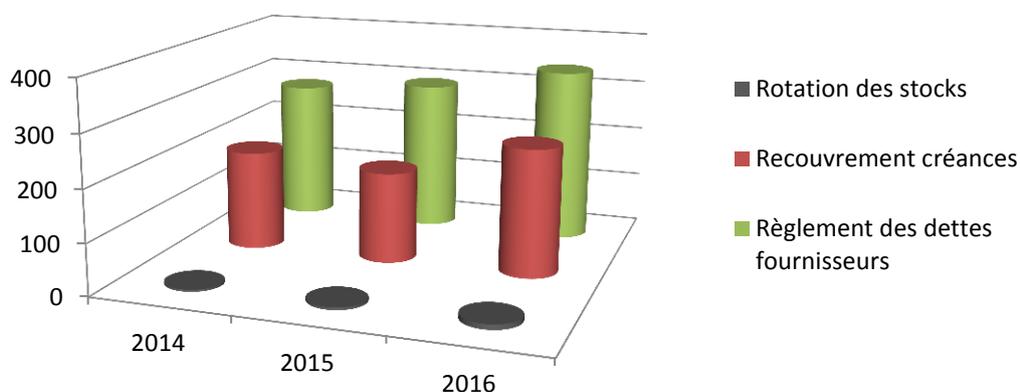
Ratio de règlement des dettes fournisseurs = (fournisseurs / Achats) × 360 jours

Tableau N° 3.11 : calcul des ratios de gestion (en jours)

Ratio	2014	2015	2016
Rotation des stocks	4	5	10
Recouvrement créances	275	295	341
Règlement des dettes fournisseurs	194	177	248

Source : élaboré par l'étudiante

Figure N° 3.6 : représentation des Ratios de gestion (en jours)



Source : élaboré par l'étudiante

4.2. Analyse des ratios de gestion :

Les ratios de gestion évaluent l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources.

- ✚ La rotation des stocks indique le délai nécessaire pour que les stocks soient vendus et remplacés durant l'année. Les résultats obtenus indiquent que l'entreprise écoule ses stocks dans un délai très court qui est de 4 jours en 2014, 5 jours en 2015 et 10 jours en 2016.
- ✚ Le délai moyen de règlement des fournisseurs mesure le nombre moyen de jours qu'il faut à l'entreprise pour payer ses fournisseurs et le délai moyen de recouvrement des créances correspond au nombre moyen de jours écoulés avant que les clients paient leurs achats. Dans notre cas, les délais de règlement des fournisseurs sont implorants mais inférieurs aux délais de recouvrement des comptes clients qui sont plus importants ce qui fait augmenter le besoin de financement de l'entreprise.

L'analyse par les ratios montre que l'entreprise est rentable, liquide et solvable, elle peut faire face à ses dettes à court terme sans difficultés et sans faire recours aux financements extérieurs.

La part des disponibilités représente 41.03 % en 2014, 35.19 % en 2015 et 12.26 % en 2016 du total de l'actif courant. La trésorerie détient donc une part importante des liquidités qui n'est pas rémunérée, ceci n'est pas un signe de gestion optimale de cette dernière.

L'entreprise a aussi une mauvaise gestion du BFR, les délais de recouvrement des créances sont supérieurs aux délais de paiement des dettes fournisseurs ce qui indique que l'entreprise paye ses fournisseurs avant d'encaisser ses clients. C'est une situation défavorable pour l'entreprise EXAL Spa.

L'analyse de la trésorerie par la méthode des ratios peut être négligée par plusieurs entreprises, mais l'utilisation de ses données et la prise en considération des résultats obtenus peut rendre cette analyse un moyen d'optimisation de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise Expertise Algérie Spa.

Sous section 03 : analyse dynamique par les flux

Le tableau de flux de trésorerie est un document instructif, il nous permet de comprendre l'origine des différents flux de trésorerie.

Pour notre étude nous allons analyser le tableau de flux de trésorerie de l'entreprise EPE EXAL Spa de trois années pour expliquer les variations de ces flux dans les périodes citées.

1. Présentation du tableau de flux de trésorerie d'EXAL :

Dans cette approche nous allons présenter le tableau des flux de trésorerie de l'entreprise EXAL Spa qui est un document très intéressant permet d'analyser et d'expliquer les variations de la trésorerie dans les trois périodes suivantes (2014, 2015 et 2016).

Tableau N° 3.12 : tableau de flux de trésorerie d'EXAL Spa

Libellé	2014	2015	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients	482 728 150	500 290 647	457 246 730
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	(452 563 561)	(505 439 018)	(515 504 455)
Intérêts et autres frais financiers payés	(26 270)		(176)
Impôts sur les résultats payés	(1 505 000)	(26 113 300)	(808 216)
Opérations en attente de classement (47) !!!	6 423 123		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	35 056 442	(31 261 671)	(59 066 117)
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	986 726	977 720	1 557 54
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	36 043 168	(30 283 950)	(57 508 574)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	(10 510 228)	(151 959 821)	(46 837 776)
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	(2 250 000)	(4 150 000)	(2 000 000)
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			562 500
Intérêts encaissées sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	(12 760 228)	(156 109 821)	(48 275 276)
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions	334 360 000	87 040 000	
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	(81 400 000)		
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)	252 960 000	87 040 000	0
Variation de la trésorerie de la période (A + B + C)	276 242 940	(99 353 772)	(105 783 849)
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	25 639 013	301 881 953	202 528 181
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	301 881 953	202 528 181	96 744 331
Variation de la trésorerie de la période	(276 242 940)	(99 353 772)	(105 783 849)
Rapprochement avec le résultat comptable	212 976 635	(107 021 464)	(111 368 180)

Source : Etats financiers de l'entreprise EXAL Spa

2. Analyse du tableau de Flux de trésorerie d'EXAL:

Après l'étude du tableau de flux de trésorerie de l'entreprise, on constate que l'EXAL a généré de ses activités opérationnelles plus de 36 millions de Dinars en 2014 mais ces derniers lui coutent plus de 30 millions de Dinars en 2015 et plus de 57 millions de Dinars en 2016. Ceci est essentiellement dû à l'augmentation importante des impôts sur les résultats payés en 2015 à cause de l'augmentation importante du résultat et à l'augmentation des éléments extraordinaire en 2016.

En revanche, et pour ses activités d'investissements l'entreprise a dégagé des flux nets négatifs. Elle a décaissé en 2015 plus de 156 millions de Dinars sur acquisitions d'immobilisations dont plus de 104 millions de Dinars sont des décaissements pour des immobilisations corporelles suite à des nouvelles acquisitions en matière de locaux et moyens de transport.

De ses opérations de financement EXAL Spa a reçu plus de 334 millions de Dinars en 2014, 87 millions de Dinars en 2015 suite à l'émission des actions et a remboursé la totalité de ses emprunts en 2014 (plus de 81 millions de Dinars). De ce fait, l'entreprise a généré des flux positifs de ses activités de financement en 2014 et 2015.

Au final, l'entreprise a dégagé des soldes de trésorerie positifs en fin de période, plus de 301 millions de Dinars en 2014, et 202 millions de Dinars en 2015 et 96 millions de Dinars en 2016 malgré que la variation de la période en 2015 et en 2016 est négative et ceci grâce au solde assez important du début de ces mêmes périodes.

Pour conclure on peut dire que la situation financière de l'entreprise n'est guère satisfaisante du fait que l'ensemble des activités opérationnelles en 2015 et en 2016 et les activités d'investissement de l'entreprise ne dégagent pas des flux de trésorerie positifs, l'entreprise donc semble souffrir d'une mauvaise gestion des postes qui composent son besoin en fond de roulement et d'une mauvaise politique d'investissement qui génèrent des flux négatifs.

Section 03 : l'optimisation de la gestion de trésorerie d'EXAL

Dans cette présente section, nous allons analyser l'optimisation de la gestion de trésorerie de l'entreprise EPE EXAL Spa.

Par la suite, nous allons voir la gestion de ses risques financiers.

En fin et à partir des résultats obtenus nous allons essayer des établir des recommandations à l'entreprise pour mieux gérer sa trésorerie.

Sous section 01 : L'optimisation de la gestion de trésorerie et le contrôle de la trésorerie EXAL

Nous allons présenter dans cette sous-section le processus du contrôle de la trésorerie d'EXAL, analyser la gestion prévisionnelle de cette dernière. Par la suite, nous allons voir comment elle procède au financement de ses besoins, au placement de ses excédents et à la gestion

1. Le contrôle de la trésorerie EXAL

La trésorerie d'EXAL est décentralisée, chaque Bureau gère sa propre trésorerie par le chef de département Administration, Finances et Comptabilité.

Au niveau de chaque Bureau il y a une caisse centrale tenue par le chef de la section Finances et chaque centre d'expertise contient une caisse régie utilisée pour des dépenses minimales.

EXAL dispose d'un compte bancaire principale au niveau de la BEA pour les opérations courantes de la Direction Générale et un compte bancaire au niveau de la CPA pour le règlement des salaires, elle dispose aussi quatre (04) sous comptes bancaires au niveau de la BEA, un compte bancaire pour chaque Bureau. De plus, elle dispose d'un compte CCP pour les clients qui veulent payer au comptant car elle n'accepte pas le paiement en espèce.

Le contrôle est une étape indispensable pour la gestion optimale de la trésorerie de l'entreprise. Et pour arriver à contrôler toutes les opérations de la trésorerie, EXAL a mis en place une organisation interne bien structuré et un manuel de procédures formel tant pour la trésorerie que pour les autres fonctions. Ce manuel fixe les procédures de déroulement des opérations de trésorerie, les responsables de ces opérations ainsi que les documents justificatifs nécessaires.

Le contrôle de la trésorerie d'EXAL consiste aussi à comparer les soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes bancaires, il s'agit de confronter le solde du compte banque que l'entreprise tient dans ses livres avec celui du relevé envoyer pas la banque.

Le service finances et trésorerie utilise principalement dans son contrôle les états de rapprochements bancaires (Annexe N° 14) qui sont élaborés chaque semaine et récapitulés mensuellement car à la fin de chaque mois, chaque banque adresse à l'entreprise un relevé bancaire.

2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie d'EXAL

Pour comprendre le mécanisme de la gestion prévisionnelle de la trésorerie au sein de l'entreprise Expertise Algérie Spa, nous avons passé un entretien (voir le guide d'entretien en Annexe N°15) avec le Directeur de l'Administration, des finances et de la comptabilité de l'entreprise, qui nous a expliqué comment ils effectuent leurs prévisions de trésorerie.

D'après la 1ère et la 2ème question, nous avons constaté qu'il existe un service finance et trésorerie ayant pour mission de suivre toutes les opérations relatives à la fonction de trésorerie. Ce service est rattaché à de la sous-direction finance et comptabilité.

D'après la 3ème question, le directeur financier nous a confirmé que les prévisions de trésorerie est une mission indispensable pour l'entreprise qui leur permis d'anticiper les encaissements et les décaissements futures afin de prendre les décisions nécessaires qui permet d'éviter les décalages de la trésorerie.

Ainsi, les questions suivantes qui portent sur le budget de trésorerie, le directeur nous a confirmé que le budget de trésorerie est l'outil fondamentale de la gestion prévisionnelle et qu'il est élaboré annuellement avant le 20 décembre de chaque année à partir des autres budgets prévisionnels et réajusté semestriellement, au niveau du service Finances et Comptabilité de chaque Bureau régional par le chef de service finances et comptabilité et doit être approuvé par le directeur du Bureau. Son élaboration consiste à la prévision des encaissements et des décaissements afin de ressortir les soldes finaux de la trésorerie de chaque Bureau régional.

Après avoir présenté le budget de trésorerie et déterminé les soldes prévisionnels pour chaque mois qui sont généralement positifs. Au cas où le budget de trésorerie fait apparaître des soldes annuels négatifs, le bureau demande un financement de la Direction Générale.

Pour Les questions relatives aux décisions de financement de déficit et de placements des excédents de trésorerie, le directeur nous a répondu que l'entreprise EXAL Spa n'effectue pas des placements. En ce qui concerne le financement des déficits, l'entreprise utilise en premier lieu son fonds de roulement pour financer ses besoins d'exploitation ainsi elle établit ses prévisions selon les objectifs à atteindre et qui sont fixés par l'entreprise dans la limite des ressources disponibles dans cette dernière en vue de ne pas obtenir un solde négatif.

Enfin d'après la dernière question posée, le directeur nous affirme que l'entreprise ne prend pas en considération des mesures de couverture des risques liés aux opérations de trésorerie tel que le risque de taux d'intérêt dans la mesure où l'entreprise n'effectue pas beaucoup de placements de trésorerie et elle ne fait pas recours aux crédits.

D'après les réponses et les documents fournis par l'entreprise, nous avons constaté que la société EXAL Spa suit la méthode de la mensualisation des prévisions sur un horizon de 12 mois pour arriver à établir son budget de trésorerie annuelle par la suite un plan prévisionnel de trois ans. Il est élaboré par le sous-directeur finances et comptabilité pour être signé et approuvé par le directeur de l'Administration, Finances et Comptabilité de l'entreprise.

On doit mentionner que l'élaboration du budget de trésorerie repose sur la prévision des encaissements et des décaissements de l'entreprise qui sont effectués à l'aide des différents budgets (de vente, d'achat, d'investissement et de la TVA).

Le solde de trésorerie de la période est toujours positif c'est-à-dire qu'elle est excédentaire.

3. Le financement des besoins et le placement des excédents

Une fois que le budget de trésorerie est établi et après l'apparition des soldes finaux de la période, des décisions de financements ou de placements doivent être prises pour le solde de chaque mois :

3.1. Le financement des déficits :

EXAL n'a pas de mesure claire à prendre en cas de solde négatif, vu que ce dernier n'est pas fréquent, elle fait recours automatiquement au découvert bancaire qui lui est accordé facilement, ceci en raison de la bonne situation de l'entreprise.

3.2. Le placement des excédents :

Pour les placements, le solde des liquidités d'EXAL Spa est assez important, il représente 33% du total de l'actif en 2014, 25% en 2015 et 12 % en 2016, cependant l'entreprise ne place pas ses excédents figurent dans les soldes créditeurs de ses comptes bancaires, son compte CCP et dans sa caisse.

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

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.

De ce fait, EXAL doit revoir sa stratégie pour les placements de ses excédents, elle peut évaluer les différentes possibilités de placement disponibles sur le marché et de choisir le placement le plus rentable et le moins risqué. Elle peut aussi diversifier ses placements pour une meilleure rentabilité. Elle aura le choix de placer ses excédents, à long terme pour un maximum de rendement ou à court terme pour avoir la possibilité d'accès à ses fonds facilement.

Sous section 02 : la gestion des risques financiers

Comme nous l'avons déjà vu dans la partie théorique, l'entreprise est confrontée à de nombreux risques à cause de l'instabilité de son environnement économique en général et de certains variables financiers en particulier. Ces risques représentent une menace pour l'activité aux niveaux de toutes les fonctions de l'entreprise. La trésorerie comme toute les autres fonctions de l'entrepris, est exposé à ces risques financiers que le trésorier doit identifier maitriser, et gérer convenablement pour garantir à son entreprise une gestion optimale de la trésorerie.

Dans notre étude de la trésorerie d'Expertise Algérie Spa, nous allons analyser les trois types de risques en se basant sur le risque client qui est très important dans l'entreprise.

1. Le risque sur taux d'intérêt :

Avant d'envisager le recours à un instrument financier, le trésorier doit savoir dans quelle mesure il est exposé au risque de taux d'intérêt car le choix des moyens de financements et de placements ne doit pas se faire uniquement sur la base de leur rentabilité ou sur la base de leurs coûts, il faut aussi choisir les moins risqués d'entre eux.

Le risque sur taux d'intérêt est le risque de variation des taux d'intérêt dans le temps à partir d'un moment donné et dans une direction contraire de celle souhaitée, elle affecte l'entreprise par l'augmentation des coûts de financement ou la diminution des produits financiers générés par les placements.

Dans le cas d'EXAL Spa, le risque sur taux d'intérêt n'affecte pas la trésorerie de l'entreprise car elle n'effectue pas de placements des excédents de trésorerie ni des financements de cette dernière. Pour cela ses mesures sont négligées par l'entreprise.

2. Le risque de change :

Le marché de change représente pour le trésorier l'un de ces lieux d'intervention les plus importants, il en effectue différentes opérations de vente et/ou d'achat. Il s'agit d'un outil offrant de nombreuses possibilités d'action dans la gestion de trésorerie de l'entreprise.

Le risque de change est lié à la variation du cours de devises par rapport à la monnaie de référence, c'est-à-dire celle du pays où est implantée l'entreprise. Cette donnée s'impose à l'entreprise. Ceci met la trésorerie en face d'un risque provenant de ce marché en raison des fluctuations quotidiennes du taux d'échange.

Selon le règlement de la banque d'Algérie N° 07-01 : « les transferts en devises sont réalisés dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur, conformément aux clauses contractuelles et en conformité avec les règles et usages internationaux »⁶.

Dans notre cas, EXAL n'est pas exposée au risque de change car elle n'effectue pas des opérations d'importations ou d'exportations.

3. Le risque client :

L'insolvabilité est l'un des problèmes majeurs des entreprises, elle est due au non-encaissement des créances détenues sur clients. De ce fait l'entreprise est exposée au risque de défaillance des clients qui est le risque d'impayés ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue parce qu'une vente n'est réellement réalisée qu'après l'encaissement complet du prix. Donc, le trésorier doit déterminer et prévoir le risque client pour pouvoir le gérer et le couvrir.

L'entreprise EXAL Spa est confrontée fortement à ce risque, le ratio de crédit client au niveau de l'entreprise est de 9 mois et 5 jours en 2014, 9 mois et 25 jours en 2015 et 11 mois et 11 jours en 2016.

Les délais de crédits clients sont très longs et supérieurs aux délais des crédits fournisseurs. Ce qui indique que l'entreprise ne gère pas bien son BFR.

3.1. Les prévisions de recouvrement des créances :

Nous allons présenter dans le tableau suivant les prévisions et la réalisation de recouvrement des créances durant les trois années 2014, 2015 et 2016 :

⁶Règlement de la Banque d'Algérie N° 07-01, règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises, Art.46.

Tableau N° 3.13 : Le taux de réalisation des prévisions de créances (en KDA)

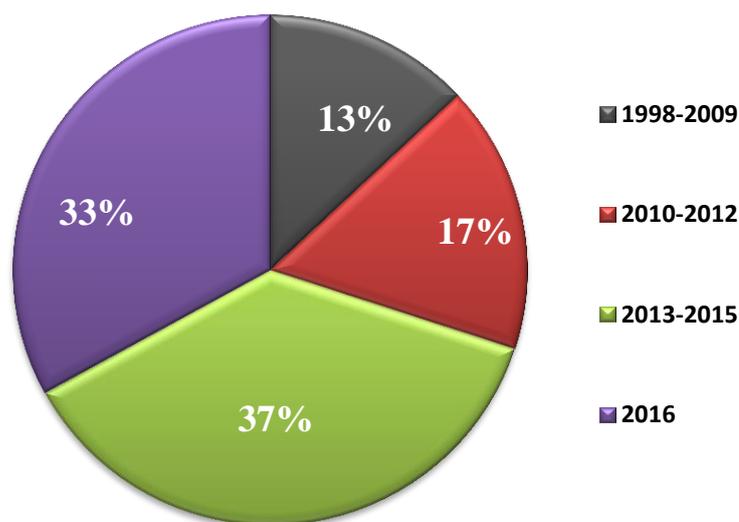
	2014			2015			2016		
	prévision	réalisation	Taux de réalisation	prévision	réalisation	Taux de réalisation	Prévision	réalisation	Taux de réalisation
Créances en cours	372 539	269 299	72%	441 870	371 264	84%	438 046	337 123	77%
Créances des exercices antérieurs	259 451	203 806	79%	271 670	145 149	53%	313 829	130 328	42%
Total	631 990	473 105	75%	713 540	516 413	72%	751 875	467 452	62%

Source : élaboré par l'étudiante à partir des documents internes d'EXAL

D'après le tableau, on remarque que les prévisions sur recouvrement des créances de l'entreprise EXAL Spa ne sont pas totalement réalisées avec un taux moyen de réalisation de 70%, Ce qui indique que l'entreprise doit revoir sa politique des prévisions et doit renforcer ses efforts en matière de recouvrement de ses créances, surtout en ce qui concerne les prévisions sur créances des exercices antérieurs qui sont réalisées avec un taux de 42% en 2016.

3.2.La structuration des créances :

Nous allons présenter dans la figure N° 13 la structuration des créances par tranche d'âge.

Figure N°3.7 : la structure des créances par tranche d'âge

Source : élaboré par l'étudiante à partir du rapport d'activité de 2016 d'EXAL

En 2016, plus de 60% des créances de l'entreprise datent de plus d'un an ce qui indique que certains clients sont en difficultés de paiement. Il est difficile de les recouvrir car la moitié de ces créances remontent à plus de 5 ans.

Par ailleurs le non recouvrements de ces derniers provoque des problèmes de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Nous allons présenter la structuration des créances par client dans le tableau suivant :

Tableau N° 3.14 : la structuration des créances par client

	2014		2015		2016	
CAAR	141 095 823	38%	144 624 341	39%	125 683 890	34%
CAAT	71 810 014	19%	89 206 737	24%	74 599 840	20%
CNMA	65 799 634	18%	72 974 111	20%	77 759 075	21%
AUTRES	89 557 352	24%	59 784 452	16%	96805442	25%
TOTAL	368 262 823	100%	366 589 641	100%	374 848 247	100%

Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports de gestion d'EXAL

Les trois principaux clients de l'entreprise EXAL Spa sont : la CAAR, la CAAT et la CNMA. Ces clients représentent 76% des créances en 2014, 84% en 2015 et 75% en 2016. Les créances de ces derniers sont en augmentation ce qui signifie qu'ils représentent un risque d'impayés pour l'entreprise.

Plus de 50% des créances d'EXAL sont liées à ses clients actionnaires. Ce qui rend leur recouvrement compliqué.

3.3.Le recouvrement des créances :

Le recouvrement des créances constitue l'une des priorités de l'entreprise sinon la plus importante compte tenu de son impact sur sa situation financière et sur la trésorerie.

Nous allons présenter dans les deux tableaux suivant le recouvrement des créances antérieures et des créances en cours durant l'exercice 2016.

Tableau N°3.15 : Recouvrement des créances en cours de l'exercice 2016 (en KDA)

Structures	Production de l'exercice 2016	Encaissement de l'exercice 2016	Taux d'encaissement	Créances en cours
Alger	168 417	108 512	64%	59 905
Oran	110 086	84 351	77%	25 735
Constantine	110 747	80 074	72%	30 673
Annaba	76 170	64 186	84%	11 984
Total	465 420	337 123	72%	128 297

. Source : élaboré par l'étudiante à partir du rapport d'activité de 2016 d'EXAL

Le montant des encaissements est de 337 123 KDA soit 72% de la production réalisée. Le bureau régional d'Annaba a recouverts 84% de la production réalisée en 2016 et le Bureau d'Alger à encaissé seulement 64% de sa production.

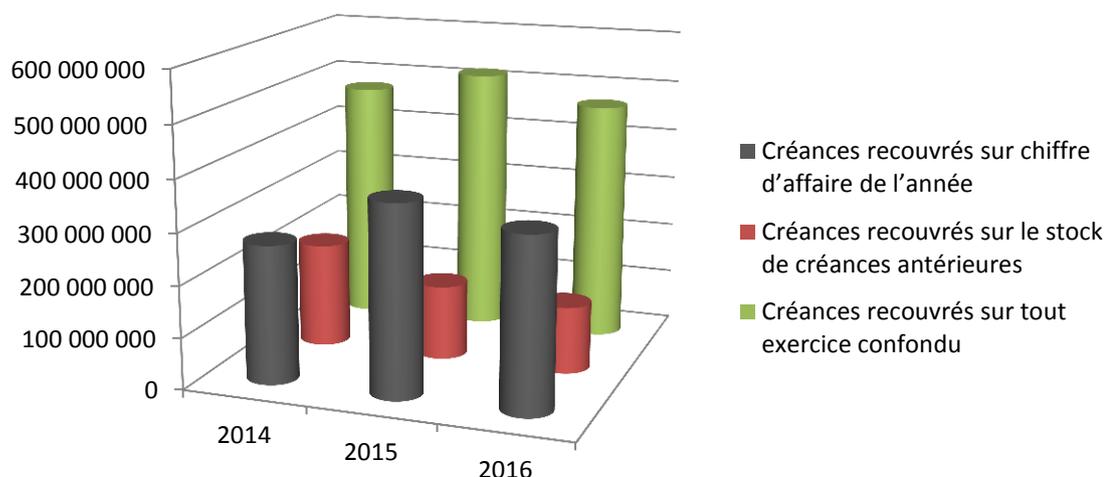
Tableau N°3.16 : Le recouvrement des créances antérieures en 2016 (en KDA)

Structures	Stock créances au 01/01/2016	Encaissement de l'exercice	Taux d'encaissement	Stock créances au 31/12/2016
Alger	161 582	66 465	41%	95 117
Oran	65 782	22 672	34%	43 110
Constantine	93 845	28 629	31%	65 216
Annaba	45 861	12 562	27%	33 299
Total	367 070	130 328	36%	236 742

. Source : élaboré par l'étudiante à partir du rapport d'activité d'EXAL

Durant l'exercice 2016, les créances antérieures ont diminuées de 130 328 KDA par rapport à 2015. L'entreprise a recouvert 36% de ses créances antérieures ce qui indique que certains clients sont en difficultés de paiement.

Figure N° 3.8 : Représentation de l'évolution de recouvrement des créances



Source : élaboré par l'étudiante à partir des rapports de gestion d'EXAL

D'après le graphique, nous remarquons que le recouvrement des créances a connu une augmentation de 9% en 2015 par rapport à 2014, en particulier les créances recouvrés sur le même exercice qui ont augmenté de 38% malgré que le chiffre d'affaire a diminué de 6% en 2015 par rapport à 2014. En 2016, le recouvrement des créances a diminué de 9.49% par rapport à 2015.

Pour améliorer cette situation, la Direction Générale d'EXAL a accordé au recouvrement des créances une importance capitale. De ce fait, l'entreprise a déployé les efforts nécessaires pour faire réduire le stock des créances, notamment le contact permanent avec la clientèle, la mise à jour périodique des fichiers clients, les regroupements bimensuels des responsables du recouvrement soutenus par des cycles de formation.

Un dossier sur les créances irrécouvrables a été soumis au conseil d'administration en 2014 pour se prononcer sur les créances à expurger du Bilan.

De plus, la Direction Générale de l'EXAL Spa a créé en 2016 une structure à savoir une Sous-direction créance qui a pour missions de veiller sur le recouvrement des créances de l'entreprise.

Dans ce cadre, l'EXAL a souhaité de ses principaux clients et principalement les sociétés actionnaires un engagement constant pour lui permettre d'améliorer sa trésorerie et de se développer dans de bonnes conditions

Sous section 03 : Suggestions et recommandations

Après cette étude menée au sein de l'entreprise EXAL Spa sur l'analyse et l'optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise, nous allons essayer de formuler quelques suggestions et recommandations qui nous semblent convenable afin d'améliorer la gestion de trésorerie et la rendre plus efficace. Ces recommandations peuvent s'illustrer comme suit :

- ✚ Donner plus d'importance à la fonction trésorerie ;
- ✚ Donner plus d'importance à la gestion prévisionnelle de la trésorerie. L'entreprise doit se doter d'un tableau de bord de trésorerie en prévoyant un plan de trésorerie futur afin d'atteindre une trésorerie optimale « trésorerie zéro ».
- ✚ Appliquer une gestion plus affinée du BFR de l'entreprise en essayons de réduire le délai de paiement des clients pour éviter les retards de paiement et les impayés.
- ✚ Revoir la politique de placement des excédents, EXAL doit placer ses excédents de trésorerie en choisissons les modes de placements les plus rentables et les moins risqués pour maximiser les produits financiers de l'entreprise.
- ✚ Diversifier le portefeuille client et les activités de l'entreprise pour diminuer le risque de retard de paiement et d'impayés.
- ✚ Le Bureau d'Alger est appelé à doubler ses efforts compte tenu des potentialités dont il dispose en matière de ressources humaines ainsi que l'autonomie financière.
- ✚ Revoir la politique de recouvrement des créances au près de ses clients en donnant plus d'importance à cette fonction en formant des agents de recouvrement et motiver le personnel responsable de recouvrement des créances auprès des clients en décomposant le salaire en une partie fixe et une partie variable en fonction des créances recouverts.
- ✚ Les responsables doivent veiller au strict respect des procédures et des règles internes, et prendre les décisions qui s'imposent en cas de comportement fautif d'un agent qui peut affecter la bonne gestion de trésorerie.
- ✚ Le recouvrement doit être considéré comme une activité permanente au sein de l'entreprise et non comme une action de crise en insérant dans les conditions générales de la prestation du service (l'expertise) le versement d'acompte qui peut alléger un peu le financement du client.

Conclusion

Tout au long de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appliquer tous les points essentiels cités dans la partie théorique sur le processus d'optimisation de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise Expertise Algérie Spa.

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 de l'Administration, Finances et Comptabilité d'où nous avons constaté que l'entreprise dispose d'une trésorerie positive durant les trois années pris en considération 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 besoin en fond de roulement notamment en ce qui concerne les délais de recouvrement de ses créances, 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 GENERALE

CONCLUSION GENERALE

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

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche ayant pour but d'étudier l'optimisation de la gestion de trésorerie dans une entreprise algérienne en exploitant les différents aspects théoriques de cette dernière, puis l'aspect pratique en analysant la gestion de trésorerie d'EXAL Spa, afin de comprendre les pratiques envisagées par les entreprises algériennes pour assurer une gestion optimale de leur trésorerie.

En effet, le premier chapitre a été consacré à la définition du concept de la trésorerie qui représente la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer l'activité de l'entreprise et les besoins entraînés de cette activité. En d'autres termes c'est la différence entre les emplois de trésorerie et les endettements bancaires et financiers à court terme d'où une bonne gestion de trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, cette dernière doit être en mesure d'honorer ses échéances financières en maintenant une encaisse minimum.

Nous avons aussi présenté les outils d'une gestion optimale de trésorerie parmi ces outils le budget de trésorerie qui constitue un élément fondamental pour une gestion efficace de la trésorerie ainsi que la fiche de valeur qui lui permet de gérer la trésorerie au jour le jour et de prendre les décisions nécessaires au temps qu'il faut.

Dans le second chapitre, nous avons cité les différents moyens de financement des besoins et les moyens de placement des excédents de trésorerie. Ainsi que les techniques adoptées par l'entreprise pour gérer les risques financiers liés à la trésorerie à savoir, le risque sur taux d'intérêt, le risque de change et le risque client.

Après avoir présenté les aspects théoriques de la gestion optimale de la trésorerie, nous avons tenté à travers le troisième chapitre d'analyser la gestion de trésorerie de l'entreprise EXAL Spa qui a fait l'objet de notre étude de cas. Cette analyse nous a permis de voir de plus près les pratiques appliquées pour une gestion optimale de trésorerie et de dégager par la suite un ensemble de résultats qui nous a permis de formuler des recommandations.

CONCLUSION GENERALE

A l'issue des résultats obtenus de l'analyse des états financiers qui nous ont permis de ressortir les indicateurs de l'équilibre financier et les différents ratios qui se sont avérés satisfaisants, nous avons constaté que l'entreprise dégage une trésorerie positive pendant les trois années étudiées cela signifie que l'entreprise a pu financer ses besoins d'exploitation à court terme sans faire recours à un financement externe mais grâce à son fonds de roulement qui a été positif et supérieur à son besoin en fonds de roulement. Elle est en mesure de faire face à ses dettes à court terme et de dégager un excédent de trésorerie qui pourrait la rendre plus rentable. L'entreprise a donc atteint ses principaux objectifs à savoir la solvabilité, la rentabilité et la liquidité, ce qui confirme notre première hypothèse.

De plus, EXAL n'effectue pas de placement pour ses excédents de trésorerie, elle ne gère pas sa trésorerie d'une façon optimale du fait que l'optimisation d'une gestion de trésorerie consiste à ramener cette dernière à l'optimum qui tend vers zéro.

En effet, les entreprises doivent disposer d'une liquidité suffisante pour assurer le déroulement de leurs activités d'exploitation et pour faire face à leurs échéances, cependant avoir des liquidités en permanence dans sa trésorerie ne signifie pas que l'entreprise a une gestion saine de cette dernière, car les sommes préservées dans les comptes de trésorerie représentent un manque à gagner pour l'entreprise, de même des comptes de trésorerie débiteurs génèrent des frais financiers que l'entreprise devra supporter. Les responsables de la trésorerie doivent alors prendre en considération tous ses facteurs afin d'assurer une gestion optimale de la trésorerie. Donc, on pourra dire que la deuxième hypothèse est infirmée.

La gestion prévisionnelle de la trésorerie constitue un élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie, cette hypothèse se confirme aussi car le budget de trésorerie permet d'anticiper les encaissements et les décaissements et par la suite prendre les décisions adéquates sur le choix du financement ou de placement selon la situation.

Nous avons pu aussi confirmer la dernière hypothèse, à savoir qu'un bon choix des moyens de financement les moins coûteux et les placements les plus rentables permet de gérer la trésorerie au meilleur coût et d'atteindre l'objectif de l'optimisation de la trésorerie.

Une gestion optimale de la trésorerie se repose aussi sur une bonne connaissance et maîtrise des risques financiers afin d'assurer la sécurité et la stabilité des opérations liées à la trésorerie.

CONCLUSION GENERALE

A partir de ces résultats auxquels nous avons aboutis lors de notre travail, nous avons pu répondre à notre problématique principale portée sur les pratiques envisagées par les entreprises algériennes pour assurer une gestion optimale de la trésorerie. La société EXAL Spa essaye d'optimiser sa gestion de trésorerie en assurant le maintien de son équilibre financier. Cependant, l'entreprise semble souffrir d'une mauvaise gestion de ses postes de bas du bilan qui ont conduit à un BFR positif tout au long des trois années cela provient du fait que l'entreprise accorde des délais de crédits clients très longs et supérieurs au délai de crédit fournisseurs. De ce fait l'entreprise est appelée à appliquer une gestion plus affinée de son besoin en fonds de roulement en donnant plus d'importance à la fonction de recouvrement des créances.

Ainsi, EXAL Spa utilise une gestion prévisionnelle de la trésorerie à l'aide de plusieurs moyens afin de donner une prévision des excédents et des déficits de trésorerie en montant et en durée permettant de prendre des décisions adéquates.

Enfin, nous souhaitons que notre travail soit utile pour donner une réflexion sur la gestion optimale de la trésorerie et pour aider les gestionnaires à prendre en considération les méthodes d'analyse de la trésorerie que nous avons proposé auparavant ainsi que les recommandations qu'elles nous semblent comme des solutions adéquates aux problèmes de trésorerie et ceci afin de rendre la gestion de trésorerie plus efficace d'une part et d'améliorer le résultat financier de l'entreprise d'autre part.

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

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages :

- BARNETO Pascal, GREGORIO Georges, *Finance : Manuel et applications*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2009.
- BELLIER DALIENNE Annie KHATH Arun, *Gestion de trésorerie*, Edition ECONOMICA, Paris, 2005.
- Claude-Annie DUPLAT, *analyse et maîtrise de la situation financière de son entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2004.
- COHEN Elie, *Réflexion sur la gestion de trésorerie*, édition d'Organisation, paris, 2010.
- CONSO Pierre, HEMICI Farouk, *Gestion financière de l'entreprise*, 11^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2005.
- DE LA BRUSLERIE Hubert, *Trésorerie d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 2008.
- DEGOS Jean- Guy, GRIFFITHS Stéphane, *Gestion financière de l'analyse à la stratégie*, EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2011.
- DELAHAYE & AL, *Finance d'entreprise*, Edition DUNOD, Paris, 2007.
- DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne, *gestion de trésorerie*, 2^{ème} édition, management & société, 2015.
- FORGET Jack, *Gestion de trésorerie*, édition d'ORGANISATION, Paris, 2005.
- GAUGAIN Marc, SAUVEE-CRAMBERT Roselyne, *gestion de la trésorerie*, 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2007.
- GRIFFITHS Stéphane, *Le diagnostic et décisions financières*, édition EYROLLES, Paris, 1996.
- GUTON C, ROSCA C L, *La fonction financière dans l'entreprise*, Edition Masson, Paris, 1992.
- KADDOURI Amar, MIMECHE Ahmed, *Cours de comptabilité financière selon les normes IASL /IFRS et le SCF 2007*, ENAG éditions, Alger, 2009.
- KNEIPE Philippe, *Trésorerie et finance d'entreprise*, 3^{ème} édition, DE Boeck Université, 1997.
- LAHILLE Jean-Pierre, *Analyse financière*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007.
- LEROY Michel, *gestion de trésorerie*, édition SEDFOR, Grenoble, 1993.

BIBLIOGRAPHIE

- MEUNNIER Henri, DE BANOLT François et BOULMER Pierre, *La trésorerie des entreprises*, édition DUNOD, Paris, 1994.
- MONNIER Philippe, SANDRINE Mahier-Le François, *Les techniques bancaires*, édition DUNOD, Paris, 2008.
- POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, *La nouvelle trésorerie de l'entreprise*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 1995.
- ROUMILHAC Jean-Pierre, *Trésorerie à court terme et information*, édition Dalloz, Paris, 1990.
- ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François, *Gestion de trésorerie*, DUNOD, Paris, 2011.
- SELMER Caroline, *Toute la fonction finance*, édition DUNOD, Paris, 2006.
- SION Michel, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2003.
- VERNIMMEN Pierre, *Finance d'entreprise*, 11ème édition, DALLOZ, Paris, 2013.
- VIZZAVONA Patrice, *Gestion financière*, BERTI, 9ème édition, Alger, 2004.

2. **Revue et périodiques :**

- Académie Accor, *gestion financière et décisions opérationnelles*, février 2002.
- Fabrice BLIN, Jean-François ORY, *Les fondateurs d'une régulation optimale de l'encaisse de trésorerie*, Faculté des sciences économiques de Rennes.
- Jean-Claude JUHEL. *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises*. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978.

3. **Dictionnaires, encyclopédies et manuels :**

- Fabrice BLIN, Jean-François ORY, *Les fondateurs d'une régulation optimale de l'encaisse de trésorerie*, Faculté des sciences économiques de Rennes.

4. **Travaux universitaires :**

- ADJO Nouwozan, Jean-Christian, *La maîtrise des risques liés à la gestion des créances clients étude de cas : CNHU-HKM*, Mémoire de fin d'étude en vue

BIBLIOGRAPHIE

- d'obtention du diplôme d'études supérieures spécialisées en Audit et Contrôle de gestion, Bénin, 2011.
- AMEZIANE Fatene, Analyse de la gestion de trésorerie dans une entreprise industrielle étude de cas : EPE.EATIT, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science commerciales et financières option : finance et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2016.
 - BERKAL Safia, Les relations banques/entreprises publiques : portées limite étude de cas : BNA et l'entreprise Leader Meuble Taboukert, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques option : gestion des entreprises, Faculté des sciences commerciales, économique et de gestion, Tizi Ouzou, 2012.
 - BOUATTA Mohamed Adel, *Gestion de la trésorerie étude de cas : la SDA filiale groupe SONALGAZ*, MBA en gestion des entreprises, Ecole supérieure de gestion, Paris, 2012.
 - DADOU Manel, La maîtrise de la gestion de trésorerie en tant qu'indicateur de performance financière étude de cas : Entreprise des tracteurs agricoles, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science commerciales et financières option : finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2016.
 - MOHAMILA Mohamed, NEDJAR Zakaria, La gestion de trésorerie groupe étude de cas : Sonatrach, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science commerciales et financières option : finance et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2014.
 - SMAIL Sonia, Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie dans une entreprise étude de cas : NAFTAL Spa, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en science commerciales et financières option : finance et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2014.
- 5. Textes réglementaires:**
- « Tableau de financement et de flux » - article 99 – Encyclopédie de comptabilité, 2009.
 - JO N° 19, Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993.
 - JO N° 19 du 26 juillet 2008.
 - Règlement de la Banque d'Algérie N° 07-01.

BIBLIOGRAPHIE

6. Sites WEB :

- www.bank-of-algeria.dz
- www.banque.ooreka.fr
- www.bforbank.com
- www.compta-facile.com
- www.cosob.org
- www.droit-finances.commentcamarche.net
- www.exal.dz
- www.fr.scribd.com
- www.hosexo.wordpress.com
- www.joradp.dz
- www.journaldunet.com
- www.lesechos.fr
- www.lesechos.fr
- www.mataf.net
- www.petite-entreprise.net

ANNEXES

ANNEXES

Annexe N° 1 : Tableau des flux de trésorerie (méthode directe)

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

Annexe N° 2 : Tableau de flux de trésorerie (méthode indirecte)

	NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net de l'exercice			
Ajustements pour :			
. Amortissements et provisions			
. Variation des impôts différés			
. Variation des stocks			
. Variation des clients et autres créances			
. Variation des fournisseurs et autres dettes			
. Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)			
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Décassements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissements sur cessions d'immobilisations			
I 'incidence des variations de périmètre de consolidation (1)			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements (B)			
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation de capital en numéraire			
Emission d'emprunts			
Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)			
Variation de trésorerie de la période (A + B + C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation de cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			

Source : Journal officiel de la république Algérienne N° 19, P.32.

Annexe N° 3 : présentation du tableau de financement prévisionnel

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<u>Ressources</u>					
Capacité d'autofinancement (CAF)					
Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
Augmentation du capital					
Subventions d'investissements					
Apports d'associés en comptes courants					
Nouveaux emprunts souscrits					
Prélèvements sur fonds de roulement					
Autres ressources					
Total des ressources (1)					
<u>Emplois</u>					
Dividendes à payer					
Acquisition d'immobilisations					
Augmentation du BFR					
Reconstitution de fonds de roulement					
Remboursements d'emprunts					
Autres besoins à financer					
Total d'emplois (2)					
Solde annuel (1) – (2)					
Solde cumulé de la période					

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

Annexe N° 4 : Exemple de tableau de budget de trésorerie

A. Situation de trésorerie au début de mois	+/-	Janvier	...	Décembre
1. Recettes d'exploitation – Encaissements sur ventes TTC – Encaissements sur produits accessoires – Autres recettes d'exploitation – Subventions d'exploitation				
2. Dépenses d'exploitation – Décaissements sur achats – Autres charges d'exploitation – Frais de personnel – Charges sociales – Impôts et taxes – TVA décaissé				
B. Excédent de trésorerie d'exploitation (1-2 = B)				
3. Recettes hors exploitation – Produits financiers – Augmentation de capital – Augmentation des dettes financières – Cession d'investissement				
4. Dépenses hors exploitation – Charges sur dettes financières – Remboursement de dettes financières – Acquisition d'immobilisation – Impôt sur le bénéfice – Paiement des dividendes				
C. Solde de trésorerie hors exploitation (3-4 = C)				
D. Solde de trésorerie avant décisions de financement ou de placement de la trésorerie (D=A+B+C)				
5. Charges financières sur financement de la trésorerie				
6. Produits financiers sur placement de la trésorerie				
E. Solde de trésorerie après décisions de placement ou de financement de la trésorerie (E=D-5+6)				
En cours de financement de la trésorerie				
En cours de placement de la trésorerie				

Source : J.P JOBARD, P GREGORY, Gestion de trésorerie, DALLOZ, Paris, 1995, p.280.

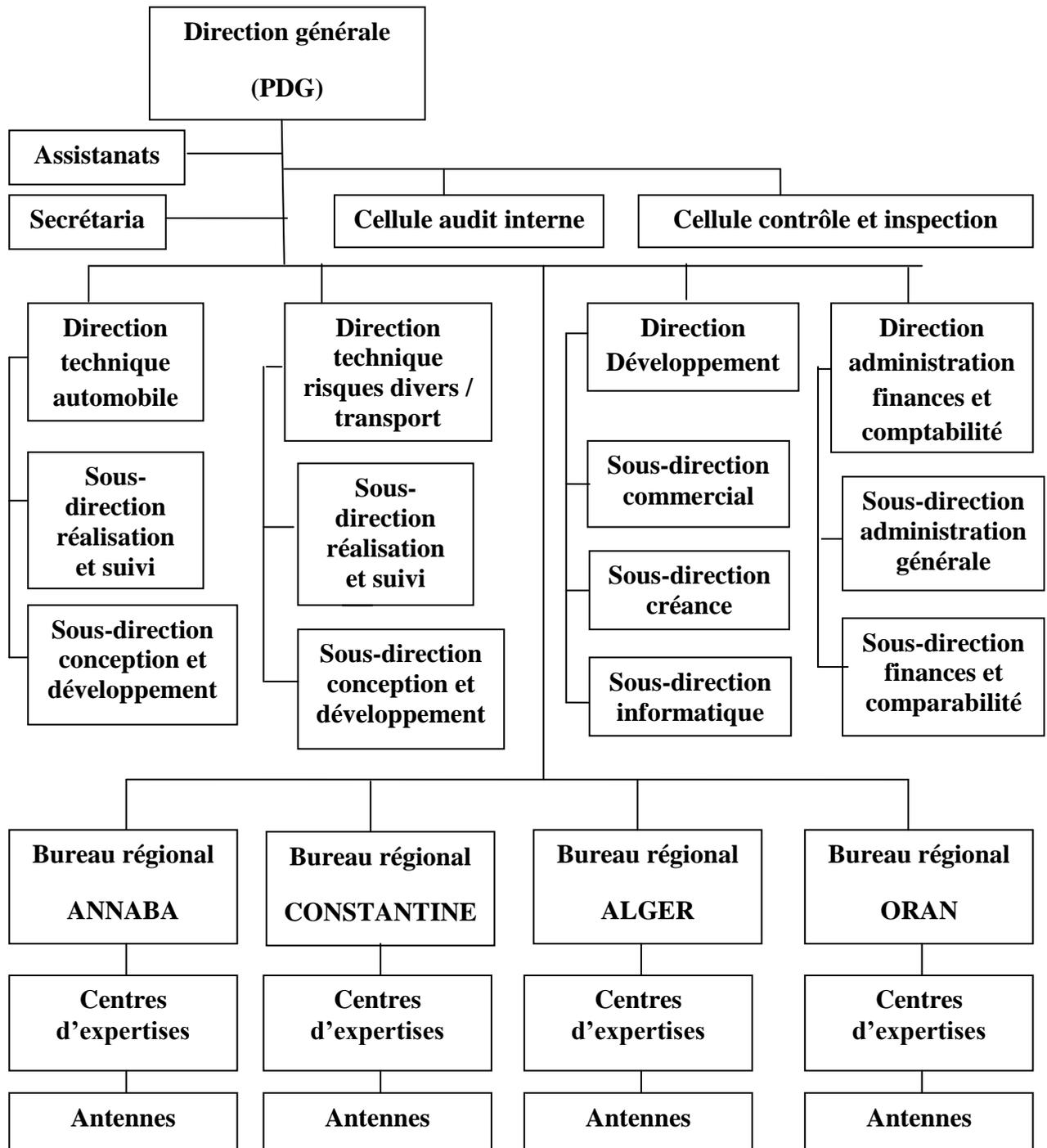
ANNEXES

Annexe N° 5 : Exemple de fiche de suivi en valeur

	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Ecart
Recettes								
Petits chèques								
Chèques								
Virements								
Effets								
Total								
Dépenses								
Gros chèques								
Petits chèques								
Virements								
Prélèvements								
Domiciliations								
Total								
Solde avant								
Décision								
Décisions								
D'équilibrage								
Solde après								
Décision								

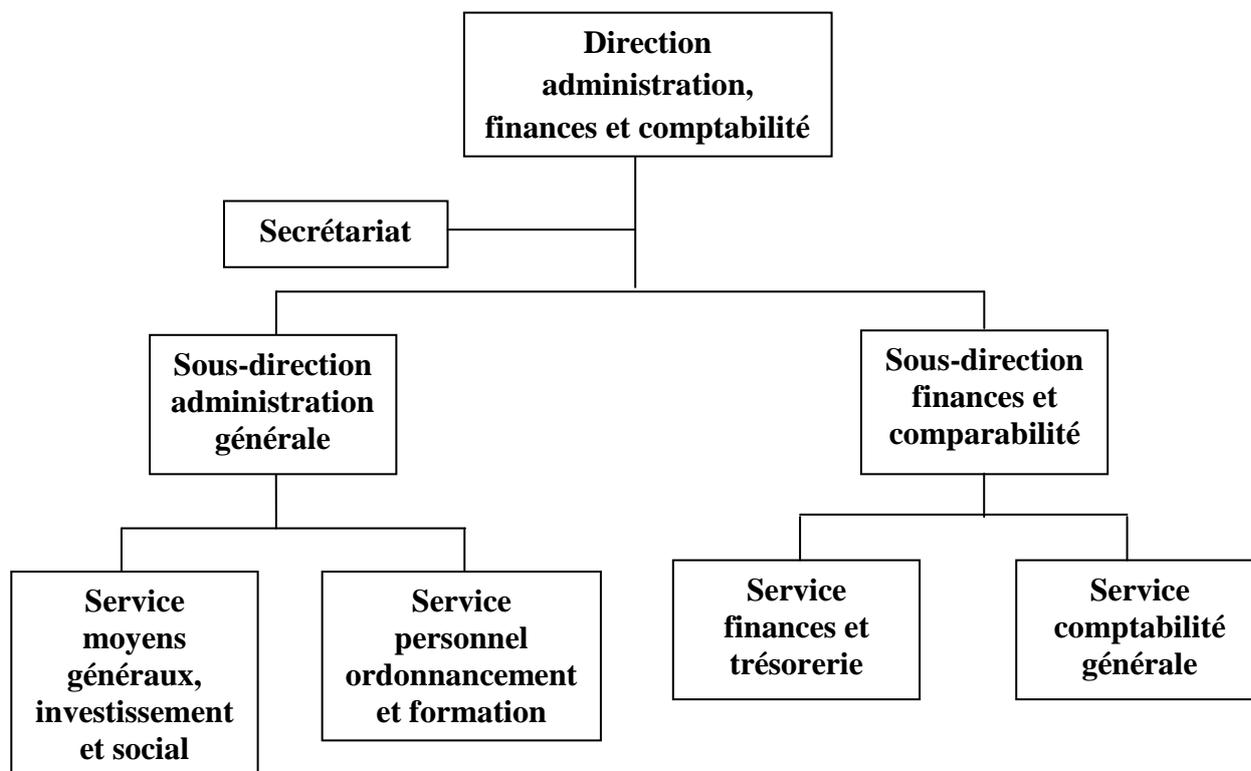
Source : GAUGAIN, (Marc) et SAUVÉE-CRAMBERT, (Roselyne), *gestion de la trésorerie*, 2^{ème} édition, ECONOMICA, Paris, 2007, P.140.

Annexe N° 6 : l'organigramme général d'EXAL Spa



Source : L'organigramme de l'entreprise EXAL

Annexe N° 7 : l'organigramme de la direction de l'administration, des finances et de la comptabilité



Source : documents internes d'EXAL

ANNEXES

Annexe N° 8 : Bilan actif des exercices 2014/2015

7,CHEMIN DE PARADOU

N° D'IDENTIFICATION:099716170047425

EDITION_DU:29/03/2016 14:32

EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

BILAN (ACTIF)

(centimes ignorés)

ACTIF	NOTE	2015			2014
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		6 520 000	652 000	5 868 000	6 520 000
Immobilisations corporelles					
Terrains		30 716 000		30 716 000	30 716 000
Bâtiments		156 603 262	24 435 466	132 167 795	36 810 269
Autres immobilisations corporelles		109 752 413	59 059 421	50 692 992	41 278 846
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		17 033 390		17 033 390	3 609 615
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		6 789 868		6 789 868	4 606 842
Impôts différés actif		1 968 979		1 968 979	48 796 558
TOTAL ACTIF NON COURANT		329 383 914	84 146 888	245 237 026	172 338 131
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		5 372 545		5 372 545	4 000 768
Créances et emplois assimilés					
Clients		366 589 641	17 714 242	348 875 398	330 933 735
Autres débiteurs		6 675 868		6 675 868	98 806 979
Impôts et assimilés		12 056 357		12 056 357	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		202 528 181		202 528 181	301 881 953
TOTAL ACTIF COURANT		593 222 594	17 714 242	575 508 351	735 623 436
TOTAL GENERAL ACTIF		922 606 508	101 861 130	820 745 378	907 961 568

Source : Etats financiers de l'entreprise EXAL 2015

ANNEXES

Annexe N° 9 : Bilan passif des exercices 2014/2015

7, CHEMIN DE PARADOU
N° D'IDENTIFICATION: 099716170047425

EDITION_DU: 29/03/2016 14:32
EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

BILAN (PASSIF) (centimes ignorés)

	NOTE	2015	2014
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		96 028 894	32 762 590
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		7 667 691	63 266 304
Autres capitaux propres - Report à nouveau			-156 770 590
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		603 696 586	439 258 303
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		7 695 025	206 041 439
TOTAL II		7 695 025	206 041 439
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		23 977 899	23 805 066
Impôts		144 120 844	172 094 034
Autres dettes		41 255 023	66 762 723
Trésorerie passif			
TOTAL III		209 353 766	262 661 824
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		820 745 378	907 961 568

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Source : Etats financiers de l'entreprise EXAL 2015

ANNEXES

Annexe N° 10 : Bilan actif des exercices 2015/2016

SPA EXAL ALGERIE

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

7,CHEMIN DE PARADOU

N° D'IDENTIFICATION:099716170047425

BILAN (ACTIF)

(centimes ignorés)

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		6 520 000	1 304 000	5 216 000	5 868 000
Immobilisations corporelles					
Terrains		30 716 000		30 716 000	30 716 000
Bâtiments		175 710 796	11 550 556	164 160 240	132 167 795
Autres immobilisations corporelles		113 775 448	63 386 570	50 388 877	50 692 992
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		37 441 082		37 441 082	17 033 390
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		5 240 724		5 240 724	6 789 868
Impôts différés actif		1 968 979		1 968 979	1 968 979
TOTAL ACTIF NON COURANT		371 373 030	76 241 126	295 131 903	245 237 026
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		10 599 156		10 599 156	5 372 545
Créances et emplois assimilés					
Clients		374 848 247	6 163 200	368 685 047	348 875 398
Autres débiteurs		7 653 685		7 653 685	6 675 868
Impôts et assimilés		10 585 731		10 585 731	12 056 357
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		96 744 331		96 744 331	202 528 181
TOTAL ACTIF COURANT		500 431 152	6 163 200	494 267 952	575 508 351
TOTAL GENERAL ACTIF		871 804 182	82 404 326	789 399 855	820 745 378

Source : Etats financiers de l'entreprise EXAL 2016

ANNEXES

Annexe N° 11 : Bilan passif des exercices 2015/2016

SPA EXAL ALGERIE

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

7,CHEMIN DE PARADOU

N° D'IDENTIFICATION:099716170047425

BILAN (PASSIF)

(centimes ignorés)

	NOTE	2016	2015
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		500 000 000	500 000 000
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		103 696 586	96 028 894
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		5 584 330	7 667 691
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		609 280 916	603 696 586
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		3 745 297	7 695 025
TOTAL II		3 745 297	7 695 025
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		31 808 822	23 977 899
Impôts		110 037 783	144 120 844
Autres dettes		34 527 036	41 255 023
Trésorerie passif			
TOTAL III		176 373 641	209 353 766
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		789 399 855	820 745 378

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Source : Etats financiers de l'entreprise EXAL 2016

ANNEXES

Annexe N° 12 : Compte de résultat des exercices 2014/2015

7,CHEMIN DE PARADOU

N° D'IDENTIFICATION:099716170047425

EDITION_DU:29/03/2016 14:32

EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

(centimes ignorés)

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		425 834 737	454 748 455
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		425 834 737	454 748 455
Achats consommés		-10 481 832	-9 157 359
Services extérieurs et autres consommations		-38 291 512	-35 220 255
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-48 773 344	-44 377 614
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		377 061 392	410 370 840
Charges de personnel		-347 139 381	-306 246 697
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 869 811	-12 670 394
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		21 052 199	91 453 748
Autres produits opérationnels		2 775 313	15 068 735
Autres charges opérationnelles		-13 592 476	-1 309 795
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-19 488 136	-22 887 335
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 614 845	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		10 361 745	82 325 353
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		10 361 745	82 325 353
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-2 694 053	-18 897 727
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			-161 322
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		448 224 896	469 817 190
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-440 557 204	-406 550 886
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 667 691	63 266 304
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		7 667 691	63 266 304

Source : Etats financiers de l'entreprise EXAL 2015

ANNEXES

Annexe N° 13 : Compte de résultat des exercices 2015/2016

SPA EXAL ALGERIE

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

7,CHEMIN DE PARADOU

N° D'IDENTIFICATION:099716170047425

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

(centimes ignorés)

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		389 451 152	425 834 737
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		389 451 152	425 834 737
Achats consommés		-8 909 153	-10 481 832
Services extérieurs et autres consommations		-31 411 861	-38 291 512
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-40 381 015	-48 773 344
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		349 070 137	377 061 392
Charges de personnel		-349 909 434	-347 139 381
Impôts, taxes et versements assimilés		-9 973 215	-8 809 811
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-10 902 512	21 052 199
Autres produits opérationnels		2 177 348	2 775 313
Autres charges opérationnelles		-1 605 444	-13 592 476
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-14 787 733	-19 488 136
Reprise sur pertes de valeur et provisions		32 773 040	19 614 845
V- RESULTAT OPERATIONNEL		7 654 696	10 361 745
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		7 654 696	10 361 745
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-2 070 368	-2 694 053
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		424 401 540	448 224 896
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-418 817 209	-440 557 204
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 584 330	7 667 691
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 584 330	7 667 691

Source : Etats financiers de l'entreprise EXAL 2016

ANNEXES

Annexe N° 14 : Etat de rapprochement bancaire – Septembre 2016

SPA EX.AL

**ETAT DE RAPPROCHEMENT
MOIS DE SEPTEMBRE 2016
Compte bancaire BEA N°22.61.771.84**

BEA chez EX.AL				EX.AL chez BEA			
date	libellé	débit	crédit	date	libellé	débit	crédit
30.09.16	solde sur Brouillard	44 459 274.12		30.09.16	solde sur Relevé		52 670 983.07
				12.05.09	ch.à encaisser		1 580.00
				07.10.09	ch.à encaisser		13 877.21
				30.09.10	ch.à encaisser		169 838.44
				30.11.10	Diff encaissement che		2 000.00
				26.05.11	ch.à encaisser		148 376.08
				25.09.12	ch.à encaisser		290 137.68
				23.06.13	ch.à encaisser		702.00
				28.10.13	ch.à encaisser		130 267.13
				31.12.13	ch.à encaisser		4 748.24
				31.12.13	ch.à encaisser		1 357.11
				31.12.13	ch.à encaisser		2 228.12
				31.12.13	ch.à encaisser		3 067.40
				30.03.14	ch.à encaisser		258 779.49
				23.11.14	ch.à encaisser		8 545.61
				23.11.14	ch.à encaisser		36 113.38
				23.11.14	ch.à encaisser		37 916.97
				23.11.14	ch.à encaisser		4 239.99
				23.11.14	ch.à encaisser		26 479.47
				23.11.14	ch.à encaisser		2 565.03
				23.11.14	ch.à encaisser		5 283.55
				23.11.14	ch.à encaisser		1 508.98
				23.11.14	ch.à encaisser		51 605.28
				23.11.14	ch.à encaisser		65 991.21
				23.11.14	ch.à encaisser		7 161.36
				30.11.14	ch.à encaisser		25 499.66
				30.11.14	ch.à encaisser		20 546.07
				22.11.14	ch.à encaisser		106 470.00
				30.11.14	ch.à encaisser		28 862.02
				15.12.15	ch.à encaisser		46 800.00
				29.12.15	ch.à encaisser		246 826.26
				29.12.15	ch.à encaisser		27 922.69
				29.12.15	ch.à encaisser		104 963.20
				03.06.09	CHN*8880030 TEL CHEL	7 435.79	
				05.12.05	CHN*2076206 BENTIREC	2 340.00	
				11.05.06	CHN*4235996 H.SAFIR	66 680.00	
				16.05.06	CHN*4236010 TAP BLID	12 762.00	
				09.08.06	CHN*4236216 TAP BLID	13 720.00	
				31.03.09	OP NON IDENT	3 776.80	
				30.01.10	OP NON IDENT	1 116.00	
				15.06.10	CHN*7155411 TEL CHER	6 587.10	
				04.10.10	CHN*7155584 EMIZA	28 723.50	
				07.11.10	CHN*7155628 MICRO .S	13 806.00	
				13.06.11	CHN*7155942 SONGAZ	6 309.96	
				01.03.12	CHN*8955244 HEDIBEL	301.79	
				03.06.12	CHN*8955379 LABO PH	48 272.00	
				05.05.14	CHN*2966208 HADJADJ	8 490.00	
				09.11.14	CHN*2966543 LOUATI	15 795.00	
				07.01.15	CHN*2965679 S.AFRICA	50 447.21	
				08.02.15	CHN*2965754 TAKOUTI	20 959.30	
				08.02.15	CHN*2965755 BEDOUD	11 730.00	
				18.02.15	CHN*2965776 TEL LAGH	3 593.07	
				25.02.15	CHN*2965788 TAKOUTI	11 520.00	
				06.04.15	CHN*2965877 BOUDIAF	1 200.00	
				11.08.15	CHN*0192344 LAID	2 630.00	
				27.09.15	CHN*0192437 HCS	10 062.00	
				26.10.15	CHN*0191525 CIAR 2260	1 560.44	
				07.12.15	CHN*0191604 HESSAS	1 000.00	
				19.01.16	CHN*0191708 CNAS ALG	17 140.97	
				18.02.16	CHN*0191765 BOUCHAM	3 200.00	
	Sous Total	44 459 274.12	-	Sous Total		371 158.93	54 553 242.70
	Solde Débiteur	-	44 459 274.12	Solde Crédeur		54 182 083.77	
	Total Général	44 459 274.12	44 459 274.12	Total Général		54 553 242.70	54 553 242.70

ANNEXES

SPA EX.AL

**ETAT DE RAPPROCHEMENT
MOIS DE SEPTEMBRE 2016
Compte bancaire BEA N°22.61.771.84**

<i>BEA chez EX.AL</i>				<i>EX.AL chez BEA</i>			
<i>date</i>	<i>libellé</i>	<i>débit</i>	<i>crédit</i>	<i>date</i>	<i>libellé</i>	<i>débit</i>	<i>crédit</i>
30.09.16	solde sur Brouillard	44 459 274.12		30.09.16	solde sur Relevé	371 158.93	54 553 242.70
				24.02.16	CHN°0191799 ELAHECE	46 800.00	
				10.05.16	CHN°0191878 ACHAT	3 600.00	
				12.07.16	CHN°0191818 EURL CCC	92 430.00	
				16.08.16	CHN°0191842 RED APPL	51 597.00	
				04.09.16	CHN°0191954 AS.R.ENN	6 596.70	
				19.09.16	CHN°0191962 TVA+IRG	5 789 552.00	
				19.09.16	CHN°0191964 IFEG	610 974.00	
				19.09.16	CHN°0191965 AMRA	90 000.00	
				22.09.16	CHN°0191972 CNAS ALG	3 031 259.95	
Sous Total		44 459 274.12		Sous Total		10 093 968.58	54 553 242.70
Solde Débiteur			44 459 274.12	Solde Crédeur		44 459 274.12	
Total Général		44 459 274.12	44 459 274.12	Total Général		54 553 242.70	54 553 242.70

Source : Documents fournis par le service finances et trésorerie de l'entreprise

Annexe N° 15 : Le guide d'entretien

Avec le directeur de l'administration, des finance et de la comptabilité

Q 1 : existe-t-il un service trésorerie au sein de votre entreprise ?

Q 2 : à quelle direction est-il rattaché ?

Q 3 : avez-vous une gestion prévisionnelle de la trésorerie ?

Q 4 : dans quelle période élaborez-vous le budget de trésorerie ?

Q 5 : est-il annuel ou semestriel ?

Q 6 : au niveau de quelle direction ?

Q 7 : dans quel service ?

Q 8 : qui sont les responsables de son élaboration ?

Q 9 : prenez vous des décisions de placements ou de financements après l'élaboration de budget de trésorerie et la détermination des soldes prévisionnels de la période ?

Q 10 : placez-vous les excédents de trésorerie ?

Q 11 : prenez vous des mesures pour la couverture des risques de change et des risques de taux d'intérêt en relation avec la trésorerie ?

Source ; Etablie par l'étudiante

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
Résumé	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	
Introduction générale.....	A
CHAPITRE I : Le cadre théorique de la gestion de trésorerie.....	1
Introduction du premier chapitre.....	2
Section 01 : la fonction trésorerie dans l'entreprise.....	3
Sous section 01 : la fonction financière au sein de l'entreprise.....	3
1. Définition de la fonction financière.....	3
2. Les objectifs de la fonction financière.....	3
3. La place de la fonction financière dans l'entreprise.....	4
4. Les décisions financières.....	4
4.1. Les décisions financières à long terme.....	5
4.2. Les décisions financières à court terme.....	5
Sous section 02 : le contexte organisationnel de la trésorerie.....	5
1. Définition de la trésorerie.....	5
2. L'utilité de la fonction trésorerie.....	6
3. L'organisation de la fonction trésorerie.....	7
4. Les composantes de la trésorerie.....	7
4.1. Les encaissements.....	7
4.2. Les décaissements.....	7
Sous section 03 : la place et le rôle de la trésorerie.....	8
1. Rôle de la trésorerie dans l'entreprise.....	8
2. La place de la fonction trésorerie.....	8
3. Les missions du trésorier.....	10
4. Les Problèmes de trésorerie.....	10
4.1. Les problèmes structurels de trésorerie.....	11

TABLE DES MATIERES

4.2. Les problèmes conjoncturels de trésorerie.....	11
Section 02 : Analyse de la trésorerie.....	13
Sous section 01 : L'analyse statique par le bilan :	13
1. Détermination de la trésorerie.....	13
1.1. par le haut du bilan.....	13
1.2. Par le bas du bilan.....	16
2. Les situations de la trésorerie.....	17
3. L'interprétation de la trésorerie.....	18
Sous section 02 : L'analyse dynamique par les flux.....	18
1. Définition du tableau de flux de trésorerie.....	19
2. L'objectif du tableau de flux de trésorerie.....	19
3. Les composantes du tableau de flux de trésorerie.....	19
4. La présentation du tableau de flux de trésorerie.....	20
Sous section 03 : L'analyse par les ratios.....	20
1. Ratios de liquidités.....	20
1.1. Ratio de liquidité générale.....	21
1.2. Ratio de liquidité réduite.....	21
1.3. Ratio de liquidité immédiate.....	21
2. Ratios de structures.....	22
2.1. Ratio d'endettement.....	22
2.2. Ratio de performance.....	22
2.3. Ratio de Remboursement.....	22
3. Ratio de Rentabilité.....	22
3.1. Ratio de Rentabilité financière.....	22
3.2. Ratio de rentabilité économique.....	23
3.3. Ratio de rentabilité d'exploitation.....	23
4. Ratios de gestion.....	23
4.1. Délai de paiement des fournisseurs.....	23
4.2. Délai de règlement des clients.....	24
4.3. Délai de rotation des stocks.....	24
Section 03 : la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	25
Sous section 01 : Le plan de financement.....	26

TABLE DES MATIERES

1. Définition du plan de financement.....	26
2. Présentation du plan de financement.....	26
3. La relation entre le plan de financement et la trésorerie.....	27
Sous section 02 : Le budget de trésorerie et le plan de trésoreries.....	27
1. Le budget de trésorerie.....	27
1.1. Définition de budget de trésorerie.....	27
1.2. L'élaboration de budget de trésorerie.....	28
1.3. Présentation de budget de trésorerie.....	30
2. Le plan de trésorerie.....	30
Sous section 03 : La gestion au jour le jour (gestion au quotidien).....	31
1. La fiche de valeur.....	31
2. La présentation de la fiche de suivi.....	31
3. Les caractéristiques de la fiche de valeur.....	31
4. L'objectif de la trésorerie zéro.....	32
Conclusion du premier chapitre.....	33
CHAPITRE II : L'optimisation de la gestion de trésorerie.....	34
Introduction du deuxième chapitre.....	35
Section 01 : financement des besoins de trésorerie.....	36
Sous section 01 : la gestion du BFR et l'optimisation du FR.....	36
1. L'optimisation du fonds de roulement.....	36
2. La gestion du besoin en fonds de roulement.....	36
2.1. La gestion du poste client.....	37
2.2. La gestion du poste fournisseurs.....	37
2.3. La gestion des stocks.....	37
Sous section 02 : les moyens de financement.....	38
1. Le financement non bancaire.....	38
1.1. Le crédit-fournisseur.....	38
1.2. L'affacturage.....	38
1.3. Les avances de paiement-clients.....	39
2. Le financement bancaire.....	40
2.1. Les types de financement bancaire.....	40
2.2. Les conditions bancaires.....	42

TABLE DES MATIERES

3. Financement par accès direct au marché.....	44
3.1. Les billets de trésorerie.....	44
3.2. Les crédits syndiqués.....	44
Sous section 03 : optimisation des financements.....	44
1. Les jours de banque.....	45
2. L'année financière.....	45
3. Le précompte des intérêts.....	45
Section 02 : placement des excédents de trésorerie.....	46
Sous section 01 : les moyens de placements.....	46
1. Instruments de placement non négociable.....	46
1.1. Dépôt à terme.....	46
1.2. Bon de caisse.....	47
2. Instruments de placement négociable.....	47
2.1. valeurs mobilières de placement.....	47
2.2. Les placements en organismes de placement collectif en valeur mobilières.....	48
Sous section 02 : optimisation des placements.....	49
1. La gestion des excédents de trésorerie.....	49
2. Les critères de décision de placement.....	50
Sous section 03 : l'arbitrage placement/découvert.....	51
1. L'horizon de placement.....	51
2. Formalisation de l'arbitrage placement/découvert.....	52
2.1. Présentation.....	52
2.2. Formalisation de l'arbitrage.....//.....	53
Section 03 : la gestion optimale des risques liés à la trésorerie.....	55
Sous section 01 : Risque sur taux d'intérêt.....	55
1. Définition du risque sur taux d'intérêt.....	55
2. L'évaluation des risques sur taux de change.....	56
3. Les instruments de gestion du risque sur taux d'intérêt.....	57
3.1. Instruments négociés sur les marchés de gré à gré.....	57
3.2. Instruments négociables sur les marchés organisés.....	59
Sous section 02 : Risque de change.....	59
1. Définition de risque de change.....	59

TABLE DES MATIERES

1.1. Le risque de change transactionnel.....	60
1.2. Le risque de change économique.....	60
1.3. Le risque de conversion patrimonial.....	60
2. La position de change.....	60
3. La couverture de risque de change.....	61
Sous section 03 : risque client.....	62
1. Définition du risque client.....	62
2. La prévision du risque client.....	63
2.1. L'identification du risque.....	63
2.2. L'évaluation traditionnelle du risque client.....	63
3. La couverture des impayés.....	63
3.1. L'intervention des commerciaux.....	63
3.2. Les relances de retard de paiement.....	64
4. La couverture du risque client.....	64
4.1. La caution.....	64
4.2. L'assurance-crédit.....	64
4.3. L'affacturage	64
Conclusion du deuxième chapitre.....	65
CHAPITRE III : L'analyse et l'optimisation de la trésorerie d'EXAL.....	66
Introduction du troisième chapitre.....	67
Section 01 : La présentation de l'entreprise EPE EXAL Spa.....	68
Sous section 01 : Le cadre général de l'entreprise.....	68
1 Statut juridique.....	68
2 L'objectif de l'entreprise EXAL.....	68
3 Les missions de l'entreprise EXAL.....	69
Sous section 02 : L'organisation de l'entreprise.....	70
1. La Cellule d'Audit interne.....	70
2. La Cellule Inspection et Contrôle.....	70
3. Les Directions.....	70
Sous section 03 : l'activité de l'entreprise.....	72
1. Les activités de l'entreprise EXAL.....	72
2. L'évolution du chiffre d'affaire.....	73

TABLE DES MATIERES

Section 02 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise EXAL	75
Sous section 01 : analyse statique par le bilan	75
1. Le Fonds de Roulement.....	75
2. Le Besoin en Fonds de Roulement	77
3. La Trésorerie Nette.....	77
Sous section 02 : analyse par les ratios	79
1. les ratios de liquidité.....	79
2. Les ratios de structures.....	81
3. Les ratios de rentabilité.....	82
4. Les ratios de gestion	84
Sous section 03 : analyse dynamique par les flux	85
1. Présentation du tableau de flux de trésorerie d'EXAL.....	86
2. Analyse du tableau de Flux de trésorerie d'EXAL.....	87
Section 03 : l'optimisation de la gestion de trésorerie d'EXAL	88
Sous section 01 : L'optimisation de la gestion de trésorerie et le contrôle de la trésorerie EXAL	88
1. Le contrôle de la trésorerie EXAL.....	88
2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie d'EXAL.....	89
3. Le financement des besoins et le placement des excédents.....	90
3.1. Le financement des déficits :.....	90
3.2. Le placement des excédents :.....	90
Sous section 02 : la gestion des risques financiers	91
1. Le risque de change :.....	91
2. Le risque sur taux d'intérêt :.....	91
3. Le risque client :.....	92
3.1. Les prévisions de recouvrement des créances :.....	92
3.2. La structuration des créances :.....	93
3.3. Le recouvrement des créances :.....	94
Sous section 03 : Suggestions et recommandations	97
Conclusion du troisième chapitre.....	98
Conclusion générale	99

Bibliographie

Annexes