

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**Scientifique**

***Ecole Supérieure de Commerce***

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de  
Master en sciences Financières et comptables.

Spécialité: Comptabilité et Finance

***Thème : Analyse de la gestion de  
trésorerie dans une entreprise industrielle***

***Cas : EPE.EATIT***

**Élaboré par :**  
AMEZIANE Fatene

**Encadré par :**  
Dr. Bouhadida Mohamed

**Lieu du stage:** L'entreprise EATIT  
**Période de stage :** Du 01/03/2016 au 15/05/2016

**Année universitaire 2015-2016**

**Dédicace :**

*Je dédie ce travail à mes chers parents que j'aime le plus au monde*

*A mes très chère frères et sœurs*

*Et à tous ceux qui me sont chers et proches.*

## **Remerciement**

Nous tenons de remercier tout d'abord Allah le tout puissant pour nous avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens, à exprimer mes sincères remerciements au docteur Bouhadida Mohamed, mon encadreur de mémoire. Ses précieux conseils, sa disponibilité et l'attention qu'il m'a consacrée tout au long de cette recherche ont été d'une grande aide et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je tiens à associer à mes remerciements au directeur de l'entreprise (EATIT) de m'avoir accueilli au sein de son entreprise.

Je remercie vivement toute l'équipe de service finance et comptabilité.

Je remercie également Madame Chebouki mounia qui a manifestée un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'a ménagée aucun effort pour répondre à mes interrogations.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous mes professeurs de l'Ecole Supérieur de Commerce qui tout au long des trois années d'études ont transmis leur savoir sans réserve.

Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma formidable famille, son encouragement, sa compréhension et aussi sa présence m'ont été d'un grand réconfort. J'en profite également pour remercier tous ceux qui, au jour le jour, ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.

## *Résumé*

La bonne gestion de trésorerie permet à toute entreprise de faire face à ses besoins d'exploitation et de disposer d'une liquidité suffisante à tout moment. Elle a pour but d'assurer la solvabilité de l'entreprise et de participer à l'amélioration de sa santé financière.

En effet, toute entreprise qui maîtrise la gestion de sa trésorerie peut augmenter sa capacité de maximiser son profit, en se basant sur l'optimisation de la trésorerie avec une gestion prévisionnelle de celle-ci et par le choix d'une bonne politique de financement et de placement, aussi l'exposition future aux risques de change et de taux d'intérêt.

D'un autre côté, une analyse de la trésorerie doit être faite pour détecter l'origine des problèmes relatifs à la liquidité de l'entreprise.

Ces aspects théoriques ont fait l'objet d'étude pratique au sein d'une entreprise étatique de textile à savoir l'EATIT de Batna.

Mots clés : Trésorerie, gestion, optimale, liquidité.

## المخلص:

ان التسيير الامثل للخزينة يمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها الخاصة بالاستغلال و يوفر لها سيولة كافية في اي وقت، فالهدف من تسيير الخزينة هو ضمان قدرة المؤسسة على تسديد ديونها و المساهمة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

و عليه فان كل مؤسسة قادرة على التحكم في تسيير الخزينة بإمكانها زيادة قدرتها على تعظيم الربح، من خلال التركيز على تعظيم الخزينة عن طريق الموازنات التقديرية الخاصة بالخزينة و حسن اختيار السياسة الخاصة بتمويلات و توظيفات المؤسسة.

كما يجب على المؤسسة التوقع الدائم لكل خطر ممكن سواء تعلق الامر بخطر الفائدة او بخطر سعر الصرف. من جهة اخرى يجب الاستعانة بدراسة و تحليل الخزينة لاكتشاف الاسباب التي تؤثر على حجم السيولة لدى المؤسسة.

هذه المفاهيم النظرية كانت موضوع الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة عمومية تابعة لقطاع النسيج وهي (EATIT) باتنة .

الكلمات الرئيسية : الخزينة ،التسيير ، الامثل ، السيولة.

## **Liste des tableaux :**

Tableau N°1 : Les problèmes de trésorerie

Tableau N°2 : Les problèmes conjoncturels de trésorerie

Tableau N°3 : Les facteurs influençant le fonds de roulement net

Tableau N°4 : Les facteurs influençant le besoin en fonds de roulement

Tableau N°5 : Le tableau de flux de trésorerie

Tableau N°6 : Plan de financement prévisionnel et pluriannuel

Tableau N°7 : Plan de trésorerie prévisionnel et plurimensuel

Tableau N°8 : Exemple de fiche de suivi en valeur

Tableau N°9 : Les risques liés par la gestion des flux financiers

Tableau N°10 : Les missions de L'EATIT

Tableau N°11 : Processus technologique

Tableau N°12: Présentation de bilan des trois années respectives (2013,2014, 2015)

Tableau N°13 : Présentation du bilan condensé année 2013

Tableau N°14 : Présentation du bilan condensé année 2014

Tableau N°15 : Présentation du bilan condensé année 2015

Tableau N°16 : Les principaux soldes du compte de résultat de L'EATIT

Tableau N°17 : La croissance du FR

Tableau N°18 : La croissance du BFR

Tableau N°19 : Les principaux ratios

## **Liste des figures :**

Figure N°1 : La place du trésorier dans une grande entreprise

Figure N°2 : La place du trésorier dans une moyenne entreprise :

Figure N°3 : La place de trésorerie dans un groupe international

Figure N°4 : La place du trésorier dans une petite entreprise

Figure N°5 : Les documents de la gestion de trésorerie

Figure N°6 : synthèse de la construction du budget de trésorerie

Figure N°7 : L'organigramme de l'entreprise EATIT

### Liste des abréviations :

<b>AC</b> : Actif courant	<b>MP</b> : Matière première
<b>ANC</b> : Actif non courant	<b>O.P.C.V.M</b> : Organismes de placements Collectifs de Valeurs Mobilières.
<b>BFR</b> : Besoin en fonds de roulement	<b>PC</b> : Passif courant
<b>BFRE</b> : Besoins en fonds de roulement d'exploitation	<b>PF</b> : Produit finis
<b>BFRHE</b> : Besoin en fonds de roulement hors exploitation	<b>PME</b> : petite et moyenne entreprise
<b>BMTN</b> : bon à moyen terme négociables	<b>PNC</b> : Passif non courant
<b>BT</b> : Les bons de trésors	<b>RE</b> : Résultat d'exploitation
<b>CA</b> : Chiffre d'affaire	<b>RH</b> : Ressources humaines
<b>EATIT</b> : Entreprise Algérienne de textile industrielle et technique	<b>ROAI</b> : Résultat ordinaire avant impôt
<b>EBE</b> : Excédent brut d'exploitation	<b>TBB</b> : taux de base bancaire
<b>ETE</b> : Excédent de trésorerie d'exploitation	<b>TCN</b> : Les titres de créances négociables
<b>EUR</b> : Euro	<b>TCR</b> : Tableau de compte de résultat
<b>FASB</b> : Financial Accounting Standards Board	<b>TFT</b> : Tableau des flux de trésorerie
<b>FCP</b> : fonds communs de placement	<b>TR</b> : Trésorerie
<b>FR</b> : Fonds de roulement	<b>TRN</b> : Trésorerie nette
<b>IAS</b> : International Accounting standard	<b>TTC</b> : Toute taxes comprises
<b>IASB</b> : International Accounting Standard Board	<b>TVA</b> : Taxe sur la valeur ajoutée
<b>IFRS</b> : International Foundation Reporting Standard	<b>UM</b> : Unité monétaire
<b>MP</b> : Matière première	<b>VMP</b> : Valeurs mobilières de placement

# Sommaire

## **INTRODUCTION GENERALE**

### **Chapitre n°1** : Généralité sur la notion de trésorerie

**Section n°1** : Présentation de la trésorerie.....3

**Section n°2** : La trésorerie et l'équilibre financier.....10

**Section n°3** : La trésorerie et la comptabilité.....20

### **Chapitre n°2** : L'optimisation de la trésorerie

**Section n°1** : Les prévisions de trésorerie.....28

**Section n°2** : Les financements et les placements à court terme de la trésorerie.....39

**Section n°3** : La trésorerie zéro.....51

### **Chapitre n°3** : Cas pratique

**Section n°1** : Présentation de l'entreprise.....58

**Section n°2** : L'analyse de la situation de la trésorerie de l'EATIT.....64

**Section n°3** : L'analyse de la situation financière de l'EATIT.....75

**CONCLUSION GENERALE**.....87

# *Introduction Générale*

De nombreuses entreprises pourtant bien positionnées sur des marchés rentables sont confrontées à des difficultés de trésorerie, le cycle d'exploitation d'une entreprise se caractérise par un décalage entre les flux réels et les flux financiers, ce besoin de financement d'exploitation généré par l'activité courante est souvent ignoré, alors qu'il constitue un élément essentiel et permanent de la gestion de l'entreprise

Cependant, pour satisfaire ces besoins qui absorbent les capitaux et pèsent sur la trésorerie, les entreprises ont à leur disposition des ressources (les fonds propres, les dettes à long et moyen terme et les ressources liées au cycle d'exploitation).

Parmi les contraintes de chaque entreprise on trouve le maintien de son équilibre financier pour assurer sa solvabilité et sa pérennité, c'est pour cela que la défaillance de la plupart des entreprises est essentiellement imputable au manque de liquidité ce qui conduit les entreprises à donner une forte importance à la gestion financière de l'entreprise et de maîtriser les flux de trésorerie.

A cet effet, la gestion des flux et des liquidités devient indispensable dans les entreprises, donc la disposition de la fonction trésorerie au sein des entreprises devient une nécessité quelle que soit la taille de l'entreprise.

Aujourd'hui la gestion de la trésorerie occupe une place primordiale dans la gestion financière et dans le processus d'expansion de l'entreprise. Elle repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. La mission principale de cette gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers.

Ainsi, pour une gestion plus rigoureuse et approfondie il est indispensable de contrôler la trésorerie de l'entreprise au jour le jour et d'une manière continue tout au long de l'année pour éviter le risque de cessation de paiement en mettant en œuvre les moyens pour assurer la solvabilité de l'entreprise à court terme. Le rôle de trésorier est la gestion des liquidités et cela grâce aux prévisions des flux de trésorerie établies sur des horizons différents (long terme, court terme, très court terme) et par la suite le trésorier aura à faire des décisions concernant les moyens de financement ou de placement.

Le thème de notre travail porte sur « L'analyse de la gestion de la trésorerie d'une entreprise industrielle »

Le choix de ce thème n'a pas été effectué de manière arbitraire, mais dans un contexte structuré par des arguments et des objectifs, qui peuvent s'illustrer comme suit :

- Mettre l'éclairage sur le rôle que doit jouer la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise.
- L'actualité de ce thème dans les pays développés et sa perception dans les pays en voie de développement

Pour ce fait, la question de recherche que nous posons à travers cette étude est de savoir :

« Dans quelle mesure la gestion de la trésorerie influe sur la santé financière de l'entreprise? »

A cette problématique principale, d'autres questions secondaires s'associent dont les principales entre elles sont:

- Quel est le rôle de la trésorerie dans la gestion financière de l'entreprise ?
- Comment déterminer la situation de trésorerie et quelles sont les décisions à prendre ?
- Un besoin en fonds de roulement négatif est-il un indicateur d'une gestion optimale de la trésorerie ?

Dans l'objectif de répondre à cette problématique nos hypothèses se posent comme suit :

- Une bonne gestion de la trésorerie permet d'atteindre les principaux objectifs de l'entreprise, à savoir solvabilité et sa rentabilité.
- Le choix des moyens de financement et de placement de la trésorerie est un facteur d'optimisation de la gestion de la trésorerie
- Un BFR négatif est un indicateur d'une gestion optimale de la trésorerie.

Afin de vérifier ces hypothèses et par la suite répondre à notre problématique, nous avons opté pour une méthode descriptive et analytique, en divisant notre travail en trois chapitres:

Le premier chapitre : est consacré au cadre conceptuel de la trésorerie, divisé en trois sections, dans la première section nous abordons la notion de trésorerie tandis

que la deuxième section fera l'objet dans un premier temps d'expliquer l'équilibre de la trésorerie et l'équilibre financier, la manière de détermination de la trésorerie par les deux approches,

Ainsi l'analyse de la santé financière par la méthode des ratios, Pour conclure enfin, nous présenterons une troisième section qui porte sur la trésorerie et la comptabilité.

Le deuxième chapitre : dans ce chapitre nous essayons de traiter l'optimisation de la gestion de la trésorerie, à travers trois sections, la première section donne un aperçu sur la gestion prévisionnelle de la trésorerie et l'autre section traite les différents financements et placements de la trésorerie et les principaux critères de choix, La troisième section survole les différents risques auxquels est exposée l'entreprise à savoir les risques de change et taux d'intérêts et la notion de trésorerie zéro.

Le troisième chapitre : ce chapitre est consacré à l'étude de cas, divisé en trois sections, la première donne une présentation générale de l'entreprise EATIT et la méthodologie de recherche choisie, cependant la deuxième section portera sur l'analyse de la situation de trésorerie de l'EATIT. Et la troisième section donne une analyse de la situation financière de l'entreprise et une interprétation des résultats de cette analyse.

***Chapitre 1 : Généralité sur la  
notion de trésorerie***

## **Introduction :**

L'entreprise est un projet économique qui implique la mise en œuvre des ressources est donc elles génèrent des flux monétaires entre l'entreprise et son environnement composé, des banques, des fournisseurs, des clients...

Pour que l'entreprise réalise son objectif principal qui est la rentabilité et bien sûr assurer une continuité il faut bien gérer ses fonds et comme il y a une opposition entre la liquidité des actifs et l'exigibilité d'endettement la bonne gestion de trésorerie devient indispensable au sein de l'entreprise et elle constitue une fonction vitale et considérée comme un centre de profit.

Alors, on va s'intéresser tout au long de ce chapitre à une présentation générale de la notion de trésorerie, le fonctionnement de métier de trésorier

Ensuite, la détermination de la trésorerie et l'analyse de la santé financière de l'entreprise.

Nous concluons ce chapitre en présentant les principales normes comptables que doit maîtriser le trésorier

Après, les relations et les divergences existantes entre le métier de comptable et de trésorier.

## **Section 01** : Présentation de la trésorerie

Dans cette première section du chapitre, seront évoqués les points suivants: définition de la gestion financière, la trésorerie, la gestion de trésorerie, ses objectifs, ses difficultés et le rôle du trésorier au sein de l'entreprise.

### **1. Concepts de base :**

#### **1.1. Définition de la gestion financière :**

La gestion financière constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations d'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier<sup>1</sup>

#### **1.2. Définition de la trésorerie :**

La trésorerie occupe une place importante dans les entreprises, elle présente la traduction monétaire de toutes les opérations menées par l'entreprise. C'est pour cela il faut bien comprendre cette notion de trésorerie et ses mécanismes.

Selon PIERRE JOULIE la trésorerie c'est :<sup>2</sup>

- L'argent dont dispose (ou doit disposer) l'entreprise afin de faire face au déroulement de son cycle d'exploitation.
- Une approche dynamique à mettre en parallèle avec l'approche statique comptable résulte d'un calcul entre le fond de roulement et le besoin en fonds de roulement.
- Une identité en elle-même, elle se nourrit de toutes les entrées de flux financiers et s'appauvrit de toutes les sorties. Son assèchement complet provoque la mort de l'entreprise même si l'activité de l'entreprise est bonne : c'est elle qui donne la vie à un projet et qui permet le développement de l'entreprise et mérite toute l'attention des responsables de l'entreprise.

Selon Philippe DESBIERE :<sup>3</sup> « *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 liquidité, une approche d'avantage centrée sur les flux, qui peuvent obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissement et de décaissements de liquidité* »<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Cohen Elie, « *gestion financière de l'entreprise et développement financier* », Edicef, Canada, 1991, P11.

<sup>2</sup> Pierre JOULIE, gérer sa trésorerie en temps de tension financière ; groupe ESC dijon bourgogne, paris2009

<sup>3</sup> Professeur agrégé des facultés en science de gestion et directeur de l'institut d'administration des entreprises et de l'école Doctorale «Economie et de gestion des organisations ».

<sup>4</sup> Philippe DESBIERE, article de l'école du dirigeant, Novembre2009, P.3

Selon FORGET : « *la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation* »<sup>1</sup>

D'une manière concluante , nous pouvons retenir que la trésorerie d'une entreprise est considéré comme l'ensemble des moyens de financement liquides ou a très court terme dont elle dispose en vue de faire face à ses dépenses et de subvenir à ses besoins financiers.

### 1.3 Définition de la gestion de trésorerie :

La gestion de la trésorerie peut être définie comme suit :

« *La gestion de la trésorerie est l'ensemble des décisions, moyens et procédures mis en œuvre en vue de permettre le maintien de la trésorerie et l'équilibre financier momentané de l'entreprise* »<sup>2</sup>

### 1.4 Les objectifs de la gestion de trésorerie :

La gestion de trésorerie occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise. Globalement, la fonction financière doit savoir procurer à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment ou elle en a besoin et au moindre coût.

Simultanément, elle doit veiller à ce qu'aucune forme des capitaux dont dispose l'entreprise ne soit pas utilisée ou mal utilisée.

La gestion de trésorerie a plusieurs objectifs :<sup>3</sup>

➤ **éviter la situation de cessation de paiement:**

Cette situation qui peut entraîner la mort juridique de la société ne peut être évitée que s'il existe une gestion de trésorerie prévisionnelle qui permet d'anticiper sur le comportement des flux financiers et de prendre à temps les mesures appropriées.

➤ **Minimiser le montant des frais financiers à court terme:**

Les décisions qui peuvent conduire à la réduction des frais financiers (augmentation du capital, cession d'actifs...) dépassent le métier de trésorerie, par contre, minimiser les frais financiers à court terme (découvert, escompte commercial, crédits spots...) doit être sa préoccupation quotidienne.

<sup>1</sup> Jack FORGET « *Gestion de trésorerie* », édition d'organisation, Paris, 2005, P11

<sup>2</sup> [http://gestionfin.canalblog.com/docs/NG\\_Gestion\\_de\\_trésorerie.pdf](http://gestionfin.canalblog.com/docs/NG_Gestion_de_trésorerie.pdf) (publié le 28/06/2006 consulté le 20/03/2016)

<sup>3</sup> Michel LEROY, « *Gestion de la trésorerie* », SEDIFOR, Paris, 1993, PP.27à28.

➤ **optimiser les placements:**

Lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de la placer afin d'obtenir le meilleur rendement global en tenant compte des intérêts de la plus value (ou moins value)

➤ **contrôler le fonctionnement des comptes bancaires:**

Contrôler d'une manière exhaustive ou par exception le fonctionnement des comptes bancaires et des pratiques de la banque afin de réduire les coûts fixes facturés à l'occasion des opérations bancaires.

➤ **inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers:**

Inciter les opérationnels à mieux négocier avec leurs interlocuteurs (clients, fournisseurs, partenaires...) les délais de paiements et à mieux suivre le dénouement financier des opérations dont ils sont responsables.

## 2. Le fonctionnement du métier de trésorerie

Toutes les entreprises connaissent des problèmes qui peuvent toucher la trésorerie ; la solution de ses problèmes est la préoccupation majeure du trésorier qu'il doit gérer les flux et les risques financiers

### 2.1 Le rôle de trésorier :<sup>1</sup>

Le trésorier d'entreprise remplit trois missions :

#### 2.1.1 La gestion des flux et des soldes :

Détermination en valeur de la position bancaire, équilibrages des comptes, gestion des financements-placements à court terme ;

#### 2.1.2 La trésorerie d'exploitation ou cash management :

Fondement du métier, conserve ses lettres de noblesse. Elle suppose, en effet, la maîtrise d'opérations variées et complexes et doit constamment s'adapter aux évolutions ;

#### 2.1.3 La gestion des risques financiers

Qui concerne trois domaines principaux :

- la gestion de la liquidité en s'assurant que l'entreprise peut faire face à ses engagements et qu'elle dispose de financements suffisants à des conditions optimales,
- la gestion des risques de change et de taux qui consiste à détecter, évaluer ces risques, proposer une politique de couverture et la mettre en place,
- la gestion des risques de contrepartie, directs ou indirects, sur ses partenaires financiers, pays et clients.

---

<sup>1</sup> Caroline Selmer ; « *Toute la fonction finance, Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être* », Dunod, Paris, 2006, P.12.

Le trésorier réduit les risques financiers, modifie l'organisation de la trésorerie groupe. Au service de l'activité industrielle et commerciale, il intervient très en amont dans les négociations commerciales et dans la gestion du besoin en fonds de roulement.

### **2.2. La place du trésorier dans la fonction financière de l'entreprise :<sup>1</sup>**

Le financier d'entreprise et avant tout spécialiste multi-produits, le trésorier se doit d'avoir une vision globale de l'entreprise, afin d'intégrer les préoccupations de disciplines connexes :

Environnement macro-économique, stratégie de l'entreprise, informatique, juridique, fiscal, comptable et communication financière. Dans une optique de vision à moyen terme, il négocie, traite avec les banques et joue un rôle déterminant dans la politique de relations avec les partenaires financiers et de communication sur l'activité de la société.

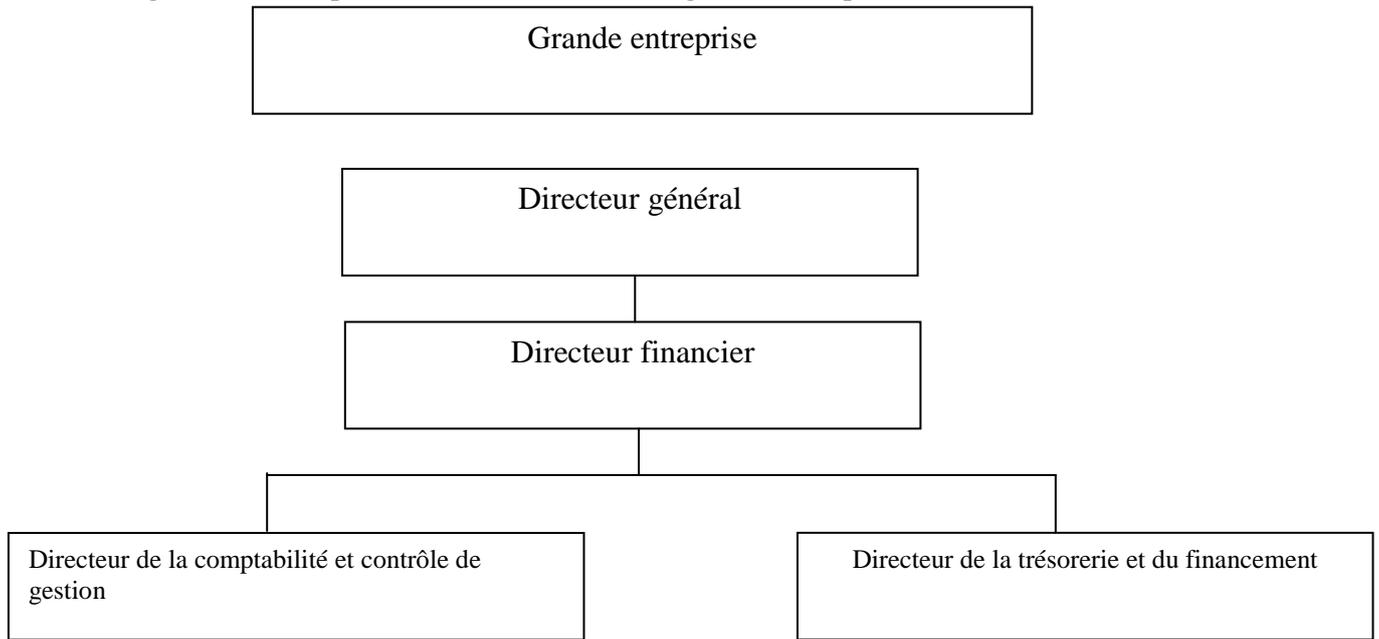
En étroite relation avec la direction générale, il propose des règles formalisant la politique financière opérationnelle, les transactions, limites, contreparties autorisées et moyens de contrôle. Il veille aussi à la cohérence de l'ensemble des informations financières, tant pour les prises de décision que pour le reporting.

On peut dire que l'importance de la place de trésorier dépend de la taille de l'organisation (petite, moyenne, grande ou groupe international). Les schémas suivants expliquent la place de trésorerie au sein de l'entreprise par rapport à sa taille.

---

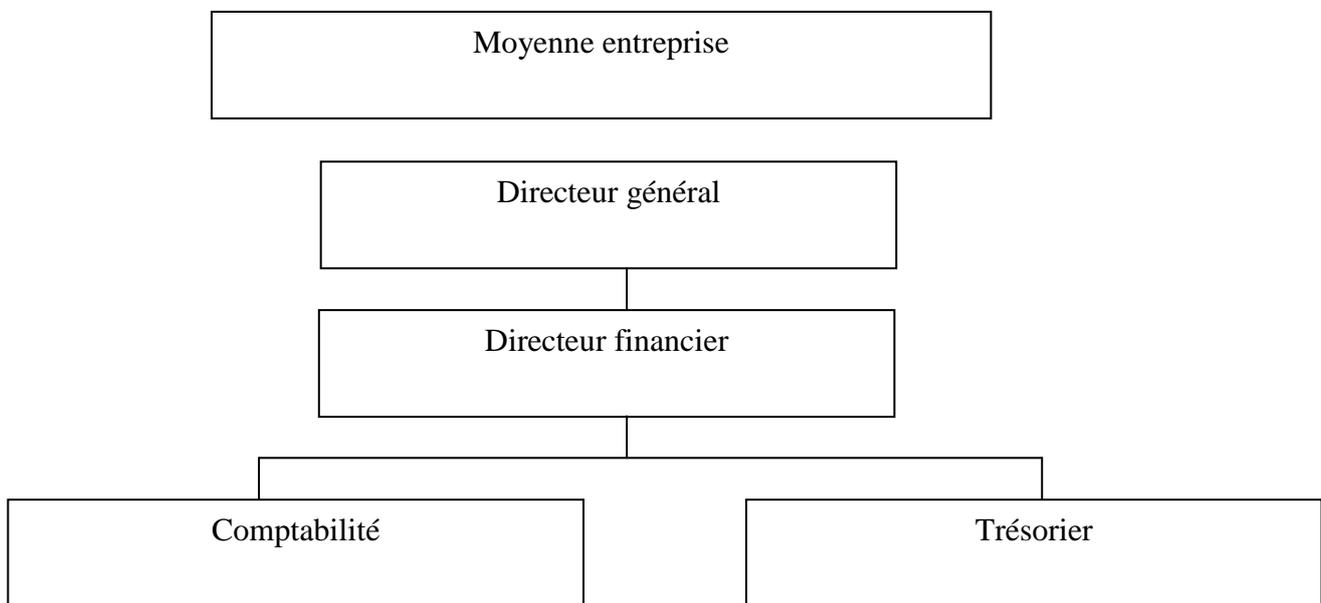
<sup>1</sup> Caroline Selmer, op.cit, p.13.

Figure N°1 : La place du trésorier dans une grande entreprise



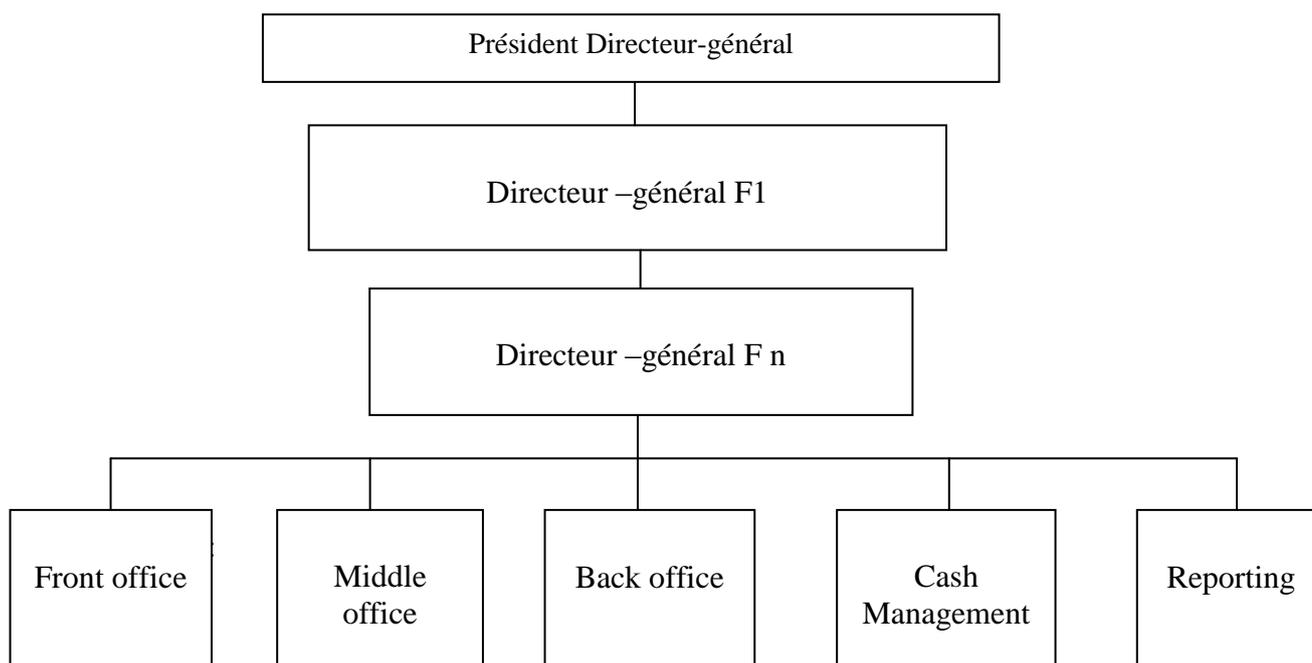
**Source** : Annie Bellier et Sarun Khath, « Gestion de la trésorerie », Economica 2eme édition, 2005, P.18.

Figure N°2: La place du trésorier dans une moyenne entreprise :



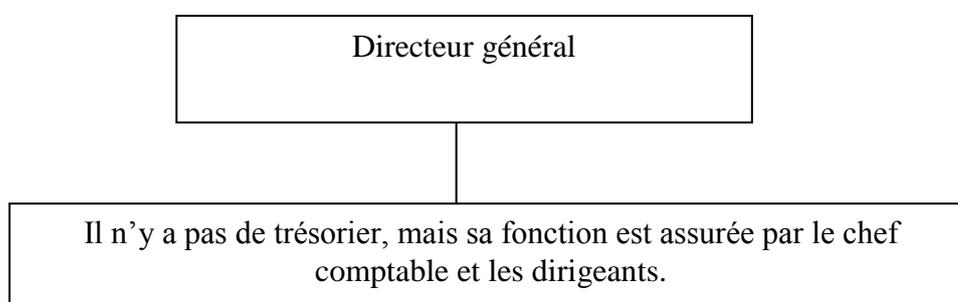
Source : idem, P.19

Figure N°3: La place de trésorerie dans un groupe international



Idem, P.19

Figure N°4 : La place du trésorier dans une petite entreprise



Source : idem, P.20

## 2.3 Origines des problèmes de trésorerie :

De nombreuses entreprises connaissent des problèmes de trésorerie, dont l'origine peut être variée, on trouve des problèmes d'ordre structurels ou conjoncturels. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (Fonds de roulement) ou le bas du bilan (Besoin en fonds de roulement).

## 2.3.1 Problèmes structurels de trésorerie : <sup>1</sup>

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Parmi les causes principales de ces problèmes, on peut citer les suivant :

Tableau N°1 : Les problèmes structurels de trésorerie :

<b>Les problèmes structurels liés au FR</b>	<b>Les problèmes structurels liés au BFR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisation corporelle et incorporelle ;</li> <li>➤ des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participation, etc.) ;</li> <li>➤ une insuffisance des capitaux permanents due notamment :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ à la faiblesse du capital social de la société ;</li> <li>➤ au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;</li> <li>➤ à la faiblesse des bénéfices mis en réserve ;</li> <li>➤ à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ des niveaux de stocks trop importants ;</li> <li>➤ des crédits consentis aux clients trop longs ;</li> <li>➤ des crédits accordés par les fournisseurs trop courts ;</li> </ul>
<b>Les solutions proposées</b>	<b>Les solutions proposées</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.</li> </ul>

**Source :** Adopté par nos soins selon L'ouvrage : Philippe Rousselot, Jean-François verdié,

<sup>1</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdié, « *la gestion de trésorerie* », édition Dunod, Paris, 1999, p, 14

## 2.3.2. Problèmes conjoncturels de trésorerie :<sup>1</sup>

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

Les principales causes identifiables sont :

**Tableau N°2** : Les problèmes conjoncturels de trésorerie

Les problèmes conjoncturels de trésorerie
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agro-alimentaires, de l'industrie de jouet, de l'industrie des matériels de ski, etc. ; le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;</li> <li>➤ le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;</li> <li>➤ des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.</li> </ul>
Les solutions proposées
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut soit de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de compagnie par exemple, soit de recourir à des techniques telles que l'affacturage ou l'assurance- crédit.</li> </ul>

Source : Adopté par nos soins selon L'ouvrage : Philippe Rousselot, Jean-François verdié,

<sup>1</sup> Idem.

## Section 02 : La trésorerie et l'équilibre financier

La détermination de la trésorerie est nécessaire pour toute entreprise puisqu'elle lui permet de financer son activité, d'assurer sa pérennité en évitant l'état de cessation de paiement et d'assurer son développement par le financement de nouveaux investissements.

Alors l'analyse de la notion de trésorerie est fondamentale pour réaliser une bonne situation financière qui consiste à conserver un degré de liquidité suffisant et d'assurer la solvabilité de l'entreprise donc garder l'équilibre financier, cette analyse se fait au moyen de deux méthodes l'une est statique, en terme de stocks à un moment donné, l'autre dynamique, en terme de flux sur une période donnée.

### 1. L'analyse statique par le bilan :

#### 1.1 Le fonds de roulement :

##### 1.1.1 Définition de fonds de roulement

« *Le fonds de roulement est la part des capitaux permanents qui finance le cycle d'exploitation. Il exprime la « capacité de trésorerie » de la firme et apparaît comme la source de financement privilégiée des besoins de trésorerie* »<sup>1</sup>

Le fonds de roulement est l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nettes. Il représente la part des capitaux à terme avancée pour le financement du cycle d'exploitation.

Le fond de roulement peut être calculé de deux manières différentes à partir du bilan

- par le haut du bilan

Fonds de roulement = capitaux permanents - actifs nets immobilisés

- par le bas du bilan

Fonds de roulement = actifs circulants - dettes à court terme

##### 1.1.2 Les facteurs influençant le Fond de Roulement Net

L'équilibre financier dépend des flux provenant des dépenses d'investissement, du solde des opérations financières (emprunts, prêts, remboursements), du surplus monétaire net dégagé par l'entreprise.

Cet excédent des ressources longues sur les actifs courants constitue un financement à court terme permettant d'avoir une marge de sécurité en cas de dépréciation des stocks, de créances irrécouvrables, d'aléas conjoncturels ... comme les stocks et les créances clients.

---

<sup>1</sup> Jean-Claude Juhel, « *thèse de doctorat Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* ». Business administration, Université Nice Sophia Antipolis, 1978. France, p.5.

**Tableau N°3: Les facteurs influençant le Fond de Roulement Net**

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

**Source** : P.KNEIPE, « trésorerie et finance d'entreprise », 3emeE, Economica, Paris, 1997, P.39

La différence entre les deux totaux correspond à la variation du fond de roulement net. Par le bas du bilan, le concept de fonds de roulement n'est pas exempt de critiques. Les actifs courants sont supérieurs aux passifs courants, on parle de solvabilité et la situation est apparemment favorable puisque les recettes espérées à court terme sont supérieures aux dépenses redoutées à court terme. Un problème demeure : l'absence de prise en considération des délais décaissement.

## **1.2 Le Besoin en fonds de roulement :**

La plupart des entreprises ne peuvent pas baser sur les passifs courants pour financer la totalité de leurs besoins du cycle d'exploitation

Donc ce besoin de financement de l'activité de l'entreprise doit être comblé par le fonds de roulement est appelé le Besoin en Fonds de Roulement.

## 1.2.1 Définition de Besoin en fonds de roulement

« Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond à l'immobilisation d'unités monétaires nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise. Cette dernière doit financer certains emplois ; à l'inverse elle profite de certaines ressources. Le cœur du BFR est le besoin de financement d'exploitation. Il existe cependant 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.

$$BFR = BFRE + BFRHE \text{ »}^1$$

Ou « La valeur des besoins en fonds de roulement d'une entreprise à une date déterminée est égale à la différence entre le montant de ses besoins cycliques et celui de ses ressources cycliques »<sup>2</sup>

Le besoin en fond de roulement se définit par rapport au Fond de roulement et la trésorerie :<sup>3</sup>

$BFR = FR - Trésorerie$  (=trésorerie et équivalents de trésorerie notamment les valeurs mobilières de placement, moins les concours bancaires courants et soldes de banques).

## 1.2.2 Les facteurs influençant le besoin en fonds de roulement:

Plusieurs facteurs influent directement sur le niveau du besoin en fonds de roulement Ses principaux facteurs sont : <sup>4</sup>

- **La durée du cycle d'exploitation** : il est variable selon les branches d'activité. Plus le cycle d'exploitation est long, plus le besoin en fonds de roulement est important.
- **Le niveau du chiffre d'affaires** : les éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement (stocks, créances, dettes) sont sensiblement proportionnels au chiffre d'affaire, on peut exprimer le besoin en fonds de roulement par le nombre de jours de Chiffres d'affaires :

Besoin en fonds de roulement/chiffre d'affaires hors taxes\*360j.

<sup>1</sup> Hubert de La Bruslerie, « Analyse financière, Information financière, diagnostic et évaluation », Dunod, Paris, 2010, p.255.

<sup>2</sup> MEUNIER, de BAROLET, BOULMER, « La trésorerie des entreprises », Dunod, Paris, 1970.

<sup>3</sup> Patrick PIGET, "Gestion financière de l'entreprise", Economica, Paris, 2005, P.79.

<sup>4</sup> PATRICE et Francis GRANDGUILLOT, «Analyse financière», Gualino, Paris, 2012-2013, P.121.

- **Les décisions de gestion** : en matière de durée du crédit fournisseurs, du crédit clients et du stockage. Le tableau suivant résume les facteurs influençant directement sur le BFR

**Tableau N°4 : Les facteurs influençant le Besoin en fonds de roulement**

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

**Source** : P.KNEIPE, op.cit, P.40.

Lorsque le BFR progresse plus rapidement que le FR, un déséquilibre apparaît. Par contre, la constatation inverse peut traduire une bonne maîtrise de la durée du cycle d'exploitation (durées de stockage, de crédit clients et de crédit fournisseurs).

Le BFR d'exploitation peut être négatif ; il s'agit alors d'une ressource en fonds de roulement : les ressources de financement du cycle d'exploitation excèdent les besoins de financement du cycle d'exploitation. Cette situation est classique pour une entreprise de grande distribution car les créances clients sont faibles, voire nulles ; les stocks sont peu importants du fait de leur rotation rapide ; en revanche, les dettes fournisseurs sont élevées.

### **1.2.3 Le besoin en fonds de roulement hors exploitation :<sup>1</sup>**

Le BFRHE n'est pas proportionnel au chiffre d'affaire et les moyens d'actions de l'entreprise pour le réduire sont limités.

Le BFRHE corrige le BFRE, en plus ou en moins, afin de dégager le BFR

Si l'entreprise constate à un moment donné une ressource en fonds de roulement hors exploitation venant réduire le niveau du BFR et donc améliorer l'équilibre financier, il faut savoir que cette situation est éphémère.

---

<sup>1</sup> PATRICE et Francis GRANDGUILLOT, op.cit, P.123.

### 1.3 La trésorerie :

#### 1.3.1 Définition de la trésorerie

« La trésorerie nette à un moment donné est égale à différence entre les valeurs disponibles (à l'actif) et les dettes à court terme bancaires (au passif). Les valeurs mobilières de placement (VMP) sont des actifs financiers qui constituent un placement temporaire de liquidités, les disponibilités regroupent les moyens de règlement dont dispose l'entreprise, ou l'argent déjà encaissé (solde des comptes bancaires). Au passif, on trouve le montant des dettes financières à court terme qui doivent absolument être réglés à l'échéance due. Le solde de la trésorerie est calculé par la le BFR diminué du FR, c'est l'argent, le cash, dont l'entreprise dispose après le financement du cycle d'exploitation ».<sup>1</sup>

La trésorerie (nette) peut être définie notamment par rapport au fonds de roulement et au besoin en fonds de roulement :<sup>2</sup>

Trésorerie = Fonds de roulement – besoin en fonds de roulement

Pour être plus précis, la trésorerie est avant tout composée des postes suivants : Valeurs mobilières de placement (ou équivalents de trésorerie) + Banques + chèques postaux + Bons de trésor + Agents de change + soldes créditeurs de banques.

Trésorerie (nette) = Trésorerie et équivalents (ou trésorerie brute) – concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.

Le fonds de roulement doit couvrir le besoin en fonds de roulement.

C'est-à-dire permettre l'équilibre de la trésorerie :

FR > BFR  $\implies$  excédent de trésorerie nette ;

FR < BFR  $\implies$  Nécessité d'un recours à des crédits de trésorerie.

<sup>1</sup> Carmen ROUANET, Thèse de Master 2 Logistique – Université Panthéon-Sorbonne Paris 12, p.19.

<sup>2</sup> Patrick PIGET, op.cit, P.84.

## 2. L'analyse dynamique (par les flux)

### 2.1 Le tableau de flux de trésorerie :

L'analyse par le tableau de flux de trésorerie permet de compléter le diagnostic de la situation financière de l'entreprise, ce tableau fournit les éléments d'analyse de la situation de trésorerie.

Selon l'article 240.1 du journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire :

« 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 ».

L'article 240.2 indique que : 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) ;
- 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.

Tableau N°5 : Le tableau de flux de trésorerie

<b>Méthode directe*</b>	<b>Méthode indirecte</b>
<p>Encaissements reçus des clients</p> <p>Sommes versées aux fournisseurs et au personnel</p> <p>Trésorerie nette générée par l'exploitation</p> <p>Impôt sur les sociétés payé sur résultat courant</p> <p><b>Flux de trésorerie des activités opérationnelles</b></p> <p>Acquisition d'immobilisations corporelles</p> <p>Produit de la vente d'immobilisations</p> <p>IS payé sur la plus-value/vente d'immobilisation</p> <p><b>Flux de trésorerie des activités d'investissement</b></p> <p>Diminution de la dette à long terme</p> <p>Intérêts payés</p> <p>Dividendes payés</p> <p><b>Flux de trésorerie des activités de financement</b></p> <p><b>Total cash flow</b></p> <p>Solde bancaire au début de l'exercice</p> <p>Solde bancaire en fin d'exercice</p> <p>Variation du compte banque</p>	<p><b>Résultat net</b></p> <p>Dotation aux amortissements et provisions (sauf celles du BFR)</p> <p>Neutralisation impact plus-values de cession</p> <p>Neutralisation des frais financiers (inclus dans le résultat)</p> <p>Élimination de charges et produits – trésorerie ou non liés à l'activité</p> <p><b>Marge brute d'autofinancement</b></p> <p>Variation des clients</p> <p>Variation des stocks</p> <p>Variation des fournisseurs</p> <p>Variation des débiteurs (TVA à récupérer) et créditeurs (TVA/ expl.) divers</p> <p>Variation du BFR lié à l'activité</p> <p><b>Flux net de trésorerie généré par l'exploitation</b></p> <p>Prix de cession des immobilisations cédées</p> <p>Variation TVA sur cession d'actifs</p> <p>IS sur plus-values d'immobilisations cédées</p> <p><b>Flux net de trésorerie généré par l'investissement</b></p> <p>Variation des emprunts longs terme (remboursement d'emprunt)</p> <p>Frais financiers payés (charges financières)</p> <p>Variation compte de bilan « dividendes à payer » (dividendes décaissés)</p> <p><b>Flux net de trésorerie généré par le financement</b></p> <p><b>Cash flow</b></p>

**Source :** Caroline Selmer, op.cit, P66

**\* Recommandée par l'International accounting standard board (IASB)**

### 3. L'analyse par Les Ratios

La méthode des ratios peut donner une image sur la liquidité de l'entreprise, donc on va présenter les ratios significatifs qu'on peut les utiliser pour analyser la situation de trésorerie

#### 3.1. Les ratios de fonds de roulement :<sup>1</sup>

❖ Le ratio : **Actif circulant /Dettes à court terme**

Indique dans quelle mesure les actifs réalisables à moins d'un an couvrent les dettes échéant dans un an au plus. Supérieur à 1, il révèle l'existence d'un fonds de roulement net. C'est donc un indicateur de sécurité.

❖ Le ratio : **Fonds de roulement net/ Actif circulant**

Indique la part des besoins courants financés par les ressources présentant un certain caractère de stabilité.

Ces deux ratios s'interprètent de la même façon que le fonds de roulement.

❖ Le ratio : **Fonds de roulement net/Stocks**

Selon que le fonds de roulement net couvre plus ou moins les stocks, l'entreprise finance plus ou moins ses valeurs réalisables et disponibles à l'aide de ses dettes à court terme. Certains banquiers utilisent la cotation suivante :

100 % très bien

66 % assez bien

50 % médiocre

33 % dangereux

0 % situation de liquidation<sup>2</sup>

En générale une marge de sécurité suffisante est la suivante :

❖ Ratio :  $\text{Fond de roulement} / \text{Actifs courants} = (20\% \text{ à } 30\%)$

❖ Ratio:  $\text{Fond de roulement} / \text{Chiffres d'affaires} * 360 = 30 \text{ jours (à } 90 \text{ jours)}$

---

<sup>1</sup> Jean-Claude Juhel, « *thèse de doctorat Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* », Op.cit, PP. 18,19.

<sup>2</sup> Néanmoins on peut admettre des ratios faibles dans les cas suivants:

- Sociétés holding;
- Sociétés industrielles dont les valeurs d'exploitation peuvent être réalisées rapidement;
- Sociétés où les valeurs d'exploitation et le réalisable sont couverts par les avances clients

## 3.2 Les ratios de rotation:<sup>1</sup>

Pour analyser l'évolution du Besoin en Fonds de roulement on utilise les ratios de rotations qui sont au nombre de trois :

### ➤ le délai de rotation des stocks :

- **Entreprise commerciale :**

Rotation des stocks de marchandises = stock moyen de marchandise/cout d'achat de marchandise vendues\*360j.

- **Entreprise industrielle :**

Rotation des stocks de matières premières = stock moyen de matière première/cout d'achat des matières premières consommées\*360j.

Rotation des stocks de produits finis = stock moyen de produits finis/cout de production des produits finis\*360j.

Ces ratios mesurent la durée d'écoulement des stocks ; elle doit être appréciée en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité.

Un allongement de cette durée entraîne une augmentation du BFRE et inversement.

### ➤ Le délai de rotation du crédit clients :

Durée moyenne du crédit clients = créances clients et compte rattachés + effets escomptés non échus/chiffre d'affaires toutes taxes comprises\*360j.

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consentis par l'entreprise à ses clients.

L'allongement de la durée du crédit clients peut être dû soit à une mauvaise gestion de la relance des clients, soit à la qualité de la clientèle. Dans ces deux cas, des mesures correctives doivent être entreprises.

### ➤ Le délai de rotation du crédit fournisseurs :

Durée moyenne du crédit fournisseurs = dettes fournisseurs et comptes rattachés/Consommations en provenance des tiers ttc\*360j.

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio du crédit clients.

<sup>1</sup> PATRICE et Francis GRANDGUILLOT, op.cit p 122

Un allongement de la durée a pour effet de réduire le niveau du BFRE.

Cependant, il est nécessaire de vérifier que l'allongement du crédit fournisseurs ne résulte pas de difficultés à respecter les échéances.

### 3.3 Les ratios de structure financière :

Ils sont établis à partir des bilans des entreprises qui sont éventuellement retraités pour dégager des notions plus économiques que comptables. Leur objectif est de permettre la compréhension de la politique financière de l'entreprise, notamment en mettant en évidence le poids du financement externe par rapport aux fonds propres.

Voici les ratios de structure financière les plus utilisés par les entreprises :

- ❖ Ratio d'endettement = Endettements total / Total actifs
- ❖ Ratio d'autonomie financière = Dettes à long et moyen terme / Capitaux permanents
- ❖ Ratio de solvabilité = Capitaux propres / Endettement totale
- ❖ Ratio de qualité du bilan = Capitaux propres / Immobilisations nettes
- ❖ Ratio de performance = Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaire

### 3.4 Les ratios dits de « liquidité » (sécurité financière à court terme).

La liquidité d'une entreprise doit se comprendre comme son aptitude à honorer en temps voulu, ses engagements à court terme à l'aide de ses ressources d'exploitation.

Trois ratios peuvent être utilisés :<sup>1</sup>

- ❖ Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme
- ❖ Ratio de liquidité réduite = (Actif circulant - Stocks) / Dettes à court terme
- ❖ Ratio de liquidité immédiate = (Disponibilités + VMP) / Dettes à court terme

---

<sup>1</sup> Ciaran WALSH, « *Les ratios clés du management* », Village mondial, 3ème Edition, Paris, 2005, p. 115.

## 3.5 Les ratios de rentabilité :<sup>1</sup>

Les ratios de rentabilité permettent de comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. Notion centrale dans la gestion et la finance d'entreprise, la rentabilité peut décliner sur trois niveaux :

- ❖ Ratio de rentabilité d'exploitation = Résultat d'exploitation / chiffres d'affaires
- ❖ Ratio de rentabilité économique = Résultat d'exploitation / capital économique
- ❖ Ratio de rentabilité financière : Résultat net / capitaux propres.

## Section 03 : La trésorerie et la comptabilité

Le trésorier de l'entreprise ce n'est pas un métier facile car il présente une importance fondamentale au sein de l'entreprise, il participe aux grandes décisions et il nécessite des compétences multiples comme la communication, la négociation, la rigueur d'analyse, l'anticipation des risques, d'autre part la comptabilité est considérée comme l'outil principal que le trésorier doit utiliser principalement la connaissance des normes comptables liés par la gestion de trésorerie. Dans cette section on va s'intéresser à la présentation de ces normes comptables et éclairer les divergences qui existent entre la comptabilité et la trésorerie.

### 1. La trésorerie et nouvelles normes comptables :<sup>2</sup>

Quatre normes IFRS nouvelles appellation des normes IAS, ont un impact sur la gestion de la trésorerie. Certaines concernent directement la gestion des flux et d'autres sont relatives la gestion des risques :

- normes concernant la gestion des flux :

IAS 7 : tableau des flux de trésorerie

IAS 21 : opérations en devises

- normes relatives à la gestion des risques :

IAS 32 : information sur les instruments financiers

IAS 39 : comptabilisation et évaluation des instruments financiers.

IFRS 9 : Instruments financiers

#### 1.1 La norme IAS 7 :

L'objectif de la norme IAS 7 est de disposer d'informations historiques sur l'évolution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie d'une entreprise à l'aide d'un tableau des flux de trésorerie. Est considéré comme un équivalent de trésorerie s'il est facilement convertible en un montant donné de trésorerie et est exposé à un risque négligeable de variation de valeur. Les équivalents de trésorerie sont détenus pour faire face à des besoins de trésorerie à court

<sup>1</sup> [www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com), consulté le 01 Mars 2016 à 16.00.

<sup>2</sup> Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, « la gestion de trésorerie », Op.cit, p.117.

terme et non dans une stricte optique de placement pour répondre à d'autres objectifs. Toutes les entreprises soumises aux normes IFRS doivent présenter, dans les états financiers annuels, un tableau de flux de trésorerie ou les encaissements et les décaissements sont classés selon la nature de l'activité en distinguant les activités opérationnelles, les activités d'investissements et les activités de financement.

### **1.2 La norme IAS 21 :**

La norme IAS 21 concerne les variations des cours de monnaies étrangères en distinguant la monnaie de présentation utilisée pour présenter les états financiers et la monnaie de fonctionnement, monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entreprise se situe.

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

### **1.3. La norme IAS 32 :<sup>1</sup>**

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

La norme IAS 32 permet de traiter le choix de classement des instruments hybrides et génère une modification des pratiques traditionnelles dans la mesure ou le classement d'un instrument financier en dettes ou en capitaux propres devra être basé sur la réalité financière plutôt que sur sa nature juridique. La comptabilisation des instruments financiers dans le respect de la norme IAS32 a donc un impact direct sur les résultats des entreprises et peut éventuellement en conduire certaines à abandonner l'usage de certains instruments.

---

<sup>1</sup> Idem 118

### 1.4. La norme IAS 39 :<sup>1</sup>

La **norme IAS 39** couvre un large panel d'instruments, y compris tous les instruments dérivés, les placements dans les instruments de dette et de capitaux propres, les actifs et passifs détenus à des fins de transaction et l'endettement propre de l'entreprise. Tous les actifs et passifs financiers (y compris les dérivés) doivent être inscrits au bilan.

#### ➤ Champs d'application:

La **norme IAS 39** doit être appliquée par toutes les entités à tous les types d'instruments financiers, sauf lorsque les dispositions d'autres normes trouvent à s'appliquer.

#### ➤ Objectif :

L'objectif de la **norme IAS 39** est d'établir les principes de comptabilisation et d'évaluation des actifs financiers, des passifs financiers et de certains contrats d'achat ou de vente d'éléments non financiers. Les dispositions relatives à la présentation des instruments financiers sont définies dans IAS 32. Les dispositions relatives à l'information à fournir sur les instruments financiers sont définies dans IFRS 7.

### 1.5. IFRS 9 :<sup>2</sup>

De nombreux utilisateurs ont trouvé les dispositions d'IAS 39 difficiles à comprendre, à appliquer et à interpréter. Ils ont pressé l'IASB d'élaborer une nouvelle norme sur la présentation des instruments financiers qui soit fondée sur les principes et moins complexe.

IAS 39 a été modifiée à plusieurs reprises pour en clarifier les dispositions, ajouter des indications ou éliminer certaines incohérences internes, mais l'IASB n'a pas entrepris une revue en profondeur de la présentation des instruments financiers.

En mars 2008, l'IASB et le Financial Accounting Standards Board (FASB) des États-Unis ont publié un document de discussion conjoint intitulé *Reducing Complexity in Reporting Financial Instruments*. Les réactions à ce document ont mis en lumière la nécessité d'une modification en profondeur des dispositions relatives à la présentation des instruments financiers, si bien qu'en novembre 2008, l'IASB a ajouté un projet en ce sens à son programme de travail. En avril 2009, l'IASB a annoncé un échéancier accéléré en vue du remplacement d'IAS 39, en réponse aux commentaires reçus sur les travaux qu'il avait

---

<sup>1</sup> [www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com) consulté le 15/05/2016.

<sup>2</sup> Par STEPHEN SPECTOR, M.A., FCGA « *Norme comptable internationale 39 (IAS 39) Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation* » publiés dans le Reper.

entrepris dans le contexte de la crise financière, et par suite des conclusions des chefs du G20 et des recommandations d'organismes internationaux comme le Conseil de stabilité financière.

En juillet 2009, l'IASB a publié un exposé-sondage intitulé Instruments financiers: classement et évaluation, suivi en novembre 2009 des premiers chapitres d'IFRS 9 Instruments financiers. Initialement, IFRS 9 devait remplacer IAS 39 dans son intégralité.

Toutefois, en réponse aux demandes de parties prenantes qui préconisaient une amélioration rapide de la comptabilisation des instruments financiers, le Conseil a scindé son projet de remplacement d'IAS 39 en trois grandes phases. Au terme de chaque phase, le Conseil comptait supprimer les parties pertinentes d'IAS 39 et de créer dans IFRS 9 des chapitres destinés à remplacer les dispositions d'IAS 39.

Et c'est exactement ce qu'il a fait depuis 2009. Cela dit, le ralentissement économique persistant, conjugué au malaise économique en 2011 en Europe a amené l'IASB (et le FASB) à envisager la possibilité de reporter la date d'entrée en vigueur d'IFRS 9. En novembre 2011, l'IASB a annoncé qu'IFRS 9 s'appliquerait aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2015 plutôt que 2013.

Évidemment, l'adoption anticipée demeure une option.

➤ **Objectif :**

L'objectif de la présente norme est d'établir des principes d'information financière en matière d'actifs financiers qui permettent la présentation d'informations pertinentes et utiles aux utilisateurs des états financiers pour l'appréciation des montants, du calendrier et du degré d'incertitude des flux de trésorerie futurs de l'entité.

➤ **Champ d'application :**

Une entité doit appliquer la présente norme à tout actif entrant dans le champ d'application de la norme IAS 39 Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation.

## 2. Relations et divergences entre la comptabilité et la trésorerie:

Les entreprises ont souvent suivi leur trésorerie au travers de la comptabilité générale en créant un système d'information parallèle à la tenue des comptes. Cette méthode approximative présentait de nombreux points faibles car les préoccupations de la comptabilité générale et celle de la gestion de trésorerie sont radicalement différentes<sup>1</sup>.

- La comptabilité enregistre des charges et des produits tandis que la trésorerie raisonne sur des décaissements et des encaissements.
- La comptabilité traduit des opérations dans les comptes, au moment où elle dispose des documents correspondants (factures reçues, émises, bordereaux de salaires...) les décaissements ou encaissements liés éventuellement à ces opérations interviennent fréquemment à des dates différentes.
- Les entrées ou sorties de fonds ne peuvent pas être détectées seulement à partir des charges et des produits, puisque bon nombre d'opérations n'apparaissent qu'au bilan (investissements, remboursements d'emprunts, acompte...)
- les pratiques bancaires instituent un décalage entre les dates d'opérations qui servent à la comptabilité de l'entreprise et les dates de valeur représentatives des dates réelles d'entrée ou sortie de fonds sur les comptes bancaires.
- le comportement des tiers et en particulier des fournisseurs qui remettent en banque plus ou moins vite les chèques que l'entreprise leur a adressés, ajoute un décalage supplémentaire entre comptabilité et trésorerie.
- la comptabilité générale enregistre en détail chaque opération alors que la trésorerie s'intéresse à des montants significatifs et donc agrégés.
- la gestion de trésorerie nécessite une anticipation des flux alors que la comptabilité constate a posteriori avec un retard faible l'ors qu'elle est tenue en temps réel, plus important, dans les autres cas.
- le métier du chef de comptable qui doit allier des compétences juridiques, fiscales et comptables est très différent de celui de trésorier qui doit bien connaître les pratiques bancaires, faire les prévisions et les réajuster en permanence.

---

<sup>1</sup>Michel LEROY, op.cit, P, 45.

### **Conclusion :**

A travers cette présentation de la gestion de la trésorerie, il nous paraît évident qu'à l'heure actuelle, nulle entreprise ne peut se passer ni négliger son niveau de trésorerie, vu l'importance du rôle qu'elle joue dans la gestion financière d'une entité.

Toute entreprise doit assurer une bonne gestion de sa trésorerie, car la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de cette dernière.

*Chapitre 2 : L'optimisation de  
la trésorerie*

### **Introduction :**

Le but principal de chaque trésorier est d'optimiser la trésorerie de l'entreprise afin de maintenir un niveau de liquidités suffisant pour faire face à ses engagements.

Ainsi le présent chapitre aborde l'optimisation de la gestion de trésorerie.

La première section tentera d'étudier les prévisions de la gestion de trésorerie.

La présentation des différents modes et moyens de paiement et les principaux financements et les placements possibles pour l'entreprise feront l'objet de la deuxième section.

Enfin, la troisième section concerne l'identification des risques financiers à savoir le risque de change, le risque de contre partie et la notion de trésorerie zéro.

**Section01** : Les prévisions de trésorerie

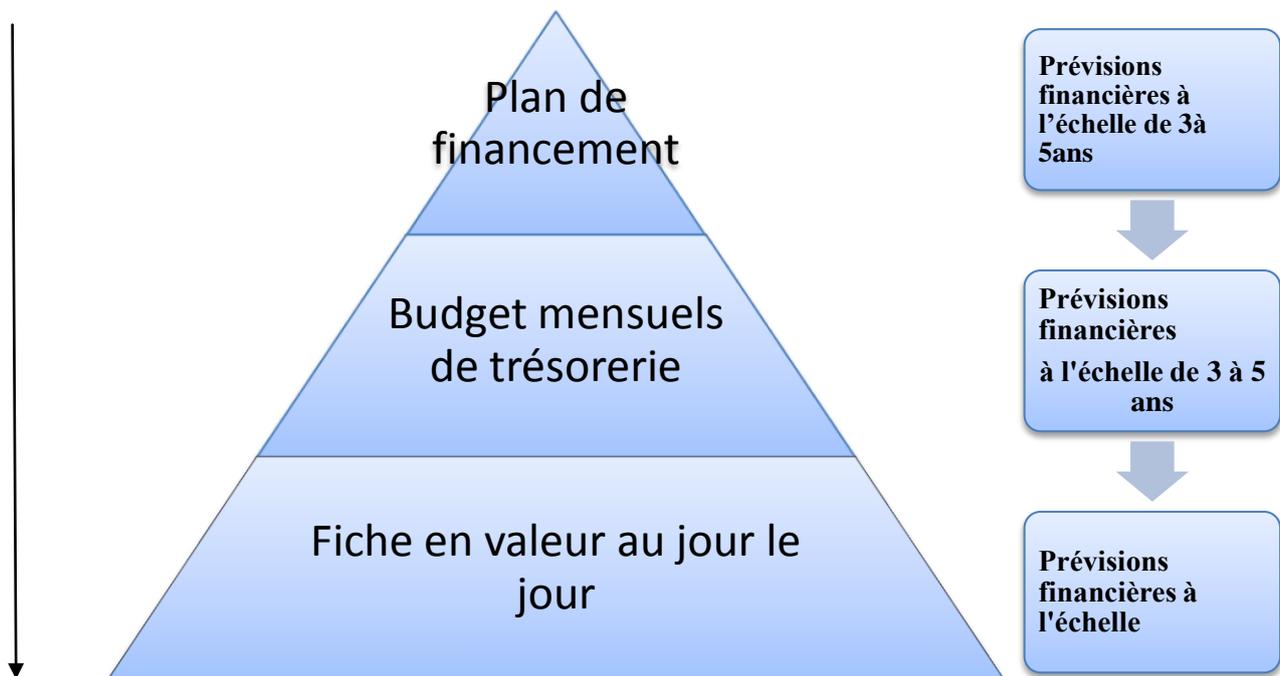
La gestion de trésorerie est basée sur la prévision, le trésorier doit réaliser les objectifs assignés dès le début et justifier les écarts résultant par la fin puisque toujours il y a des changements non attendus qui ont une influence sur les résultats soit d'une façon positive ou négative.

Dans son travail la prise en compte de la démarche prévisionnelle est obligatoire ces prévisions doivent être élaborées sur des horizons différents ; long terme, court terme et très court terme sous forme de trois documents qui constituent le guide de l'entreprise qui sont ; le plan de financement, le budget de trésorerie et la fiche de suivi.

Dans cette section on va aborder les différents documents.

**Figure N° 5**: Les documents de la gestion de trésorerie

Information variable, aléatoire,  
définie, synthétique



Information prédéfinie, répétitive,  
immédiate, élémentaire

**Source** : Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, Gestion de trésorerie, Dunod, Paris, 1999, P.55.

Dès lors, la procédure budgétaire de l'entreprise devient le reflet de la volonté de structurer la démarche d'anticipation de l'avenir qui se traduit toujours *in fine* par l'évolution du solde de trésorerie ultime de l'entreprise

Refuser la prévision, c'est refuser la capacité de gérer (gérer, c'est prévoir) et donc subir son environnement. Pour cela, l'entreprise doit utiliser et impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents. Les trois documents dont nous préconisons l'utilisation sont les suivants :

- Le plan d'investissement et de financement ;
- Le plan ou budget de trésorerie ;
- La fiche en valeur.

## **1. Plan de financement prévisionnel : l'horizon pluriannuel**

### **1.1 Définition du plan de financement :**

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

On peut dire que :

*« La structure du plan de financement prévisionnel, très voisine de celle du tableau de financement rétrospectif, comprend quatre postes principaux (investissement, compléments de fonds de roulement nécessaires, autofinancement prévisionnel, financement externes) et un certain nombre de poste que l'on peut qualifier de moindre importance en raison de leur poids dans l'ensemble des besoins et des ressources de financement de l'entreprise (distribution de dividendes, remboursements d'emprunts, cession d'actifs immobilisés...) »<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Ordre des experts-comptables et comptables agréés, « *Comptabilité et prospective* », P. 446

<sup>2</sup> « *La fonction financière et le plan comptable 1982* », Etude de la compagnie nationale des commissaires aux comptes, 1982.

**Tableau N°6 : Plan de financement prévisionnel et pluriannuel**

	200N	200N+1	200N+2	200N+3	200N+4
<b>Emplois</b>					
1) Dividendes à payer					
2) Programme d'investissements (nouvelles immobilisations)					
3) Besoins supplémentaires en BFR (+ou-) à financer (a)					
4) Reconstitution du fonds de roulement(b)					
5) Remboursements du capital des anciens emprunts					
6) Autres besoins à financer					
<b>Total des emplois ou Besoins (1)</b>					
<b>Ressources</b>					
1) Capacité d'autofinancement (CAF)					
2) Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
3) Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)					
4) Subventions d'investissement					
5) Apports d'associés en comptes courants					
6) Nouveau emprunts souscrits					
7) Prélèvements sur le fonds de roulement (c)					
8) Autres ressources (2)					
<b>=Total des ressources (2)</b>					
<b>=Solde Annuel (2)-(1)</b>					
<b>=Solde cumulé sur la période</b>					

**Source :** Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit.P.56.

- (a) Il s'agit des besoins supplémentaires de financement liés à une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisé.
- (b) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement inférieur à son BFR.  
Elle en consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier.
- (c) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement supérieur à son BFR.  
Elle en consacre alors une partie au financement de son plan.

## 2. Plan ou Budget de trésorerie

### 2.1. Définition du budget de trésorerie :

« Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets (Budget des ventes ; budget des productions, Budget des approvisionnements...) en encaissements et en décaissements, notions qui privilégient l'échéance des flux monétaires »<sup>1</sup>.

« On appelle budget de trésorerie ou plan de trésorerie, le document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions 'encaissements ou de décaissements sur une période donnée, Le plus souvent annuelle, dans le but d'évaluer la position de trésorerie mois à mois »<sup>2</sup>.

« Le budget de trésorerie est un tableau prévisionnel des recettes et des dépenses de trésorerie, qui présente les soldes des périodes sur la durée de la prévision. Son objectif est de prévoir, au cours de l'année à venir, le niveau de trésorerie et les variations mensuelles. Le budget est réalisé en début de période comptable avec l'aide de tous les services concernés de l'entreprise, notamment le service de contrôle de gestion »<sup>3</sup>

### 2.2. Objectifs du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie répond à plusieurs objectifs :<sup>4</sup>

- assurer l'équilibre des rentrées et des sorties monétaires prévisionnelles.
- prévoir les mesures nécessaires à l'ajustement des rentrées et des sorties monétaires.
- prévoir les placements des excédents prévisionnels
- calculer les frais financiers.

---

<sup>1</sup> Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « contrôle de gestion (manuel et application) », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, France, 2001, P.480.

<sup>2</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p.58.

<sup>3</sup> [www.compta-alg.com](http://www.compta-alg.com), consulté le 1 Avril 2016 à 10:00.

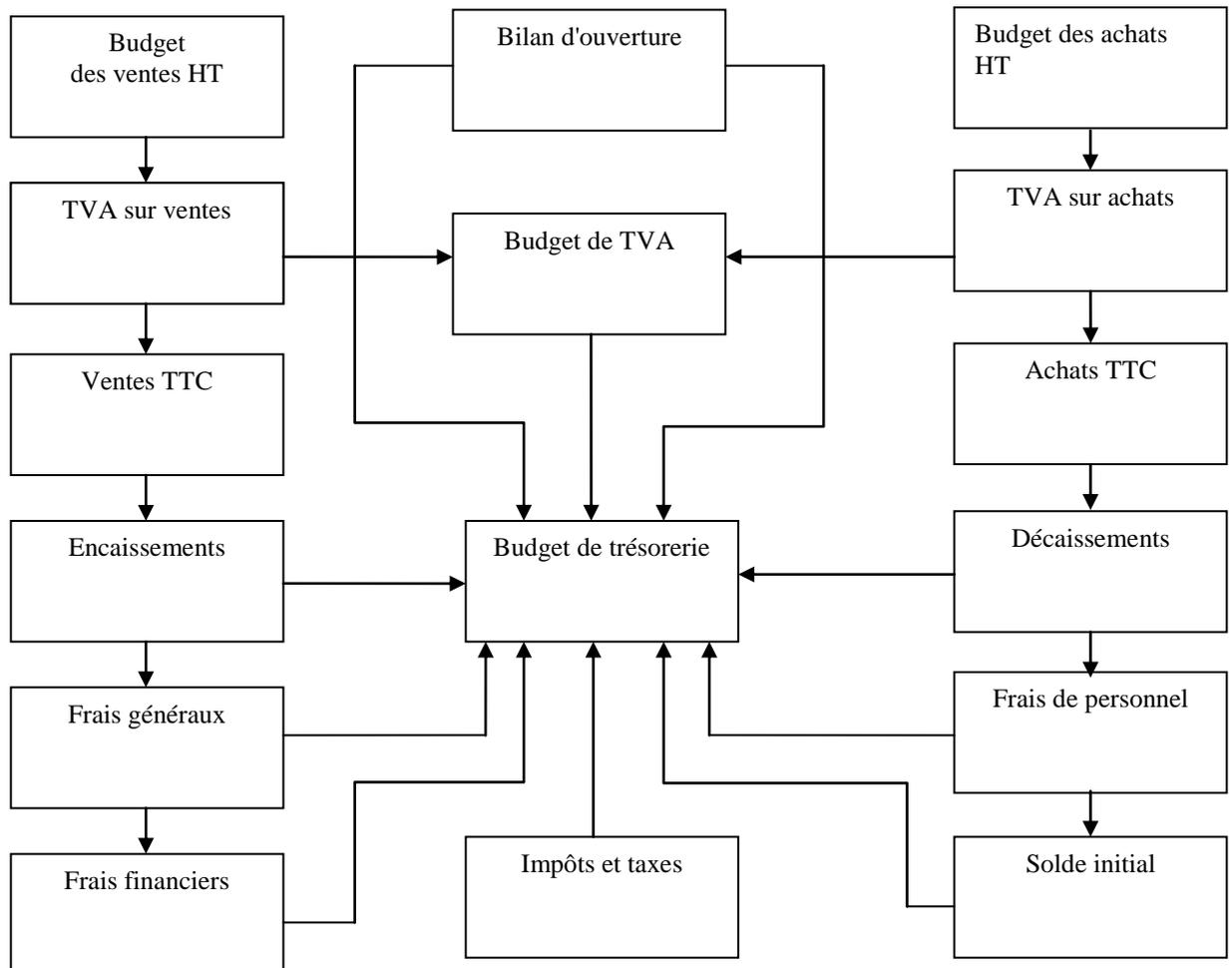
<sup>4</sup> Jacques MARGERIN, « Gestion budgétaire », SEDIFORE, Paris, 1996, P.74.

### 2.3. La construction du budget de trésorerie:

Le budget de trésorerie est le dernier budget à élaborer, il permet d'identifier les encaissements et les décaissements à partir de l'ensemble des prévisions relatives à l'exploitation et hors exploitation.

La construction du budget de trésorerie nécessite plusieurs étapes.

**Figure N°6:** synthèse de la construction du budget de trésorerie



Source : Bellier Delienne et Khath, «*Gestion de trésorerie*», Economica, Paris, 1999, P.40.

La construction du budget de trésorerie nécessite la prise en compte :<sup>1</sup>

- des décalages temporels éventuels entre la date des opérations économiques et la date des opérations monétaires correspondantes ;
- des différences entre les valeurs prévisionnelles retenues dans les budgets d'exploitation et d'investissements et les contre flux monétaires correspondants,
- différences résultant de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;
- du budget de (TVA) qu'il est indispensable d'établir d'une manière distincte, en raison de la règle du décalage entre la TVA déductible au titre d'un même mois.

### **2.3.1 Les encaissements du budget de trésorerie:**

Selon Hubert de la Bruslerie <sup>2</sup>:

#### **2.3.1.1 Les encaissements d'exploitation :**

Sont essentiellement les encaissements provenant des ventes, ceux-ci peuvent être ventilés diversement en distinguant :

- vente de produits finis /ventes accessoires
- encaissements sur CA antérieur/encaissements sur CA budgété

#### **2.3.1.2 Les encaissements hors exploitation :**

Regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés pour leur montant net et autres produits opérationnels.

### **2.3.2 Décaissements du budget de trésorerie :<sup>3</sup>**

Il correspond aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, services extérieurs, etc...).

#### **2.3.2.1 Décaissements d'exploitation :**

Les dépenses relatives aux achats : achats de matières premières, autre approvisionnements, marchandises, sont à intégrer dans budget prévisionnel pour leur montant TTC tout en tenant compte des délais de règlement accordés par les divers fournisseurs.

---

<sup>1</sup> Jacques MARGERIN, Op.cit, P.77.

<sup>2</sup> Herbert de la Bruslerie, « *Analyse financière, information financière, évaluation, diagnostic* », 5ème édition, Dunod, 2014, P.22.

<sup>3</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdié, Op.cit, P.45.

Les autres dépenses d'exploitation : elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité, etc. Les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et révisées en fonction des hypothèses d'activité pour la période considéré.

### **2.3.2.2 Décaissements hors exploitation:**

Ces dépenses sont la conséquence d'opérations diverses : investissement nouveau, remboursement d'emprunt, paiement de dividendes, etc.

Notons cependant que toutes les dépenses et toutes les recettes assujetties à la TVA doivent être considérées pour leur montant TTC. Or, dans le cadre de cet impôt, l'entreprise agit pour le compte u trésor public .En effet, elle perçoit la TVA sur ses ventes (TVA collectée) pour la réserver ensuite à l'État, déduction faite de la TVA qu'elle a supportée sur ses achats et investissements (TVA déductible). Il faut donc établir un budget prévisionnel des opérations de TVA de façon à intégrer dans les dépenses les sorties dues à la TVA à payer.

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau appelé budget ou plan de trésorerie. Il existe plusieurs présentations possibles de ce budget de trésorerie. Nous avons retenu ici une présentation reposant sur la séparation des opérations d'exploitation et hors exploitation, ce qui permet à l'entreprise d'évaluer son excédent de trésorerie d'exploitation (ETE).

**Tableau N°7** : Plan de trésorerie prévisionnel et plurimensuel :

	Janvier	Février	Mars	.....	Décembre
Encaissement sur ventes (TTC)					
Produits financiers à encaisser					
Autres recettes (TTC) à encaisser					
(=)Total des recettes d'exploitation					
Décaissements sur les achats (TTC)					
Paiement des charges de personnel					
Impôts et taxes d'exploitation					
TVA à payer					
Charges financières à déboursier					
Autres charges d'exploitation à payer					
(=)Total des dépenses d'exploitation(2)					
=Solde d'exploitation mensuel (3)=(1)-(2)					
Cession d'immobilisations(TTC)					
Nouveaux emprunts contractés (principal)					
(=) total des recettes hors exploitation(4)					
Investissements(TTC)					
Echéances de remboursement d'emprunt (principal)					
Impôts sur les bénéfices (acomptes et solde)					
TVA à payer					
Total des dépenses hors exploitation(5)					
=Solde hors exploitation mensuel(6)=(4)-(5)					
=Solde global mensuel(7)=(3) +(6)					
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financements)					
= Solde cumule mensuel (y compris solde initial début d'année)					

Source : **Source** : Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit.P.46.

### 3. La gestion quotidienne de trésorerie (en date de valeur)

Une bonne gestion de trésorerie implique d'être capable de se rapprocher à une trésorerie égal à zéro et cela présente l'objectif de la gestion de trésorerie au quotidienne.

Le trésorier doit suivre la date de valeur et non pas la date d'opération pour assurer l'équilibre quotidien des flux de trésorerie

La fiche de suivis en date de valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne de la trésorerie, ce document se caractérise par :<sup>1</sup>

- La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non pas en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise.
- Néanmoins, la fiche de suivis en valeur reprend les flux d'encaissement et de décaissement par nature d'opération : réception ou émission de chèques, virement, avis de prélèvement, encaissement d'effet de commerce, etc.
- Sur la fiche de suivi en valeur, apparaît 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 cumulées 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 dépenses de placement ou blocage d'excédent de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise.
- L'objectif du solde final devient alors un objectif de solde de trésorerie zéro.

---

<sup>1</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, P.65.

**Tableau N° 8** : Exemple de fiche de suivi en valeur

	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Ecart
Recettes								
Petits chèques (forfait)								
Chèques								
Virements								
Effets								
Total								
Dépenses								
Gros chèques								
Petits chèques								
Virements								
Prélèvements								
Domiciliations								
Total								
Soldes avant décision								
Décisions d'équilibrage								
Soldes après décision								

**Source** : Marc Gaugain, Roselyne Sauvée-Crambert, *op.cit*, P.140.

## **Section 2 : Les financements et les placements à court terme de la trésorerie**

L'entreprise est une entité économique dont son but principal est la réalisation des bénéfices à travers son activité d'exploitation.

Quand il s'agit d'un bon déroulement de son activité, l'entreprise dispose d'un excédent d'argent dans sa trésorerie, cet excédent doit être placé pour générer des produits financiers et participer à l'amélioration du résultat de l'entreprise dans l'autre cas ou l'entreprise à des problèmes de liquidité elle doit chercher la source de financement de ce déficit.

C'est ce qu'on va présenter dans cette section, on commence par les moyens de paiement utiliser par l'entreprise passant au moyens de financement et ensuite les principaux moyens de placement possible.

### **1. Les modes et moyens de paiements :<sup>1</sup>**

Les deux termes « modes » et « moyens » de paiement sont souvent employés indifféremment :

Les modes de paiement désignent les supports des flux (chèques, virement, ...), alors que les moyens de paiement sont des techniques de paiement mise en œuvre, tels que la remise documentaire.

#### **1.1 Caractéristiques des modes de paiement :**

Les principaux modes de paiement utilisés par les trésoriers sont les suivants :

##### **1.1.1 Les espèces :**

Les espèces constituent toujours un moyen de paiement privilégié dans les ventes au détail. Quoique les importances se réduise de plus en plus au profit des chèques, cartes bancaires ou porte-monnaie électroniques .si elles présentent l'avantage pour l'entreprise d'un règlement immédiat et certain, elles posent néanmoins divers problèmes de :

- conservation et de sécurité (coffres, transfert de fonds vers et par les banques) ;
- contrefaçon (faux billet ou fausses pièces).

##### **1.1.2 Le chèque :**

Le chèque est un écrit par lequel le titulaire d'un compte courant ouvert dans une banque demande à celle-ci de verser une somme à un tiers bénéficiaire.

Le chèque peut être rédigé sur papier dès lors que le document comporte les mentions obligatoires suivantes :

---

<sup>1</sup> Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVREE-CRAMBERT, Op.cit, PP .58 à 67.

- la dénomination de « chèque »
- le mandat de payer une somme déterminée
- le nom du « tiré », c'est-à-dire celui qui doit payer la banque
- l'indication du lieu où le paiement doit se réaliser
- l'indication de la date et du lieu où le chèque est créé
- la signature du tireur, c'est-à-dire l'émetteur appelé encore débiteur du chèque.

Les établissements bancaires délivrent à leurs clients des formules de chèques prêtes à l'emploi.

### 1.1.3 Le virement page <sup>1</sup>

Il permet le transfert de fonds d'un compte d'un donneur d'ordre à un autre compte.

### 1.1.4 Les effets de commerce (lettre de change, billet à ordre) <sup>2</sup>

Lorsqu'un commerçant accorde un délai de paiement à l'un de ses clients, il est souhaitable que cet accord soit matérialisé par un document commercial (autre qu'une simple reconnaissance de dette écrite) : un effet de commerce s'impose.

Les effets de commerce sont partagés en deux catégories d'instruments : Les lettres de change ou traites, les billets à ordre.

#### 1.1.4.1 La lettre de change

*« La lettre de change est un écrit par lequel une personne (le tireur = le créancier) donne à une autre personne (le tiré = le débiteur) l'ordre de payer une certaine somme à une troisième personne (le bénéficiaire) à une certaine échéance (le bénéficiaire peut être le tireur lui-même ou bien une tierce personne). La lettre de change est généralement établie par le tireur lui-même ; il transmet éventuellement ce document à son client débiteur (le tiré) s'il souhaite que cet effet de commerce soit accepté ou avalisé, ou bien il le remet directement à sa banque pour encaissement ou escompte. La banque peut se charger elle-même de faire accepter ce document au tiré ».*

<sup>1</sup> Jean-Marc Béguin, Arnaud Bernard, « *L'essentiel des techniques bancaire* », Eyrolles, 2008.P.58.

<sup>2</sup> Jean-Marc Béguin, Arnaud Bernard, Op.cit, PP.59 à 61.

#### 1.1.4.2 Le billet à ordre

« Le billet à ordre est un écrit par lequel une personne (le souscripteur = le débiteur) s'engage à payer une certaine somme à l'ordre d'une autre personne (le bénéficiaire = le créancier) à une certaine échéance.

Le billet à ordre est généralement émis par le souscripteur : ceci est un inconvénient pour le bénéficiaire qui ne peut pas mobiliser sa créance tant que le souscripteur n'a pas pris l'initiative d'émettre le billet. À la différence de la lettre de change, le billet à ordre n'est pas obligatoirement un acte de commerce : il peut par conséquent être utilisé entre particuliers, entre non-commerçants (cas relativement peu fréquent) et entre toute personne physique ou morale et un créancier banquier ».

### 1.2 Les moyens de paiement :<sup>1</sup>

Les moyens de paiement représentent des techniques utilisées par les trésoriers pour garantir des encaissements à venir, essentiellement en provenance de l'étranger.

Parmi ces moyens en trouve, la remise documentaire, le crédit documentaire et la lettre de crédit stand –by.

#### 1.2.1 La remise documentaire :

La remise documentaire est la version sécurisée de la remise simple. Cette dernière repose sur une relation de confiance totale entre le fournisseur et son client. L'exportateur transmet les documents d'accompagnement des marchandises à l'importateur qui peut ainsi les récupérer avant d'en avoir réglé le montant ; il n'y alors aucune garantie de paiement pour le fournisseur.

Pour pallier le risque de non-paiement, l'exportateur peut au minimum mettre en place une procédure de remise documentaire

#### 1.2.2 Le crédit documentaire :

« Le crédit documentaire est une technique de paiement par laquelle une banque, dite banque émettrice, s'engage pour le compte de l'acheteur (donneur d'ordre) à payer le prix de marchandises contre une remise de documents, sous une réserve de leur conformité. cet engagement pris à la demande de l'importateur est transmis à la banque du vendeur (bénéficiaire), dite banque notificatrice, qui en informe le vendeur et réglera les marchandises au vu des documents conformes avant d'en demander le remboursement à la banque émettrice ».

---

<sup>1</sup>Marc Gaugain, Roselyne Sauvé-Crambert, op.cit, PP.75à79.

Les documents supports du crédit documentaire, ou « crédoc » sont les suivants :

- facture pro forma et facture officielle ;
- documents descriptifs des marchandises ;
- documents d'assurance ;
- documents de transport ;
- documents douaniers ;
- incoterms ;
- autres documents : certificat sanitaire, note de poids.

### **1.2.3 La lettre de crédit stand –by :**

La lettre de crédit stand-by est une garantie émise par la banque de l'acheteur, en faveur du vendeur, pour un montant convenu à la signature du contrat commercial. Cette garantie s'applique en cas de bon respect des délais de paiement par l'acheteur.

La lettre de crédit stand-by n'est mise en jeu qu'en cas d'impayé et le vendeur bénéficie alors du règlement bancaire au vu d'un nombre réduit de documents prouvant l'existence de la créance et le non-paiement. Cette procédure est donc très simplifiée comparativement au crédit documentaire ; son application, uniquement en cas de défaillance du client et non pas systématiquement, une gestion administrative limitée, peu de documents et seulement si il y a un impayé, et son moindre cout, expliquent son intérêt croissant pour les entreprises, sous réserve d'accord des clients qui doivent demander l'engagement de leur propre banque.

### **1.3 Le choix des modes et moyens de paiement**

Les choix des modes et moyens de paiement repose essentiellement sur la prise en compte des critères suivant : la sécurité, la fiabilité des délais, les couts et les dates de valeur.

La connaissance des délais entre l'émission d'une facture, le paiement du client et le mouvement du compte bancaire est fondamentale pour optimiser la gestion des flux. Le trésorier choisit donc le support le moins aléatoire, celui qui minimise le délai entre l'émission du paiement et la connaissance de cette information.

## 2. Les principaux financements à court terme:

### 2.1 Financement hors le circuit bancaire:<sup>1</sup>

#### 2.1.1 Le crédit interentreprises:

C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est liés à la livraison d'un bien ou d'un service. il est un alternative au paiement au comptant. C'est un délai de paiement que les entreprises s'accordent mutuellement. Les effets de commerces sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises.

«Crédit interentreprises = Créances clients + Avances et acomptes versés – Dettes fournisseurs - avances et acomptes reçue »<sup>2</sup>.

L'entreprise créancière prête des fonds à son client par le biais des délais de règlement. Pour l'entreprise prêteuse, le crédit interentreprises est un emploi de ses ressources internes(KP) et externe (emprunt).

L'entreprise débitrice, bénéficie d'un prêt accordé par ses fournisseurs. Ce prêt permet à l'entreprise de financer son cycle d'exploitation.

#### 2.1.2 Les obligations cautionnées :

Elles permettent de régler la TVA ou les droits de douanes avec un certain retard (4 mois maximum pour la TVA). Comparable à des effets, leur montant comprend le principal et les intérêts dus. Le débiter doit obtenir la caution d'une banque ou d'une société de caution mutuelle.

#### 2.1.3 L'affacturage :

##### ➤ Principe :

C'est une opération par laquelle une société spécialisée (Factor) se charge de l'encaissement des créances d'une entreprise (appelé adhérent ou fournisseur).

Cette prestation s'accompagne le plus souvent d'une cession des créances à la société d'affacturage qui en verse immédiatement le montant à l'entreprise et garantir l'entreprise contre

Le risque de non recouvrement. L'entreprise qui cède ainsi ses créances bénéficie, contre le paiement de diverses commissions, d'un crédit de mobilisation de son actif commercial et ne

---

<sup>1</sup> Nathalie Gardes, « Cours gestion de trésorerie », université de bordeaux, 28/06/2006, PP.19à20.

<sup>2</sup> Langlois et Moller, Gestion financière, Foucher, Paris, 2000.

supporte pas le cout organisationnel de la gestion des créances (coûts de recouvrement et d'impayés).

➤ **Les Fonctions de l'affacturage :<sup>1</sup>**

- Le financement des créances clients
- Leur garantie de paiement
- Leur gestion.

L'affacturage est principalement utilisé par des entreprises de taille plutôt modeste pour lesquelles l'escompte classique revient cher et qui n'ont pas les moyens de gérer efficacement leurs créances clients.

➤ **Cout de l'affacturage :**

- Montant de financement : Le montant théorique possible pour l'entreprise varie entre 0 et 100% du montant de l'encours clients.
- Fonds de garantie : est alimenté par une retenue de 8 à 12% de l'encours clients. Il est constitué pour garantir le remboursement des sommes dues par l'adhérent au factor.
- Commission d'affacturage : s'applique au montant TTC des factures prises en charge par le factor. Elle assure la rémunération du travail et des risques pris par le factor .Son taux varie entre 0,5 et 2,5%.
- Commission de bordereau : Lorsque le règlement u client est réalisé par un billet à ordre, le factor perçoit une commission calculée sur le volume effectif de ce financement. Le taux pratiqué est égal au TBB majoré de 2 ou 3 points.

**2.1.4 Billets de trésorerie et bon à moyen terme négociables BMTN :**

Ce sont des titres de créances émis par une entreprise pour financer ses besoins de trésorerie. Ces titres doivent être domiciliés dans un établissement de crédit.

Les billets de trésorerie doivent avoir une durée comprise entre un jour et un an tandis que les BMTN doivent avoir une durée supérieure à un an sans limitation de maximum. Leur montant unitaire minimum est de 15000 Euro. Ils sont dématérialisés.

Ces titres constituent un moyen de financement souple pouvant être ajusté en temps et en montant aux besoins. Le nombre d'émetteur s'accroît toutefois seules les grandes entreprises peuvent utiliser ce moyen de financement.

---

<sup>1</sup> Nathalie Gardes , Op.cit, P.21.

## 2.2 Le financement par le circuit bancaire :

L'entreprise est en relation direct avec la banque puisqu'elle lui propose différents moyens pour financer les déficits de trésorerie, Les banques ont en effet pour mission de soutenir la croissance à court terme parmi les crédits bancaire on va présenter les suivants :

### 2.2.1 La facilité de caisse <sup>1</sup>

*« Ce crédit assure l'élasticité nécessaire au bon fonctionnement de la trésorerie courante et permet de faire face aux décalages de très courte durée.*

*S'agissant d'une souplesse de trésorerie, son utilisation doit être limitée techniquement, le client a l'autorisation de faire fonctionner son compte courant en lignes débitrices. Si ce crédit simple et souple a la faveur des entrepreneurs, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'un crédit risqué pour la banque et par conséquent d'un coût plus élevé pour le client. En effet, en l'absence de contrôle formel, ce crédit peut facilement être détourné de son objet initial ».*

### 2.2.2 Le financement des stocks

C'est un crédit de trésorerie associé à un nantissement sur les stocks de l'entreprise

*« Ce type de financement est spécifique à certaines activités, minerais, énergie, agroalimentaire, négoce international... Les avances réalisées sous forme d'escompte de billet à ordre s'accompagnent d'un nantissement du stock de marchandises avec ou sans dépossession. La meilleure des garanties est la dépossession. Il convient que les marchandises soient entreposées chez un tiers garant qui ne s'en dessaisira que sur instruction du banquier.*

*Il s'agit d'un crédit à risque élevé, bien qu'il comporte une garantie réelle.*

*La difficulté pour le banquier tient dans le fait d'estimer la qualité du stock, sa valeur et sa liquidité. Au besoin, le recours à un expert s'avérera nécessaire »<sup>2</sup>.*

### 2.2.3 L'escompte de billet financier

Ce type de crédit est utilisé pour financer un besoin ponctuel ou un besoin de longue durée de trésorerie. *« L'escompte est une technique de financement reposant sur un instrument de règlement appelé effet de commerce qui peut prendre la forme d'un billet à ordre ou d'une lettre de change »<sup>3</sup>.*

---

<sup>1</sup> Jean-Marc Béguin, Arnaud Bernard, op.cit, p 255.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Helbert de la Bruslerie, op.cit, p 190

#### 2.2.4 Le découvert

« Le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par simple rentrées de trésorerie à venir »<sup>1</sup>. c'est un crédit très souple d'utilisation mais aussi il présente un mode de financement à court terme trop cher.

#### 2.2.5 La loi « Dailly »

Parfois les entreprises accorde des délais long pour ses clients et ceci peut amener l'entreprise a une situation de difficulté en matière de liquidité ce crédit Dailly est proposer comme solution par le banquier, « La procédure consiste à obtenir des financements en échange de créances professionnelles, la pratique devient donc, pour l'entreprise, céder au profit de banquier les créances détenues sur ses clients, moyennant l'obtention de découvert ou l'acceptation de billet mobilisable »<sup>2</sup>. donc c'est une technique qui permet de mobiliser les créances entre professionnels.

#### 2.2.6 Le crédit « Spot »

« Pour les entreprises ayant des besoins régulier, permanents et important de trésorerie, le crédit spot est un crédit au jour, c'est-à-dire ponctuel mais recouvrable, il permet donc, a 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 »<sup>3</sup>. La durée du crédit est libre, mais en moyenne, ces crédits sont souscrits pour une duré minimum d'environ 10 jours et maximum 3 mois.

---

<sup>1</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p 230

<sup>2</sup> Helbert de la Bruslerie, op.cit, p193

<sup>3</sup> Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p 273

### 3. Les Principaux placements à court terme:

Une entreprise peut disposer d'excédents qui peuvent être structurels, ponctuels ou saisonniers. Ces excédents doivent être bien utilisés par l'entreprise car ils génèrent des produits financiers qui a une influence sur le résultat.

Le rôle de trésorier est de choisir le meilleur placement pour cet argent et le choix peut prendre différentes formes.

La liste suivante présente les principales formes de placement mis à la disposition du trésorier.

#### 3.1 Blocage de fonds: <sup>1</sup>

##### 3.1.1 Les dépôts à terme:

*« La trésorerie excédentaire peut être partiellement ou totalement bloquée auprès d'une banque afin d'obtenir des produits financiers. Le taux est libre pour une durée supérieure à trois mois; entre un mois et trois mois, le taux moyen est de 4.5%, les intérêts peuvent être versés en fin ou en début de blocage, ils sont soumis à l'impôt sur les bénéfices ».* Ces dépôts ne présentent pas un risque en capital.

##### 3.1.2 Le bon de caisse:

*« C'est un titre au porteur ou à ordre émis par une banque et souscrit par une entreprise. Il est de plus en plus remplacé par les créances négociables ».*

#### 3.2 SICAV et fonds communs de placement:

Les SICAV et F.C.P font partie des O.P.C.V.M (Organismes de placements Collectifs de Valeurs Mobilières). Ces deux modes de placement dont ceux qui se sont le plus développés dans la période récente.

Les SICAV (société d'investissements à capital variable) Ce sont des sociétés de portefeuille qui consacrent leur capital à l'acquisition de valeurs mobilières de placements (actions, obligation, titres de créances négociables).

Les SICAV s'organisent en cinq familles principales.

---

<sup>1</sup>Michel LEROY, « gestion de la trésorerie », Op.cit, P.103

### 3.2.1 Les SICAV à court terme qui comprennent :

- Les SICAV monétaires composées d'obligations et d'instruments du marché monétaire.
- Les SICAV régulières constituées principalement d'obligations à taux fixe, à taux variable et de créances négociables.
- Les SICAV sensibles privilégient les obligations à taux fixe
- Les SICAV investies en obligations
- Les SICAV investies en actions
- Les SICAV diversifiées qui équilibrent leur portefeuille entre actions, obligations et titres de créances à moyenne et longue durée,
- Les SICAV internationalement diversifiées dont les actifs sont investis dans différentes monnaies et dans différents types d'activités industrielles.

### 3.2.2 Les fonds communs de placement

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

### 3.3 Gestion directe d'un portefeuille de placements:<sup>1</sup>

Dans une PME, il est rare que le Directeur Financier ou le trésorier puisse consacrer du temps à gérer directement un portefeuille d'actions ou d'obligations.

Pour transformer une trésorerie momentanément disponible en actions ou obligations, plusieurs conditions sont indispensables:

- Disposer d'informations sérieuses sur les titres concernés,
- Avoir le temps de suivre l'évolution des cours pour apprécier l'opportunité de revendre ultérieurement.

L'acquisition d'obligations présente moins de risques que l'achat d'actions. Les obligations sont des valeurs mobilières, cotées en bourse représentatives d'une fraction d'un prêt à long terme.

Elles peuvent être à taux fixe ou taux variable et correspondre à des emprunts émis par l'Etat, des organismes publics, des banques ou des sociétés privées. Dans certains cas, elles sont convertibles en actions.

---

<sup>1</sup>Michel LEROY, « *gestion de la trésorerie* », Op.cit, P.105

### **3.4 Les titres de créances négociables (TCN) :**

Le marché monétaire s'est ouvert en accès direct aux entreprises qui peuvent désormais acheter, vendre et dans certaines conditions émettre des titres de créances négociables.

Les principaux titres de créances sont<sup>1</sup>:

#### **3.4.1 Les bons de trésors (BT):**

Ce sont des titres émis par l'Etat d'un rendement inférieur en général au marché monétaire, mais sans risque et faciles à négocier.

#### **3.4.2 Les billets de trésorerie:**

Ils constituent des titres de créances au porteur, librement négociables.

#### **3.4.3 Les certificats de dépôt:**

Pratiquement ce sont des billets de trésorerie émis par les banques.

### **3.5 Prêts à une autre entreprise:**

À l'intérieur d'un groupe de sociétés, une entité juridique peut prêter à une autre sous forme d'une avance en compte courant rémunérée. Cette formule est simple puisque le montant peut être réduit ou augmenté facilement.

Dans certains cas, les groupes importants éprouvent le besoin de disposer d'une filiale qui a le statut d'établissement financier et peut alors consentir des prêts à moyen et long terme aux autres sociétés du groupe et gérer globalement leur trésorerie en obtenant grâce au volume des capitaux collectés, un rendement global supérieur à celui qu'obtiendrait chaque société séparément.

---

<sup>1</sup>Jacques MARGERIN, op.cit, p105

#### 4. Les principaux critères de choix:<sup>1</sup>

Plusieurs formes de placement disponibles pour que l'entreprise place son excédent d'argent mais le choix doit être basé sur des critères qui sont les suivants :

##### 4.1. Les deux critères contradictoires:

###### ➤ La rentabilité:

Elle dépend non seulement des intérêts perçus mais aussi des plus values. Le rendement des placements n'est souvent connu qu'a posteriori ce qui rend aléatoire le choix du meilleur placement.

###### ➤ La sécurité:

Les placements en actions et dans une moindre mesure en obligations présentent un risque de moins values (risque en capital) alors que les placements en titres de créances négociables offrent une meilleure sécurité.

Les placements à taux fixe présentent un risque de taux si le taux du marché augmente alors que pour les placements à taux variable, le risque est celui d'une baisse de taux. Le critère de rentabilité est souvent contradictoire avec celui de sécurité.

##### 4.2 Facteurs de décision:

Le choix des placements dépend des facteurs suivants:

- Durée prévue du placement
- Anticipations sur l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change dans le cas de placement en devise.
- Attitude de l'entreprise par rapport au risque en capital

Le trésorier ou le chef d'entreprise adopte généralement une politique évitant systématiquement le risque en capital. Cependant, ils peuvent parfois accepter un risque en capital à condition qu'il n'excède pas le montant des intérêts prévus.

- Régime fiscal des différents types de placements

---

<sup>1</sup> Nathalie Gardes, op.cit, p.41

### **Section 3 : La trésorerie zéro.**

Dans cette section nous traiterons les différents risques liés à la gestion des flux financiers et les différents erreurs à éviter dans la gestion de trésorerie pour quand puisse se rapprocher à une trésorerie égal à zéro.

#### **1. Les risques liés à la gestion des flux financiers :**

L'entreprise doit trouver les placements adaptés au niveau des excédents, Mais aussi il y a toujours des risques qui peuvent apparaitre en raison de ces décisions de placements et qui peuvent limiter le rendement et parfois touché le capital de l'entreprise chose que le trésorier doit prendre en considération dans le choix de placement

Nous avons parlés des différentes forme de placement possible pour l'entreprise dans cette partie on va présenter les risques probable suit aux décisions de placement.

Tableau N°9: Les risques liés par la gestion des flux financiers

Le risque de liquidité	Le trésorier doit en permanence prévoir les encaissements et décaissements au travers de tableaux prévisionnels qui s'appliquent à différents horizons. Il doit aussi éviter la panne de trésorerie qui se prolongeait, conduirait à la cessation de paiement	Il faut donc à l'avance imaginer plusieurs scénarios qui permettront, le cas échéant, de sortir immédiatement d'une impasse de courte durée : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ relance téléphonique de gros clients et collecte immédiate des chèques par coursier,</li> <li>➤ prêt d'une société associée en compte courant,</li> <li>➤ cession de valeurs mobilière de placement,</li> <li>➤ recours à une facilité de caisse</li> </ul>
Le risque de contre partie	Un débiteur peut devenir insolvable, partiellement ou totalement à la suite d'une mise en liquidation judiciaire	➤ Il est donc indispensable de choisir les partenaires et les maintenir sous la surveillance afin de minimiser les risques et surtout réagir rapidement.
Le risque de taux	Le risque de taux résulte du risque de fluctuation au cours du temps des taux d'intérêt	➤ il convient de procéder à des arbitrages en faisant un tableau des risques encourus, en cas de baisse ou hausse des taux
Le risque de change	Dès qu'elle exporte ou importe des produits ou des services, une entreprise est confrontée à des problèmes de change	Elle doit en particulier définir avec le client ou le fournisseur concerné : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la monnaie de facturation,</li> <li>➤ le délai et le mode de paiement,</li> <li>➤ la monnaie de règlement.</li> </ul>

Source : adopté par nos soins selon, Michel LEROY, op.cit, P48.

## 2. La notion de trésorerie zéro:<sup>1</sup>

L'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre, dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

La gestion de trésorerie est conçue comme un centre de profit:

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

En agissant de cette manière, le résultat financier de l'entreprise sera maximisé et la rentabilité finale de l'entreprise améliorée.

Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie:

Pour atteindre son objectif de trésorerie zéro, le trésorier d'entreprise doit éviter les trois erreurs fondamentales que sont:

- la contre-phase;
- la sur-mobilisation;
- la sous-mobilisation.

### 2.1 L'erreur d'équilibrage de contre-phase:

Le suivi des soldes en dates comptables ne permet pas de connaître la position exacte en banque appelée position en date de valeur. L'erreur de contre phase consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur une banque, et des soldes débiteurs sur une autres banques, l'existence de ces contre-phases a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où les soldes débiteurs génèrent des agios alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés. Rappelons que la possibilité prochaine qu'auront les banques de rémunérer les dépôts à vue ne résoudra pas pour autant ce problème, puisque les taux de rémunération proposés seront très largement inférieurs aux taux des financements à

---

<sup>1</sup> Philippe Rousselot, Jean-François verdié, op.cit, PP.54à55.

court terme. L'erreur de contre-phase est donc de loin la plus coûteuse et son élimination passe par un suivi quotidien en dates de valeur bancaires des soldes de l'entreprise.

## **2.2 L'erreur de sur-mobilisation:**

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

## **2.3 L'erreur de sous-mobilisation:**

Cette erreur est la moins coûteuse pour le trésorier d'entreprise. On peut l'éviter par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit. Aux agios de découvert constitués des intérêts débiteurs et de la commission de plus fort découvert, vont se substitués la commission les agios du financement utilisé (l'escompte par exemple).

L'entreprise ne supporte donc que le différentiel de cout entre les deux modes de financement( découvert contre crédit court terme), le cout de découvert étant supposé le plus élevé, ce qui reste encore à démontrer. Cette erreur est relativement peu importante par rapport aux deux précédentes. De plus, son existence est subordonnée à la condition suivante: l'entreprise en situation de découvert doit avoir à sa disposition une ligne de financement, type escompte inutilisé. Cette condition n'est pas forcément toujours satisfaite.

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

Les gains induits par la réduction progressive de l'impact des trois erreurs de la gestion de trésorerie doivent compenser rapidement les couts entraînés par le passage à un système automatisé de gestion de trésorerie en date de valeur. Certains prescripteurs de solution informatique plaident pour un retour sur investissement inférieur à six mois et pour une élimination d'environ 75% des erreurs de gestion de trésorerie.

### **Conclusion**

La liquidité de l'entreprise est l'objectif d'une gestion optimale de la trésorerie qui consiste à gérer les encaissements et les décaissements sur un axe de temps qui dépasse le présent et le futur mais aussi les prévenir pour mieux appréhender la source de ses dépenses ou ses recettes et pouvoir gérer les défaillances qui peuvent en survenir, ces prévisions sont établies à l'aide de plusieurs documents comptables et financiers à l'instar du plan de financement et du budget de trésorerie de l'entreprise qui est une résultante de l'équilibre financier veut dire gérer son besoin en fonds de roulement

L'entreprise est tenue de faire appel aux crédits à court terme qui se présentent sous plusieurs formes, et en cas d'excédents de trésorerie le trésorier doit faire un choix entre garder cet excédent ou placer pour bénéficier des profits dégagés.

## *Chapitre 3 : Cas pratique*

### **Introduction**

Dans le cadre théorique de ce mémoire nous avons présentés les notions et les principes de la gestion de trésorerie.

Cependant, ce travail doit être complété par un cas pratique qui nous permet de ce rapprocher au mieux à la réalité par l'analyse de la situation financière de l'entreprise EATIT en utilisant la méthode d'analyse du contenu des documents procurés par cette entreprise.

Cette analyse nous permet de répondre à la problématique posée au début.

Ainsi, ce chapitre sera consacré à la pratique de la gestion de la trésorerie, il sera subdivisé en trois sections :

- Dans la première section, nous allons présenter l'entreprise EATIT.
- L'analyse de la trésorerie de l'entreprise EATIT fera l'objet de la deuxième section.
- Enfin, une analyse de la situation financière de l'EATIT pour la troisième section.

---

**Section 1 : Présentation de l'entreprise.****1. Présentation du complexe TEXTILE : Entreprise Algérienne des textiles industriels et techniques (EPE EATIT SPA Complexe textile de Batna).**

Le complexe textile de Batna est situé à environ 1 Km à l'ouest de la ville de Batna, avec une superficie 204.520 m<sup>2</sup> dont 81184 m<sup>2</sup> couverte.

**1.1 Historique :**

Le complexe textile a été créé au lendemain de l'indépendance de l'Algérie la pose de la première pierre a été faite en 1963 pour que les travaux de réalisation aussi que l'équipement en machines s'achève en 1966.

Année durant laquelle l'usine textile entre en production avec deux principales activités à savoir :

- section filature.
- section tissage.

En 1986 l'entreprise mère SONITEX a connu une restauration de laquelle est née l'entreprise COTTITEX suivant le décret 66/86 en date 01/04/1986 qui s'organise au tour de trois unités :

- L'unité de Barika.
- L'unité de Batna.
- L'unité de Constantine.

Rattachées à un siège celui de Batna en 1998 où les unités de Barika et de Constantine ont eu leur autonomie de gestion, donc devenues indépendantes du siège de Batna.

**1.2 Carte d'identité de l'entreprise:**

- Secteur d'activité: Industrielle.
- Offre: Tissu
- La dénomination sociale : E.P.E EATIT
- La forme juridique: SPA
- Capital social: 5.000.000.000 DA
- Numéro d'identification fiscale : 001216098481385
- Numéro de registre de commerce : 05/01-0984813B12du :21/01/2013
- Numéro d'article d'imposition : 05715901027
- Téléphone : 033.22.25.19/22
- Fax : 033.22.25.20

**1.3 Tableau N°10 : Les missions de L'EATIT**

<p>Les missions commerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Offrir une gamme de produits de meilleure qualité qui répond le mieux aux attentes et exigences de nos clients actuels et potentiels.</li> <li>➤ La diminution des couts de production pour arriver à un prix concurrentiel</li> <li>➤ La recherche de ressources et de matières premières nécessaires à la production dans l'Algérie sans faire recours à l'extérieur</li> </ul>
<p>Les missions économiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etre capable de satisfaire les besoins de fils et du coton pour le marché national.</li> <li>➤ Participer au progrès de l'économie</li> </ul>
<p>Les missions sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribuer activement à l'amélioration du niveau et de qualité de vie de son personnel.</li> <li>➤ Aider les étudiants des centres de formations, des institues et des universités.</li> </ul>

#### **1.4 L'organigramme de l'entreprise :**

Comme entreprise de quelque nature que se soit (économique, industrielle, commerciale ou de service) l'EATIT dispose d'un organigramme qui prévoit les différents services qui la composent ainsi que leurs rôles suivant une hiérarchie pyramidale horizontale et verticale.

##### **1.4.1 La direction générale :**

- Fixation de la stratégie
- Pilotage et suivie des réalisations
- Négociation et relation extérieure
- Suivie et contrôle du fonctionnement interne
- Elaboration des plans et des programmes

##### **1.4.2 Service GRH :**

- Coordonner et contrôler les activités d'administration et de gestion du personnel.
- Elaborer les plans de recrutement, rémunération et Formation.
- Développement des ressources humaines.

##### **1.4.3 La direction finance et comptabilité :**

La direction finance et comptabilité est chargée de l'organisation et du contrôle des opérations comptables, financières, et la gestion de la trésorerie de l'entreprise, ainsi elle s'occupe de la gestion et de l'analyse des documents comptables et financiers, à travers les écritures comptables et une analyse des différentes activités de la société et de ses résultats économiques. ainsi l'objectif du conseil d'administration est de permettre à cette direction d'assembler et de procurer les informations nécessaires à la bonne conduite du conseil d'administration, de cela le rôle de la direction finance et comptabilité est le suivi des différentes activités d'exploitation et d'investissements de l'entreprise en coordination avec le conseil d'administration

#### **1.4.3.1 Les missions de service comptabilité :**

- Enregistrement et suivi des flux physique et monétaire.
- Eclairer la situation financière de l'entreprise par le cumul des informations relatives aux opérations d'achats et de ventes
- Budgétisation et élaboration des états financiers.
- Assurer le contrôle de gestion.
- la détermination des déclarations fiscales, des opérations d'assurance et du plan annuel des activités de l'entreprise
- la vérification de la bonne organisation des comptes et de l'exactitude des dossiers financiers

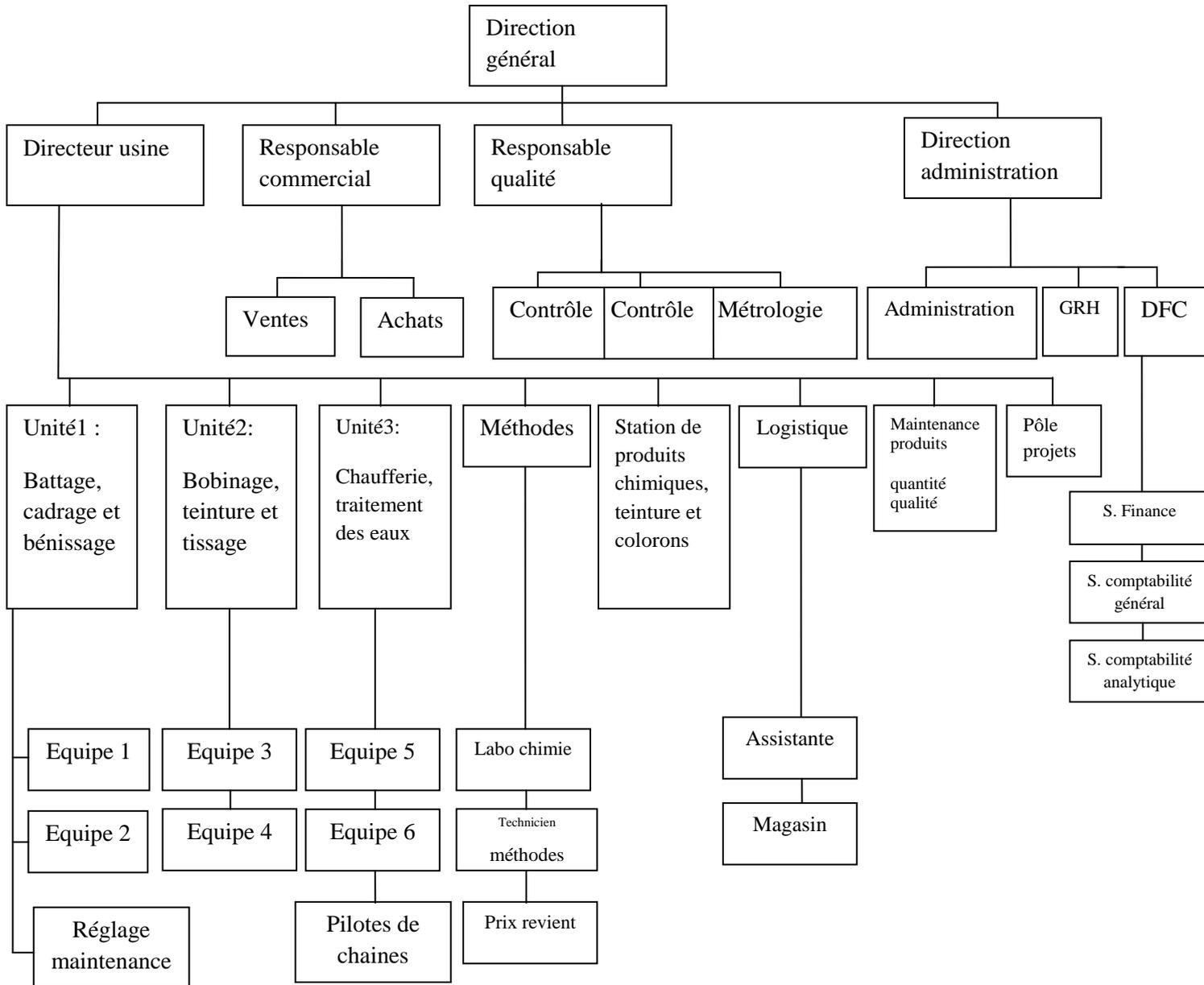
#### **1.4.3.2 Les missions de service finance :**

- La révision et le contrôle de conformité des factures d'achats et de ventes par rapport aux bons d'entrée, bons de sorties et aux bons de commande
- L'envoi des factures au service de la comptabilité générale après l'enregistrement dans le livre des recettes et des dépenses.
- A la fin de chaque mois il y a un contrôle de la fiche de paiement des créances clients avec le livre des entrées et des sorties pour assurer le recouvrement des dettes fournisseurs.
- Gestion de la trésorerie.
- Le contrôle de la coordination entre les opérations comptables, financières, et les prévisions de trésorerie et des budgets annuels
- La gestion des contrats conclus par la société avec les tiers.

#### **1.4.4 Service approvisionnement :**

La fonction d'approvisionnement joue un rôle très important dans cette entreprise, ce service assure la continuité d'exploitation c'est-à-dire la production à travers l'assurance des matières premières, et pièces de rechange pour les machines de production.

Figure N°7 : Organigramme EPE.EATIT.BATNA :



Source : document interne de l'entreprise.

**1.5 Tableau N°11 : Processus technologique**

<p><b>Département filature :</b> La filature est l'étape de transformation du coton brut en fil. Elle se déroule selon le mode opératoire suivant :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'ouverture, le mélangeage et l'épuration</li> <li>➤ Le Battage</li> <li>➤ Le cadrage, et le peignage</li> <li>➤ Etirage</li> <li>➤ L'étirage et le passage au blanc à broche</li> <li>➤ Le filage</li> <li>➤ Le renvidage et le bobinage</li> <li>➤ Ourdissage</li> <li>➤ Encollage</li> <li>➤ Contrôle de qualité</li> </ul>
<p><b>Département tissage :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rentrage</li> <li>➤ Nouage</li> <li>➤ Canetière</li> <li>➤ Tissage</li> <li>➤ Métrage</li> </ul>
<p><b>Département finissage :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flambage</li> <li>➤ Désencollage</li> <li>➤ Débouillissage</li> <li>➤ Mercerisage</li> <li>➤ L'impression</li> <li>➤ La teinture</li> <li>➤ Apprêtage</li> <li>➤ Métrage</li> <li>➤ Contrôle de qualité de produit fini</li> <li>➤ Magasins de stock produit fini</li> </ul>
<p><b>Entretien :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Traitement des eaux.</li> <li>➤ Chaufferie.</li> <li>➤ Climatisation.</li> <li>➤ Fabrication mécanique et bobinage.</li> <li>➤ Nettoyages périodique par le personnel.</li> </ul>

**Section 2 : Analyse de la situation de la trésorerie au sein de L'EATIT:**

Dans notre travail nous avons basé sur l'étude et l'analyse des trois états financiers de l'entreprise :

- Le bilan
- Le compte de résultat
- Le tableau de flux de trésorerie

Pour qu'on puisse donner une vision sur la manière dont l'entreprise gère sa trésorerie et obtient ses résultats, l'EATIT doit optimiser sa gestion de trésorerie à travers la démarche suivante.

D'abord, nous allons traiter le bilan de l'entreprise sur une période de trois années

Ensuite, nous allons analyser le compte de résultat sur la même période

Enfin, nous nous concluons notre démarche analytique à travers l'analyse des flux de trésorerie de l'entreprise.

## 1. L'analyse du bilan de l'EATIT :

Tableau N°12: Présentation de bilan des trois années respectives (2013,2014, 2015) :

Unité : DA

Bilan	2013	2014	2015	$\Delta_{2013/2014}$	$\Delta_{2014/2015}$	$\Delta_{2013/2015}$
Immobilisations corporelles	1.269.106.101	1.541.037.778	2.713.630.339	21,43%	76,09%	113,82%
Immobilisations incorporelles	122.100	93.300	64500	-30,87%	-30,87%	-47,17%
Immobilisations financières	/	/	/			
Autres ANC	19.623.870,5	31.083.769,08	27.336.095,68	-58,4%	-12,06%	39,17%
<b>Total ANC</b>	<b>1.288.852.072</b>	<b>1.572.127.547</b>	<b>2.741.030.935</b>	<b>21,3%</b>	<b>74,35%</b>	<b>39,3%</b>
Stocks et encours	904.978.705	794.302.777,52	749.422.087,99	-12,22%	85%	112,67%
Clients	195.765.830,97	323.758.338,79	290.275.066,88	65,54%	-10,34%	-17,19%
Autres AC	68.208.990,56	8.127.512,32	16.562.654,21	-8,81%	103,79%	48,28%
Trésorerie	98.622.376,77	52.187.218,09	6.270.986,24	-48%	-87,98%	-75,72%
<b>Total AC</b>	<b>1.267.575.903</b>	<b>1.178.375.847</b>	<b>1.062.530.795</b>	<b>-7,04%</b>	<b>-9,83%</b>	<b>-93,64%</b>
<b>Total ACTIF</b>	<b>2.556.427.975</b>	<b>2.750.590.694,5</b>	<b>3.803.561.730</b>	<b>7,6%</b>	<b>38,28%</b>	<b>-16,18%</b>
Capitaux propres	2.127.070.694	2.400.722.170,33	3.552.903.134,89	12,87%	48%	48,78%
Dettes à LT	/	112.048.188,55	112.048.188,55			67,03%
Autres PNC	66.991.050,98	51.179.853,07	43.324.736,48	-23,6%	-15,35%	-35,33%
<b>Total PNC</b>	<b>2.194.061.745</b>	<b>2.563.950.212</b>	<b>370.8276.059</b>	<b>16,86%</b>	<b>-98,55%</b>	<b>-98,31%</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	199.353.878,81	138.955.949,45	57.885.910,18	-30,3%	-58,34%	-70,96%
Autres PC	50.964.163,14	47.684.532,75	37.399.760,25	-6,4%	-21,57%	-26,62%
Trésorerie passif	112.048.188,51	/	/	-30,3%		-30,3%
<b>Total PC</b>	<b>361.366.230,5</b>	<b>186.640.482,2</b>	<b>95.285.670,43</b>	<b>-100%</b>	<b>42,14%</b>	<b>-73,63%</b>
<b>Total Passif</b>	<b>2.556.427.975</b>	<b>2.750.590.694</b>	<b>3.803.561.730</b>	<b>7,6%</b>	<b>38,28%</b>	<b>48,78%</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel sur la base des documents internes à l'entreprise.

➤ Les immobilisations corporelles de la société ont augmenté de 113,82% de l'année 2013 à 2015, ceci est dû à l'augmentation considérable dans la valeur des immobilisations encourues, cette dernière a été passée par les valeurs suivantes :

- ❖ 0 DA dans l'année 2013
- ❖ 291.491.871,34 DA dans l'année 2014
- ❖ 1.479.968.539,18 DA dans l'année 2015.

Ce qui influence sur la trésorerie de l'entreprise.

➤ Le niveau des stocks à enregistrer une augmentation considérable de 112,67% entre 2013 et 2015, les matières premières de l'entreprise sont (le coton, le fil, des produits chimiques ...), qui sont importés depuis des pays étrangers et pour que l'entreprise réalise le contrat signé avec son principal client qui est l'armée, cette dernière doit éviter la rupture de stock et donc supporter le coût de stockage pour réaliser ce contrat.

➤ Les créances clients ont diminué de 17,19% de 2013 à 2015.

➤ L'entreprise a fait recours aux emprunts bancaires ce qui fait augmenter le poste de dettes à long terme avec une valeur égale à 112.048.188,55 DA

➤ Les dettes fournisseurs enregistrent une diminution continue durant les trois années avec un taux égal à 70,96%, cela est lié par l'existence d'un stock de matière première très important dans l'entreprise ce qui fait diminuer son besoin en matière première dans cette période et donc réduire ses achats.

Tableau N° 13 : Présentation du bilan condensé année 2013 :

UM : DA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Immobilisations net	1.288.852.072		CP	2.127.070.694	
Autres ANC	19.623.870,5		DLMT		
			Autres PNC	66.991.050,98	
<b>Total ANC</b>	<b>1.288.852.072</b>	<b>50,42%</b>	<b>Total PNC</b>	<b>2.194.061.745</b>	<b>85,82%</b>
Stocks et encours	904.978.705	71,4%	Dettes fournisseurs	199.353.878,81	55,17%
Clients	195.765.830,97	15,44%	Autres PC	50.964.163,14	14,1%
Autres AC	68.208.990,56	5,38%	Trésorerie passive	112.048.188,51	31%
Trésorerie	98.622.376,77	7,78%			
<b>Total AC</b>	<b>1.267.575.903</b>	<b>49,58%</b>	<b>Total PC</b>	<b>361.366.230,5</b>	<b>14,13%</b>
<b>Total ACTIF</b>	<b>2.556.427.975</b>	<b>100%</b>	<b>Total PASSIF</b>	<b>2.556.427.975</b>	<b>100%</b>

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

Interprétation du bilan condensé année 2013 :

Actif :

- L'actif non courant représente 50,42% du total du bilan ce taux indique l'importance des investissements réalisés par EATIT et l'actif circulant représente 49,58%.
- Le niveau de stock représente 71,4% par rapport à l'actif circulant ce qui signifie que l'entreprise dispose d'un niveau de stock important.
- Les créances clients représentent 15,44% de l'actif circulant ce qui explique que l'entreprise ne confronte pas des problèmes de recouvrement.
- La trésorerie active représente un taux faible par rapport à l'actif circulant qui est égal à 7,78%. ce qui confirme que l'activité de cette entreprise est génératrice d'une faible trésorerie.

Passif :

- Le passif de l'entreprise est essentiellement composé de passif non courant qui présente 85,82% de sa valeur totale, alors que les dettes à court terme représentent 14,13%.
- On remarque que les dettes fournisseurs constituent une grande partie de 55,17% du passif circulant, qui sont supérieur aux créances clients ce qui démontre une bonne gestion des éléments du besoin en fonds de roulement.
- Enfin nous constatons que l'entreprise EATIT utilisait les facilités bancaires d'un montant de 112.048.188,51 de DA ce qui coûté des intérêts très importants.

**Tableau N° 14** : Présentation du bilan condensé de 2014

UM:DA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Immobilisations net	1.541.131.078		CP	2.400.722.170,33	
Autres ANC	31.083.769,08		DLMT	112.048.188,55	
			Autres PNC	51.179.853,07	
<b>Total ANC</b>	<b>1.572.127.547</b>	<b>57,16%</b>	<b>Total PNC</b>	<b>2.563.950.212</b>	<b>93,21%</b>
Stocks et encours	794.302.777,52	67,41%	Dettes fournisseurs	138.955.949,45	74,45%
Clients	323.758.338,79	27,47%	Autres PC	47.684.532,75	25,55%
Autres AC	8.127.512,32	0,69%	Trésorerie passive	/	
Trésorerie	52.187.218,09	4,43%			
<b>Total AC</b>	<b>1.178.375.847</b>	<b>42,84%</b>	<b>Total PC</b>	<b>186.640.482,2</b>	<b>6,79%</b>
<b>Total ACTIF</b>	<b>2.750.590.694,5</b>	<b>100%</b>	<b>Total PASSIF</b>	<b>2.750.590.694</b>	<b>100%</b>

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

Interprétation du bilan condensé 2014

Actif :

- L'actif non courant représente 57,16% du total du bilan et l'actif circulant représente 42,84% de ce total, cela est dû principalement à la réalisation d'un nouveau plan d'investissement.

- Le niveau de stock représente 67,41% de l'actif circulant vu que l'entreprise EATIT est une entreprise industrielle dont le volume de la production stockée est important.
- Les créances clients constituent 27,47% de l'actif circulant ce qui explique que le recouvrement des créances clients représente une difficulté pour l'entreprise.
- La trésorerie active représente de l'actif circulant 4,43%.

Passif :

- On a remarque que les capitaux permanents constituent une grande partie de 93,21% du passif, alors que les dettes à court terme représentent 6,79%. Cela nous permet de dire que les capitaux permanents ont une capacité de couvrir la totalité des dettes d'exploitation, et donc la règle de l'équilibre financier est respectée. Cela démontre une gestion optimale du besoin en fonds de roulement et fait ressortir un excédent de trésorerie. L'entreprise EATIT n'a plus de trésorerie passive puisque elle a rationalisé la gestion de sa trésorerie en faisant plus appel à ces découverts bancaires.

**Tableau N°15:** Présentation du bilan condensé de 2015

UM : DA

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
Immobilisations net	2.713.694.839		CP	3.552.903.134,89	
Autres ANC	27.336.095,68		DLMT	112.048.188,55	
			Autres PNC	43.324.736,48	
<b>Total ANC</b>	<b>2.741.030.935</b>	<b>72,1%</b>	<b>Total PNC</b>	<b>370.8276.059</b>	<b>97,5%</b>
Stocks et encours	749.422.087,99	70,53%	Dettes fournisseurs	57.885.910,18	60,75%
Clients	290.275.066,88	27,32%	Autres PC	37.399.760,25	39,25%
Autres AC	16.562.654,21	1,56%	Trésorerie passive	/	
Trésorerie	6.270.986,24	0,59%			
<b>Total AC</b>	<b>1.062.530.795</b>	<b>27,9%</b>	<b>Total PC</b>	<b>95.285.670,43</b>	<b>2,5%</b>
<b>Total ACTIF</b>	<b>3.803.561.730</b>	<b>100%</b>	<b>Total PASSIF</b>	<b>3.803.561.730</b>	<b>100%</b>

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

Interprétation du bilan condensé année 2015 :

Actif :

- La valeur de l'actif non courant est égale à 72,1% par rapport au total actif, alors que l'actif circulant représente 27,9% cela est dû à l'importance des investissements réalisés par l'entreprise est son caractère industriel.
- Le niveau de stock représente 70,53% de la valeur totale de l'actif circulant.
- La trésorerie active représente 0,59% de l'actif circulant ce qui affirme que l'entreprise réalise des excédents de trésorerie trop faible.

Passif :

- La grande partie du passif est composé des capitaux permanents, alors que les dettes à court terme ne représentent qu'un taux de 2,5%, Ce qui indique que l'entreprise a une capacité de couvrir les dettes d'exploitation grâce à ses capitaux permanents.

**2. L'analyse du Compte de résultat de L'EATIT :**

**Tableau N°16 :** Les principaux soldes du compte de résultat de L'EATIT :

Année	2013	2014	2015
<b>CA</b>	569.689.775,3	1.092.034.492	991.751.672
<b>Production de l'exercice</b>	849.006.502,94	1.113.811.718,31	754.342.565,48
<b>Consommation de l'exercice</b>	-578.342.609,82	-748.812.849,01	-466.802.183,61
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	270.663.893,12	364.998.869,3	287.540.381,87
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	-13.197.211,01	65.273.336,33	29.229.300,97
<b>Résultat opérationnel</b>	-1.072.583,34	60.043.862,27	13.038.690,01
<b>Résultat financier</b>	- 49.315,09	-2.426.548,68	13.153.922,53
<b>ROAI</b>	- 1.121.898,43	57.617.313,59	26.192.612,54
<b>Résultat net</b>	3.848.190,82	69.566.898,68	27.685.084,7

❖ **L'interprétation du CA :**

- Le taux de croissance du CA entre 2013 et 2014 est de 91,69%, ce qui traduit une situation très favorable pour l'entreprise, cette augmentation est due à la réalisation d'un nouveau contrat avec le client principal de l'entreprise dont le prix de vente et les quantités vendues sont élevés.
- Entre 2014-2015, le CA a baissé de -9,18% puisque le contrat signé avec le client n'a pas été réalisé à 100%.
- On constate une augmentation du chiffre d'affaire de la société de 74,09% entre 2013 et 2015, cela prouve que cette dernière vend plus.

❖ **L'interprétation de la variation de stock :**

- En 2013, 2014, la variation de stock est positive, l'entreprise a donc consommé du stock de marchandises, par contre en 2015 cette variation est négative, l'entreprise a donc surstocké.

❖ **La valeur ajoutée :**

- La VA a enregistré une croissance positive durant les 3 années avec un taux égal à 6,24%, l'entreprise est donc créatrice de richesse, grâce à la hausse importante du CA durant cette période, d'une part et la baisse des consommations de l'entreprise, d'une autre part.

❖ **L'excédent brut d'exploitation :**

- L'excédent brut d'exploitation a enregistré une augmentation de 42.426.511,98 DA entre les exercices 2013 et 2015, c'est relative avec l'augmentation de la valeur ajoutée et la diminution des charges de personnel.

❖ **Le résultat d'exploitation :**

- En 2013, le RE est négatif, l'activité principale de l'entreprise est donc devenu déficitaire (-10172583,34 DA).
- En 2014,2015, le RE est positif, cela signifie que l'activité principale était donc bénéficiaire.

❖ **Le résultat net:**

- On constate que le résultat net de l'entreprise a connu une progression importante durant les trois années avec un taux de croissance égal à 619,43% due à un développement des ventes réalisées par l'entreprise.

**3. L'analyse des TFT de l'EATIT pour les années (2013, 2014,2015) :**

Analyse des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :

	2013	2014	2015
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles	-221.499.314,13	-356.799.219,61	-316.893.556,96

On constate que l'entreprise à générer des soldes négatifs provenant des activités opérationnelles durant les trois années cela provient du fait que les encaissements reçus par les clients sont inférieurs aux décaissements versés par cette dernière. Elle est donc appelé à accroître ses ventes et de réduire les délais de crédits accordés aux clients.

Analyse des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :

	2013	2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles</li> </ul>	-15.141.766,02	-220.077	-2.577.891
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décaissement sur acquisition d'immobilisation financières</li> </ul>	-7.286.309,2	-1.135.785,55	-1.591.191,95
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaissements sur cessions d'immobilisations financières</li> </ul>			6.831.337,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêts encaissés sur placements financiers</li> </ul>	155.104,55		338.074,72
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements	-22.272.970	-1.355.862,55	3.000.329,27

- L'année 2013, l'entreprise a dû financer de lourds investissements.
- L'année 2014, reflète une diminution des décaissements sur acquisitions d'immobilisations.
- L'année 2015, reflète une augmentation des encaissements sur cessions d'immobilisations financières.

Le financement des investissements dans ce cas est assuré par un emprunt bancaire du fait que les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation et aussi négatif et elle ne permettent pas d'assurer le financement des investissements réalisés.

Analyse des flux de trésorerie provenant des activités de financement:

	2013	2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaissements provenant d'emprunts</li> </ul>	141.750.000	479.173.188,55	284.267.426,7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées</li> </ul>	-15.084.144,75	-55.405.076,53	-16.290.430,86
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement	126.665.855,25	423.768.112,02	267.976.995,84

L'entreprise durant les trois années a fait recours aux emprunts, elle n'a pas eu recours au financement que ce soit par augmentation du capital ni par apports des actionnaires par contre elle honore ses dettes, elle a remboursé près de :

- 15.084.144,75 en 2013.
- 55.405.076,53 en 2014.
- 16.290.430,86 en 2015.

Analyse de la variation de la trésorerie :

	2013	2014	2015
Variation de la trésorerie de la période	-102.022.284,8	69.582.957,45	-45.916.231,85

Pour la variation de la trésorerie l'entreprise a dégagé une trésorerie négative en 2013 et 2015, ce qui traduit une situation délicate car l'exploitation a absorbé de la trésorerie au lieu d'en dégager. Cette situation est généralement due à une dégradation des conditions d'exploitation avec comme conséquences :

- baisse d'activité et du chiffre d'affaires,
- augmentation des charges d'exploitation,
- augmentation du stockage,
- allongement des délais de règlements des clients,
- raccourcissement du crédit-fournisseurs, ...

Mais en 2014 la variation est positive, cela signifie que l'exploitation a secrété un excédent après financement du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

Cet excédent pourra servir aux règlements :

- des intérêts d'emprunts,
- de charges exceptionnelles,
- des impôts sur les bénéfices,
- des dividendes aux actionnaires,
- des dettes financières, ....

Et au financement des investissements d'expansion ou de croissance.

**Section 3 : Analyse de la situation financière de l'EATIT :**

Le maintien de l'équilibre financier permet à l'entreprise d'assurer en permanence sa solvabilité c'est pour cela nous avons analysé la situation financière de l'entreprise à travers :

- Les indicateurs de l'équilibre financier
- Les principaux ratios

**1. Analyse des indicateurs de l'équilibre financier :****1.1 Le fonds de roulement :**

FR = Capitaux propres+ Passifs non courants-Actifs non courants

- Pour l'année (2013)

FR= 2.127.070.694+66.991.050,98-1.288.852.071,71 = **905.109.674 DA**

- Pour l'année (2014)

FR= 2400722170,33+163288041,62-1572214847,44= **991.795.364,6 DA**

- Pour l'année (2015)

FR= 3.552.903.134,84+ 155371925,02- 2741030935,02 = **967.245.124 DA**

**Commentaire :**

L'entreprise EATIT a un fonds de roulement positif durant les trois années sus-indiquées, ce résultat indique que l'entreprise couvre ses actifs immobilisés par ses fonds propres.

Cet excédent d'une valeur de :

- 905.109.674 pour l'année 2013
- 991.795.364,6 pour l'année 2014
- 967245124 pour l'année 2015

Est utilisé pour financer ses besoins d'exploitation.

**Tableau N° 17** : La croissance du FR

Année	FR	Taux de croissance	
		Année	Taux
2013	905.109.674	2013-2014	9,577%
2014	991.795.364,6	2014-2015	-2,475%
2015	967.245.124	2013-2015	6,865%

Source : Elaboré par nous-mêmes, depuis le bilan de l'EATIT.

- Nous remarquons que le FR a augmenté en 2014 de 9,577% par rapport à l'année 2013 puis diminué en 2015 de -2,475 %.

D'une manière générale le FR de L'EATIT a connu une croissance durant les trois années précédentes avec un taux égal à 6,865%, puisque il est directement influencé par le bénéfice d'exploitation.

### 1.2 Le besoin en fonds de roulement :

BFR= Stocks+ créances clients+ autres créances d'exploitation- dettes fournisseurs – autres dettes.

- Pour l'année (2013)

BFR= 904.978.705,48+195.765.830,97+9.636.270,14+ 58572720,42-  
(199353878,81+4696357,83+46.267.805,31)=**918635484,9 DA**

- Pour l'année (2014)

BFR=794.302.777,52+323758338,79+7305612,72+821899,56-  
(138955949,45+4586050,52+43.098.482,23) = **939.548.146,4 DA**

- Pour l'année (2015)

BFR = 749.422.087,99+29.075.066,88+ 16361749,31+ 200.904,9 –  
(57.885.910,18+900633,75+36499126,5)= **960.974.138,5 DA**

**Tableau N°18 : La croissance du BFR**

Année	BFR	Taux de croissance	
		2013	918.635.484,9
2014	939.548.146,4	2014-2015	2,280%
2015	960.974.138,5	2013-2015	4,609%

Source : Elaboré par nous-mêmes, depuis le bilan de l'EATIT.

### Commentaire :

Le besoin en fonds de roulement est positif, cela signifie que les dettes à court terme ne couvrent pas l'actif circulant dans sa totalité.

Le besoin en fonds de roulement de L'EATIT augmente avec un taux équivalent à 2,2% dans les années 2014 et 2015.

Pour l'exercice 2014 l'augmentation du BFR est due à l'augmentation des créances clients avec un taux égal à 65,54% et la diminution des dettes à court terme avec -30,3% de sa valeur.

Pour l'exercice 2015 l'augmentation est due principalement à la diminution des dettes à court terme qui sont passées d'une valeur de 186.640.482,2 DA à 95.285.670,43 DA.

### 1.3 La trésorerie

TR= FR-BFR

TR= trésorerie actif-trésorerie passif

➤ Pour l'année (2013)

(1) TR=905.109.674-918635484,9= **(-13.525.811) DA**

(2) TR=98.622.376,77- 112.048.188,55= **(-13425811) DA**

➤ Pour l'année (2014)

(1) TR= 991.795.364,6 - 939.548.146,4=**52.247.218 DA**

(2) TR= **52.187.218 DA**

➤ Pour l'année (2015)

(1) TR= 967.245.124- 960.974.138,5= **6.270.986 DA**

(2) TR=**6.270.986 DA**

<b>Année</b>	<b>TR</b>
2013	<b>-13.425.811</b>
2014	<b>52.247.218</b>
2015	<b>6.270.986</b>

**Source** : Elaboré par nous-mêmes, depuis le bilan de l'EATIT.

## **2. L'analyse par la méthode des ratios :**

L'analyse financière par les ratios est une méthode d'évaluation de rendement, il en existe plusieurs dizaines, nous allons illustrer les principaux ratios à savoir :

- ❖ Les ratios de fonds de roulement
- ❖ Les ratios de rotation
- ❖ Les ratios de liquidité
- ❖ Les ratios de structure financière
- ❖ Les ratios de rentabilité

**Tableau N°19 : Les principaux ratios**

Les ratios \ Année	2013	2014	2015
FR/AC	0,714	0,842	0,91
FR/stocks	0,105	1,249	1,291
Le ratio de liquidité général	3,5	6,3	11,5
Le ratio de liquidité réduite	1	2,06	3,28
Le ratio de liquidité immédiate	0,27	0,28	0,66
Ratio d'endettement	14,17%	10,86%	5,45%
Ratio de solvabilité général	7,05	9,2	18,35
Ratio de qualité du bilan	165,04%	155,78%	130,92%
Ratio de performance	-2,32%	5,98%	2,95%
Ratio de rentabilité d'exploitation	- 0,19%	5,5%	1,31%
Ratio de rentabilité financière	-1,81%	2,77%	0,76%

Source : Elaboré par nous-mêmes, depuis le bilan et le CR de l'EATIT.

❖ **Les ratios de gestion :**

1) **Rotation des stocks de matières premières** = stock moyen de matière première/cout d'achat des matières premières consommées\*360j.

Pour l'année 2013 :  $292.861.067/213,71*360=493$  j.

Pour l'année 2014 :  $232.226.837/221,85*360=376$  j.

Pour l'année 2015 :  $256.960.294/223,56*360=413$  j.

2) **Rotation des stocks de produits finis** = stock moyen de produits finis/cout de production des produits finis\*360j.

Pour l'année 2013 :  $402.576.186/391,3*360=370$  j.

Pour l'année 2014 :  $301.550.480/480*360=226$  j.

Pour l'année 2015 :  $143.613.643/480*360=107$  j.

3) **Le délai de rotation du crédit clients :**

Durée moyenne du crédit clients = créances clients et compte rattachés + effets escomptés non échus/chiffre d'affaires toutes taxes comprises\*360j.

➤ Pour l'année 2013 :  $195.765.830,97 / 569.689.775,4 *360 = 105$  j

➤ Pour l'année 2014 :  $323.758.338,79 / 1.092.034.493*360 = 106$  j

➤ Pour l'année 2015 :  $290.275.066,88 / 991.751.672,1*360 = 105$  j

#### 4) Le délai de rotation du crédit fournisseurs :

Durée moyenne du crédit fournisseurs = dettes fournisseurs et comptes rattachés/Consommations en provenance des tiers ttc\*360j.

- 2013 :  $199.353.878,81 / 578.342.609,82 = 124 \text{ j}$
- 2014 :  $138.955.949,45 / 748.812.849,01 = 67 \text{ j}$
- 2015 :  $57.885.910,18 / 466.802.183,61 = 45 \text{ j}$

#### ❖ L'analyse des principaux ratios :

L'entreprise doit maintenir un volume de disponibilités suffisant pour payer en temps utile ce qu'elle doit.

Cependant, les différents ratios de liquidité 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 est solvable.

### 2.1 Les ratios de liquidité :

#### ➤ Le ratio de liquidité général = Actif circulant / Dettes à court terme

Le ratio de liquidité général est supérieur à 1 pour les 3 années, il traduit l'existence d'un fonds de roulement positif et prouve la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme avec ses actifs à court terme.

La croissance du ratio de liquidité générale est cependant principalement due à la croissance du FR.

#### ➤ Le ratio de liquidité réduite = Actifs courants- Stocks et en-cours / Passifs courants.

On constate que le résultat de ce ratio augmente durant cette période. Un ratio plus élevé facilite la confiance et le travail de l'entreprise. Mais celui-ci peut également signifier que l'entreprise n'alloue pas de manière optimale ses ressources les plus liquides, notamment vers des investissements de long terme.

- **Le ratio de liquidité immédiate = (Disponibilités + VMP) / Dettes à court terme.**

Ce ratio a enregistré une hausse progressive durant cette période, cela confirme l'amélioration de la trésorerie constatée par les dirigeants.

## 2.2 Les ratios de la structure financière :

- **Le ratio d'endettement = Endettements total / Total actifs**

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. Quoique le niveau de l'endettement de l'entreprise décroît au fur et à mesure durant ces des trois années.

- **Le ratio de solvabilité général=Total actif /Total des dettes.**

Le ratio de solvabilité générale est satisfaisant puisqu'il est nettement supérieur à 1 pour les trois années De plus, il s'améliore.

- **Le ratio de performance = Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaire**

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

Ce ratio est négative durant l'année 2013, positive en 2014 avec 5,98% .Cette croissance est due à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise d'une part, et de l'excédent brut d'exploitation d'autre part puis il diminue mais il reste positive en 2015 avec 2,95%.

## 2.3 Les ratios de rentabilité :

- **Le ratio de rentabilité financière = Résultat net/ 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. C'est aussi ce que l'on appelle le taux de profit.

Dans notre cas ce ratio est négatif pour l'année 2013, ensuite il enregistre une amélioration durant l'année 2014 avec un taux égal à 2,77% et il reste positif dans l'année 2015 avec un taux qui représente 0,76%.

➤ **Le ratio de rentabilité d'exploitation = Résultat d'exploitation/chiffres d'affaires.**

Pour ce qui est de la rentabilité d'exploitation, il exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité. Ce ratio dégage un résultat négatif durant l'année 2013. On observe une progression dans l'année 2014, cela résulte de l'amélioration du résultat d'exploitation et la hausse importante du chiffre d'affaire durant cette année, puis il diminue mais il reste positif pendant l'année 2015.

Ces résultats montrent l'amélioration dans l'efficacité de l'entreprise en matière de rentabilité.

#### **2.4 Les ratios de gestion :**

➤ **Le délai de rotation du crédit fournisseurs :**

Mesure le nombre moyen de jours qu'il faut à l'entreprise pour payer ses fournisseurs. Durant l'année 2013 l'entreprise dispose d'une longue durée pour payer ses fournisseurs. Tandis, que durant l'année 2014 et 2015 les délais sont moins importants et donc défavorables pour l'entreprise.

➤ **Le délai de rotation du crédit clients :**

Les délais de règlement des clients sont largement long pendant ces trois années ce qui justifie le fait d'avoir un BFR positive tout au long de ces années,

➤ **Le délai de rotation des stocks :**

La rotation des stocks indique le délai nécessaire pour que les stocks soient vendus et remplacés durant l'année, plus les stocks sont conservés longtemps, plus ils coûtent cher.

- ❖ Les stocks de l'entreprise en matière de PF sont énormes en 2013, ils représentent 370 jours ce qui signifie que l'entreprise produit plus qu'elle ne vend. Le niveau des stocks se contracte en 2014 à 226 jours et 107 jours pour 2015, mais il reste important quand même.

Pour les MP on trouve les délais suivant :

- ❖ 493, 376 ,413 jours pour les trois années successives. cela s'explique par la politique de prudence que l'entreprise a adopté en matière de disponibilité de la MP pour la réalisation du contrat signé en 2014, l'entreprise a choisi de supporter les couts de stockage de la MP pour réaliser les commandes demandées dans les délais prévus car la non réalisation de cette dernière engendre la perte de la caution et des pénalités importante.

### **3. Les risques financiers**

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la partie théorique, toute entreprise est confrontée à un certain nombre de risques. Les risques constituent une menace pour la création de valeur dans tous les niveaux dans l'entreprise.

Pour cette raison, savoir et pouvoir les appréhender, les mesurer et les maîtriser, devient un impératif.

#### **2.1 Le risque de taux d'intérêt :**

Le risque de taux d'intérêt provient des fluctuations des taux d'intérêts sur les marchés défavorables à l'entreprise et générant des pertes qui pourraient mettre en péril son exploitation.

L'analyse du bilan de l'entreprise fait ressortir :

- Les dettes financières sont constituées d'emprunts à long terme contractés auprès des banques à des taux d'intérêts fixes. Ainsi, nous pouvons conclure que ce type de risque financier affecte peu la trésorerie de l'entreprise comme elle ne dispose pas de placement sur l'actif de son bilan et pour son passif, ses emprunts sont à un taux fixe.

#### **3.2 Le risque de change (devise)**

L'entreprise est confrontée à ce genre de risque au niveau de ses importations, et c'est ce qui lui provoque la perte car la totalité de ses recettes sont en DA, tandis qu'une bonne partie de ses approvisionnements sont en devise (EUR/USD).

La perte est en relation avec le cours de change, il fluctue chaque jour.

### 3. Recommandations :

A la suite de notre analyse de la gestion de la trésorerie de l'entreprise EATIT, nous estimons qu'il est aussi de notre devoir de relever quelques insuffisances et d'essayer d'y remédier à travers ces quelques recommandations :

- ❖ Gestion plus affinée du BFR ;
- Pour une meilleure gestion des liquidités, il serait judicieux de renégocier des durées moyennes d'encaissement des clients à plus court terme et des règlements des fournisseurs plus long, cela permettra de détecter à temps la dégradation de la trésorerie de l'entreprise, ce qui aidera aussi à la réduction du BFR ;
- Une diminution du délai de règlement des clients conduit à une réduction du crédit clients et, en conséquence, il s'ensuit:
  - Une diminution du besoin en fonds de roulement;
  - Une diminution des besoins en trésorerie;
  - Une réduction du financement à court terme;
  - Une réduction des frais financiers (intérêts, agios, commissions);
  - Une amélioration du résultat de l'entreprise ;
  - Une meilleure relation avec les banquiers.
- Afin d'optimiser la rotation des stocks de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place une stratégie de réduction de stock. Cela permettra à l'entreprise de baisser la valeur de son actif circulant et de son BFR ;
- ❖ L'EATIT doit utiliser plusieurs moyens pour prévoir les encaissements et les décaissements qu'elle aura à effectuer pendant une année à l'aide d'un budget de trésorerie mensuel pour l'anticipation de l'évolution des soldes de trésorerie, de façon à prévenir les risques de rupture d'encaisse et à négocier en temps opportun les lignes de crédit nécessaires (en nature, en montant et en durée) à la couverture de l'impasse financière, et grâce à une fiche de valeur qui lui permet de gérer la trésorerie au jour le jour et de prendre les décisions de recettes ou de dépenses ;
- ❖ Anticiper l'évolution future des taux d'intérêt et des taux de change des devises utilisées ;
- ❖ Déterminer la position dans laquelle est située la trésorerie de l'entreprise à ces deux risques, afin de pouvoir prendre des décisions.

### **Conclusion :**

A l'issue de notre travail de recherche établi au sein de l'entreprise EATIT sur la position de la trésorerie, nous avons constatés que cette entreprise jouie d'un bon équilibre financier ce qui lui permet de faire face à ses engagements et de pouvoir financer ses investissements sans recourir aux endettements extérieurs et parmi ces constatations, on a déduit que :

La position de la trésorerie au sein de l'EATIT est positive pendant les deux dernières années ce qui indique que l'entreprise est solvable et qu'elle dispose de liquidités suffisantes pour rembourser ses dettes à l'échéance prévues, ainsi son fonds de roulement est positif ce qui démontre la capacité de l'entreprise à financer ses actifs immobilisés avec ses capitaux permanents , son besoin en fonds de roulement est positif, cela est due principalement aux allongements des délais accordés aux clients contrairement aux délais de règlements des dettes fournisseurs et la majoration au niveau des stocks.

## ***Conclusion Générale***

### **Conclusion générale:**

Ce travail de recherche nous a permis d'étudier la gestion de la trésorerie en exploitant les différents aspects théoriques de cette dernière, puis l'aspect pratique en analysant la situation de la trésorerie de l'EATIT, afin de comprendre son importance dans la gestion financière.

A travers cette étude nous avons constaté les résultats suivants :

- La trésorerie consiste à présenter la situation financière de l'entreprise pour une période donnée;
- Une gestion optimale de la trésorerie des entreprises nous amène à faire la synthèse de tous les problèmes financiers qui se posent à l'entreprise;
- la gestion de la trésorerie est la prévision des besoins et insuffisances de trésorerie et l'identification des moyens de financement correspondants, trouver les meilleurs placements en termes de coût, de rémunération et de risque pour les éventuels excédents.

L'objectif poursuivi dans ce travail était d'analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la santé financière de l'entreprise

Cela nous a conduits à faire une analyse au sein de l'entreprise EATIT, en se basant sur le recueil et le traitement des données internes de l'entreprise pour déterminer la position de la trésorerie sur une période de trois années, d'une part et ressortir les différents indicateurs de la situation financière d'autre part, parce que l'objectif assigné à la présente étude consiste à analyser les différents résultats obtenus

En effet, nous avons pu constater que :

- L'EATIT se trouve avec une trésorerie excédentaire dans les deux dernières années.
- Les résultats de rentabilité et de solvabilité de l'entreprise sont satisfaisants.
- L'entreprise n'optimise pas sa gestion de trésorerie du fait qu'elle ne place pas ses excédents.
- Son besoin en fonds de roulement est positif durant les trois années est augmente d'une façon similaire.

D'après le premier et le deuxième résultat, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, selon laquelle une bonne gestion de la trésorerie permet d'atteindre les principaux objectifs de l'entreprise, à savoir sa solvabilité et sa rentabilité.

Le troisième résultat nous a conduits donc, à rejeter notre deuxième hypothèse qui stipule qu'une trésorerie positive est un indicateur d'une gestion de trésorerie optimisée.

Par ailleurs, Cette entreprise se trouve en bonne situation financière, mais ceci n'élimine pas le risque de difficultés future puisque cette amélioration est due principalement à une augmentation dans le volume des ventes, cette augmentation peut déclencher une augmentation similaire au BFR, donc l'EATIT doit étudier et faire des prévisions sur la rentabilité des ventes prévisionnelles pour éviter la défaillance de l'entreprise et participer à l'amélioration du résultat.

D'après le dernier résultat obtenus on peut déduire que :

La troisième hypothèse est confirmée du fait que l'optimisation de la gestion de la trésorerie résulte dans l'optimisation du BFR en vue de maintenir l'équilibre financier et ressortir un excédent de trésorerie et assurer la liquidité de l'entreprise.

Cependant, L'entreprise doit anticiper toute forme de variation dans l'activité pour éviter les problèmes de la trésorerie

De plus, elle doit porter une attention au BFR puisqu'il présente l'une des clés de la santé financière de l'entreprise.

Au terme de cette étude, on a trouvé plusieurs difficultés en matière d'analyse.

Comme l'entreprise est publique il y a des spécificités qu'il faut prendre en considération.

- ❖ Sur le plan de financement, parfois les dettes de l'entreprise sont remboursées par le trésor public du fait que l'Etat veule encourager ce secteur.
- ❖ Sur le plan de gestion, l'entreprise n'a pas une indépendance en matière de décision puisqu'elle est liée par l'entreprise mère SONITEX, ce qui justifier la non existence de placements au niveau du bilan de l'entreprise et donc elle ne peut pas gérer sa trésorerie d'une manière efficace.

- ❖ L'absence de la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, ce qui est nécessaire pour arriver à une optimisation et une maîtrise de la trésorerie.
- ❖ Le manque de maîtrise de la gestion de trésorerie et la négligence de cette fonction au sein de l'entreprise d'accueil.

Enfin, nous souhaitons bien que notre travail contribue à la réflexion sur la gestion optimale de la trésorerie et à aider les entreprises qui se trouvent dans la difficulté de gérer au mieux leurs trésoreries de trouver les solutions adéquates à leurs problèmes et nous espérons que les limites que nous avons rencontrées lors l'élaboration de notre travail seront comblés par la suite à travers des études ultérieures susceptible d'enrichir la nôtre et d'accomplir les défaillances.

Ainsi, pour mieux appréhender l'analyse de la gestion de la trésorerie, nous ambitionnons que les perspectives de notre recherche peuvent s'orienter vers des études portant sur les indicateurs de performance de la gestion de la trésorerie.

## **Bibliographie :**

### **Les ouvrages :**

- Annie Bellier et Sarun Khath, « *Gestion de la trésorerie* », Economica 2eme édition, Paris, 2005.
- Bellier Delienne et Khath, « *Gestion de trésorerie* », Economica, Paris, 1999.
- Caroline Selmer ; « *Toute la fonction finance, Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être* », Dunod, Paris, 2006.
- Ciaran WALSH, « *Les ratios clés du management* », Village mondial, 3ème Edition, Paris, 2005.
- Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, « *contrôle de gestion (manuel et application)* », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, France, 2001
- Cohen Elie, « *gestion financière de l'entreprise et développement financier* », Edicef, Canada, 1991.
- GELINIER, « *Fonctions et tâches de direction générale* », Ed. Hommes et Techniques, 4<sup>ème</sup> Edition, 1969.
- Herbert de la Bruslerie, « *Analyse financière, information financière, évaluation, diagnostic* », 5ème édition, Dunod, Paris, 2010.
- Jack FORGET, « *Gestion de trésorerie* », édition d'organisation, Paris, 2005.
- Jacques MARGERIN, « *Gestion budgétaire* », Sedifor, Paris, 1996.
- Jean-Marc Béguin, Arnaud Bernard, « *L'essentiel des techniques bancaire* », Eyrolles, Paris ,2008.
- Langlois et Moller, « *Gestion financière* », Foucher, Paris, 2000.
- Marc GAUGAIN, Roselyne SAUVEE-CRAMBERT, « *la gestion de trésorerie* » ; Préface de pierre Poncet.
- MEUNIER, de BAROLET, BOULMER, « *La trésorerie des entreprises* », Dunod, Paris ,1970.
- Michel LEROY, « *Gestion de la trésorerie* », Sedifor, Paris, 1993.
- Patrick PIGET, "*Gestion financière de l'entreprise*", Economica, Paris, 2005.
- PATRICE et Francis GRANDGUILLOT, « *Analyse financière* », Gualino, Paris, 2012-2013.
- Philippe Rousselot, Jean-François verdié, « *la gestion de trésorerie* », édition Dunod, Paris, 1999.

- Pierre JOULIE, « *gérer sa trésorerie en temps de tension financière* »; groupe ESC dijon bourgogne, paris, 2009.
- P.KNEIPE, « *trésorerie et finance d'entreprise* », Economica ,3emeE, Paris, 1997.

### **Travaux universitaires :**

- Carmen ROUANET, Thèse de Master 2 Logistique – Université Panthéon-Sorbonne Paris.
- Jean-Claude Juhel, « *thèse de doctorat Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* ». Business administration, Université Nice Sophia Antipolis, 1978. France

### **Rapports et documents:**

- Documents interne à l'EATIT.

### **Sites web:**

- [www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com)
- <http://gestionfin.canalblog.com>
- [www.compta-alg.com](http://www.compta-alg.com)
- [www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com)

### **Autres :**

- Philippe DESBIERE, article de l'école du dirigeant, Novembre2009
- Ordre des experts-comptables et comptables agréés, « *Comptabilité et prospective* ».
- « *La fonction financière et le plan comptable 1982* », Etude de la compagnie nationale des commissaires aux comptes, 1982.
- STEPHEN SPECTOR, M.A., FCGA « *Norme comptable internationale 39 (IAS 39) Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation* » publiés dans le Reper.
- Nathalie Gardes, « *Cours gestion de trésorerie* », université de bordeaux, 28/06/2006

# *Annexes*

# Table des matières

**Dédicace**

**Remerciement**

**Résumé**

**Liste es tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale**

**Chapitre 1 : Généralité sur la notion de trésorerie.**

Introduction.....	2
<b>Section 1 : Présentation de la trésorerie.....</b>	<b>3</b>
1. Concepts de base	
1.1. Définition de la gestion financière .....	3
1.3. Définition de la gestion de trésorerie.....	3
1.4. Les objectifs de la gestion de trésorerie.....	4
2. Le fonctionnement du métier de trésorier	
2.1. Le rôle de trésorier.....	5
2.1.1. La gestion des flux et des soldes.....	5
2.1.2. La trésorerie d'exploitation ou cash management.....	5
2.1.3. La gestion des risques financiers .....	5
2.2. La place de trésorier dans la fonction financière de l'entreprise .....	6
2.3. L'origine des problèmes de trésorerie.....	7
2.3.1. Les problèmes structurels de trésorerie.....	8
2.3.2. Les problèmes conjoncturels de trésorerie.....	9
<b>Section 2 : La trésorerie et l'équilibre financier .....</b>	<b>10</b>
1. L'analyse statique : par le bilan.....	10
1.1. Le fonds de roulement.....	10
1.1.1. Définition de fonds de roulement.....	10
1.1.2. Les facteurs influençant le fonds de roulement.....	11
1.2. Le besoin en fonds de roulement.....	11
1.2.1. Définition de besoin en fonds de roulement.....	12

1.2.2. Les facteurs influençant le Besoin en fonds de roulement.....	13
1.2.3. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation.....	13
1.3. La trésorerie.....	14
1.3.1. Définition de la trésorerie nette.....	14
2. L'analyse dynamique (Par les flux).....	15
2.1. Le tableau de flux de trésorerie (TFT).....	16
3. L'analyse par la méthode des ratios.....	17
3.1. Les ratios de fonds de roulement.....	17
3.2. Les ratios de rotation.....	18
3.3. Les ratios de structure financière.....	19
3.4. Les ratios de liquidité.....	19
3.5. Les ratios de rentabilité.....	20
<b>Section 3 : La trésorerie et la comptabilité.....</b>	<b>20</b>
1. La trésorerie et les nouvelles normes comptables.....	20
1.1. La norme IAS 7.....	20
1.2. La norme IAS 21.....	21
1.3. La norme IAS 32.....	21
1.4. La norme IAS 39.....	22
1.5. La norme IFRS 9.....	23
2. Relations et divergences entre la comptabilité et la trésorerie.....	24
Conclusion.....	25
 <b>Chapitre2 :l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise</b>	
Introduction.....	27
<b>Section 1 : Les prévisions de trésorerie.....</b>	<b>28</b>
1. Plan de financement prévisionnel (l'horizon pluriannuel).....	30
1.1 .Définition du plan de financement.....	30
2. Plan ou Budget de trésorerie.....	32
2.1. Définition du budget de trésorerie.....	32
2.2. Les objectifs du budget de trésorerie.....	32
2.3. La construction du budget de trésorerie.....	33
2.3.1. Les encaissements du budget de trésorerie.....	34

2.3.1.1. Les encaissements d'exploitation.....	34
2.3.1.2. Les encaissements hors exploitation.....	34
2.3.2. Les décaissements du budget de trésorerie.....	34
2.3.2.1. Les décaissements d'exploitation.....	34
2.3.2.2. Les décaissements hors exploitation.....	35
3. La gestion quotidienne de trésorerie (en date de valeur).....	37
<b>Section 2 : Les financements et les placements à court terme de la trésorerie.....</b>	<b>39</b>
1. Les modes et les moyens de paiements.....	39
1.1. Caractéristiques des modes de paiements.....	39
1.1.1. Les espèces.....	39
1.1.2. Le chèque.....	39
1.1.3. Le virement.....	40
1.1.4. Les effets de commerce.....	40
1.1.4.1. La lettre de change.....	40
1.1.4.2. Le billet à ordre.....	41
1.2. Les moyens de paiement.....	41
1.2.1. Le crédit documentaire.....	41
1.2.2. La remise documentaire.....	41
1.2.3. La lettre de crédit stand-by.....	42
1.3. Le choix des modes et moyens de paiement.....	42
2. Les principaux financements à court terme.....	43
2.1. Les financement hors le circuit bancaire.....	43
2.1.1. Le crédit interentreprises.....	43
2.1.2. Les obligations cautionnées.....	43
2.1.3. L'affacturage.....	44
2.1.4. Billets de trésorerie et bon à moyen terme négociables.....	44
2.2. Le financement par le circuit bancaire.....	45
2.2.1. La facilité de caisse.....	45
2.2.2. Le financement des stocks.....	45
2.2.3. L'escompte de billet financier.....	45
2.2.4. Le découvert.....	46
2.2.5. La loi « Daily » .....	46

2.2.6. Le crédit « Spot ».....	46
3. Les principaux placements.....	47
3.1. Blocage de fonds.....	47
3.2. Les dépôts à terme.....	47
3.2.1. Le bon de caisse.....	47
3.2. SICAV et fonds communs de placement.....	48
3.2.1. Les SICAV.....	48
3.2.2. Le fonds communs de placement.....	49
3.3. Gestion directe d'un portefeuille de placements.....	49
3.4. Les titres de créances négociables (TCN).....	49
3.4.1. Les bons de trésors.....	49
3.4.2. Les billets de trésorerie.....	49
3.4.3. Les certificats de dépôts.....	49
3.5. Prêts à une autre entreprise.....	49
4. Les principaux critères de choix.....	50
4.1. Les deux critères contradictoires.....	50
4.2. Les facteurs de décision.....	50
<b>Section 3 : La trésorerie zéro.....</b>	<b>51</b>
1. Les risques liés à la gestion des flux financiers.....	52
2. La notion de trésorerie zéro.....	53
2.1 L'erreur d'équilibrage de contre-phase.....	53
2.2 L'erreur de sur-mobilisation.....	54
2.3 L'erreur de sous-mobilisation.....	54
Conclusion.....	55
<b>Chapitre 3 : Cas pratique</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>58</b>
1. Présentation du complexe TEXTILE (EPE.EATIT).....	58
1.1. Historique.....	58
1.2. Carte d'identité de l'entreprise.....	59
1.3. Les missions de l'EATIT.....	59
1.4. L'organigramme de l'entreprise.....	60
1.4.1. La direction générale.....	61
1.4.2. Service GRH.....	61

1.4.3. La direction finance et comptabilité.....	61
1.4.3.1. Les missions de service comptabilité.....	62
1.4.3.2. Les missions de service Finance.....	62
1.4.4. Service approvisionnement.....	62
1.5. Processus technologique.....	63
<b>Section 2 : L'analyse de la situation de trésorerie de L'EATIT.....</b>	<b>64</b>
1. L'analyse du bilan de l'EATIT.....	65
2. L'analyse du compte de résultat de l'EATIT.....	72
3. L'analyse du TFT de l'EATIT .....	72
<b>Section 3 : L'analyse de la situation financière de l'EATIT.....</b>	<b>75</b>
1. Analyse des indicateurs de l'équilibre financier.....	75
1.1. Le fonds de roulement.....	76
1.2. Le besoin en fonds de roulement.....	76
1.3. La trésorerie.....	77
2. L'analyse par la méthode des ratios.....	79
2.1. Les ratios de liquidité.....	80
2.2. Les ratios de la structure financière.....	81
2.3. Les ratios de rentabilité.....	82
2.4. Les ratios de gestion.....	82
3. Les risques financiers.....	83
3.1. Le risque de taux d'intérêt.....	83
3.2. Le risque de change (devise).....	83
4. Recommandations.....	84
Conclusion.....	85
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	