

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

THEME :

**Optimisation de la gestion de trésorerie dans
l'entreprise algérienne**

CAS : ATM MOBILIS

Elaboré par :

Mlle. MOALI Nawel

Encadré par :

Dr. AZOUANI Nacer

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

THEME :

**Optimisation de la gestion de trésorerie dans
l'entreprise algérienne**

CAS : ATM MOBILIS

Elaboré par :

Mlle. MOALI Nawel

Encadré par :

Dr. AZOUANI Nacer

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes très chers parents, les premières personnes qui ont cru en moi, qui m'ont encouragé et soutenu le long de mon chemin. Merci pour vos sacrifices, dévouements et surtout de m'avoir fait autant de confiance, et de m'avoir enseigné les valeurs justes de la vie.

Merci « MAMA » d'avoir toujours été là pour moi, de m'avoir encouragée. Sans toi je ne serai jamais arrivé au bout du chemin. Merci pour ta tendresse, ton appui et tes encouragements en fer.

A ma très chère sœur Kahina, mon frère Nassim, ma belle sœur Hana, mes amis, mes complices et mes confidents, qui m'entourent avec beaucoup de protection, d'affection et d'amour.

A mon petit ange Nour-Hanael que j'aime, à mes petites cousines Ikram, Maria et Rania et le petit Rayanou et à tous les nombres de ma famille, petits et grands.

Nawel

Remerciements

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon encadreur Mr. AZOUANI Nacer pour sa disponibilité, sa patience, et ses conseils.

Je tiens à remercier vivement mon maître de stage, Mr. DJELLAB Nassim pour ses conseils, sa disponibilité et son aide précieuse pour l'élaboration de ce travail.

Je remercie également l'ensemble du personnel d'ATM Mobilis, plus particulièrement le personnel de la DFC pour leur accueil, leur esprit d'équipe, leur aide et les précieux conseils qu'ils m'ont prodigués.

Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail, ma famille, mes amis et camarades.

Résumé

L'objectif de toute entreprise est d'assurer la pérennité et la continuité de son exploitation.

La gestion de la trésorerie joue un rôle central pour la réalisation de cet objectif du fait de la position sensible qu'elle occupe.

Cependant, la gestion de la trésorerie, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future et ainsi définir une stratégie, c'est-à-dire une politique de financement et de placement. C'est aussi l'exposition future aux risques de change et de taux d'intérêt.

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût. En effet, Chaque année des milliers d'entreprises sont confrontées à des difficultés de trésorerie. Ces difficultés tiennent à l'évolution que connaissent les économies modernes. Mais ne peut-on également supposer que la gestion de la trésorerie nécessite une plus grande rigueur sur le plan pratique et une nouvelle approche sur le plan théorique.

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.

Abstract

The main goal of any business is to ensure sustainability and continuity of its operations. The cash management plays a key role towards this target because of its sensitive position.

However, the cash management is mainly anticipating and predicting a future cash position and define a strategy, that is to say financing and investment policy. It is also the future exposure to exchange and rate risks.

A good cash management consists of ensuring the solvency of the business at the lowest cost. Indeed, each year, thousands of companies are facing cash difficulties, which relate to the evolution of modern economies. However, could we also assume that the cash management requires more formal discipline in practical terms, and a new approach in theoretical terms.

Today the cash management status is of paramount importance in financial management and in the process of company's expansion. It is based upon maintaining the balance between solvency and profitability. The primary mission of this cash management is to avoid the breakdown of cash by the daily adjustment of financial flows.

ملخص

إن هدف كل شركة هو ضمان الاستغلال بشكل استمراري و مستديم.

يلعب تسيير الخزينة دورا مركزيا فيما يخص تحقيق هذا الهدف بسبب المكانة الحساسة التي تشغله.

غير أنه يمكن تسيير الخزينة في تسييق و توقع وضعية مستقبلية للخزينة و بهذا تحديد استراتيجية، أي سياسة تمويل و استثمار مالي. كما أنه معرض أيضا لمخاطر الصرف و نسبة الفائدة .

يتمثل التسيير الحسن للخزينة في ضمان القدرة على تسديد ديون الشركة و لو بأقل تكلفة. في الواقع تواجه آلاف الشركات صعوبات في الخزينة كل سنة، تعود هذه الصعوبات إلى التطور الذي تعريفه الاقتصاديات الحديثة. لكن هل يمكننا افتراض إن تسيير الخزينة يتطلب صرامة أكبر فيما يخص التطبيق و مقارنة جديدة فيما يخص النظرية.

يحتل تسيير الخزينة في يومنا هذا مكانة رئيسة فيما التسيير المالي و عملية توسع الشركة. يقوم هذا التسيير على التوازن بين القدر على التسديد و المر دودية. إن المهمة الأساسية لتسيير الخزينة هي تجنب انقطاع السيولة من خلال التعديل اليومي للتدفقات المالية.

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Présentation de la trésorerie par le bas du Bilan

Tableau n° 2 : Facteurs influençant le Fonds de roulement net

Tableau n° 3 : Facteurs influençant le Besoin en fonds de roulement

Tableau n° 4 : Tableau des flux de trésorerie

Tableau n° 5 : Présentation du tableau de financement prévisionnel

Tableau n° 6 : Exemple de tableau de budget de trésorerie

Tableau n° 7 : Facteurs influençant les variations de taux d'intérêt

Tableau n° 8 : Evolution du CA d'ATM Mobilis

Tableau n° 9 : Bilan comptable en grande masse d'ATM Mobilis

Tableau n° 10 : Tableau de compte de résultat d'ATM Mobilis

Tableau n° 11 : Les indicateurs d'équilibre financier d'ATM Mobilis.

Tableau n° 12 : Les ratios de liquidité

Tableau n° 13 : Les ratios de structures financière

Tableau n° 14 : Les ratios de rentabilité

Tableau n° 15 : Les ratios de gestion

Tableau n° 16 : Tableau des flux de Trésorerie d'ATM Mobilis

Tableau n° 17 : Evolution de la trésorerie et des placements d'ATM Mobilis

Tableau n° 18 : Les dettes à court terme d'ATM Mobilis

Tableau n° 19 : La position en devises d'ATM Mobilis

Liste des figures

Figure n°1 : La trésorerie et les cycles de l'entreprise

Figure n° 2 : La structure des agrégats financiers du Bilan

Figure n° 3 : Présentation du Fonds de roulement par le haut du bilan

Figure n° 4 : Présentation du Fonds de roulement par le bas du bilan

Figure n°5 : le cycle d'exploitation et BFR

Figure n° 6 : Les documents de la gestion de trésorerie

Figure n° 7 : Présentation du budget de trésorerie

Figure n° 8 : Optimisation du processus fournisseurs

Figure n° 9 : solde de trésorerie après placement

Figure n° 10 : Représentation du placement optimum par rapport au gain

Figure n° 11 : Organigramme d'ATM Mobilis.

Figure n° 12 : Evolution du CA d'ATM Mobilis

Figure n° 13 : Représentation des indicateurs d'équilibre financier

Figure n° 14 : Représentation des ratios de liquidités

Figure n° 15 : Représentation des ratios de structures financière

Figure n° 16 : Représentation des ratios de rentabilité d'ATM Mobilis

Figure n° 17 : Représentation des ratios de gestion

Figure n° 18 : Evolution de la trésorerie et des placements d'ATM Mobilis

Liste des abréviations

- BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- BFRE** : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
- BFRHE** : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CAF** : Capacité d'Autofinancement
- CD** : Certificat de Dépôt
- CPFD** : Commission du Plus Fort Découvert
- CT** : Court Terme
- DAT** : Dépôt A Terme
- FCP** : Fonds Communs de Placement
- FRA** : Forward Rate Agreement
- FRN** : Fonds de Roulement Net
- LT** : Long Terme
- OPCVM** : Organismes de Placement collectif en Valeurs Mobilières
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- SCF** : Système Comptable Financier
- SICAV** : Sociétés d'investissement à Capital Variable
- SPA** : Société Par Action
- TCR** : Tableau de compte de résultat
- TFT** : Tableau des Flux de Trésorerie
- TIC** : Technologie de l'information et des communications
- Tp** : Taux de Placement
- TR** : Trésorerie
- TTC** : Toutes Taxes Comprises
- TVA** : Taxe sur Valeur Ajoutée
- VMP** : Valeur Mobilière de Placement

SOMMAIRE

Introduction générale

CHAPITRE 1 : La trésorerie au sein de l'entreprise

Section 1 : Concepts fondamentaux sur l'entreprise et la trésorerie

Section 2 : Analyse de la trésorerie

Section 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

CHAPITRE 2 : L'optimisation de la gestion de la trésorerie

Section 1 : Financement des besoins de trésorerie

Section 2 : Les placements des excédents de trésorerie

Section 3 : La gestion des risques financiers

CHAPITRE 3 : Optimisation de la gestion de trésorerie d'ATM MOBILIS

Section 1 : Présentation de l'entreprise ATM Mobilis

Section 2 : Analyse de la gestion de trésorerie d'ATM Mobilis

Section 3 : L'optimisation de la trésorerie d'ATM Mobils

Conclusion générale

Introduction générale :

L'entreprise algérienne mène ses activités et évolue dans un environnement économique qui subit des mutations qui sont devenues ces dernières années rapides et générales, touchant tous les secteurs.

Face à un tel environnement, le changement est à l'ordre du jour et l'adaptation aux nouvelles conditions économiques devient un défi important que toute entreprise algérienne doit relever. Cette adaptation est incontournable pour la survie et la compétitivité des entreprises. Elles doivent donc innover, restructurer, se perfectionner et surtout s'accommoder aux évolutions technologiques.

Cependant la trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise. Elle synthétise les conséquences monétaires de toutes ces opérations.

Autrefois, simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière.

D'une manière générale, gérer la trésorerie consiste à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. L'objectif étant de réduire les frais financiers ou d'optimiser les produits financiers selon la situation. On parle alors de trésorerie « zéro ».

Dans un contexte économique difficile, il devient de plus en plus important d'optimiser sa gestion de trésorerie. Un déficit de trésorerie impose aujourd'hui à l'entreprise de subir des conditions d'accès au crédit de plus en plus difficile avec des coûts élevés.

Contrairement, une trésorerie excédentaire ne reflète pas pour autant une gestion financière saine de l'entreprise. L'objectif d'une gestion de trésorerie optimisée, ou trésorerie zéro, consiste à éviter la position d'emprunt de trésorerie, et le maintien excessif de liquidités non rémunérées sur les comptes bancaires de l'entreprise.

Le thème de notre travail porte sur « Optimisation de la gestion de trésorerie dans l'entreprise algérienne », Cas : ATM Mobilis.

L'objectif de notre travail est d'analyser la gestion de trésorerie d'ATM Mobilis, et les différents moyens et techniques qu'elle adopte pour gérer sa trésorerie de façon optimale,

puis de contribuer à l'amélioration de cette dernière en identifiant et en prenant des mesures correctives en vue de maîtriser les risques auxquels est confrontée la gestion de trésorerie.

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

« Quelles sont les pratiques à développer pour une optimisation de la gestion de trésorerie dans l'entreprise algérienne ? »

A cette question principale, notre problématique s'associe aux questions secondaires suivantes :

- Quel est le rôle de la gestion de trésorerie dans la gestion financière de l'entreprise ?
- La gestion optimale de la trésorerie est-elle nécessaire dans l'entreprise ?
- Quelles sont les moyens de financements et de placements qui permettent une gestion optimale de la trésorerie ?
- Est-ce que l'entreprise algérienne pratique l'optimisation de la trésorerie ?

Afin de répondre à notre problématique, il nous paraît opportun de poser les hypothèses suivantes :

- L'optimisation de la gestion de trésorerie aide à atteindre les principaux objectifs de l'entreprise à savoir solvabilité et rentabilité.
- L'élaboration du budget de trésorerie et du plan de trésorerie est nécessaire pour un travail de suivi et d'optimisation de la trésorerie.
- La gestion de trésorerie au meilleur coût dépend en grande partie du choix de ressources financières utilisées pour satisfaire les besoins.
- Une bonne gestion de trésorerie permet de réduire les risques financiers.

Nous allons essayer de répondre à ces questionnements à travers l'analyse du cas de l'entreprise « ATM Mobilis », qui exerce dans le secteur des télécommunications.

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthode de recherche descriptive et analytique.

Ainsi, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre traitera dans la première section d'une manière détaillée la trésorerie et les différents cycles de l'entreprise, la deuxième section portera sur une analyse statique et dynamique de la trésorerie à l'aide des états financiers (bilan, TFT, TCR), et pour finir la gestion prévisionnelle de la trésorerie fera l'objet de la troisième section.

Le deuxième chapitre intitulé « l'optimisation de la gestion de trésorerie » subdivisé en trois sections, la première section sera consacré aux différents moyens de financements des besoins de trésorerie, la deuxième aux différents techniques de placements des excédents, et pour finir la dernière section survole les différents risques auxquels est exposée l'entreprise à savoir les risques de change et taux d'intérêts.

Le dernier chapitre consacré au cas pratique, a pour objectif la mise en application des éléments théoriques. Il sera subdivisé en trois sections. Nous présenterons dans la première section l'organisme d'accueil ATM Mobilis.

Nous analyserons la gestion de la trésorerie d'ATM Mobilis, dans une seconde section. Dans la troisième section l'optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis et nous conclurons avec des recommandations.

CHAPITRE I :

La trésorerie au sein de l'entreprise

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

Introduction

La gestion de trésorerie est fondamentale dans une entreprise, elle est au cœur de la fonction financière de cette dernière. La trésorerie représente l'ensemble de décisions et des moyens mis en œuvre pour assurer au moindre coût le maintien de la trésorerie de la firme.

L'objectif de ce chapitre n'est pas simplement une initiation théorique à la gestion de trésorerie, il a un sens plus large car la gestion de trésorerie est un élément clé dans la relation et l'équilibre entre les différentes parties prenantes et leurs intérêts.

Ce premier chapitre, définira l'entreprise ainsi que ses différents cycles et leurs relations avec la trésorerie, nous présenterons également la gestion de trésorerie pour comprendre son fonctionnement et l'importance qu'elle porte vis-à-vis de la gestion financière d'une entreprise.

Par la suite, nous analyserons la trésorerie par différentes approches (statique et dynamique), ainsi qu'une analyse de la trésorerie par les ratios, cela pour obtenir une vision globale de la situation de trésorerie de l'entreprise.

Enfin, nous tenterons d'expliquer le déroulement des prévisions de trésorerie tels que le plan de financement, le budget de trésorerie ou même le suivi quotidien de la trésorerie afin de bien maîtriser et gérer sa trésorerie.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

Section 1 : Concepts fondamentaux sur l'entreprise et la trésorerie

Gérer efficacement la trésorerie de l'entreprise ne se résume pas à appliquer avec talent, voire avec ingéniosité, des techniques plus ou moins élaborées de suivi des flux de recettes et de dépenses. Il faut, au contraire, avoir au préalable une connaissance assez approfondie des activités de l'entreprise, des ses différents cycles : investissement, financements et exploitation. L'ensemble de ces différents cycles conditionne les flux financiers de l'entreprise dont le trésorier doit assurer la gestion optimale.

1. La trésorerie et les cycles de l'entreprise :

1.1. Définition de l'entreprise

L'entreprise est un sous système du système général formé par l'ensemble ses relations économiques et financières, d'une part, et des relations sociales, d'autre part, qui lient l'ensemble des agents. L'analyse de la fonction d'entreprise peut être menée dans des optiques différentes selon que l'on privilégie les activités de production et de distribution des biens et services, ou selon que l'on mette l'accent sur les relations humaines.¹

D'une manière générale, l'entreprise est « une structure économique et sociale, financièrement indépendante, produisant des biens et des services destinés à un marché concurrentiel ou monopolistique. Elle constitue l'unité fondamentale de l'économie de marché »².

L'entreprise est caractérisée par³ :

- La détention d'un capital (somme des facteurs économiques) ;
- La mise en œuvre d'une fonction de production ou de commercialisation de biens ou de services ;
- La participation à un processus d'échange (achats et ventes).

1.2. Les cycles de l'entreprise

Dans la vie de toute entreprise, nous pouvons distinguer deux grandes catégories de cycles fondamentaux.⁴

¹ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, « Gestion financière de l'entreprise », 11^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2005, p.2.

² www.wikipedia.org/wiki/entreprise. Consulté le 03 Avril 2016 à 15h.

³ Pierre CONSO, Farouk HEMICI, Op.cit, p.7.

⁴ Philippe KNEIPE, « Trésorerie et finance d'entreprise », 3^{ème} Edition, DeBoeck Université, Paris, 1997, p.7.

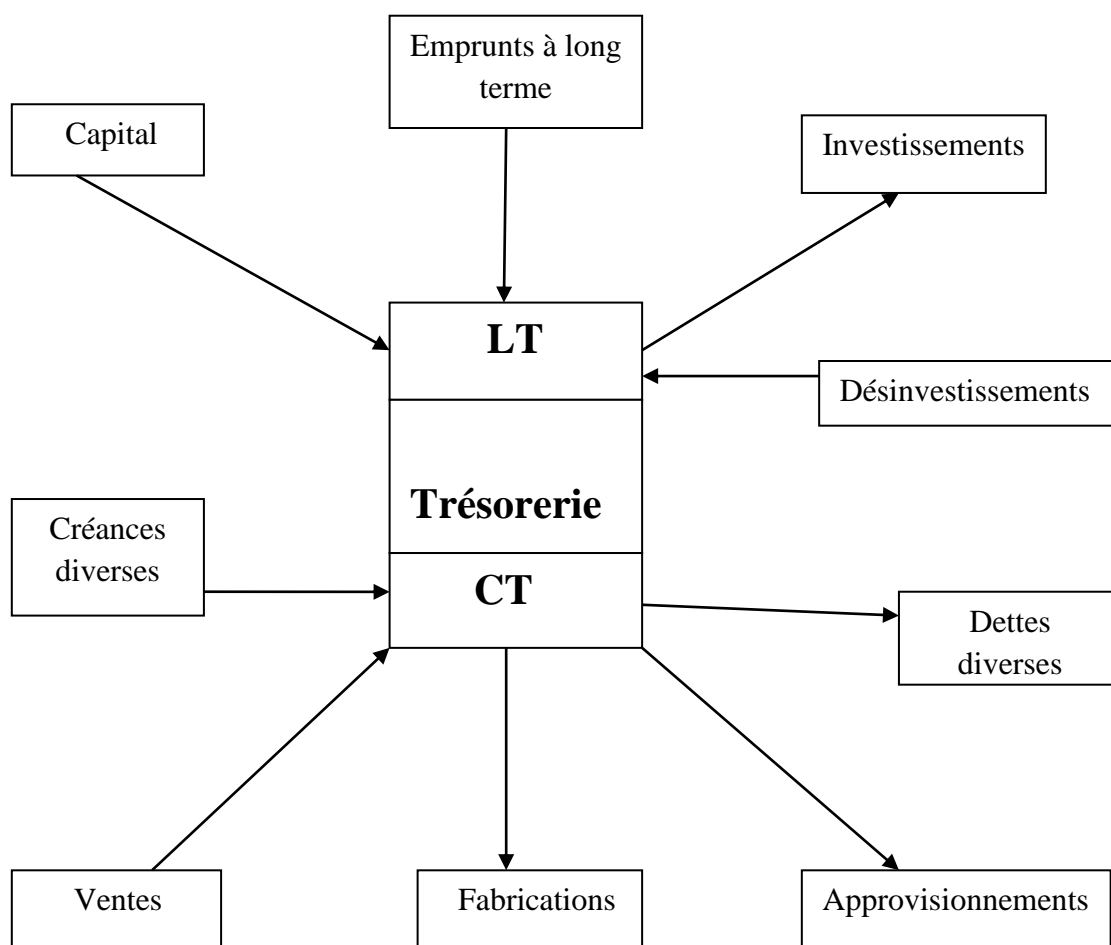
Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- D'une part, les cycles attachés aux opérations à long terme et qui sont relativement indépendants des cycles d'exploitation : ce sont les cycles d'investissement, de financement à long terme, de variation des fonds propres,...
- D'autre part, les cycles attachés aux opérations d'exploitation qui se déroulent dans le court ou le moyen terme en fonction du secteur d'activité concerné : ce sont les cycles d'approvisionnement, de fabrication, de vente...

Toute entreprise comprend trois cycles importants : cycle d'investissement, cycle de financement et cycle d'exploitation.

Voici un schéma qui illustre, dans les grandes lignes, le mécanisme de ces cycles et leurs relations avec la trésorerie.

Figure n°1 : La trésorerie et les cycles de l'entreprise



Source : Philippe KNEIPE, « Trésorerie et finance d'entreprise », p.7.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

1.2.1. Le cycle d'investissement de l'entreprise

Les investissements représentent les actifs utilisés par l'entreprise pour mener à bien son activité d'exploitation¹.

Le cycle d'investissement comprend les étapes suivantes :

- La première est l'acquisition du bien d'équipement. Elle ne donne pas forcément lieu à des flux de trésorerie instantanés, notamment si l'entreprise obtient des délais de règlement.
- Puis l'entreprise récupère la dépense tout au long de la durée de vie du bien grâce aux recettes générées par l'exploitation de l'équipement.
- La dernière étape est celle du désinvestissement quand l'entreprise se sépare de son équipement.

Les dépenses d'investissement sont donc faites sur une perspective de long terme qui concerne plusieurs cycles d'exploitation.

Dans une optique de trésorerie, l'investissement est une dépense devant dégager ultérieurement un excédent de trésorerie d'exploitation supérieur, de telle sorte qu'au total l'entreprise serait satisfaite d'avoir renoncé à une consommation immédiate. « Les dépenses d'investissement ont pour but de modifier le cycle d'exploitation : faire croître les flux que l'entreprise dégage et l'améliorer. Notons que les flux de trésorerie disponible ou free cash flow est la différence sur une période donnée entre l'excédent de trésorerie d'exploitation et les dépenses d'investissement.

Les cycles d'exploitation et d'investissement impliquent un décalage des flux de trésorerie. Il faut payer les fournisseurs avant que clients ne paient, il faut réaliser l'investissement avant de récolter les bénéfices. Naturellement ces décalages génèrent des déficits de trésorerie qui doivent être comblés.

1.2.2. Le cycle de financement de l'entreprise

Le cycle de financement est un processus regroupant l'ensemble des opérations financières relatives à l'activité de l'entreprise. Le cycle de financement est la contrepartie des cycles d'exploitation et d'investissement puisqu'il consiste à trouver des capitaux permettant à la fois

¹ Pierre CABANE, « L'essentiel de la finance », Edition d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2008, p.95.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

de financer le court terme (cycle d'exploitation) et le long terme (cycle d'investissement). Ce financement peut être interne et/ou externe.¹

1.2.3. Le cycle d'exploitation de l'entreprise

Le cycle d'exploitation est « le processus d'échange et de production qui assure le fonctionnement de l'entreprise et la mise en œuvre de son capital de production ».²

Ce cycle d'exploitation peut être caractérisé par :

- Diverses opérations de nature physique : l'approvisionnement (achat), la production la livraison (vente) ;
- Diverses opérations de stockage intermédiaire : le stock de matière première, le stock d'encours de fabrication, le stock de produit fini ;
- Un lien entre les flux physiques et les flux financiers de recette et de dépense ;
- Des variations dans les encours physiques et financiers ;
- Un décalage entre la durée du cycle physique et la durée du cycle financier liée à ce cycle d'exploitation. Ce décalage entraînant un besoin de financement de l'encours net de ces opérations ;
- Des risques de pertes et profits tant sur le plan physique que financier.

La durée du cycle d'exploitation dépendra essentiellement de la nature de l'activité, des caractéristiques des marchés d'approvisionnement et de vente, de la longueur et de la complexité du processus de fabrication, des canaux de distribution, des impératifs de stockage et des conditions de paiement.³

1.2.3.1. Les phases du cycle d'exploitation

a) Les phases opérationnelles

Les phases opérationnelles du cycle d'exploitation qui sont généralement retenues dans la littérature financière sont l'achat, la production et la commercialisation. Cependant, certaines entreprises ont des cycles plus courts : une société commerciale pure se limitera aux phases de l'achat et la vente. D'autres sociétés ont des phases opérationnelles plus complexes : l'achat, la production, la vente, le financement de la vente, l'entretien ou service après vente.

¹ www.maxicours.com, consulté le 20 Avril 2016 à 16h59.

² Pierre CONSO, R. LAVAUD, « Fonds de roulement et politique financière », Dunod, Paris, p.42.

³ Philippe KNEIPE, Op.cit, p.10.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

b) Les phases administratives :

En corrélation avec les phases opérationnelles, des actions administratives seront menées durant le cycle d'exploitation. Celle-ci, sont toutes aussi importantes, car elles vont conditionner le bon déroulement des phases opérationnelles et financières.

La phase d'achat se caractérise par une succession d'étapes administratives :

- Réception de l'ordre d'achat de bien ou de commande de service en provenance du département demandeur ;
- Sélection par le service « achat » de quelques fournisseurs potentiels ;
- Demande de remise de prix ou de devis à ceux-ci ;
- Réception des offres des fournisseurs ;
- Sélection des offres sur base des critères exigés ;
- Envoie du bon de commande pour l'achat ;
- Réception de la marchandises ou exécution du service ;
- Contrôle de la qualité des produits reçus ou du service presté ;
- Réception de la facture du fournisseur.

La phase de fabrication comporte également des activités administratives :

- La planification de la production en fonction des commandes ;
- Planification des besoins logistiques (matières premières, énergie, personnel,...).

Enfin la phase de vente se distinguera par d'autres démarches administratives telles que :

- Enregistrement de la commande du client ;
- Préparation de la livraison ;
- Envois de la facture au client ;
- Planification des actions marketing et merchandising ;
- Analyse du pay-off.

Le cycle d'exploitation devient déjà plus complexe par l'interaction de ses phases administratives et opérationnelles. La bonne compréhension de ce processus va nous permettre de mieux saisir l'importance du cycle financier de la phase financière.¹

¹ Idem, p.11.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

c) Les phases financières :

Après avoir décrit les circuits d'échanges physiques et administratifs liés aux opérations du cycle d'exploitation, nous devons en analyser les implications financières.

Les échanges réalisés entre l'entreprise et les divers agents économiques aux quels elle s'adresse par son activité d'exploitation vont générer, en contrepartie des flux monétaires de recettes et de dépenses.

Ces flux n'étant pas simultanés, il y aura création de stockage et déstockage d'actifs monétaires qui viendront influencer la trésorerie de l'entreprise.¹

En principe, l'encaisse initiale de la trésorerie sera influencée durant le cycle d'exploitation, d'une part, lors du paiement des facteurs des clients et débiteurs divers. Etant donné que le décaissement a lieu avant l'encaissement, le cycle d'exploitation doit, en toute logique, créer un besoin de trésorerie entre ces deux moments.

En fait, il n'est pas toujours de même, car la durée du cycle financier lié à l'exploitation n'est pas le seul élément qui va influencer le besoin de trésorerie : les montants concernés par chacun des postes (fournisseurs, clients, stocks) peuvent créer un équilibre ou générer un différentiel dont l'impact sur la trésorerie n'est pas négligeable. De même, la vitesse de rotation des comptes fournisseurs, des comptes clients et des stocks va jouer un rôle important. Nous reprendrons plus en détail ces points dans la suite de notre analyse.

d) Les phases de risques :

Les éléments de risques sont plus ou moins bien connus isolément par les différents responsables agissant aux niveaux opérationnels, mais rares sont les gestionnaires qui ont une vue totalisante. Le manager n'aura donc bien souvent qu'une vue incomplète des risques réels ou potentiels susceptibles d'affecter le rendement des affaires de la société.

Les différents risques peuvent être ramenés à cinq catégories :

- Le risque de détérioration physique et dévalorisation ;
- Le risque de variation de prix ;
- Le risque d'insolvabilité du client ;
- Le risque de variation des devises ;

¹ Philippe KNEIPE, Op.cit, p.12

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- Le risque de variation des taux d'intérêts.

2. Concepts de base sur la trésorerie :

La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, résultante de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en terme monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

2.1. Définition de la trésorerie

La trésorerie de l'entreprise a été définie par plusieurs auteurs. Parmi ces définitions :

Selon Pierre VERNIMMEN « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme) ». ¹

« La trésorerie est une notion cruciale dans l'analyse financière de l'entreprise car elle est la clé de la mesure de son risque de solvabilité. La relation fondamentale de l'équilibre financier fonctionnel montre que la trésorerie est l'expression complexe d'un ensemble de contraintes et de variables de choix. Ces contraintes sont celles qui découlent à un instant donné du besoin de financement de l'exploitation. Les variables de choix sont celles qui conduisent à fixer un niveau de fonds de roulement ». ²

La situation de trésorerie découle donc des conditions dans lesquelles disponibilités et engagements vont se présenter les uns par rapport aux autres dans le temps. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance.

¹ Pierre VERNIMMEN, *Finance d'entreprise*, DALLOZ, 11ème Edition, Paris, 2013, p.24.

² Hubert de La BRUSLERIE, *Information financière, diagnostic et évaluation*, Analyse financière, DUNOD, 4ème Edition, Paris, 2010, p. 288.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

2.2. Les composantes de la trésorerie

Les deux aspects fondamentaux de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se répartissent selon leurs origines aux types d'opérations suivantes :

- ❖ **Les opérations d'exploitation** : sont liées au cycle d'exploitation. Elles entraînent une augmentation de trésorerie quand les clients payent (encaissement), ou une diminution lorsque l'on règle les achats ou les autres charges d'exploitation (décaissement).
- ❖ **Les opérations de financement** : sont des opérations purement financières. Elles alimentent la trésorerie par les apports en capital et les emprunts obtenus auprès des banques (encaissements). Des sorties de trésorerie sont constatées lorsque l'on rembourse les emprunts et qu'on paie les intérêts (décaissements).
- ❖ **Les opérations d'investissement** : constatent une sortie de trésorerie lors du paiement des équipements achetés (décaissements), et encaissements des investissements cédés.

2.2.1. Les encaissements :

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

- **Les ventes des produits** : elles concernent les ventes en comptant comme à crédit des biens et services produits par l'entreprise. Les ventes constituent la source importante des revenus.
- **Les règlements des clients** : ils représentent la contrepartie des ventes de biens et services aux tiers clients. La périodicité des encaissements est en fonction du mode de règlement (comptant ou crédit). Dans le dernier cas on tient compte des délais de règlement fixés et qui peuvent être à 30 jours, 60 jours, 90 jours ;
- **Les avances et acomptes versés par les clients** : elles représentent les paiements anticipés ou partiels reçus des tiers clients.
- **Les cessions d'immobilisation** : elles représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers. Ces cessions acquièrent le caractère d'opérations courantes si elles sont répétitives et occasionnelles si elles sont hors activités.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- **Les aides financières** : elles constituent les subventions accordées à l'entreprise par l'Etat ou les collectivités en vue de compenser une faiblesse de prix ou de faire face à des charges d'exploitation.
- **Les augmentations du capital** : elles représentent les versements reçus des actionnaires en vue d'accroître le capital.
- **Les emprunts** : représentent les prêts contractés auprès des établissements de crédit ou de tiers au profit de l'entreprise. Généralement, ils sont remboursés selon un échéancier préétabli.
- **Les intérêts et dividendes** : les intérêts constituent le rendement que rapporte une somme d'argent placée auprès d'un établissement financier ou prêtée à un tiers pendant une certaine période. Les dividendes représentent la portion de bénéfice qui revient à l'entreprise en tant qu'actionnaire. En somme ces deux revenus sont des rémunérations de capital.
- **Les autres encaissements** : ils représentent les recettes occasionnelles de l'entreprise.

2.2.2. Les décaissements :

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

- **Les achats de biens et services** : concernent les achats au comptant ou à crédit des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et des prestations de services reçus dans le cadre de la poursuite des activités de l'entreprise.
- **Les règlements aux fournisseurs** : ils constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements doivent être supérieurs à ceux que l'entreprise a accordés à ses clients.
- **Les frais de production et de distributions** : ce sont les dépenses effectuées par l'entreprise en vue de la production de ses biens et/ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des clients.
- **Les remboursements d'emprunt** : ils consistent au règlement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- **Les intérêts et les dividendes versés** : les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quand aux dividendes, ils correspondent à la portion de bénéfice à reverser aux actionnaires de l'entreprise.
- **Le règlement des loyers** : c'est la rémunération de l'utilisation des immobilisations dont l'entreprise n'est pas propriétaire.
- **Les frais de personnels** : ils concernent les différentes rémunérations versées mensuellement aux salariés de l'entreprise en contrepartie du travail fourni ainsi que les charges sociales y afférentes.
- **Les achats des titres** : il s'agit des achats des titres de participation en vue d'exercer une certaine influence sur l'entreprise émettrice ou des titres immobilisées qui représentent des placements à long terme.
- **Les autres dépenses** : elles constituent des opérations auxquelles se consacre l'entreprise dans le but d'assurer certaines tâches.

2.3. La gestion de la trésorerie :

La gestion de trésorerie est un sujet transversal qui concerne plusieurs disciplines, c'est une fonction qui recouvre des possibilités d'action d'ampleur très inégale selon la taille de l'entreprise.

Elle est un arbitrage permanent entre :

- ❖ La sécurité et l'efficacité ;
- ❖ La liquidité et la rentabilité ;
- ❖ La solvabilité et le risque.¹

2.3.1. Les objectifs de la gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie a pour objectif de prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et, à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Elle permet à l'entreprise :

- ❖ Assurer la liquidité de la firme au moindre coût ;
- ❖ Essayer de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents

¹ Jack FORGET, *Gestion de trésorerie*, Edition d'Organisation, Paris, 2005, p. 11.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios ;

- ❖ Eviter la cessation des paiements ;
- ❖ Améliorer le résultat financier ;
- ❖ Maitriser les risques liés à la fonction de trésorerie (change, fraude, taux...);
- ❖ Utilisation optimale des excédents de trésorerie ;
- ❖ Etablir des plans de trésorerie prévisionnels.

2.3.2. Le rôle de la gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie joue un rôle primordial dans la gestion financière d'une 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, et maintenir sa solvabilité.¹

La gestion de trésorerie vise à s'assurer que l'entreprise est à la fois solvable et rentable. Pour survivre, une firme doit respecter deux contraintes financières : solvabilité et rentabilité.

2.3.2.1. La solvabilité

La solvabilité désigne la capacité de l'entreprise à assurer, à tout moment, le paiement de ses dettes exigibles grâce à ses actifs disponibles. En d'autres termes, il est nécessaire d'avoir en permanence une encaisse positive.²

L'enjeu ici est l'autonomie de l'entreprise. En effet, une entreprise qui aurait une trésorerie négative s'exposerait à un risque de cessation de paiement. Pour autant, disposer d'une encaisse positive va à l'encontre de la seconde contrainte financière, qui est la rentabilité.

2.3.2.2. La rentabilité

La rentabilité mesure la relation entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats. La rentabilité est une contrainte importante à respecter car elle représente la valeur créée par l'entreprise. C'est grâce à elle que les emprunts sont remboursés, que les actionnaires maintiennent leur participation, ou encore que l'entreprise s'autofinance.

¹ www.slideshare.net, consulté le 08 mars 2016 à 12.20.

² Elie COHEN, *Réflexion sur la gestion de trésorerie*, MBA Finance, Editions d'Organisation, Paris, 2010, p.94.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

A court terme, rentabilité et solvabilité s'opposent donc. En effet, pour être solvable, il est nécessaire de disposer d'une trésorerie positive. Mais cette dernière représente une somme non utilisée, ce qui réduit la rentabilité. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises ont un objectif de « trésorerie zéro », ou plus précisément une trésorerie positive et proche de zéro.¹

2.3.3. Les fonctions de la gestion de la trésorerie :

2.3.3.1. La gestion des liquidités

Le trésorier est chargé de la gestion de liquidités, c'est là son rôle traditionnel qui est reconnu dans les entreprises. Dans les pays anglo-saxons cela correspond à la fonction de «cash-management». Cette responsabilité ne fait pas du trésorier un simple cadre fonctionnel semblable aux autres cadres de l'entreprise.²

Le trésorier dans l'exercice de cette fonction dispose d'une mission supérieure : il est en charge du respect permanent de la contrainte de solvabilité de l'entreprise.

La contrainte objective de solvabilité est une condition de survie de l'entreprise, elle se gère à long terme et à court terme, la responsabilité de la direction financière, notamment dans le cadre du plan d'investissement et de financement, est de prévoir et mettre en place les conditions structurelles du respect de la solvabilité.

L'optimisation de la gestion des liquidités passe par l'affichage de deux principes d'action qui sont essentiels : « la règle de l'unité de caisse » et celle de la « trésorerie zéro »

- ❖ **La règle de l'unité de caisse** : son principe est la gestion efficace des liquidités implique une centralisation unique des flux dans le « réservoir » que constitue l'encaisse de l'entreprise.
- ❖ **Trésorerie zéro** : le principe de la trésorerie zéro est une règle de bonne gestion simple à comprendre, elle signifie que le trésorier doit éviter l'apparition d'excédents de trésorerie qui impliquent des couts d'opportunité, comme celle de déficits s'ils ne peuvent être comblé par le recourt au découvert bancaire.

¹ *Ibid.*, p.95.

² Hubert de La BRUSLERIE, *Gestion des liquidités et des risques*, Trésorerie d'entreprise, DALLOZ, 2ème Edition, Paris, 2003, p. 4-6.

2.3.3.2. La gestion des risques financiers

La gestion des risques financiers est apparue récemment, il s'agit essentiellement des risques de change et risques de taux d'intérêt, il n'entre pas dans la mission de trésorier d'entreprise de gérer l'ensemble des risques économiques, ceux-ci ne peuvent d'ailleurs être totalement éliminés puisque il est dans la vocation de l'entreprise d'assumer une part de risque d'activité économique.

2.3.3.3. Organisation et contrôle de la fonction de la trésorerie

L'organisation et le contrôle de son département est une mission fondamentale du trésorier de l'entreprise. Cette mission est liée à la gestion des liquidités et à la gestion des liquidités et à la gestion des risques financiers, l'existence d'une organisation est la conséquence de la structure organisée qu'est la grande entreprise moderne. L'organisation d'un système d'information performant est une condition préalable à la gestion de trésorier en date de valeur, il doit pouvoir suivre des positions et contrôler la gestion administrative et comptable de ses opérations.¹

¹ Hubert de la BRUSLERIE , « Gestion des liquidités et des risques », p.7.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

Section 2 : Analyse de la trésorerie

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

Sur le plan général, la gestion financière apporte au trésorier des éléments d'appréciation de la structure financière globale de l'entreprise et des variations de celle-ci à travers quatre notions fondamentales :

- Le fonds de roulement net (FRN) ;
- Le besoin en fonds de roulement (BFR) ;
- La trésorerie nette ;
- Le cash-flow.

L'analyse de la trésorerie se fait selon deux approches : une approche statique et une approche dynamique et pour bien mener son analyse, le trésorier ce doit de travailler avec différents états financiers tels que le bilan, le tableau des comptes de résultats ainsi que le tableau des flux de trésorerie.

1. Analyse statique par le Bilan :

La position de la trésorerie peut se calculer à partir du bilan qui est une synthèse du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Le bilan est composé de deux parties, la partie passif qui liste l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise et qui sont classé par ordre d'exigibilité croissante, ces derniers sont utilisées pour financer la partie actif qui elle aussi liste l'ensemble des emplois classé par ordre de liquidité croissante.

1.1 La Trésorerie par le haut du Bilan :

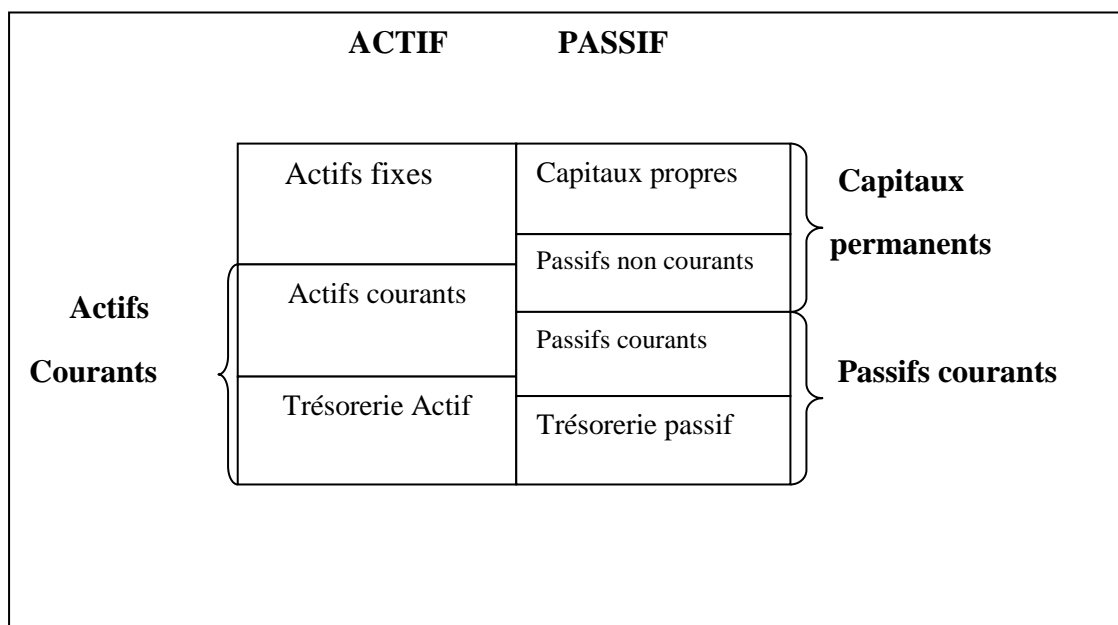
La position de trésorerie se calcule à partir d'agrégats tirés par une lecture horizontale du bilan, la relation s'exprime ainsi :

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

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

L'ensemble de ces agrégats peuvent être schématisés comme suit :

Figure n° 2 : La structure des agrégats financiers du Bilan selon le SCF



Source : Elaborée par l'étudiante.

1.1.1. Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement est une notion de l'équilibre financier pouvant être calculé à partir des éléments du bilan comptable (plus précisément le bilan fonctionnel d'une entreprise).

Le fonds de roulement net représente la part des capitaux permanents qui n'a pas été investi en actifs fixes et reste disponible pour le financement du cycle d'exploitation. Il peut donc satisfaire, totalement ou en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.¹

Il peut être calculé soit par le haut du bilan, soit par le bas du bilan :

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

$$\text{FONDS DE ROULEMENT} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{ACTIFS FIXES}$$

¹ Philippe KNEIPE, op.cit. p.23.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

Figure n° 3 : Présentation du Fond de Roulement par le haut du Bilan

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

Source : Elaborée par l'étudiante.

- Par le bas du bilan : il se calcule à l'aide des éléments complémentaires qui sont influencés par le cycle d'exploitation.

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

Cette égalité peut vérifier si le calcul précédent est bien correcte.

Figure n° 4 : Présentation du Fonds de roulement par le bas du Bilan

Actifs non courants	Capitaux permanents

	FR
Actifs courants	Passifs courants (Dettes à CT)

Source : Elaborée par l'étudiante.

1.1.1.1. Caractéristiques du fonds de roulement :

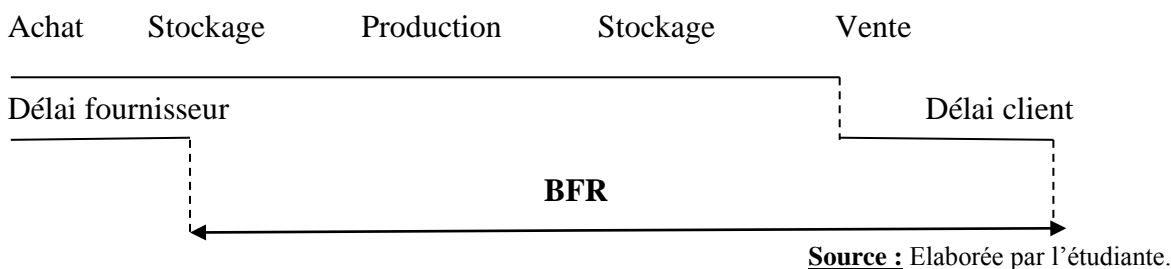
Lorsqu'il est positif, ce qui est généralement le cas, le FR aura non seulement permis de couvrir le financement des investissements réalisés mais aura également servi à supporter une partie des besoins en fonds de roulement découlant des activités d'exploitation. Par contre, lorsqu'il est négatif, l'entreprise doit financer une partie de ses investissements par des dettes à court terme, ce qui n'est pas la formule la plus saine sur le plan financier.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

1.1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

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

Figure n° 5 : Le cycle d'exploitation et BFR



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

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

Le Besoin en fonds de roulement peut être exprimé par l'égalité suivante¹ :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances d'exploitation} - \text{Dettes d'exploitation}$$

On peut aussi dégager une autre égalité qui précisera la durée de financement du BFR puisqu'il est lié à la durée des agrégats présenté dans la première égalité :

$$\text{Durée de financement du BFR} = \text{Durée de stockage} + \text{Durée du crédit accordé aux clients} - \text{Durée du crédit obtenu des fournisseurs.}$$

¹ Idem, p.24.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- La durée de stockage : représente le délai séparant le moment où une marchandise, un produit ou un service est acheté et le moment où ce même bien est revendu. C'est le nombre moyen de jours durant les quels un article reste en stock.
- La durée du crédit accordé aux clients : il s'agit du délai de paiement des produits et services vendus par une entreprise.
- La durée du crédit obtenu des fournisseurs : correspond aux délais des paiements accordés à l'entreprise par ses fournisseurs.

Ces délais influencent beaucoup sur le niveau de la trésorerie, ils ne doivent pas être négligés.

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation :**

Le cœur du BFR est le besoin de financement de l'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.

A un instant donné, le besoin en fonds de roulement apparait comme l'addition du besoin de financement d'exploitation et du besoin hors exploitation.

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

Le BFRE est la composante essentielle du BFR, il a un caractère totalement reproductible.¹

$$\mathbf{BFRE = Actifs d'exploitation - Dettes d'exploitation}$$

Même si certaines composantes du BFRHE ont un caractère reproductible, elles n'ont que rarement un caractère régulier et prévisible.²

$$\mathbf{BFRHE = Actifs hors exploitation - dettes hors exploitation}$$

¹ Christian et Mireille ZAMBOTTO, Finance d'entreprise, Gestion financière, DUNOD, 5^{ème} Edition, Paris, 2003, p.41

² Idem, p.42.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

1.2. La trésorerie par le bas du Bilan :

La trésorerie par le bas du Bilan est calculée comme suit :

$$\text{TRESORERIE NETTE} = \text{TRESORERIE ACTIF} - \text{TRESORERIE PASSIF}$$

Tableau n° 1 : Présentation de la trésorerie par le bas du Bilan

Trésorerie actif	Trésorerie passif
<ul style="list-style-type: none">- Valeurs mobilières de placement- Disponibilités	<ul style="list-style-type: none">- Découvert bancaires- Concours bancaires courants (< 1an)

Source : Elaboré par l'étudiante.

1.2.1. Caractéristiques de la trésorerie nette¹ :

La trésorerie nette a un caractère instable : elle varie constamment en fonction des mouvements de recettes et de dépenses qui sont enregistrés quotidiennement et découlent de son activité. Il est donc difficile d'en estimer la valeur précise, car cette information est rapidement dépassée.

Elle découle de l'inadéquation, à un moment donné, du fonds de roulement net par rapport aux besoins en fonds de roulement, ce qui entraîne soit un excédent, soit une insuffisance de fonds à court terme.

En cas d'excédent de fonds, on parlera de trésorerie active et on procédera à un placement à court terme auprès de son banquier. Par contre, en cas d'insuffisance de fonds, on parlera de trésorerie passive et on devra recourir à l'emprunt à court terme pour combler le déficit de financement.

La trésorerie nette apparaît donc comme la soupape de sécurité qui permet à l'entreprise d'équilibrer ses ressources et ses besoins grâce à un apport ou à un transfert de fonds avec l'extérieur.

1.2.2. Facteurs de variation de la trésorerie nette :

¹ Philippe KNEIPE, Op.cit, p.38.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

Nous avons vu que la trésorerie nette correspondait à la différence entre le BFR et le FR. Elle subira donc l'effet cumulé de leurs variations.

Tableau n° 2 : Facteurs influençant le fonds de roulement net

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

Source : Philippe KNEIPE, « Trésorerie et finance d'entreprise », p.39.

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

Tableau n° 3 : Facteurs influençant le Besoin en Fonds de Roulement

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

Source : idem, P.40.

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

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

La variation de la trésorerie nette découle de la variation de $A + B$.

2. Analyse dynamique par les flux :

Beaucoup de problèmes financiers des entreprises relèvent de décalage permanent entre des flux économique et des flux financiers rarement concomitants. Ainsi l'analyse de la liquidité des entreprises n'apparaît pas toujours claire et directement « apparente » dans l'analyse financière statique.¹

Donc l'analyse du bilan doit être complétée par une étude des flux de trésorerie, pour mieux analyser les encaissements et les décaissements réalisés par l'entreprise durant une période donnée.

2.1. Les flux de trésorerie dans l'entreprise :

L'état des flux de trésorerie rend compte de la façon dont l'entreprise dégage et utilise des liquidités dans le cadre de ses activités d'exploitation, de financement et d'investissement.

Il a pour but de répondre à diverses questions que les utilisateurs des états financiers se posent relativement à la gestion financière de l'entreprise.

L'état des flux de trésorerie permet d'étudier l'incidence de ces activités de façon globale et d'évaluer leurs interrelations. Cet état représente donc un complément aux autres états financiers tout en fournissant certains renseignements différents.

Toutes les entreprises à but lucratif doivent présenter un état des flux de trésorerie comme partie intégrante des états financiers de tous les exercices présentés, sauf celles qui ne sont pas des sociétés ouvertes et pour lesquelles l'information concernant les flux de trésorerie est évidente, soit parce qu'elle est communiquée par voie de note ou parce qu'elle peut être clairement déduite à la lecture des autres états financiers.

Si un état des flux de trésorerie n'est pas présenté, la raison doit être mentionnée².

Trois catégories de flux sont ainsi retenues :

- Les flux liés à l'activité ;
- Les flux liés aux opérations d'investissement ;

¹ Philippe Roussolot, Jean-François VERDIE, La gestion de trésorerie, Dunod, 2004, 2^{ème} Edition, Paris, p.33.

² Anne FORTIN, *État des flux de trésorerie*, Presses de l'Université du Québec, 1998.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- Les flux liés aux opérations de financement.

2.1.1. Les flux de trésorerie liés à l'activité

Selon l'avis de l'Ordre des experts-comptables, le flux net de trésorerie généré par l'activité est un indicateur essentiel qui permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à rembourser les emprunts, à payer les dividendes et à procéder à de nouveaux investissements sans faire appel à des sources de financement externes.

Le niveau et l'évolution dans le temps de ce flux informe sur¹ :

- ❖ Le degré de maîtrise dont dispose l'entreprise sur les mouvements de trésorerie, dans l'exercice de son activité;
- ❖ Le risque de défaillance;
- ❖ La cohérence des politiques d'investissement et de financement.

Les flux de trésorerie liés à l'activité comprennent :

- Les flux d'exploitation relatifs aux charges et aux produits d'exploitation : encaissements des créances auprès des clients, règlements des dettes aux fournisseurs, aux salariés et aux organismes sociaux par exemple.
- Les flux correspondant aux charges décaissées (financières, exceptionnelles, à la participation des salariés et à l'impôt sur les sociétés) et aux produits encaissés (financiers, exceptionnels).

2.1.2. Les flux d'investissement

Les composantes du flux net de trésorerie lié à l'investissement permettent de mesurer les sommes consacrées au renouvellement et au développement des activités de l'entreprise en vue de maintenir ou d'accroître le niveau des flux futurs de trésorerie.

En principe, le renouvellement d'un investissement doit être financé grâce à la trésorerie disponible alors qu'un investissement de croissance peut être financé par un emprunt.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement comprennent les flux relatifs aux encaissements et aux décaissements pour :

¹ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, *Analyse financière*, GUALINO, 11ème Edition, Paris, 2014-2015, p. 172.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- Acquérir (-) ou céder (+) des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériel et outillage, ...) et incorporelles (marques, brevets, ...)

Certaines immobilisations ont été produites par l'entreprise ainsi que les frais de recherche et développement inscrits à l'actif,

- Acquérir (-) ou céder (+) une part du capital d'autres entreprises (acquisition et cession).
- Consentir des prêts ou des avances (-) à des tiers ou en obtenir le remboursement (+).
- Acquérir ou céder d'autres immobilisations financières (dépôts et cautionnement, titres exclus de la trésorerie comme les titres immobilisés et les titres de participation).

Le flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement est obtenu par différence entre les encaissements et les décaissements relatifs aux opérations d'investissement et de désinvestissement après variation des créances et des dettes sur immobilisations.

2.1.3. Les flux de financement

L'analyse des éléments constituant le flux net de trésorerie lié au financement permet :

- ❖ Identifier les sources de financement (augmentation des fonds propres, de l'endettement et les décaissements correspondants);
- ❖ Apprécier le mode de couverture du besoin de financement externe selon son origine (investissements, flux net négatif généré par l'activité);
- ❖ Mesurer la qualité des arbitrages financiers dans l'optique d'améliorer la rentabilité financière de l'entreprise.

2.2. Le tableau de flux de trésorerie :

Considéré comme un outil phare de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, le tableau des flux de trésorerie représente la variation annuelle de trésorerie et en permet l'analyse. Selon Christian Hoarau : « un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie ».

La variation de trésorerie est vue comme un concept central permettant d'appréhender objectivement le risque de défaillance. La trésorerie mesure d'une manière juste les tensions de solvabilités de l'entreprise donc le tableau de trésorerie privilégie les flux des liquidités qui

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

affectent directement la situation de solvabilité. Ils constituent donc à priori un cadre adéquat pour suivre le risque de défaillance.

Selon l'article 240-1 du journal officiel « le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie, 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.

Le tableau suivant présente le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe qui est recommandée par le SCF Algérien

Tableau n°4 : Tableau des flux de trésorerie (méthode directe)

	NOTE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
			26

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

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

Source : Journal officiel de république Algérienne n°19.

2.2.1. L'utilité du tableau des flux :

Ce document retrace les flux de trésorerie générés et employés par le groupe au cours de chaque exercice et explique ainsi la variation de trésorerie constatée au bilan. Il procure une

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

information nouvelle par rapport au bilan et au compte de résultat :

- ❖ Le bilan est un document statique retraçant l'inventaire des éléments composant le patrimoine de du groupe (biens, créances et dettes) à la date de clôture de l'exercice. L'analyse de son évolution ne montre que des variations de postes, ces variations masquant des mouvements en sens inverse qu'il est intéressant d'analyser;
- ❖ Le compte de résultat est un document dynamique car il retrace des produits et charges;
- ❖ Le tableau de flux explique la variation de trésorerie en présentant les flux de trésorerie intervenus sur la période : apports en capital, remboursements d'emprunt, investissements...etc. donnant ainsi une vision dynamique du bilan. Pour construire le tableau de flux, il convient de reconstituer les flux de trésorerie à partir de la variation des postes du bilan¹.

L'intérêt de ce tableau est de mettre en évidence la participation de chacun des grands cycles dans le processus de formation de la trésorerie :

- ❖ Le rôle fondamental du financement interne se traduit par l'existence d'une trésorerie d'exploitation positive (ce qui doit être le cas dans la grande majorité des situations);
- ❖ La politique d'investissements entraîne logiquement une trésorerie d'investissement négative (sauf dans le cas peu encourageant de cessions massives ou de liquidation de l'entreprise);
- ❖ La trésorerie de financement sera positive ou négative en fonction des décisions de politique financière prises par l'entreprise.

3. La Notion du Cash-flow :

Le cash flow est la capacité d'une entreprise à produire de la richesse, évaluée d'après l'ensemble de ses amortissements, de ses provisions et de ses bénéfices.

Lié à la notion de surplus monétaire, le Cash-flow est égal à la totalité des encaissements pour une période donnée diminuée de la somme des décaissements pour les opérations d'exploitation, d'investissement ou d'opérations financières. Il correspond à la marge brute d'autofinancement.

Complément du résultat pour l'exercice d'une entreprise, il permet d'apprécier l'évolution de la trésorerie interne (dépenses et recettes). Il décrit et apprécie la capacité d'autofinancement à

¹ Pierre CABANE, Op.cit., p. 158.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

partir des données comptables fournies essentiellement par le résultat.

Le Cash-flow permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à sécréter de l'argent et donc d'apprécier sa capacité d'autofinancement. Le choix entre les différents investissements peut se faire par la méthode du « cash-flow actualisé », défini comme la différence entre les flux d'entrée et les sorties de fonds. On détermine ainsi, les recettes et les dépenses attendues des différents choix d'investissements projetés par la firme et par là, les cash-flows probables sur leur durée de vie en appliquant un taux d'actualisation. Cette méthode permet de choisir les investissements dont les cash-flows sont les plus profitables.

3.1. Utilité du Cash-flow

Le cash-flow doit pouvoir combler les besoins financiers de l'entreprise dans les domaines suivants :

- Le remboursement des dettes à long terme ;
- Le financement des investissements indispensables ;
- Le financement des besoins accrus en fonds de roulement ;
- Le paiement des dividendes aux actionnaires.

4. Analyse de la trésorerie par les ratios :

Différentes méthodes existent pour aider le gestionnaire à contrôler et prendre les meilleures décisions, parmi celles-ci il y a les ratios qui s'avèrent un excellent outil de gestion.¹

4.1. Définition de ratio :

On désigne sous le terme de « ratio », un rapport ou une relation caractéristique entre deux grandeurs. Un ratio peut être exprimé soit sous forme d'un quotient, soit sous forme d'un pourcentage.²

L'intérêt des ratios réside essentiellement dans le fait qu'ils permettent des comparaisons :

- Soit de l'entreprise par rapport à son passé ;
- Soit de l'entreprise par rapport à sa branche d'activité ;
- Soit de l'entreprise par rapport à des ratios normatifs.

Le choix des ratios à utiliser dépend étroitement des problèmes que l'on cherche à résoudre. On peut s'interroger sur la capacité de remboursement de l'entreprise, l'importance et la nature de son endettement, le rendement de son capital investi, la capacité d'endettement.

Les ratios financiers sont divisés en deux catégories distinctes :

¹ Jacque VILLENEUVE, « Analyse d'états financiers par les ratios », 2003.

² Pierre CONSO, Farouk HEMICI, « Gestion financière de l'entreprise », p.178.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- ❖ Les ratios d'équilibre financier, il s'agit d'analyser portant sur le bilan comptable ;
- ❖ Les ratios d'analyse de rentabilité, ils sont calculés grâce au tableau de résultat.

4.2. 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

4.3. Les ratios de liquidité

Ces ratios ont pour objectif de mesurer la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme. C'est une mesure de la solvabilité immédiate. Nous avons vu l'importance que pouvait représenter la notion de liquidité, notamment dans le cas d'une entreprise peu rentable mais en forte croissance. Ce critère, très suivi par les banques, est à surveiller, surtout en période d'encadrement du crédit.¹

Trois ratios peuvent être utilisés :

- ❖ 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

4.4. Les ratios de gestion

Les ratios de gestion sont indifféremment appelés ratios de rotation ou ratios de délai d'écoulement. Un ratio de rotation mesure le nombre de fois qu'un élément de stock d'actif ou de passif est renouvelé au cours d'un exercice. Un délai d'écoulement est la durée, c'est-à-dire

¹ Ciaran WALSH, *Les ratios clés du management*, Village mondial, 3ème Edition, Paris, 2005, p. 115.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

la fraction d'exercice, que met un élément de stock pour se renouveler. L'un est donc tout simplement l'inverse de l'autre. Trois ratios peuvent être utilisés :

❖ Durée de rotation des stocks = $(\text{Stock moyen} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 360$ jours.

Ce ratio mesure la période moyenne nécessaire au renouvellement complet des stocks au cours d'un même exercice. Cet indicateur donne une idée du rythme d'utilisation des stocks et de l'efficacité de leur gestion. Plus la rotation des stocks est courte, mieux c'est, pour l'entreprise.

❖ Durée de recouvrement des créances = $(\text{Crédit clients} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 360$ jours.

Ce ratio indique le délai moyen de crédit accordé aux clients, plus la durée du crédit est importante, plus la société est obligé de trouver des fonds pour le financer.

❖ Durée de règlement des dettes fournisseurs = $(\text{Fournisseurs d'exploitation} / \text{Achats}) \times 360$ jours.

Ce ratio indique le délai moyen de crédit accordé par les fournisseurs, ce ratio influence beaucoup sur la trésorerie.

Evidemment, la trésorerie de l'entreprise se portera mieux si cette dernière réussit à négocier des délais de règlement longs.

Le crédit fournisseurs est une source de financement pour l'entreprise. S'il est plus long que le crédit clients.

4.5. Les ratios de rentabilité

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 se décliner sur trois niveaux¹:

❖ Ratio de rentabilité d'exploitation = $\text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$.

❖ Ratio de rentabilité économique = $\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capital économique}$.

❖ Ratio de rentabilité financière = $\text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$.

Section 3 : La gestion prévisionnelle de trésorerie

La gestion prévisionnelle de trésorerie est une démarche primordiale pour une gestion optimale de cette dernière. Elle permet d'identifier les éventuelles difficultés auxquelles l'entreprise va

¹ www.zonebourse.com, consulté le 17 Avril 2016 à 16h30.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

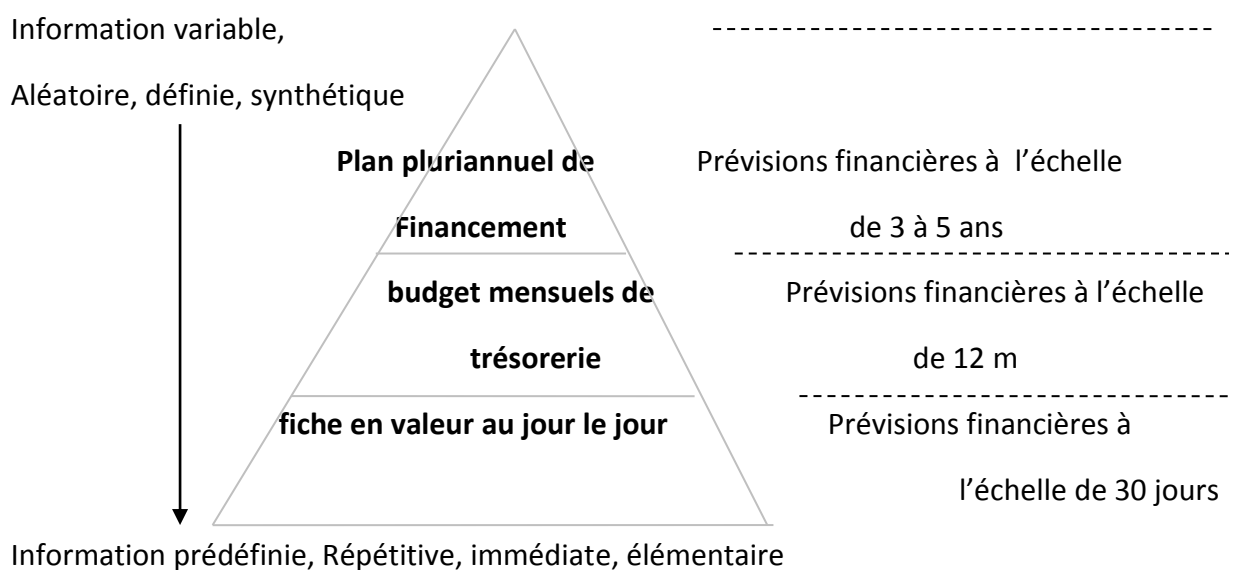
être confrontée et donc de les anticiper, c'est la démarche budgétaire qui permet de prévenir les risques de cessation de paiements.¹

Maitriser et gérer sa trésorerie constituent une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise. Et comme « gérer, c'est prévoir et anticiper les événements pour ne pas les subir »², une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable pour les semaines et les mois à venir.

La finalité est de savoir si les décaissements que l'on prévoit seront couverts par les encaissements que l'on prévoit aussi, ceci doit permettre à l'entreprise d'anticiper les ruptures de trésorerie en prenant les mesures de financement nécessaires.

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

Figure n° 6 : les documents de la gestion de trésorerie



Source : Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p55.

1. Le plan de financement prévisionnel (la démarche annuelle)

1.1. Définition du plan de financement :

¹ Jack Forget, op.cit, p45.

² Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, op.cit, p53.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

« Le plan de financement est un tableau de synthèse qui globalise les besoins et ressources projetés sur trois à cinq ans, il sert beaucoup plus à la stratégie financière qu'à la gestion de la trésorerie. Il détermine annuellement, le besoin de financement ou les disponibilités, il peut alors être à l'origine d'une augmentation de capital ou d'un investissement, ou encore d'un rachat de société ». ¹

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

- Négocier des prêts ;
- Prévenir sur les difficultés ;
- Assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie dans l'entreprise.
- **Dans les emplois :**
 - Dividendes à verser ;
 - Acquisitions d'immobilisations ;
 - Remboursement de dettes financières ;
 - Augmentation du besoin en fond de roulement.
- **Dans les ressources :**
 - Capacité d'autofinancement ;
 - Cessions d'immobilisations ;
 - Augmentation du capital ;
 - Subventions d'investissement reçus ;
 - Augmentation des dettes financières ;
 - Diminution du besoin en fond de roulement.

Tableau n° 5 : Présentation du tableau de financement prévisionnel

¹ POLONIATO Brunu, Yoyenne Dadier, La nouvelle trésorerie d'entreprise, 2^{ème} éditions, Paris, 1995, p29.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<u>Ressources</u>					
Capacité d'autofinancement (CAF)					
Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
Augmentation du capital					
Subventions d'investissements					
Apports d'associés en comptes courants					
Nouveaux emprunt souscrits					
Prélèvements sur fonds de roulement					
Autres ressources					
= Total des ressources (1)					
<u>Emplois</u>					
Dividendes à payer					
Acquisition d'immobilisations					
Augmentation du BFR					
Reconstitution du fonds de roulement					
Remboursements d'emprunts					
Autres besoins à financer					
= Total des emplois (2)					
Solde annuel (1) – (2)					
= Solde cumulé de la période					

Source : Pierre ROUSSELOT et JF.VERDIE, « La gestion de trésorerie », Dunod, 2004, 2^{ème} Edition, p.43.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

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

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

Résultat net (+) Dotations aux amortissements et aux provisions

(-) Reprises sur amortissements et sur provisions

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

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

(=) Capacité d'autofinancement prévisionnelle

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

2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle) :

L'objectif de la mensualité est de transformer les emplois et les ressources annuelles du plan financier en encaissements et décaissements mensuels présenté dans un budget de trésorerie. Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise.

2.1. Principes et Définitions :

Le budget de trésorerie récapitule les prévisions de trésorerie pour les mois à venir. Il synthétise les encaissements et les décaissements prévisionnels. Il permet de prévoir le montant disponible de la trésorerie à la fin de chaque période.

2.1.1. Budget :

Un budget est un élément comptable dressant l'ensemble des recettes et des dépenses prévisionnelles d'un agent économique (société, Etat,...) au cours d'un exercice comptable à venir. Il est un outil de prévision, d'aide au pilotage d'une entreprise.

2.1.2. Budget de trésorerie :

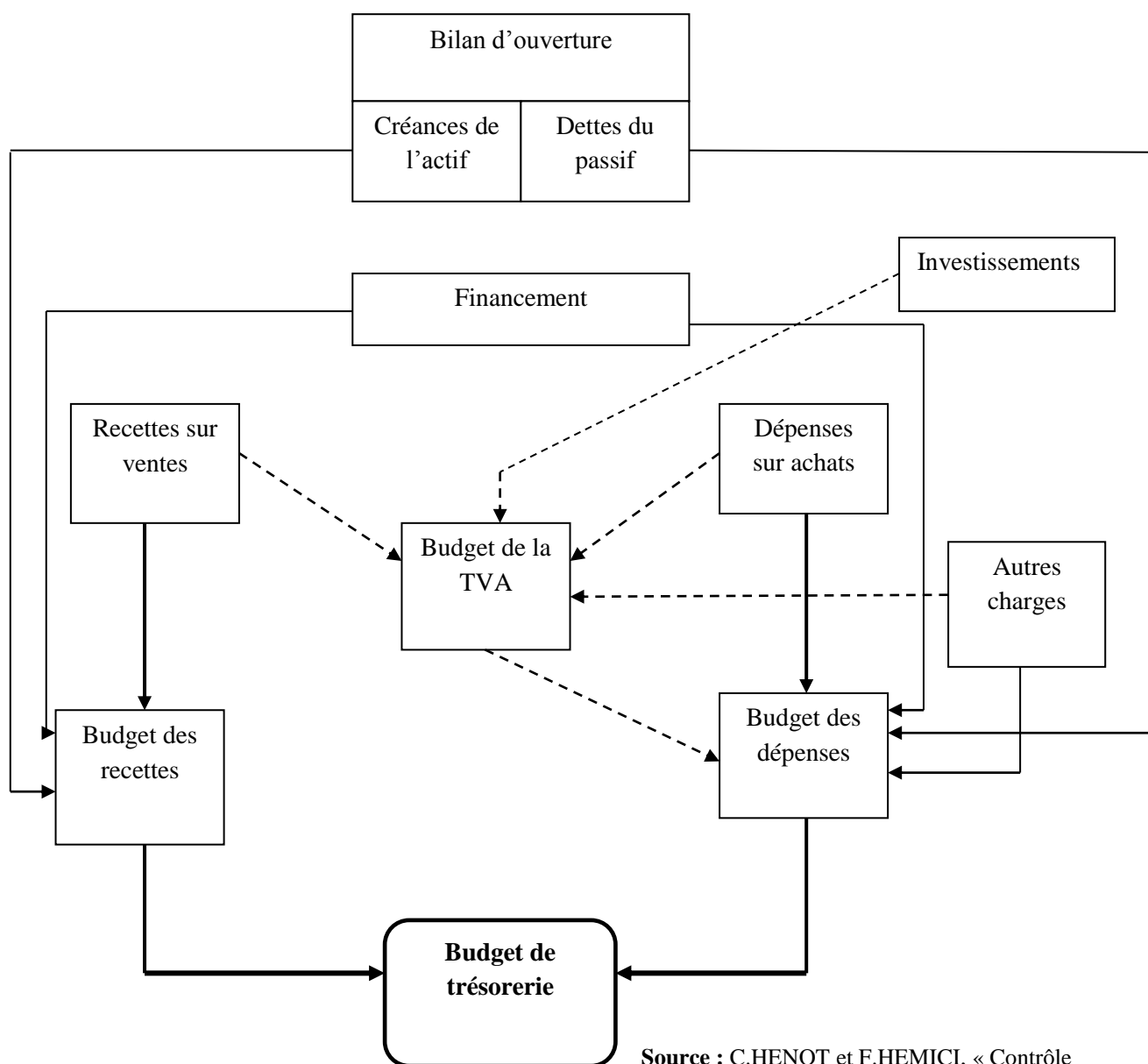
Le budget de trésorerie constitue le principal outil de contrôle et de suivi financier de

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

l'entreprise à court terme. Il prend la forme d'un tableau présentant mois par mois, tous les encaissements et les décaissements prévus sur les douze prochains mois.

Ce document a pour but de déterminer le solde mensuel de trésorerie et un solde cumulé d'un mois sur l'autre. Il permet donc de savoir si, compte tenu des prévisions attendues d'activité, la trésorerie actuelle de l'entreprise permet de couvrir l'ensemble des dépenses à venir. Toute impasse momentanée de trésorerie doit être anticipée le plus en amont possible, soit en procédant à de nouveaux apports (augmentation de capital, apports en compte courants...), soit en négociant auprès de son banquier des crédits à court terme (découvert, facilité de caisse...).

Figure n° 7 : Présentation du budget de trésorerie



Source : C.HENOT et F.HEMICI, « Contrôle de gestion », 2007, p.9.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

2.2. Objectif du budget de trésorerie

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de trésorerie répond à plusieurs impératifs:

- Etablir la situation prévisionnelle de la trésorerie constitué par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal ;
- Prévoir le besoin en financement à court terme ;
- Déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- Synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financier prévus ;
- Prendre des décisions en matière financière ;
- Porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise.

2.3. Composition du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est généralement établi mois par mois pour une période de 6 à 12 mois.

L'égalité fondamentale est la suivante :

$$\begin{array}{r} \text{Solde de Trésorerie du mois N-1} \\ (+) \text{ Encaissements du mois N} \\ (-) \text{ Décaissement du mois N} \\ \hline = \text{Solde de trésorerie du mois N} \end{array}$$

Il comprend trois grandes parties :

2.3.1. Les encaissements

Il s'agit des flux financiers entrants ou des entrées de fonds en trésorerie prévues pendant la période considérée. Une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation.

- Encaissements d'exploitation : Les encaissements d'exploitation sont issus du budget des ventes auquel ils intègrent le délai de règlement des clients. Ils sont évalués toutes taxes comprise puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA.

Les encaissements d'exploitation comprennent aussi les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

- Encaissements hors exploitation : Les encaissements hors exploitation comprennent :
 - Les ressources de financement stable (nouvel emprunt, apport de capital, subvention).
 - Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation)¹.

2.3.2. Les décaissements

Ils sont constitués par les flux financiers sortants prévus pendant la période c'est-à-dire des paiements, on distingue deux sortes de décaissement :

- Décaissements d'exploitation : Les décaissements d'exploitation sont issus du budget des approvisionnements auxquels ils intègrent le délai de règlement des fournisseurs. Ils sont évalués toutes taxes comprise puisque les décaissements des achats comprennent la TVA.

Les décaissements d'exploitation comprennent aussi les décaissements encore à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas encore réglés.

Ils comprennent aussi les décaissements des autres charges (Salaires, charges de commercialisation, ... etc.) Et la TVA due.

- Décaissements hors exploitation :
 - Les acquisitions d'immobilisations (l'investissement).
 - Les remboursements d'emprunts et les intérêts des emprunts (le financement).
 - Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'affectation du résultat de l'exercice précédent.
 - Les acomptes et le solde de l'impôt sur les bénéfiques.

La troisième partie du budget de trésorerie reprend le solde des encaissements et des décaissements. S'y ajoute le solde initial de trésorerie. Cette position initiale de liquidités constitue une ressource héritée du passé qui ne doit être prise en compte qu'une seule fois lors du premier mois du budget de trésorerie.

³² www.wikipédia.com, consulté le 30 Mars 2016 à 22h45.

Chapitre I: La trésorerie au sein de l'entreprise

Tableau n° 6 : Exemple de tableau de budget de trésorerie

A. Situation de trésorerie au début de mois	+/-	Janvier	Décembre
1. Recettes d'exploitation -encaissements sur ventes TTC -encaissements sur produits accessoires -autres recettes d'exploitation -subventions d'exploitation	+			
2. Dépenses d'exploitation -décaissements sur achats -autres charges d'exploitation -frais de personnel -charges sociales -impôts et taxes -TVA décaissée				
B. Excédent de trésorerie d'exploitation (1-2 =B)				
3. Recettes hors exploitation -produits financiers -augmentation de capital -augmentation des dettes financières -cession d'investissement				
4. Dépenses hors exploitation -charges sur dettes financières -remboursement de dettes financières -acquisition d'immobilisation -impôts sur le bénéfice -Paiement des dividendes				
C. Solde de trésorerie hors exploitation (3-4=C)				
D. Solde de trésorerie avant décisions de financement ou de placement de la trésorerie (D=A+B+C)				
5. Charges financières sur financement de la trésorerie				
6. Produits financiers sur placement de la trésorerie				
E. Solde de trésorerie après décisions de placement ou de financement de la trésorerie (E= D-5+6)				
En cours de financement de la trésorerie				
En cours de placement de la trésorerie				

Source : J.P Jobard et P Grégory, gestion de trésorerie, 1995, p.280.

2.4. L'utilité du budget de trésorerie prévisionnel

- Le budget de trésorerie présente l'état prévisionnel de la trésorerie mois par mois. Il permet donc de prévoir les difficultés de trésorerie à venir et essayer de les éviter en trouvant des solutions adaptées le plus tôt possible.
- Il permet également de vérifier globalement s'il y a une cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement
- Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire cela traduit une situation normale.
- Si le budget est constamment déficitaire ou excédentaire il y a une inadéquation entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement.
- Le budget de trésorerie permet aussi de déterminer le meilleur moment où doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles (achat nouvelle machine, nouvel équipement).

3. La Gestion au Quotidien (gestion au jour le jour) :

Dans cette partie on va présenter comment le trésorier gère sa trésorerie quotidiennement, les outils utilisé, l'objectif de cette gestion, et les décisions relatives aux résultats.

3.1. La fiche de valeur

« Le trésorier gère sa trésorerie quotidiennement à travers un document de travail quotidien appelé (la fiche de suivie) qui lui permet de classer les opérations de recettes et dépenses de l'entreprise en date de valeur et non pas en date d'opération, elle a le même principe que le plan de trésorerie. C'est l'horizon qui change seulement ».¹

Présentation de la fiche de valeur (Annexe 02)

Chaque compte bancaire a une fiche de valeur dans laquelle on trouve les dates de valeur des prévisions quotidiennes sur un horizon de 30 jours et grâce à laquelle on atteindra le principe de trésorerie zéro. Et pour bien comprendre la nature de ce document on cite quelques remarques qui sont nécessaire² :

- **La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable** : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date d'opération comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise. Dans le principe, cette fiche n'est guère différente d'un plan de trésorerie. Seule l'horizon change et le découpage de cet horizon en périodes

¹ Desbeieres Philippe, Poincelot Evelyne, Gestion de trésorerie, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.65.

² Rousselot Philippe, Verdier Jean-François, La gestion de trésorerie, Dunod, Paris, 2011, p.67.

élémentaires quotidiennes.

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

Conclusion

La trésorerie est la résultante de tous les flux financiers qui traversent l'entreprise et des modes de financement retenus. Elle mesure donc les conséquences des décisions financières prises par l'entreprise. Une dégradation de la trésorerie est souvent le signal d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise.

A travers cette présentation 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.

Afin de survivre sur le marché, les firmes doivent respecter deux contraintes, solvabilité et rentabilité, car c'est la base du concept de trésorerie.

CHAPITRE II:

L'optimisation de la gestion de trésorerie

Introduction

La rentabilité est le gage de la solvabilité à terme. Autrement dit les choix financiers de l'entreprise conditionnent la liquidité de l'entreprise.

Le principal objectif du trésorier est de trouver les moyens de financement les plus rentables nécessaires à l'activité de l'entreprise, et d'arriver à faire face aux risques financiers. De ce fait, toute marginalisation d'un risque par rapport aux autres peut engendrer des coûts imprévus.

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

La première section s'attache à présenter les meilleurs moyens de financements qui aideront à fructifier la trésorerie de l'entreprise.

La seconde section présentera les différents techniques et moyens de placements des excédents de trésorerie.

L'identification des risques financiers à savoir le risque de change et le risque de taux d'intérêt feront l'objet de la troisième section.

Section 1 : Financement des besoins de trésorerie

La gestion quotidienne de la trésorerie nécessite un suivi précis des soldes de trésorerie, afin de déterminer d'une façon exacte les besoins de cette dernière.

En se basant sur les prévisions en date de valeur déjà élaborées, le trésorier doit prendre des décisions de financement les plus adaptées en se référant au large éventail de produits financiers court terme mis à la disposition des entreprises.

1. Le suivi de la trésorerie

De façon opérationnelle, le suivi de la trésorerie consiste à mettre en place une gestion de trésorerie en date de valeur, cela nécessite de bien connaître les contraintes qui pèsent sur les établissements de crédit. Les relations avec ces derniers sont certes des relations commerciales, voire de partenariat, mais elles découlent par fois de rapports de force sur fond de qualité de la structure financière de l'entreprise et sur son risque d'insolvabilité.¹

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

1.1. L'optimisation du fonds de roulement

Le fonds de roulement net peut se définir, nous l'avons vu, comme l'excédent des ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme. Cet excédent constitue la marge de sécurité permettant de financer le cycle d'exploitation avec des ressources qui ne sont pas exigibles pendant la durée de l'exercice comptable. Le niveau optimal du fonds de roulement est usuellement estimé à la moitié de la valeur des stocks, voire les deux tiers de celle-ci, mais celui-ci doit être déterminé de manière plus précise en fonction des caractéristiques inhérentes à l'activité de l'entreprise. Il peut être également exprimé en mois de chiffre d'affaires.

À l'évidence, une règle inspirée par le principe de prudence devrait considérer que le fonds de roulement doit au minimum couvrir la part des stocks qui correspond au niveau des stocks de sécurité. Mais ces normes ne font pas l'objet d'un consensus aussi fort que les ratios

¹ Philippe ROUSSELOT et Jean VERDIE, Op.cit, p204.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

relatifs au poids des frais financiers ou à la structure des capitaux permanent.¹

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

1.2. La gestion du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est lié à la politique de la société concernant:

- ❖ La gestion des stocks;
- ❖ La gestion des comptes clients;
- ❖ La gestion des comptes fournisseurs;
- ❖ Les modes de règlement concernant ces trois postes.

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

Il y a 4 façons d'approcher la gestion du besoin en fonds de roulement :

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

Seules les deux dernières façons permettent de dégager des liquidités sans peser sur la structure des coûts².

¹ Philippe ROUSSELOT et Jean VERDIE, *Op.cit.*, p204.

² Pierre VERNIMMEN, *Op.cit.*, p.1086.

1.2.1. Les délais de règlement

Le suivi des conditions de règlement des clients et des fournisseurs revêt une importance capitale pour la maîtrise de la situation financière d'une entreprise.

1.2.1.1. La gestion du poste client

La gestion du poste client implique :

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

➤ Réduire les délais de règlement accordés aux clients

Une diminution du délai de règlement des clients conduit à une réduction du crédit clients et, en conséquence, il s'ensuit ¹ :

- ❖ 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.

➤ L'analyse et la gestion des comptes clients

La connaissance de sa clientèle est essentielle pour le dirigeant. Pour ce faire, il est assez facile de calculer:

- ❖ Le montant moyen d'une facture;
- ❖ Le nombre de clients qui n'ont pas encore réglé leurs factures;
- ❖ La nature de la clientèle: sociétés (PME ou grandes sociétés, sociétés industrielles ou de distribution), particuliers;
- ❖ La répartition de la clientèle (gros ou petits clients);
- ❖ L'importance des clients douteux par rapport à l'ensemble des créances clients;
- ❖ Les délais de règlement moyens par type de clients;
- ❖ Les moyens de règlement utilisés (chèques, virements, traites).

¹ Michel SION, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2001, p.110.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

Après l'examen attentif du compte clients, il sera plus facile au chef d'entreprise d'obtenir un financement auprès de sa banque ou de procéder à une éventuelle négociation avec un organisme d'affacturage¹.

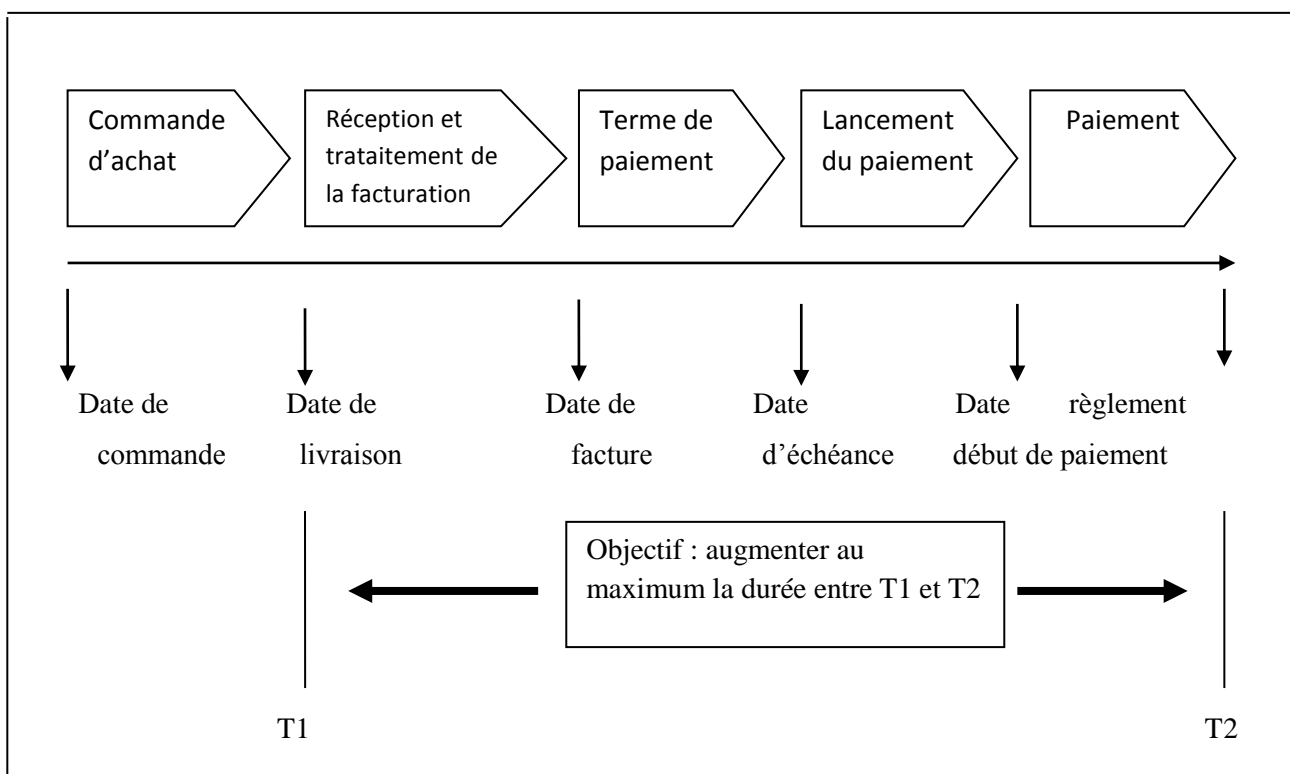
1.2.1.2. La gestion du poste fournisseurs

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

Afin d'augmenter les délais de règlement des fournisseurs le trésorier devra penser à réduire le besoin en fonds de roulement peut également se faire par une augmentation du délai de règlement des fournisseurs.

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

Figure n° 8 : Optimiser le processus fournisseurs



Source : Elaboré par l'étudiante.

¹ Michel SION, *Op.cit.*, p.115.

1.2.1.3. La gestion des Stocks

Les stocks et en-cours forment la première rubrique de l'actif circulant. Ils comprennent :

- Les matières premières ;
- Les encours de production ;
- Les produits intermédiaires ;
- Les marchandises.

Le trésorier incite les responsables de la production et même ceux de la vente à réduire les stocks tout en les maintenant à un niveau suffisant pour satisfaire les besoins de la production et des clients et cela en évitant la rupture.¹

2. Le contrôle du financement bancaire :

La complexité de la tarification bancaire et les nombreux supports sur lesquels elle s'appuie rendent le contrôle difficile. Cette tâche s'intègre donc pleinement aux activités du trésorier.

Des procédures systématiques portant sur tous les éléments de tarification sont mises en place par les entreprises. En particulier, la négociation des conditions bancaires, taux et commission, et le contrôle des opérations bancaires constituent deux étapes importantes dans l'optimisation de la gestion de trésorerie. Ils permettent à l'entreprise de réduire ses frais financiers et représentent une part importante de ses relations contractuelles avec les banques.²

Les conditions de calcul des intérêts et les commissions liées aux opérations peuvent être vérifiées grâce au rapprochement des documents bancaires et du suivi de trésorerie.³

2.1. Les conditions bancaires :

Les conditions bancaire peuvent se résumer en trois règles : les jours de valeur, les taux d'intérêt applicable à l'entreprise et les commissions.

2.1.1. Le principe des dates de valeur

L'enregistrement Comptable se fait à la date historique de l'opération, alors que l'enregistrement bancaire se fait à la date de réalisation de l'opération. D'où un décalage qui

¹ S.GRIFFITHS, « Le diagnostic et décisions financières », EYROLLES, 1996, p.177.

² P.DESBRIERES, E.POINCELOT, « Gestion de trésorerie », management, 1999, P.28.

³ Pierre VERNIMMEN, *Op.cit.*, p.1108.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

joue au profit de la banque qu'on appelle date de valeur.

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

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

2.1.2. Les taux d'intérêt

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

- Le taux de base bancaire : c'est le taux minimum qu'une banque entend retenir pour ses opérations, il correspond à un seuil de rentabilité des capitaux utilisés par les banques¹. Les taux de base bancaires sont librement fixés par les banques.
- Les taux monétaires : le trésorier doit avoir des connaissances sur les taux d'intérêt applicables sur le marché monétaire ainsi que leur principe d'utilisation.

2.1.3. Les commissions

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

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

¹ Marc Gaugain, Roselyne Sauvée-Grambert, p.86.

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

3. Les moyens de financement à court terme :

En se basant sur les prévisions en date de valeur déjà élaborées, le trésorier doit prendre des décisions de financement dans le cas où il constate un déficit de trésorerie, il doit déterminer le montant, la durée ainsi que le moyen de financement nécessaire au rééquilibrage de sa trésorerie.

Les sources de financement sont multiples on distingue : le financement non bancaire, le financement bancaire et le financement par accès direct au marché.

3.1. Le financement non bancaire

- Le crédit interentreprises : c'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est lié à la livraison d'un bien ou d'un service. Il est une alternative au paiement au comptant. C'est un délai de paiement que les entreprises s'accordent mutuellement. Les effets de commerce sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises.¹

Le crédit interentreprises est une solution majeure du financement à court terme des entreprises, les conditions de ce crédit sont négociées entre les deux parties contractantes.

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

- L'affacturage : Est un contrat par lequel un établissement de crédit spécialisé, appelé factor, achète ferme les créances détenues par un fournisseur, appelé vendeur, sur ses clients appelés acheteurs. Le contrat d'affacturage comporte à la fois transfert de créances par subrogation conventionnelle, et garantie de bonne fin.

¹ Nathalie Gardes, cours gestion de trésorerie, université de bordeaux, p.19.

L'affacturage est une autre source de financement à court terme aux entreprises en besoin de trésorerie, il représente un transfert des créances commerciales de l'entreprise au factor (entreprise effectuant l'affacturage), ce dernier prend en charge le recouvrement de ces créances avant leur échéances contre paiement d'une commission.

L'affacturage peut être une solution intéressante aux entreprises ne désirant pas s'endetter à court terme, il leur permet d'améliorer leur niveau de solvabilité puisque leurs créances seront réglées par le factor, mais cette solution peut ne pas être adéquate à toutes les entreprises car son cout est jugé élevé.

3.2. Financement par accès direct au marché

Les entreprises en besoin de trésorerie peuvent choisir de se financer par accès direct au marché, mais cette alternative ne lui évite pas le recours à la banque puisqu'elle joue le rôle d'intermédiaire dans ce genre d'opérations.

- Les billets de trésorerie : un billet de trésorerie est un titre de créance négociable émis par les entreprises ayant plus de deux ans d'existence, sur le marché monétaire et pour une durée limitée (entre 1 jour et 1 an). Il permet à l'entreprise qui l'émet d'emprunter à court terme auprès d'autres entreprises à des conditions proches de celles généralement applicables sur le marché monétaire.
- Les crédits syndiqués : correspondent à des crédits globaux à moyen terme, à l'intérieur desquels l'entreprise peut emprunter sur des périodes courtes de 1 à 6 mois. L'entreprise dispose donc d'une réserve de fond qui peut lui permettre de faire face à des engagements.¹

Le montant de ce crédit est important, il est octroyé par plusieurs banques à une entreprise. Le crédit syndiqué s'organise donc autour de plusieurs banques, dont la principale joue le rôle d'arrangeur de l'opération.

L'entreprise peut faire appel à ce type de crédit pour des périodes courtes, mais ce dernier compte tenu de ses montants important ne peut concerner que les entreprises de taille considérable.

¹ Helbert de LA BRUSLERIE, op.cit, p.228.

4. Le financement bancaire

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

- L'escompte : le trésorier peut recourir à l'escompte pour financer sa trésorerie, cette méthode est pratiquement la plus connue des crédits de mobilisation des créances commerciales.

« 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 »¹. L'escompte consiste donc à céder l'effet à la banque avant la date d'échéance de ce dernier afin d'obtenir la créance dans l'immédiat contre un montant d'agio payé à la banque.

- Le découvert : « Les découverts bancaires 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 les rentrées de trésorerie venir »². Le découvert est l'un des crédits à court terme les plus faciles à utiliser, c'est un crédit subjectif ; en cas de défaillance du client le banquier ne possède aucun recours. Les intérêts du découvert sont calculés sur la base du nombre de jours de son utilisation.
- Les cessions « Dailly » : dans certaines situations les entreprises sont dans l'obligation d'accorder des délais de règlement plus ou moins longs pour ses clients en raison de la concurrence rude, ceci peut lui causer des difficultés de trésorerie. Comme solution à ce problème le banquier peut proposer le crédit Dailly.

« La procédure consiste à obtenir des financements en échange de créances professionnelles, la pratique revient donc, pour l'entreprise, à céder au profit du banquier les créances détenues sur ses clients, moyennant l'obtention de ligne de découvert ou l'acceptation de billet mobilisable »³.

¹ Hubert de LA BRUSLERIE, Op.cit, p190.

² Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit, p.230.

³ Hubert de LA BRUSLERIE, Op.cit, p193.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

- L'avance en devise : c'est essentiellement un moyen de financement à court terme, qui permet à l'exportateur de recevoir ses créances au moment de l'avance. En effet l'entreprise peut demander à la banque une avance sur la devise qu'elle va recevoir ultérieurement contre paiement d'intérêts.
- 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 à une entreprise d'émettre un billet financier au profit (à ordre) 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 »¹. Son taux est indexé sur le taux du marché monétaire.
- Les crédits par signature : Correspondent le plus souvent à des cautions, simples ou solidaires, limitées dans le temps et pour des montants strictement plafonnés. Le banquier qui s'engage par signature bénéficie des droits du créancier au profit duquel la caution a été consentie.
- Avance sur marchandises (warrantage) : est un crédit de trésorerie associé à un nantissement sur les stocks de l'entreprise. Les avances sur marchandises sont sollicitées par les clients qui disposent des stocks relativement importants de matières premières ou autres, et qui souffrent d'un manque de trésorerie pour, soit revaloriser, soit relancer le cycle de production interrompu ou ralenti en raison d'une insuffisance de moyens financiers.
- La facilité de caisse : la facilité de caisse est un concours bancaire destiné à pallier des décalages de trésorerie de très courtes durées. En d'autre terme, ce crédit est destiné à faire face à des besoins momentanés de trésorerie qui reviennent généralement en fin de mois où les décaissements sont généralement importants, notamment lors du paiement des salaires, règlement des dettes fournisseurs et de la TVA...etc. Pour la banque, la facilité de caisse étant un crédit de soudure entre les dépenses à engager et les recettes à venir, le compte du client doit fonctionner alternativement en position débitrice et créditrice. La facilité de caisse se rembourse sur les recettes.²

¹ Philippe ROUSSELOT, Jean-François VERDIE, Op.cit, p.272.

² BERRAHI Kheir-Eddine, mémoire pour l'obtention d'un Magister option Marketing, « Etude et analyse de la distribution de crédit aux entreprises », 2006.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

- Le crédit de compagne ou crédit-relais : Il est utilisé pour couvrir les déficits en trésorerie résultant d'une forte saisonnalité de l'activité. Le plan de remboursement doit être adapté au cycle de l'activité de l'entreprise.
- La remise documentaire : la remise documentaire est un mécanisme de paiement utilisé dans transactions commerciales internationales par le quel le débiteur effectue un règlement à son créancier contre la remise de documents convenus lors de la conclusion de la vente. L'exportateur expédie les marchandises et remet au même moment à son banquier la traite tirée sur l'acheteur et les documents prévus dans le contrat de vente.

La banque de l'exportateur transmet la traite et les documents au banquier de l'importateur. Ce dernier ne délivre les documents à l'importateur que contre paiement ou acceptation de la traite par le débiteur. La disposition des documents permet ensuite à l'importateur de prendre livraison des marchandises. La traite, ou le paiement, prend ensuite le chemin inverse vers l'exportateur via les banques.¹

La remise documentaire est une technique simple dans son principe qui possède cependant un inconvénient majeur sur le plan de la sécurité, l'exportateur ne bénéficie d'aucune garantie de paiement en cas de remise contre acceptation d'un effet.

- Le crédit documentaire : le crédit documentaire reprend de nombreux aspects de la procédure de remise documentaire. Il l'élargit en donnant l'assurance à l'exportateur d'être payé. Le rôle de la banque de l'importateur ne se limite plus à présenter les documents à l'acheteur. Elle garantit le paiement à l'exportateur en s'engageant à le payer contre la remise des documents.

¹ Hubert de la BRUSLERIE, Op.cit. p.65.

Section 2 : Placement des excédents de trésorerie

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

Trop souvent, ces excédents de trésorerie ne sont pas utilisés, alors qu'une gestion efficace de ces derniers peut être rémunératrice pour l'entreprise. Une des missions du trésorier consiste à maximiser les produits financiers découlant de ces placements.

1. Instruments de placement Non Négociables

1.1.Placement des excédents de trésorerie via le système bancaire :

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

- **Dépôt à terme** : ce type de placement se définit comme l'engagement de l'entreprise à laisser une somme en dépôt (bloqué) sur un compte bancaire appelé compte à terme et cela pendant une durée déterminée en échange d'une rémunération (un taux) qui est fonction d'un taux fixé d'avance, de la durée et du montant choisis ».
 - Dans le cas où le prêteur souhaite récupérer son placement bloqué avant la date d'échéance initialement prévu, il perd son gain et la banque lui applique une pénalité variable selon les établissements de 0,5% à 1,8% du montant du placement lors de ce remboursement anticipé.
 - Les intérêts peuvent être versés en fin ou en début du blocage, ils sont soumis à l'impôt sur les bénéfices.
 - Les comptes à terme sont donc des produits de placement à court terme qui paraissent peu attrayant dans la mesure où même s'ils sont très sûrs, ils restent par contre peu rentables, peu liquides et fortement fiscalisés.
- **Bon de caisse** : il représente un titre de créance émis par la banque en l'échange d'un dépôt, sa durée est comprise entre un mois et cinq ans, son taux est librement fixé par l'entreprise et la banque, mais il est inférieur à celui du marché monétaire. Ce bon n'est pas négociable et un remboursement anticipé est pénalisant pour l'entreprise.

2. Instruments de Placement Négociables

Les entreprises disposent d'une grande diversité d'instruments négociés sur les marchés monétaires et financiers afin de placer leurs excédents de trésorerie¹.

2.1. Détention de Valeurs Mobilières de Placement

Les valeurs mobilisées sont des titres remis par une société en échange d'un apport, dans le cas des actions ou d'un prêt dans le cas des obligations.

Ces titres sont émis sur le marché financier primaire et renégociés sur le marché financier secondaire plus connu sous le vocable de « Bourse ».

➤ Les obligations

L'obligation est une créance d'un tiers (le prêteur) sur l'émetteur (l'emprunteur). Elle prend la forme d'un titre négociable représentant une part de l'emprunt émis, ce titre productif d'intérêt (coupon) et généralement remboursé au pair. C'est-à-dire à son nominal d'émission.²

➤ Les Actions

L'action est un titre de propriété représentant une fraction du capital d'une société par action et non une créance.

La somme des actions émis constitue le capital social de la société. L'action est un revenu variable contrairement à l'obligation.

➤ Les titres de créance négociable

Ils sont émis sur un marché réglementé, et sont négociables car ils peuvent être revendus avant leur échéance. « Le marché de titres de créances négociables se présente en tant que charnière entre les marchés de capitaux à court et long terme ou une panoplie de titres à court et moyen terme sont proposés aux agents à capacité de financement, tels les bons du trésor, billets de trésorerie et les certificats de dépôts »³.

- ❖ **Certificat de dépôt** : ils sont émis par des établissements de crédit résidents ou non résidents, le CD représente un placement à très court terme sous la forme d'un billet au porteur. Le rendement du CD est très proche du marché monétaire. Son avantage réside dans la négociabilité (revendu sur le marché

¹ *Ibid*, p.138.

² Philippe MONNIER et Sandrine MAHIER-LEFRANCOIS, les techniques bancaires, DUNOD, Paris, 2008, P.248.

³ Banque d'Algérie, www.bank-of-algeria.dz consulté le 02 Avril 2016 à 22h00

secondaire) afin d'éviter toute pénalisation en cas de remboursement avant l'échéance.

❖ **Bon de Trésor** : le bon de trésor est un titre de créance représentatif d'un emprunt dont l'émetteur est un Etat. Le fait de détenir un bon de trésor rend alors son propriétaire (investisseur-épargnant) créancier de l'Etat. De son côté, l'Etat s'engage à le rembourser à une échéance déterminée et à lui verser un intérêt.

❖ **Billet de Trésorerie** : les billets de trésorerie représentent un moyen de financement pour les entreprises à besoin de financement et un moyen de placement pour les entreprises ayant un excédent de trésorerie.

Le billet de Trésorerie est un titre de créance négociable émis par les entreprises ayant plus de deux ans d'existence, sur le marché monétaire et pour durée limitée (entre 1 jour et 1 an). Il permet à l'entreprise qui l'émet d'emprunter à court terme auprès d'autre entreprise à des conditions proches de celles généralement applicables sur le marché monétaire.

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

L'appellation « OPCVM » désigne les Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières, ce sont des organismes ayant pour objet de constituer et de gérer un portefeuille de valeurs mobilières pour le compte de tiers. Ils sont habilités à collecter de l'épargne aussi modeste soit-elle en vue d'être investie en bourse selon une politique de placement bien définie.¹

Les épargnants ne souhaitant pas investir leurs argent directement en bourse peuvent recourir à l'OPCVM, cette dernière prend en charge la gestion de leur portefeuille.

On distingue deux sociétés d'OPCVM : les SICAV et les FCP.²

- **Les SICAV** : une SICAV est une société d'Investissement à capital variable qui émet des actions au fur et à mesure des demandes de souscription. Tout investisseur qui achète ses actions devient actionnaire et peut s'exprimer sur la gestion de la société lors des assemblées générales.

¹ Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse, www.cosob.org consulté le 10 avril 2016 à 23h00

² Philippe Monnier et Sandrine MAHIER-LEFRANCOIS, Les techniques bancaires, DUNOD, Paris, 2008, p.253.

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

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

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

Mobile : l'achat et la vente est immédiate, (1 jour pour les SICAV et quelques jours pour les FCP) ;

Sûr : la gestion des risques est faite par un spécialiste ;

Simple : les procédures d'achats et de ventes sont rapides et administrativement simples.

3. Optimisation des placements :

Avant toute décision de placement, et pour que cette dernière soit optimale le trésorier doit satisfaire les critères fondamentaux suivants qui peuvent être contradictoires :

- ✓ La rentabilité du placement : le placement choisi par le trésorier doit être rentable pour l'entreprise, en d'autres termes le rapport entre ce que rapportent le placement (en déduction de tous les frais), et le capital qu'a investi l'entreprise.
- ✓ La sécurité du placement : il ne suffit pas que le placement soit rentable pour qu'il fasse l'objet du choix de la part du trésorier, ce dernier doit étudier en profondeur la situation de l'organisme émetteur et évaluer son risque de défaillance, ainsi que les risques environnementaux et le risque du taux d'intérêt.
- ✓ La liquidité du placement : c'est l'aptitude de l'entreprise à sortir du placement à tout moment sans pénalité ni perte sur son capital investi.

Les supports de placement sont donc choisis selon ces critères, mais cela n'est pas suffisant. Car si l'entreprise dispose d'un excédent qu'elle va placer pour une période donnée, elle peut être amenée à engendrer un découvert sur la même période, le trésorier doit donc déterminer la durée et le montant exact du placement optimal.

4. L'arbitrage placement-découvert :

L'entreprise doit en principe effectuer un placement lorsque les soldes prévisionnels font apparaître à certaines périodes des excédents de trésorerie.

Le fait de placer tout ou partie des excédents afin d'en obtenir une rémunération, entraîne un supplément d'agios (intérêts débiteurs et commissions de plus fort découvert) liés à l'augmentation des soldes débiteurs pendant les périodes non excédentaires.

Il faut donc faire un arbitrage entre découvert et placement.

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

Les décisions de financement et les décisions de placement ne sont pas indépendantes les unes des autres. Même si le trésorier peut optimiser ses choix de financement entre différents instruments et ses choix de placement entre différents moyens.

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

4.1. L'horizon de placement

L'horizon plus long des prévisions de trésorerie permet d'envisager des décisions de placement sur une durée de plusieurs mois, voire de 1 an.

Le trésorier a le choix de faire un placement :

- Soit sur 1 an sachant que les prévisions montrent des excédents de trésorerie sur quelques mois et des besoins de liquidités sur d'autres mois de l'année.
- Soit d'effectuer des placements mensuels renouvelés, et cela que dans les mois où les soldes mensuels de trésorerie sont excédentaires.

On peut représenter l'avantage, ou l'inconvénient d'un placement à « long terme » sur 1 an comparé à une succession de placement à « court terme » sur 1 mois en calculant les gains respectifs.

Si le gain sur placement à un an est supérieur au gain sur placement renouvelé à 1 mois, il est préférable de faire un placement sur une année.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

Le trésorier a d'autant plus intérêt à placer sur un horizon long :¹

- Si l'écart de rémunération entre les placements longs et courts est important. Ce type de situation se retrouve couramment lorsque la pente des taux est positive. Le placement à 1 an est alors toujours plus intéressant que le placement à un mois ;
- Si le nombre de mois débiteurs en cas de placement long est faible.
- Si l'écart entre le taux de découvert et le taux de placement mensuel est faible.

4.2. Formalisation de l'arbitrage placement-découvert

4.2.1. Présentation

La donnée commune aux choix de placement et de financement est la ligne des soldes de trésorerie prévisionnels sur l'horizon de décision.

On se situera ici dans le cadre du budget prévisionnel de trésorerie qui porte sur les 12 prochains mois.

La question évidente qui se pose dès lors que l'on décide que les choix de placement ne se limiteront pas au strict réemploi des soldes excédentaires en suivant uniquement leur date et leurs durées probables d'apparition, et celle du montant optimal à placer.

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

La conséquence d'un placement sera de « montrer » le niveau du solde nul, ce qui se traduira par des soldes négatifs de trésorerie qui seront à la fois plus fréquents et plus importants dans leur ampleur. Ces soldes devront être financés par recours au découvert.

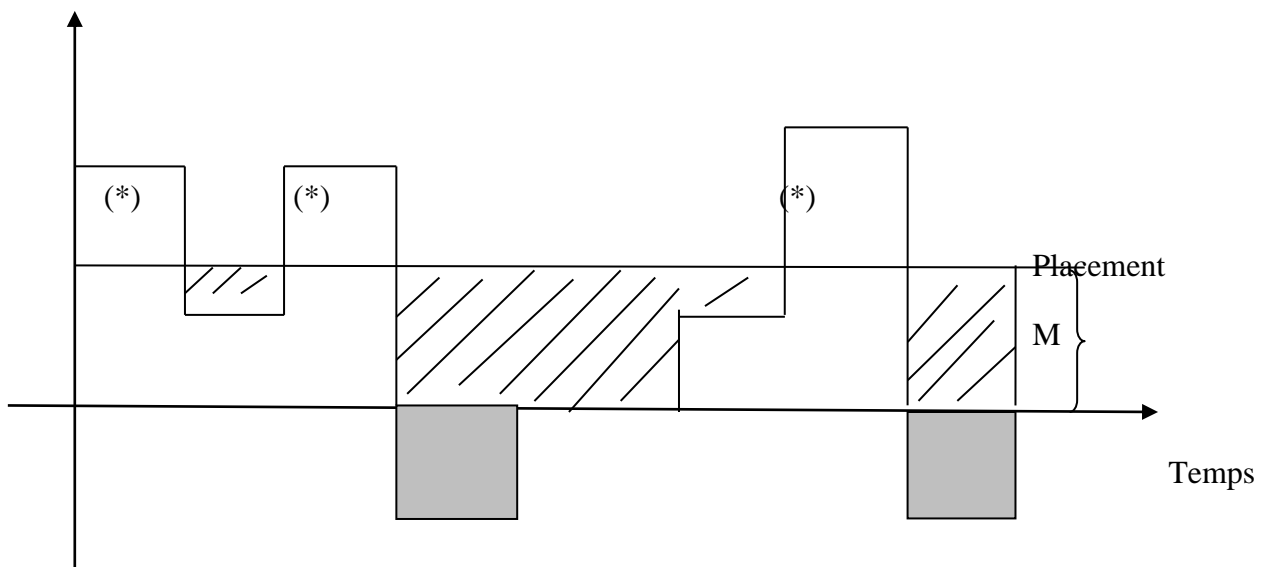
C'est en ce sens que l'on peut dire que la décision de financement par découvert sont liées.

La figure suivante illustre l'apparition de soldes de trésorerie négatifs nouveaux qui viennent s'ajouter aux soldes négatifs initiaux.

¹ Hubert de la BRUSLERIE, Trésorerie d'entreprise, Op.cit, p.297.

Montant

Figure n° 9 : Solde trésorerie après placement



Source : Hubert de la BRUSLERIE, Op.cit, p.299.

Hachuré : nouveaux soldes déficitaires après placement

En gris : déficit de trésorerie initiaux

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

- Le montant M placé sur l'horizon va dégager un revenu financier qui dépendra du taux de placement T_p sur l'horizon, ce revenu est égal à

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

- Le recours au découvert va être plus important, il donnera lieu à un paiement d'intérêts débiteurs à la banque. Ceux-ci dépendront des nombres débiteurs (hachuré et en gris sur la figure).

Les intérêts dus, suite au découvert sont égal à :

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

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

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

Max_i : le plus fort découvert mensuel.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

- Il faut aussi tenir compte des pertes d'opportunités sous forme de soldes créditeurs nets non rémunérés.

Le nouveau manque à gagner après placement est :

$$\frac{\text{Nbc} \times \text{Tp}}{36000}$$

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

$$\text{Gain/ coût} = \underbrace{\text{M} \times \text{Tp} \times 365}_{36000} - \underbrace{\text{Nbc} \times \text{Tp}}_{36000} - \underbrace{\text{Nbd} \times \text{Td} - (12 \times \text{M} + \sum \text{Max}_i) \times \text{CPFD}}_{36000}$$

Rémunération coût coût de découvert

Du placement d'opportunité

4.2.2. Formalisation de l'arbitrage

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

Pour trouver M* le montant optimum à placer, il faut avoir recours au raisonnement marginaliste.¹

Une méthode communément utilisée par les trésoriers et les logiciels de trésorerie repose sur les travaux « d'AIGNER et SPRENKLE »² concernant les arbitrages placement-découvert.

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

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

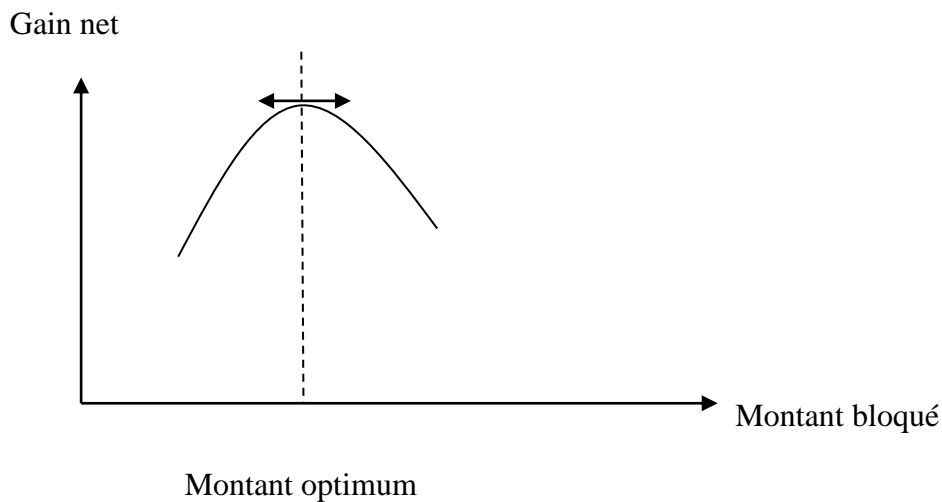
L'étude d'AIGNER et SPRENKLE complétée par celle de « Jean-Pierre ROUMILHAC »³ montre que les variations du gain net suivent une courbe d'abord ascendante puis descendante.

¹ Ibid, P.301.

² AIGNER, SPRENKLE, "On optimal financing of cyclical cash needs", Journal of finance, 1973.

³ ROUMILHAC J.P, « trésorerie à court terme et informatisation », Edition Dalloz Gestion, 1990.

Figure n° 10 : représentation du placement optimum par rapport au gain



Source : Fabrice BLIN, Jean-François ORY, « les fondements d'une régulation optimal de l'encaisse de trésorerie », p.9

Le montant optimum à placer est donc le montant correspondant au gain net maximum c'est-à-dire le sommet de la courbe précédente.

En effet, au sommet de la courbe, point d'équilibre, on peut considérer que le placement d'un montant supplémentaire, infiniment petit ΔM se traduirait par un gain net supplémentaire nul, en ce point, et en ce point seulement.

La nullité du gain total marginal permet d'écrire :

$$\frac{\Delta M \times T_p \times 365}{36000} + \frac{\Delta M \times N_{jc} \times T_p}{36000} - \frac{\Delta M \times N_{jd} \times T_d}{36000} - \Delta M \times 12 \times \text{CPFD} = 0$$

⏟	⏟	⏟
Rémunération supplémentaire provoqué par un placement ΔM	le gain lies à la diminution du coût d'opportunité	les coûts du découvert supplémentaire intérêts débiteurs + CPFD

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

Après simplification on aura :

$$N_{jc}^* = \frac{365 \times (Td - Tp) + 216}{(Tp + Td)}$$

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

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

Section 3 : La gestion des risques financiers

L'instabilité qui affecte certaines variables financières et l'environnement économique en général expose l'entreprise à des risques de perte qui concernent la gestion de trésorerie de façon particulière. Ces menaces sont notamment liées à la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change ainsi qu'aux risques de défaillance de certains partenaires de l'entreprise.¹

1. Gestion de trésorerie et risque de fluctuations des taux d'intérêt

La volatilité des taux d'intérêt affecte l'entreprise à un double titre.

D'une part, cette instabilité influe sur le niveau des charges et des produits financiers. En cas de hausse des taux d'intérêt, les débiteurs supportent un surcoût sur les dettes amorties d'une rémunération à taux variable, ils sont en revanche immunisés contre la hausse sur leurs dettes rémunérées à taux fixe.

D'autre part, l'évolution des taux d'intérêt exerce une influence sur la valeur des titres antérieurement émis. En cas de baisse des taux, les titres précédemment émis à taux fixe assurent un rendement inférieur à celui qui est offert sur des titres nouveaux, leur valeur marchande tend donc à se déprécier pour les investisseurs qui détiennent ces titres dans leur actif, la hausse des taux entraîne donc une perte².

L'effet des fluctuations de taux sur la gestion de trésorerie apparaît de toute évidence lié à un effet-flux plus qu'à un effet-stock. Si les placements à court terme d'excédents de trésorerie ne portent pas sur des titres à long terme, rémunérés à taux fixe et générateurs d'un risque éventuel en capital en cas de baisse des taux, le risque de perte en capital devrait rester limité. En revanche, les financements mis en place par les trésoriers sont généralement rémunérés à taux variable et peuvent donc subir un renchérissement du fait d'une hausse des taux sur les marchés de capitaux.

1.1. L'évaluation des risques sur taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt conduit l'entreprise à définir une politique d'exposition et de couverture, en agissant sous l'angle de la valeur patrimoniale des actifs et des passifs financiers détenus au bilan³.

¹ Elie COHEN, *Op.cit.*, p. 96.

² *Ibid.* pp. 96-97.

³ Hubert De La BRUSLERIE, *Gestion des liquidités et des risques*, *Op.cit.*, p.470.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

L'exposition au risque sur taux d'intérêt est représentée par le montant d'un financement ou d'un investissement qui est sujet au risque de survenance d'un mouvement contraire dans les taux d'intérêt qui mènera à un accroissement de la charge de la dette ou à une diminution du revenu de l'investissement. Le risque sur taux d'intérêt est donc issue de la variation de ces taux d'intérêt dans le temps à partir d'un moment donné et dans une direction contraire de celle souhaitée, car elle accroît la charge de l'emprunteur ou diminue le revenu de l'investisseur. Chacun de ces éléments est important :

- Le moment donné : le trésorier raisonne dans le contexte du présent et non du passé (sur le quel il ne peut plus agir) ou du futur (qu'il ne peut connaître).

Les actions prises pour couvrir le risque de variation de taux d'intérêt dans le futur doivent toujours être jugées a posteriori en se replaçant dans le même contexte de décision.

- La variation dans le temps : il n'y a risque que dans la mesure où les taux d'intérêt se modifient, sinon le risque est nul.
- Le sens contraire : le risque n'est réel que dans la mesure où les taux d'intérêt varient dans le sens contraire de celui souhaité. Une diminution de la charge de financement ou une majoration des revenus d'un investissement sont des avantages et non des risques.

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

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

Le risque sur taux d'intérêt sera d'autant plus élevé que le montant en jeu est élevé, que la durée est longue et que le degré de variation des taux d'intérêt est important, d'autant moins élevé, inversement. Si les deux premiers facteurs peuvent être assez facilement déterminés par le trésorier, par contre, le degré de variation des taux d'intérêt reste, lui, beaucoup plus difficile à cerner dans l'avenir.

Il sera fonction de certains éléments dont la variation aura des répercussions sur les taux d'intérêt.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

Tableau n° 7 : Facteurs influençant les variations de Taux d'intérêt

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

Source : P.KNEIPE, Trésorerie et finance d'entreprise, p.269.

1.2. Instruments de gestion du risque de taux d'intérêt

La classification la plus opérationnelle réside dans la distinction entre les marchés de gré à gré et les marchés organisés. Nous retrouverons également cette distinction dans le domaine de la gestion du risque de change¹.

¹ Philippe Rousselot et Jean -Françoise VERDIE, *Op.cit*, p.362.

1.2.1. Instruments négociés sur les marchés de gré à gré

- ❖ Swap de taux d'intérêt : Le terme swap signifie échange. Comme son nom l'indique, on peut échanger tout et n'importe quoi, même sur un marché financier. Il importe donc de bien préciser la nature du swap utilisé. Nous nous cantonnerons ici à l'étude du swap de taux d'intérêt qui reste l'un des produits les plus utilisés en matière de gestion des risques à la fois par les banques et par les entreprises. Il faut également noter que les swaps ne sont traités que sur les marchés de gré à gré.

- ❖ Terme contre terme (ou contrat forward/forward) : Par définition, le contrat de terme contre terme est un contrat par lequel on peut fixer immédiatement le taux d'intérêt d'un placement ou d'un emprunt qui sera effectué ultérieurement. Dans ce cas, un client (entreprise) et une banque s'engagent irrévocablement à réaliser une opération pour un montant, une durée et un taux déterminés, à une date différée prévue au contrat. Les caractéristiques des contrats de terme contre terme sont les suivantes :
 - Les devises traitées sont les principales devises du marché ;
 - La durée courante est inférieure à l'année. On peut opter pour les intérêts précomptés ou postcomptés.

- ❖ Forward Rate Agreement (FRA) : Le principe général est le même que celui du terme contre terme. La différence essentielle, réside dans la dissociation entre l'opération de couverture par le contrat et l'opération future de placement ou d'emprunt par l'entreprise.

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

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

- ❖ Produits optionnels de gré à gré : options de taux et contrats de cap, floor et collar
 - Options de taux : Un contrat d'option donne le droit, non l'obligation, d'acheter ou de vendre un actif déterminé (appelé actif sous-jacent), à une période fixée ou durant une période donnée, à un prix convenu dans le contrat (prix d'exercice ou strike). L'acheteur de l'option paie immédiatement une prime qui est perçue par le vendeur de l'option.
 - Caps, Floors et Collars : Ces produits sont, contrairement aux options qui sont des produits de court terme, destinés à la gestion et à la couverture du risque de taux d'intérêt à moyen terme. Les durées de ces instruments peuvent aller en effet jusqu'à 10 ans même si les échéances les plus courantes ne dépassent guère 7 ans¹.

1.2.2. Instruments négociables sur les marchés organisés

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

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

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

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

La standardisation porte sur :

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

¹ Philippe ROUSSELOT et Jean -Françoise VERDIE, *Op.cit.*, pp.366-373.

2. Gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux de change

Les opérations libellées en devises peuvent placer l'entreprise en position de change. Une position longue traduit une situation dans laquelle des avoirs nets libellés en devises restent inscrits à l'actif de l'entreprise, soit dans l'immédiat, soit à une date future. Ainsi, l'entreprise peut détenir des disponibilités en monnaie étrangère, acquises après une opération d'exportation ou après un emprunt auprès de non-résidents et non encore cédées. De même, l'entreprise peut détenir des créances libellées en devises parce qu'elle a consenti un crédit commercial à un client étranger ou parce qu'elle a placé des fonds auprès d'une banque non résidente¹.

2.1. Le risque de change

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

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

2.2. Les situations d'Exposition au Taux de change

- Risque de change sur un contrat d'exportation : l'exportateur qui paie ses créances en devises est exposé au risque du change. En cas de dépréciation de la devise, l'exportateur recevra moins de monnaie locale lors de la conversion des devises reçues sur le marché des changes au comptant.
- Risque de change sur un contrat d'importation : l'importateur ayant ses dettes libellées en devise est exposé au risque de change. En cas d'appréciation de la devise, la contre-valeur de sa dette en monnaie locale augmentera.
- Risque de change sur appel d'offres ; ou sur opération conditionnelle, c'est-à-dire, sur une opération qui risque de ne pas se réaliser.²

¹ Pierre CABANE, *Op.cit.*, p.143.

² P.ROUSSELOT et JF.VERDIE, *Op.cit.*, p.260.

2.3. Les types de risque de change

Trois approches de la position de change sont distinguées¹ :

➤ **Le risque de change transactionnel**

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

➤ **Le risque de change économique**

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

➤ **Le risque de conversion patrimonial**

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

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

2.4. La couverture du risque de change

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

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

Une fois ses considérations sont prises en compte, le trésorier de l'entreprise peut :

- Ne rien faire : cela est dans le cas où des pertes de changes sont limitées, dans cette

¹ Pascal BARNETO et Georges GREGORIO, *Finance*, Manuel et applications, DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2009, p.463-464.

situation, ne pas se couvrir reste le moyen le moins coûteux.

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

- Décider de couvrir toutes ses positions : (la couverture systématique) à l'opposer les trésoriers qui suivent cette méthode considèrent qu'une perte d'opportunités est acceptable alors qu'une perte réelle ne l'est pas. Cette politique n'est pas optimale pour deux raisons :
 - Les coûts de couverture sont élevés.
 - Les pertes d'opportunités peuvent être significatives et les entreprises concurrentes ont peut être la possibilité de profiter des évolutions des taux de change.
- Se couvrir de manière sélective : c'est le type de politique qui est le plus pratiqué par les groupes et les entreprises fortement exposé à l'internationalisation.

Dans cette politique, le trésorier peut décider de couvrir une position longue en cas de baisse anticipée de la devise et ne rien faire en cas de hausse anticipée. Pour cela, il doit disposer d'un système d'information sur les flux entrants en devise ainsi qu'un système de prévision performant lui permettant d'avoir des anticipations, également de savoir évaluer les résultats.¹

Donc, les couvertures de change doivent faire l'objet d'une évaluation mesurant les gains et les pertes, avec et en l'absence d'une couverture de change, compte tenu des évolutions réelles des taux de change par comparaison à leurs évolution anticipées. Le coût de la couverture du risque de change ne doit pas excéder les gains qu'elle procure ou les pertes qu'elle évite².

3. Le risque Client

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

¹ P.ROUSSELOT et JF.VERDIE, *Op.cit*, P.269.

² Jack FORGET, *Gestion de trésorerie, Op.cit.*, p.172.

Chapitre II : L'optimisation de la gestion de trésorerie

Le risque client est l'un des éléments fondamentaux du besoin en fonds de roulement et de la pérennité de l'entreprise. Il faut sans cesse sensibiliser les acteurs internes au fait qu'une vente n'est réellement réalisée qu'après l'encaissement complet du prix. En externe, il faut vendre ses conditions de règlement.¹

Au niveau de la trésorerie, cela se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui va infliger le compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre du plan de trésorerie qui va induire une modification dans le financement des emplois. Tout événement imprévu entraîne un déséquilibre des prévisions de trésorerie. Le risque de crédit client concerne les entreprises via les créances qu'elles accordent à leurs clients.

3.1. La couverture des impayés ²

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

➤ L'intervention des commerciaux

Dans une première approche, on estime que le commercial est responsable jusqu'à l'encaissement de la créance. Cette approche est pertinente lorsque les commerciaux se rendent fréquemment chez leur client, pour but de repartir avec un chèque. Toutefois, le recouvrement ne doit pas devenir leur préoccupation principale.

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

➤ Les relances de Retard de paiement

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

¹ C.SELMER, Toute la fonction finance, DUNOD, 2006, p.260.

² Idem, p.271.

3.2. La couverture du risque client

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

➤ **La caution**

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

➤ **L'assurance-crédit**

Elle permet de bénéficier de trois prestations :

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

➤ **L'affacturage** (déjà expliqué auparavant)

Conclusion

Une gestion optimale de la trésorerie est une gestion qui maximise à la fois liquidité et rentabilité, elle a pour objectif d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût.

La gestion de la trésorerie nécessite une plus grande rigueur sur le plan pratique et une nouvelle approche sur le plan théorique. Elle repose sur la maîtrise de l'évolution de la situation financière de la firme dans tous ses aspects.

Par ailleurs, L'instabilité qui affecte certaines variables financières et l'environnement économique en général expose l'entreprise à des risques de perte qui concernent la gestion de trésorerie de façon particulière. Ces menaces sont notamment liées à la volatilité des taux d'intérêt et des taux de change.

Toutefois, les firmes doivent être en mesure d'identifier les moyens de financement les plus rentable mais aussi gérer les délais de remboursement afin de maintenir l'équilibre financier.

Enfin la gestion de la trésorerie concerne la gestion à court terme des flux d'encaissements et de décaissements et l'optimisation permanente de leur ajustement.

CHAPITRE III:

Optimisation de la trésorerie au sein d' ATM Mobilis

Introduction

Les deux premiers chapitres consacrés au cadre théorique de l'étude a permis de tracer le cadre conceptuel de l'optimisation de la gestion de trésorerie.

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

Ainsi, ce chapitre sera consacré à la pratique de la gestion de la trésorerie dans une entreprise de service de téléphonie mobile. Il sera subdivisé en trois sections :

- ❖ Une présentation générale de l'entreprise ATM Mobils, fera l'objet de la première section.
- ❖ Dans la deuxième section, nous tenterons d'analyser la gestion de trésorerie d'ATM Mobilis.
- ❖ Enfin, l'optimisation de la gestion de trésorerie fera l'objet de la dernière section.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Section 1 : Présentation de l'entreprise ATM Mobilis :

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications et en particulier celui de la téléphonie mobile connaît depuis le début de l'année 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de téléphonie mobile.

Le marché des télécommunications algérien connaît aujourd'hui trois grands opérateurs de téléphonie mobile, parmi ces opérateurs on cite l'opérateur ATM Mobilis qui a su se développer et se démarquer entre les entreprises algériennes.

1. Présentation de l'entreprise

Mobilis, filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en août 2003, il propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité : offre post-payée et prépayée adaptées à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, Roaming à l'international, messagerie vocale, ...

1.1. Historique

Le 15 décembre 2004, Mobilis a lancé le premier réseau expérimental UMTS (Universal Mobile Telecommunication System) en Algérie, intégrant ainsi le club des 40 opérateurs dans le monde qui maîtrise cette technologie. Mobilis est aujourd'hui le seul véritable opérateur multimédia en Algérie.

Entreprise innovante, Mobilis utilise la convergence entre l'internet et le téléphone mobile dans la gestion de sa communication, devenant ainsi une véritable « entreprise de l'Internet mobile ».

Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Aujourd'hui, plus de 75% de la population algérienne est couverte par un réseau de haute qualité.

Leader de la téléphonie mobile en Algérie, Mobilis compte près de sept millions d'abonnés actifs.

L'ouverture du secteur des postes et des télécommunications à la concurrence a été stipulée par la loi 03-2003 du 5 août 2000 avec comme résultat :

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

En janvier 1999, lancement de la première offre GSM par le Ministère de la poste et des télécommunications. Le réseau ne couvrait que les chefs-lieux de grandes wilayas, comme Alger, Oran, Constantine...

Le Ministère des PTT qui devient le Ministère de la poste et des Technologies de la Communication, pour l'exercice des missions de la réglementation, de politique sectorielle et de développement des TIC.

La création de l'autorité de régulation de la poste et des Télécommunications, chargé de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.

La création de deux opérateurs Algérie Poste et Algérie Télécoms en tant qu'entreprises autonomes.

En 2002, Algérie Télécoms a bénéficié d'une licence de régularisation pour ses activités fixe et mobile GSM et entre en phase opérationnelle à partir du 1^{er} Janvier 2003, l'exploitation du réseau GSM, hérité du Ministère des Postes et Télécommunication, et la fourniture des services mobiles sont assurées par Algérie Télécoms.

En août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été finalisée et ATM Mobilis été créé en tant que société par action.

En janvier 2004, ATM MOBILIS devient une filiale avec une vraie structure. Mais avec peu de moyens et des effectifs très limités, elle ne pouvait aucunement soutenir la concurrence.

En mai 2004, ouverture du call center MOBILIS.

Juillet 2004, nomination d'une nouvelle direction à la tête de MOBILIS pour relancer l'entreprise.

Août 2004, arrivée sur le marché d'un troisième acteur, avec l'ambition de devenir rapidement le deuxième opérateur du pays.

En août 2004, le premier réseau expérimental UMTS de MOBILIS enregistre son millionième abonné actif.

En janvier 2006, ATM MOBILIS annonce ses 5 millions d'abonnés actifs.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

ATM MOBILIS est entré dans plusieurs domaines d'intérêt pour la responsabilité sociale est événements les plus importants a diminué le nombre de clients dans l'année 2010 par 6,3-% par rapport à 2009 et sont les réalisations les plus importantes de la Fondation Mobilis à ce stade sont présentés comme se suit :

- Jusqu'à 31 Décembre 2010 :
 - La part de marché s'élève à 28,82%
 - Nombre d'abonnés 9 million d'abonnés
 - Résultat net plus de 2,9 milliard DA
 - Chiffre d'affaire de 47 milliard DA
- En Décembre 2011 :
 - Nombre d'abonnés plus de 10 million d'abonnés
 - Résultat net plus de 6 milliard DA
 - Chiffre d'affaire plus de 53 milliard DA
- Période 2012-2013

Cette étape à connu un succès en termes de ressources matérielles et humaines et de la technologie de l'information, de la finance, et cela est dû aux efforts déployés par les membres du parti et les cadres qui sont encore en cours de construction.

1.2. Statut Juridique

ATM MOBILIS est une société par action (EPE/SPA), ses actions sont détenues à 100% par la société mère Algérie télécom.

Dénomination siège : son siège est situé au quartier des affaires sis à BAB EZZOUAR, ALGER.

1.3. Les principes

ATM MOBILIS est une entreprise nationale instaurée pour créer :

- la richesse et générer du progrès.
- protéger et défendre les intérêts du consommateur en Algérie.
- assurer la qualité du service, la transparence.
- l'esprit d'équipe, le respect des engagements, l'éthique, l'innovation, l'excellence, le travail bien fait, le mérite et l'honnêteté.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

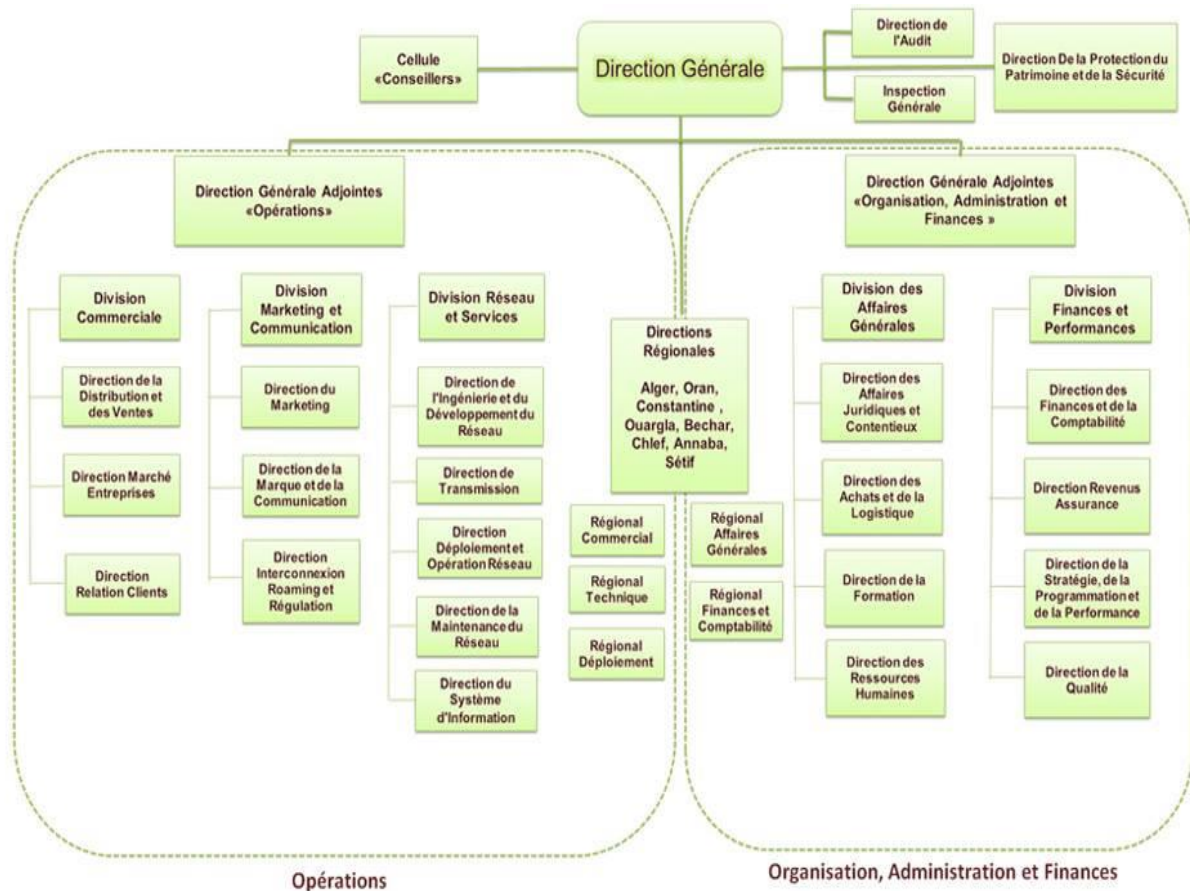
1.4. Les Missions d'ATM Mobilis

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- Réaliser toute étude et/ou toute action permettant d'Identifier les besoins des clients.
- Vérifier la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.
- Définir et concevoir l'architecture du réseau.
- Réaliser les études d'ingénierie en conformité avec les normes des réseaux et services.
- Déployer le réseau de téléphonie mobile à travers tout le territoire national.
- Assurer les actions de communication pour faire connaître le produit.
- Assurer la commercialisation du produit.
- Mettre à la disposition des structures les compétences nécessaires
- Assurer la maintenance curative et préventive du réseau
- Gérer les effectifs.
- Refonte et Urbanisation du SI en vue d'un alignement entre ce dernier et le business d'entreprise.
- Gérer les achats de l'entreprise.
- Gérer les stocks (équipements, pièces de rechange, mobiliers, fournitures).
- Gérer les finances, la comptabilité et la trésorerie de l'entreprise.
- Assurer la bonne tenue et la régularité des comptes.
- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile.
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile.
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire;
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence;
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

1.5. La structure d'ATM MOBILIS

Figure n°11 : L'organigramme d'ATM MOBILIS



1.5.1. La Direction Générale :

La direction générale est dirigée par un président directeur général qui est assisté par des conseillers dans les différents domaines d'activités à savoir, la technique, le marketing et le commercial, ressources humaines, finance, juridique et affaires générales.

Afin de pouvoir mener les politiques complexes coordonnées au niveau des directions, tout en garantissant une prise en charge opérationnelles de bon niveau par les structures attachées.

ATM MOBILIS a opté la mise en place de divisions managerielles regroupant l'autorité et le savoir faire.

1.5.2. Les Divisions D'ATM MOBILIS

ATM Mobilis compte quatre grandes divisions, chaque division est composée de plusieurs directions :

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

- La Division Affaire Générales (DVAG)
 - Direction des ressources humaines
 - Direction de la formation
 - Direction de l'affaire juridique et contentieuse
 - Direction des achats et de la logistique
 - Direction qualité.
- La Division Réseau et Service (DVRS)
 - Direction maintenance réseau
 - Direction transmission
 - Direction Ingénierie et développement réseau.
 - Direction déploiement et opération réseau .
- La Division Commerciale et Marketing (DVCM)
 - Direction marketing GP.
 - Direction distribution et ventes GP.
 - Direction marché entreprises.
 - Direction relation client GP.
- Division Commercial
 - Direction de la distribution et des ventes
 - Direction marché entreprise
 - Direction relations clients.
- La Division finance et performances.
 - Direction des finances et de la comptabilité.
 - Direction revenus assurance.
 - Direction de la stratégie de la programmation et de la performance.
 - Direction de la qualité.

Nous nous contenterons de présenter et d'expliquer le rôle de la Direction des finances et de la comptabilité où nous avons effectué notre stage.

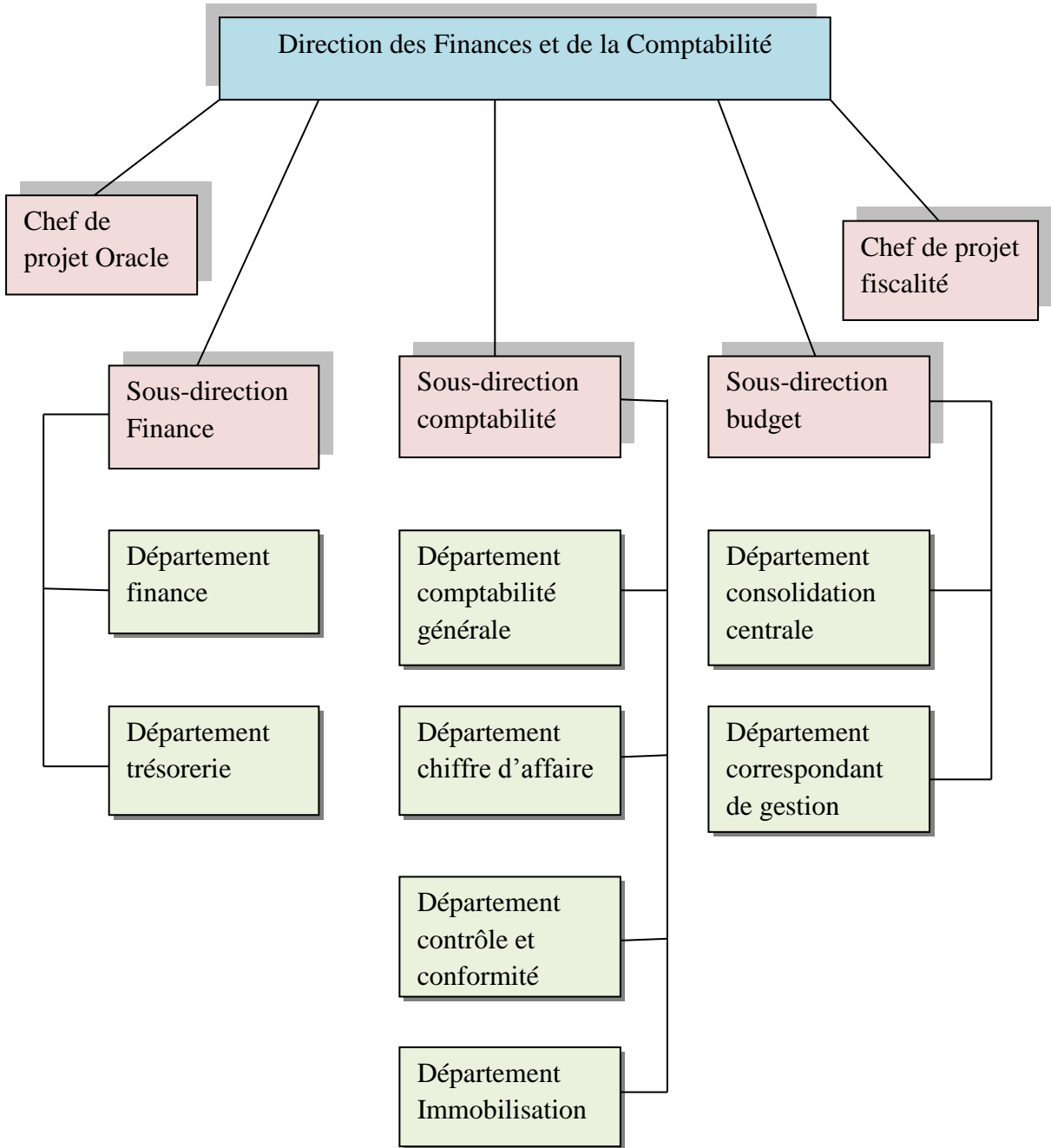
2. Présentation et rôle de la direction des finances et la comptabilité (DFC) :

La direction des finances et de la comptabilité d'ATM Mobilis se préoccupe de la réalisation de toutes les opérations financières et comptables. On y détermine les différents budgets, les investissements, les paies, la comptabilité auxiliaires des clients, des fournisseurs et d'autres.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Aussi, on y tient les écritures, journaux et autres documents comptables en utilisant le système informatique (c'est un logiciel de gestion utilisé dans l'entreprise).

2.1. L'organigramme de la DFC



Source: Elaborée par l'étudiante.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

2.2. Les missions de la DFC

La DFC dirigée par un directeur des finances et de la comptabilité a comme mission ce qui suit :

- Assurer, pour l'ensemble de l'organisation, les fonctions de comptabilité, finance, trésorerie, gestion prévisionnelles, pilotage du budget annuel et la consolidation des budgets.
- Assurer la bonne tenue des comptes et la régularité des dossiers financiers.
- Apporter aux directions opérationnelles le support analytique nécessaire à l'optimisation de leurs activités et décisions opérationnelles.
- Coordonner les programmes de rationalisation des coûts d'ATM MOBILIS.
- Piloter les relations avec les opérateurs tiers.
- Assister les directions dans la mise en place de processus financiers internes à chaque direction.
- Assurer le reporting financier et le suivi des plans d'actions quantitatifs à tous les niveaux d'ATM MOBILIS sur la base des tableaux de bord des directions de l'analyse des écarts et de l'ensemble des entrées d'informations de l'activité.
- Assurer le contrôle des investissements en coordination avec la direction des Affaires Internes.
- Assurer la Maîtrise d'ouvrage du système d'informations financier.
- Décrire les processus internes de la direction en collaboration étroite avec la Direction de la Qualité.
- Atteindre les objectifs fixés dans le plan d'actions et dans le programme pluriannuel.
- Elaborer et produire les tableaux de bords de reporting contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général d'ATM MOBILIS (Business Plan, Plans d'actions).
- Atteindre les objectifs de productivité.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

2.3. Evolution du chiffre d'affaire (CA)

Le chiffre d'affaire d'ATM Mobilis est constitué essentiellement de la vente des lignes et du revenu généré par les abonnés (Interconnexion).

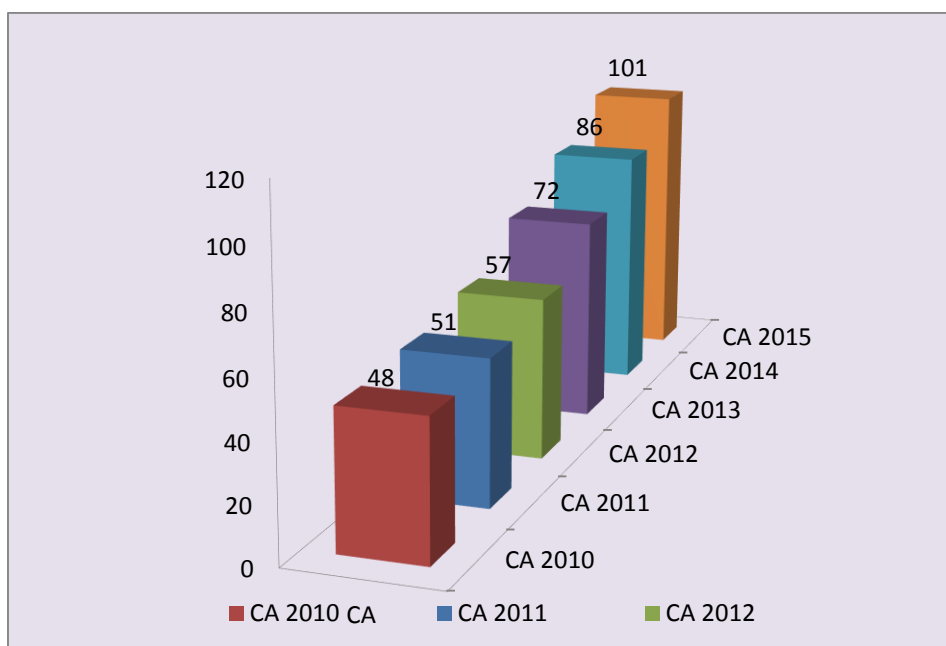
L'interconnexion constitue la part la plus importante du chiffre d'affaires, elle représente depuis 2007 plus de 90% du CA.

Tableau n° 8 : Evolution du CA d'ATM Mobilis

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CA HT (en Mds de DA)	48	51	57	72	86	101
Taux de croissance du CA (%)	-	6,25	11,76	26,31	19,44	17,44

Source : Elaboré par l'étudiante, depuis document interne à ATM Mobilis.

Figure n° 12 : Evolution du chiffre d'affaires (en Milliards de DA)



Source : Elaborée par l'étudiante, depuis document interne à ATM Mobilis.

La figure représente l'évolution du chiffre d'affaire de l'année 2010 à 2015 en milliards de DA.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Nous constatons une croissance continue du chiffre d'affaire, ATM Mobilis a doublé son chiffre d'affaires sur 6 années qui était de 48 milliard en 2010 et qui a atteint les 101 milliards de DA en 2015.

En 2015 Mobilis a réalisé un chiffre d'affaires exceptionnel de 101 milliards de dinars, soit près de 920 millions de dollars, en hausse de 17,44 % comparativement à celui de 2014, permettant à l'entreprise de se placer en tête des opérateurs activant sur le marché algérien.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ATM Mobilis :

Pour avoir une vision cohérente de la manière dont l'entreprise gère sa trésorerie et obtient ses résultats, il faut comprendre de quoi elle se compose.

Nous avons procédé à une recherche documentaire afin de pouvoir faire une étude analytique par la suite. Cela grâce aux trois états financiers suivant :

- ❖ Le bilan ;
- ❖ Le compte de résultat ;
- ❖ Le tableau de flux de trésorerie.

Outils de l'enquête : Méthode descriptive et analytique

Afin de réaliser ce travail, nous avons commencé par une présentation descriptive de la gestion de la trésorerie puis nous avons mené une analyse à travers l'étude exploratoire des documents obtenus par l'entreprise à savoir les états financiers.

Pour commencer nous avons analysé le bilan comptable sur trois exercices respectif à savoir, 2014, 2013 et 2012. A travers l'analyse de ce document nous avons pu ressortir les indicateurs d'équilibre financier.

Ensuite, nous avons analysé le compte de résultat de l'entreprise sur les mêmes années, et de là nous avons pu analyser les différents ratios.

Enfin, nous avons achevé notre démarche analytique à travers l'analyse des flux de trésoreries de l'entreprise.

1- Analyse de la situation financière d'ATM Mobilis

Nous ferons une étude sur la situation financière de l'entreprise, qui est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité.

Cette étude sera menée comme suit :

- ❖ Analyse par les indicateurs d'équilibre financier ;
- ❖ Analyse par les principaux ratios.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Comme nous l'avons déjà vu dans le chapitre théorique, afin de calculer les indicateurs d'équilibre et les ratios pour l'analyse de la situation financière nous devons recourir au bilan comptable et au TCR car ils représentent la situation de l'entreprise a un moment donné.

Nous présenterons le bilan comptable des trois années 2012,2013 et 2014.

Tableau n° 9 : Bilan comptable en grande masse d'ATM Mobilis (en Milliards de DA)

BILAN	2012	2013	Croissance	2014	Croissance
ACTIF					
Immobilisations nettes	44,329	67,864	53,09%	94,672	39,50%
Stocks	0,732	1,370	87%	1,792	30,80%
Clients	20,453	25,95	27%	30,924	19,17%
Trésorerie	37,991	43,71	15,05%	40,80	-6,65%
Total ACTIF	103,505	138,894	34,19%	168,188	21,09%
PASSIF					
Fonds propres	46,012	61,144	32,29%	73,685	20,51%
Dettes financières long termes	8,005	14,565	81,95%	20,579	41,29%
Fournisseurs	31,661	43,852	38,50%	53,028	20,92%
Autres dettes	17,827	19,333	8,44%	20,896	8,08%
Total PASSIF	103,505	138,894	34,19%	168,188	21,09%

Source : Elaboré par l'étudiante depuis le Bilan d'ATM Mobilis.

1.1. Analyse du Bilan :

L'analyse du bilan de la société ATM Mobilis sur les 03 exercices N-2, N-1 et N fait ressortir ce qui suit :

1- Les immobilisations nettes de l'entreprise ont augmenté de 113,56% de N-2 à N, ceci est dû à la politique d'investissement de la société à l'effet d'agrandir sa capacité et de diversifier ces services (lancement de la 3G).

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

2- Le niveau des stocks a l'année 2014 a connu une augmentation de 145% par rapport à l'année 2012, mais le niveau des stocks reste très faible par rapport au total de l'actif, il représente en moyenne pour les années 2012,2013 et 2014 : 1% de l'actif, car l'entreprise est une entreprise prestataire de service qui ne détient pas des stocks élevés (pas de matières premières, pas de production stockés) contrairement à des entreprises de production.

3- Le niveau des créances clients a enregistré une augmentation de 51% à l'année 2014 par rapport à l'année 2012, en raison de l'allongement des délais de recouvrements des clients.

4- L'entreprise se trouve en situation de trésorerie positive tout au cours des trois années, cela est dû à la politique de commercialisation et de recouvrement de la société.

5- En N-1, les fonds propres ont augmenté de 32% et à l'année N de 20%, cela est dû à l'augmentation des réserves de l'entreprise, par l'incorporation des résultats non distribués.

6- Les dettes fournisseurs ont augmentées de 67% de N-2 à N, cela est essentiellement dû à l'expansion de l'activité de l'entreprise où l'entreprise compte plus de fournisseurs à l'année N avec des délais de règlement plus long.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Tableau n° 10 : Compte de résultats d'ATM Mobilis

	2012	2013	2014
Ventes et produits annexes	57 161 798 791,12	71 886 626 905,34	86 060 452 349,05
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation	6 860 734,09	7 960 830,58	5 536 836,00
PRODUCTION DE L'EXERCICE	57 168 659 525,21	71 894 587 735,92	86 065 989 185,05
Achats consommés	-998 504 133,34	-1 864 638 913,21	-3 253 913 791,95
Services extérieurs et autres consommations	-26 583 914 103,09	-30 705 664 413,33	-41 347 758 619,85
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	-27 582 418 236,43	-32 570 303 326,54	-44 601 672 411,80
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	29 586 241 288,78	39 324 284 409,38	41 464 316 773,25
Charges de personnel	-5 440 697 983,43	-6 665 666 415,51	-7 897 014 016,94
Impôts, taxes et versements assimilés	-3 400 839 539,03	-4 718 445 683,55	-5 870 358 619,56
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	20 744 703 766,32	27 940 172 310,32	27 696 944 136,75
Autres produits opérationnels	279 182 411,85	1 173 507 514,77	2 518 733 461,00
Autres charges opérationnelles	-83 257 700,64	-164 099 337,11	-129 106 321,24
Dotations aux amortissements, provisions	-7 555 492 717,63	-8 852 320 181,03	-13 715 563 483,14
Reprise sur perte de valeur et provisions	386 696 570,84	215 211 890,16	20 730 429,97
RESULTAT OPERATIONNEL	13 771 832 330,74	20 312 472 197,11	16 391 738 223,34
Produits financiers	1 150 695 691,35	515 205 946,03	474 170 854,23
Charges financières	-695 758 452,59	-178 487 107,49	-226 537 928,94
RESULTAT FINANCIER	454 937 238,76	336 718 838,54	247 632 925,29
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	14 226 769 569,50	20 649 191 035,65	16 639 371 148,63
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-3 725 127 496,00	-5 399 853 383,00	-4 746 169 123,48
Impôts différés sur résultats ordinaires	150 983 278,13	207 830 962,88	524 155 989,36
Total des produits des activités ordinaires	58 985 234 199,25	73 798 513 086,88	89 079 623 930,25
Total des charges des activités ordinaires	-48 332 608 847,62	-58 341 344 471,35	-76 662 265 915,74
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	10 652 625 351,63	15 457 168 615,53	12 417 358 014,51
Produits extraordinaires	-	-	-
Charges extraordinaires	-	-	-
Résultat extraordinaire	-	-	-
RESULTAT DE L'EXERCICE	10 652 625 351,63	15 457 168 615,53	12 417 358 014,51

Source : Document interne à ATM Mobilis.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

1.2. Analyse du compte de résultat :

Pour cette analyse, nous allons présenter l'évolution du tableau de compte de résultat d'ATM Mobilis sur trois années respectives, 2012, 2013 et 2014.

1- On constate une augmentation du chiffre d'affaire de la société plus de 50% entre 2012 et 2014, cela prouve que cette dernière vend ses produits.

2- Les consommations de l'entreprise ont augmentés de 61% à l'année 2014 par rapport à l'année 2012.

3- A cet effet, la valeur ajoutée de l'entreprise a augmenté de 40,14%, durant la période 2012 à 2014, cela est dus essentiellement à la hausse du chiffre d'affaires.

4- Les charges liées aux personnels ont crûs de 45,16%, cela reviens aux augmentations des salaires et aussi à la politique de recrutement de la société.

5- L'excédent brut d'exploitation a enregistré une augmentation de 33,51% entre les exercices 2012 et 2014, c'est relative avec l'augmentation de la valeur ajouté et charges du personnel.

6- Les amortissements ainsi que les provisions ont connu une hausse de 81,53% de 2012 à 2014, cela est dû aux acquisitions de nouveaux matériels et aux risques de perte liés à l'exploitation.

7- Le résultat net de l'exercice est de 10 milliards de dinars à l'année 2012, à l'année 2013 le résultat net de l'entreprise a connu une hausse et a atteint les 15 milliards cela est dus essentiellement au nouveau service qu'a lancée l'entreprise à l'année 2013 (lancement de la troisième génération).

2. Analyse des indicateurs d'équilibre financier

Après l'analyse méticuleuse du bilan, nous avons pu calculer les indicateurs d'équilibre suivants :

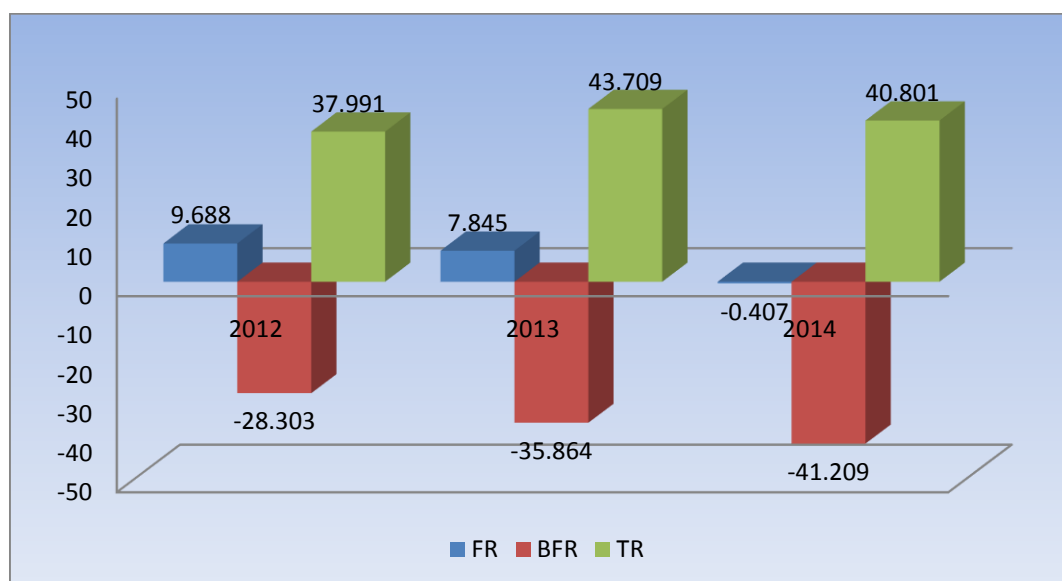
- Fonds de roulement ;
- Besoin en fonds de roulement ;
- Trésorerie nette.

Tableau n° 11 : Les indicateurs d'équilibre financier

Equilibr	2012	2013	2014
FR	9 688 370 920	7 845 095 870	-407 919 160
BFR	-28 303 125 220	-35 864 883 200	-41 209 025 810
TR	37 991 496 140	43 709 979 070	40 801 106 650

Source : Elaboré par l'étudiante, depuis le bilan d'ATM Mobilis.

Figure n° 13 : Représentation des indicateurs d'équilibre financier (en Mds DA)



Source : Elaborée par l'étudiante, depuis le Bilan d'ATM Mobilis.

2.1. Le fonds de roulement

Pour rappel, le fonds de roulement a pour fonction de financer le besoin en fonds de roulement, il est égal à :

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisés}$$

Pour les années 2012 et 2013, le FR a enregistré des valeurs largement positives, ce qui signifie que l'ensemble des actifs à long terme ont été financés par les capitaux permanents de l'entreprise, avec un excédent de ces derniers.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Cet excédent lui permet de financer une partie de son actif circulant (moins d'un an) et faire face à ces engagements à tout moment.

Quant à l'année 2014, le FR est négatif, il a enregistré une valeur près de 408 millions de dinars largement inférieur à celle de l'année précédente (le FR de l'année 2013 était de 7 milliards de dinars). ATM Mobilis a fait plusieurs acquisitions d'immobilisations à cette année.

2.2. Le besoin en fonds de roulement

D'après le premier chapitre, le BFR correspond au montant des liquidités gelées. Il est égal :

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant hors trésorerie} - \text{Dettes à court terme}$$

Le BFR est négatif durant les trois années. Ce qui signifie que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin de financer son cycle d'exploitation par ces excédents de ressources à long terme (FR) ni avoir recours à des financements extérieurs à court terme.

2.3. La trésorerie nette

Le solde de trésorerie permet l'ajustement entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

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

On constate d'après les résultats précédents que le FR est supérieur au BFR durant les trois années respectives 2012, 2013 et 2014, ce qui engendre une trésorerie largement positive.

L'entreprise a un fonds de roulement positif pour les années 2012 et 2013, et un besoin en fonds de roulement négatifs pour les trois années considérées. Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins. Ceci signifie que la situation financière de l'entreprise est saine est qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

L'activité de l'entreprise dégage une trésorerie excédentaire qu'elle pourra placer à court terme pour générer des profits.

3. Analyse des principaux ratios

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs caractéristiques. Dans notre cas on illustrera quelques-uns.

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

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

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

- ❖ Ratios de liquidité ;
- ❖ Ratios de structure financière ;
- ❖ Ratios de rentabilité ;
- ❖ Ratios de gestion.

3.1. Les ratios de liquidité

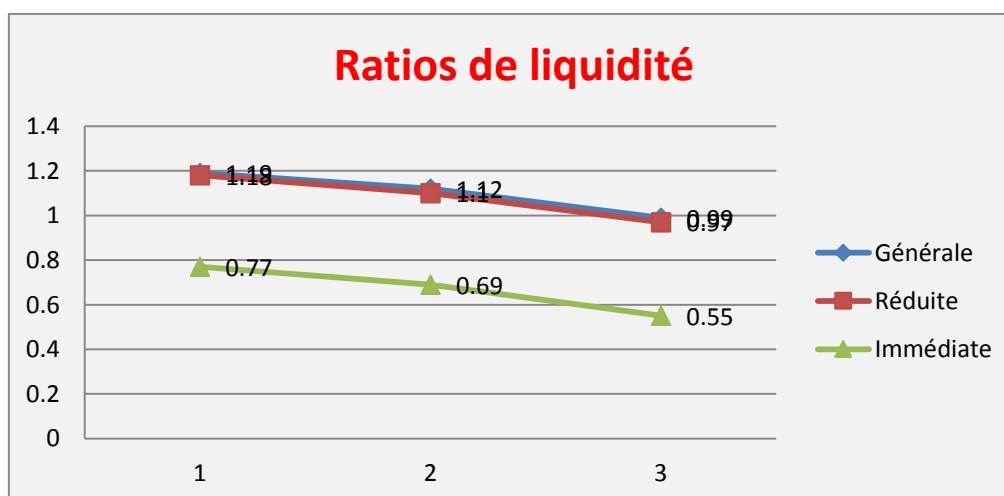
- ❖ Ratio de liquidité générale = Actif circulant / Dettes à court terme
- ❖ Ratio de liquidité réduite = (Actif circulant - Stocks) / Dettes à court terme
- ❖ Ratio de liquidité immédiate = (Disponibilités + VMP) / Dettes à court terme

Tableau n° 12 : Les ratios de liquidités

Ratio	2012	2013	2014
Liquidité Générale	1,19	1,12	0,99
Liquidité Réduite	1,18	1,10	0,97
Liquidité Immédiate	0,77	0,69	0,55

Source : Elaboré par l'étudiante, depuis le bilan d'ATM Mobilis.

Figure n° 14: Représentation des ratios de liquidité



Source : Elaborée par l'étudiante.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

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.

- ❖ Le ratio de liquidité générale mesure la capacité de l'entreprise à produire des liquidités pour respecter ses engagements financiers à court terme. Dans le cas de notre entreprise étudié, le ratio de liquidité générale est égale à 1,19 pour l'année 2012, 1,12 à l'année 2013, et 0,99 pour l'année 2014.

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

- ❖ Quant au ratio de liquidité réduite équivaut au rapport de l'actif circulant moins les stocks, sur le passif à court terme. Retrancher les stocks de l'actif circulant peut donc s'avérer utile pour avoir une idée de la vitesse à laquelle l'entreprise peut faire face à ses dettes à court terme. On constate que le résultat de ce ratio diminue durant les années 2012 à 2014. Il est supérieur à 1 pour les années 2012 et 2013, et égales à 0,97 pour l'année 2014. Cela montre que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes à court terme sans avoir à vendre ses stocks.
- ❖ Pour ce qui est du ratio de liquidité immédiate, il représente le rapport entre les disponibilités et les passifs à court terme. Il s'agit d'une mesure de solvabilité fortement liée à la capacité de l'entreprise à se défaire de son inventaire ou à réaliser rapidement la valeur de certains actifs. Ce ratio est inférieur à 1 et diminue durant les trois années. Cela indique que l'entreprise ne peut pas payer toute ses dettes à court terme par ses disponibilités.

3.2. Les ratios de structures financière

- ❖ Ratio d'endettement = $\text{Endettements total} / \text{Total actifs}$
- ❖ Ratio de performance = $\text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaire}$
- ❖ Ratio de remboursement = $\text{Dettes financières} / \text{CAF}$

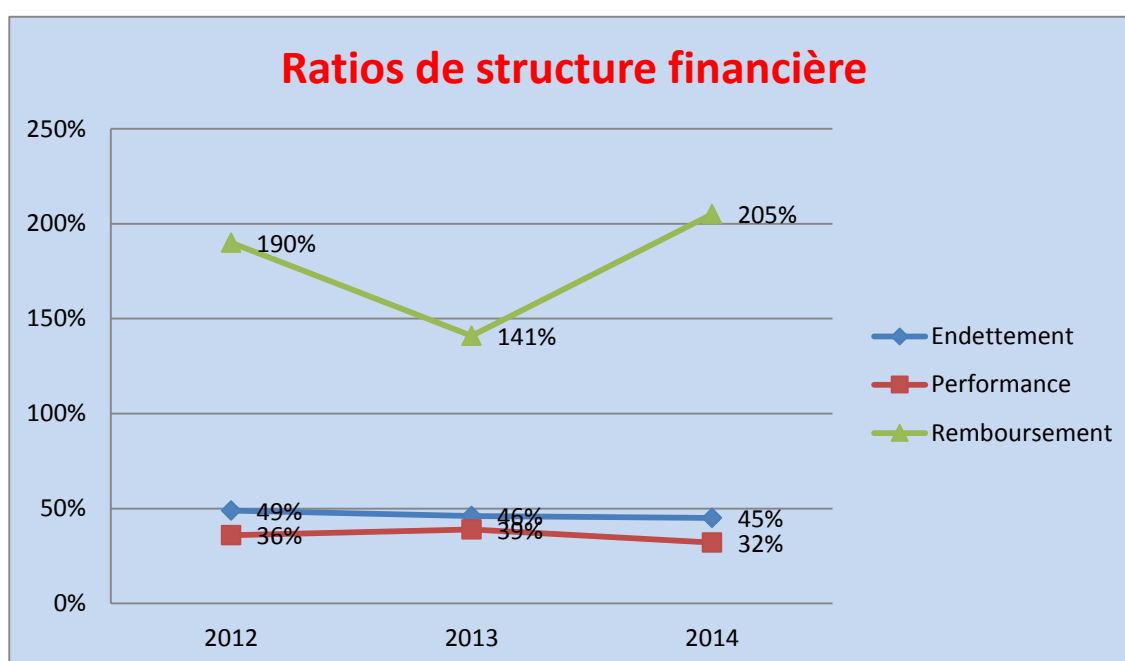
Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Tableau n° 13 : Les ratios de structures financière

Ratio	2012	2013	2014
Endettement	0,49	0,46	0,45
performance	0,36	0,39	0,32
Remboursement	1,9	1,41	2,05

Source : Elaboré par l'étudiante, depuis les états financiers d'ATM Mobilis.

Figure n° 15 : Représentation des ratios de structures financières



Source : Elaborée par l'étudiante, depuis les états financiers d'ATM Mobilis.

- ❖ 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 des trois années, mais il reste élevé quand même. Cela est dû aux dettes à court terme de l'entreprise, les dettes à court terme représentent 80% du total des dettes de l'entreprise.
- ❖ La relation entre EBE et CA est indispensable pour apprécier la performance de la société car elle permet de mesurer les bénéfices et profits réalisés dans l'entreprise. Ce ratio est positif et croît de l'année 2012 à 2013, après baisse légèrement à l'année 2014. 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.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

- ❖ Quant au ratio de remboursement, il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. Les résultats obtenus pour les trois années montrent que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes.

3.3. Les ratios de rentabilité

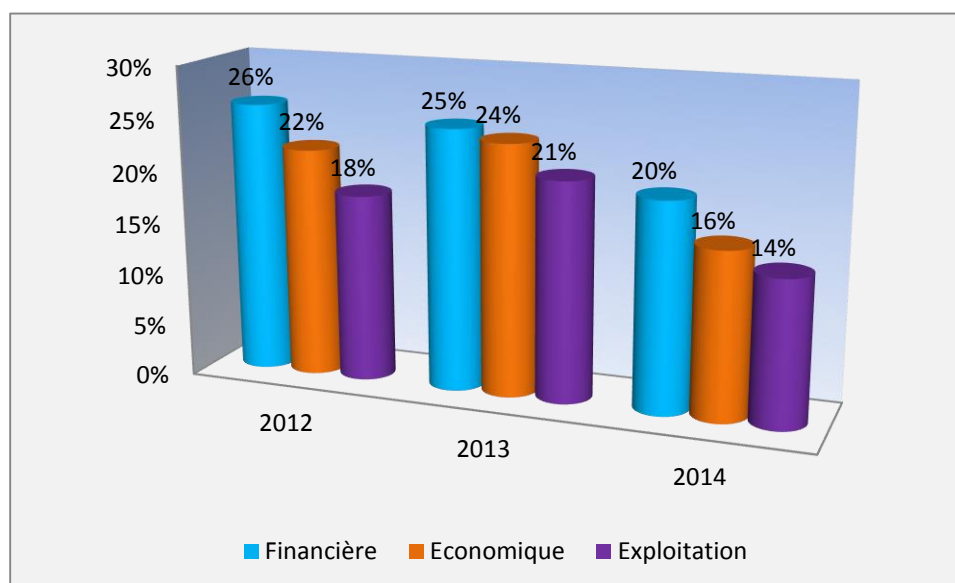
- ❖ Rentabilité financière (ROE) = résultat net / capitaux propres
- ❖ Rentabilité économique (ROCE) = résultat d'exploitation / capital économique
- ❖ Rentabilité d'exploitation (ROS) = résultat d'exploitation / chiffre d'affaire

Tableau n° 14 : Les ratios de rentabilité

Ratio	2012	2013	2014
Rentabilité financière	26%	25%	20%
Rentabilité économique	22%	24%	16%
Rentabilité d'exploitation	18%	21%	14%

Source : Elaboré par l'étudiante, depuis les états financiers d'ATM Mobilis.

Figure n° 16 : Représentation des ratios de rentabilité d'ATM Mobilis



Source : Elaborée par l'étudiante.

- ❖ 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.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Dans notre cas le ratio est positif pour les trois années donc l'entreprise a rentabiliser ces capitaux propres investis.

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

On constate que le ratio de rentabilité économique s'améliore en fonction de l'amélioration du résultat d'exploitation de l'exercice. Le ratio baisse à l'année 2014 en raison de la baisse du résultat de l'entreprise à cette année.

- ❖ 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 des résultats positifs, il reflète le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaire qui croit en même temps de 2012 à 2013 puis décroît à l'année 2014.

Ce ratio qui permet d'apprécier la sensibilité du résultat de l'activité normale de l'entreprise aux variations de conjoncture, est considéré satisfaisant.

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

3.4. Les ratios de gestion

- ❖ Ratio de rotation des stocks = $(\text{Stock moyen} / \text{CA}) \times 360$ jours.
- ❖ Ratio de recouvrement des créances = $(\text{Crédit clients} / \text{CA}) \times 360$ jours.
- ❖ Ratio de règlement des dettes fournisseurs = $(\text{Fournisseurs} / \text{Achats}) \times 360$ jours.

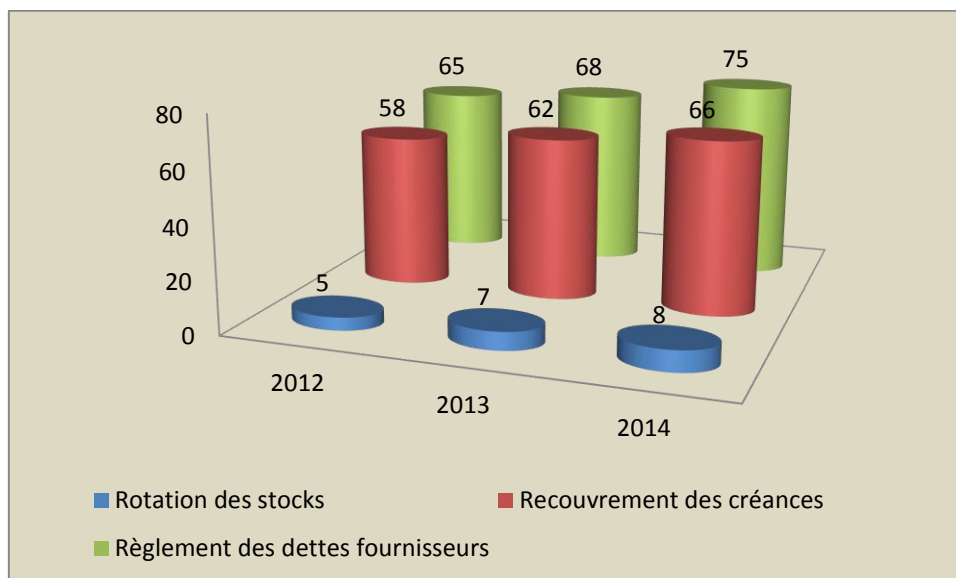
Tableau n° 15 : Les ratios de gestion (en jours)

Ratio	2012	2013	2014
Rotation des stocks	5	7	8
Recouvrement des créances	58	62	66
Règlement des dettes fournisseurs	65	68	75

Source : Elaboré par l'étudiante depuis les états financiers d'ATM Mobilis.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Figure n°17: Représentation des ratios de gestion (en jours)



Source : Elaborée par l'étudiante depuis le Bilan et le TCR d'ATM Mobilis.

Ces trois ratios ensemble mesurent et évaluent l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources.

- ❖ Le délai moyen de règlement des fournisseurs, mesure le nombre moyen de jours qu'il faut à l'entreprise pour payer ses fournisseurs.
- ❖ La rotation des stocks indique le délai nécessaire pour que les stocks soient vendus et remplacés durant l'année. Ce ratio est calculé en divisant les achats totaux par les stocks moyens au cours d'une période donnée. Plus les stocks sont conservés longtemps, plus ils coûtent cher.
- ❖ Le délai moyen de recouvrement des comptes clients correspond au nombre moyen de jours écoulés avant que les clients paient leurs achats. Cet indicateur est calculé en divisant le montant des comptes clients par le total des ventes, multiplié par 365.

Les résultats obtenus nous indiquent que l'entreprise écoule ses stocks dans un délai très court qui est de 5 jours à l'année 2012, 7 jours à l'année 2013 et 8 jours pour l'année 2014.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Concernant les délais de règlement des fournisseurs et les délais de recouvrement des créances, les résultats montrent que l'entreprise gère bien son BFR, les délais de règlement des fournisseurs sont supérieurs aux délais de recouvrement des créances, ceci traduit une bonne gestion de trésorerie de l'entreprise.

L'entreprise encaisse des ses clients avant de payer ses fournisseurs.

4. Analyse du tableau des flux de trésorerie d'ATM Mobilis :

Le tableau des flux de trésorerie est un document instructif, car il nous permet de comprendre d'où proviennent les différents flux de trésorerie.

Selon le journal officiel du 25 Mars 2009 : « 240-1. 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 »¹.

¹ Journal Officiel N°19, 48ème année, correspondant au 25 Mars 2009.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Tableau n°16 : Tableau des flux de trésorerie d'ATM Mobilis

LIBELLE	2012	2013	2014
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	63 157 668 967	80 017 813 415	92414360665,82
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-34 056 749 473	-45 818 145 223	-68784987001,12
Intérêts et autres frais financiers payés	-9 997 795	-31 386 707	-242 766 674
Impôts sur les résultats payés	-2 831 181 267	-5 364 204 251	-6 909 548 244
Opérations en attente de classement (47) !!!!	0	-238 740	0
Comptes financiers (50;55;56;57)!!!!	-3 500 000 000	-8 391 034 563	-584 916 989
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	22 759 740 434	20 412 803 931	15 892 141 758
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	73 661 440	135 789 704	52 936 323
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	22 833 401 874	20 548 593 635	15 945 078 081
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-14 775 072 429	-22 856 823 738	-20 868 996 245
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	4 643 978	590 887	31 779 540
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-156 387 929	-2 538 468 063	-95 021 242
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	46 693 313	2 602 583 873	41 121 957
Intérêts encaissés sur placements financiers	178 465 313	179 077 233	223 695 528
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-14 701 657 754	-22 613 039 808	-20 652 120 461
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts	18 833 291 221	19 096 035 205	19 891 320 799
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-19 411 389 733	-19 704 140 661	-18 678 067 810
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-578 098 512	-608 105 456	1 213 252 988
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	7 553 645 608	-2 672 551 629	-3 493 789 392
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	12 937 850 538	20 491 496 146	17 818 944 517
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	20 491 496 146	17 818 944 517	14 325 155 125
Variation de la trésorerie de la période	7 553 645 608	-2 672 551 629	-3 493 789 392
Rapprochement avec le résultat comptable	-3 098 979 744	-18 129 720 244	-15 911 147 406,47

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

On constate que l'entreprise a généré un cash positif pour les trois années, plus de 22 milliards de dinars à l'année 2012, et 20 milliards pour l'année 2013, et près de 16 milliards en 2014, de ces activités opérationnelles.

Ceci nous traduit que les encaissements de l'entreprise provenant de ses activités opérationnelles sont largement supérieurs aux décaissements. Mais on remarque que les flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle de l'entreprise à l'année 2014 ont baissé de 25% par rapport à l'année précédente.

En revanche pour ses activités d'investissement l'entreprise a dû financer de lourds investissements ces dernières années, l'entreprise a dégagée des flux nets négatifs.

On constate aussi que les décaissements sur acquisitions d'immobilisations ont augmenté de l'année 2012 à l'année 2013 de plus de 50%, cette augmentation est due essentiellement au grand investissement d'ATM Mobilis en 2013 pour le lancement de la 3G.

De ses opérations d'investissements, on constate aussi que l'entreprise a reçu des intérêts sur placement financier pour les trois années 2012, 2013 et 2014 d'un montant de près de 180 millions de dinars à chaque année.

Tandis pour ses activités de financement, on constate que l'entreprise a honoré ses dettes, et a remboursé près de 19 milliards de dinars de ses emprunts et dettes.

De ce fait, l'entreprise a généré des flux négatifs provenant de ses activités de financement.

Au final, l'entreprise a dégagé un solde de trésorerie positive à l'année 2012, et une trésorerie négative à l'année 2013.

Section 3 : L'optimisation de la gestion de la trésorerie d'ATM Mobilis

1. Le contrôle de la trésorerie :

Le contrôle de la trésorerie est une étape indispensable pour une gestion optimale de celle-ci.

ATM Mobilis détient un logiciel dénommé « Oracle », Ce logiciel programmé spécialement pour les opérations effectuées au niveau de la DFC. Il relie toutes les sous-directions de la DFC entre elles.

Toutes les opérations concernant la trésorerie, sont suivies et traitées sur ce logiciel, depuis l'encaissement ou recouvrement jusqu'à leur comptabilisation au compte bancaire d'ATM Mobilis, ainsi que toutes les opérations de décaissements.

Aussi à l'aide de ce logiciel, ATM Mobilis effectue son reporting mensuel pour l'envoyer à la direction générale.

Pour arriver à contrôler toutes les opérations de trésorerie, la DFC adopte une certaine démarche pour les opérations de paiements.

Chaque opération de règlement doit passer par différents services de la DFC, et toute opération de paiement intervient sur présentation de documents justificatifs : demande de paiement (annexe n°5), facture...etc, et chaque agent et tenue d'édité un bordereau (annexe n°6) ou il mentionne la date de l'émission du document et la structure réceptrice ce qui permet d'avoir une information en temps réel avec une traçabilité complète.

Le contrôle de la trésorerie d'ATM Mobilis consiste aussi à comparer les soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes bancaires, le département trésorerie utilise principalement dans son contrôle, les brouillards de dépenses et recettes journaliers (annexe n°7) et les états de rapprochements bancaires.

2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie :

Le budget de trésorerie est le budget de synthèse des autres budgets. La réalisation du budget de trésorerie d'ATM Mobilis est annuelle avec un découpage trimestriel, son élaboration se fait par la sous-direction budget et approuvé et signé par le chef de la direction finance et comptabilité.

La réalisation du budget de trésorerie d'ATM Mobilis nécessite le recours à d'autres budgets :

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

budget des ventes, budget des achats, budget de la TVA...etc.

Il regroupe trois rubriques :

- Flux d'exploitation : concerne les flux provenant de l'activité ordinaire de l'entreprise
 - Les encaissements : regroupent généralement les entrées que prévoit l'entreprise dont le chiffre d'affaires prévisionnel, le chiffre d'affaire d'ATM Mobilis est constitué essentiellement de la vente des lignes dont deux formules pré payé et post payé, et du revenu généré par les abonnés (Interconnexion) et aussi du roaming.
 - Les décaissements : sont constitués des sorties de fonds prévus par l'entreprise dans le cadre de son activité ordinaire. Ils comprennent les dépenses liées aux achats de produits et services, frais du personnel, les impôts et Taxes, et les frais financiers.
- Les flux hors exploitation : générés par les activités non courantes de l'entreprise, composé d'encaissement sur cession d'actifs, emprunts et les décaissements tels que les remboursements d'emprunts, l'acquisition d'immobilisation et versement des dividendes.
- Le solde de départ : représente les liquidités présentent dans les comptes de l'entreprise au début du trimestre.

Après avoir classé les éléments des trois rubriques, le solde final de chaque trimestre est déterminé, il est toujours positif.

Les prévisions se font selon les objectifs à atteindre fixés par l'entreprise. Après l'élaboration des prévisions trimestrielles, l'entreprise procède à un suivi mensuel des encaissements et des décaissements réellement réalisées afin de comparer les prévisions et le réel encaissé et décaissé et déterminer l'écart de prévision.

3. Placement des excédents et financement des déficits :

Pour le financement de déficits, ATM Mobilis n'a pas de mesure claire à prendre en cas de solde négatif vu que celui-ci n'est pas fréquent, elle fait recours au découvert bancaire, celui-ci lui est accordé facilement et sans négociation, et ceci en raison de l'importance de l'entreprise.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

Pour les placements, le solde des liquidités de l'entreprise est très important, cependant celle-ci place qu'une partie de ses liquidités. Elle utilise uniquement les dépôts à terme (DAT) pour placer une partie de ses excédents, elle effectue des placements en devise et en dinars.

Le montant à placer est déterminé par le chef de département trésorerie et le taux de placement est négocié à l'avance avec la banque.

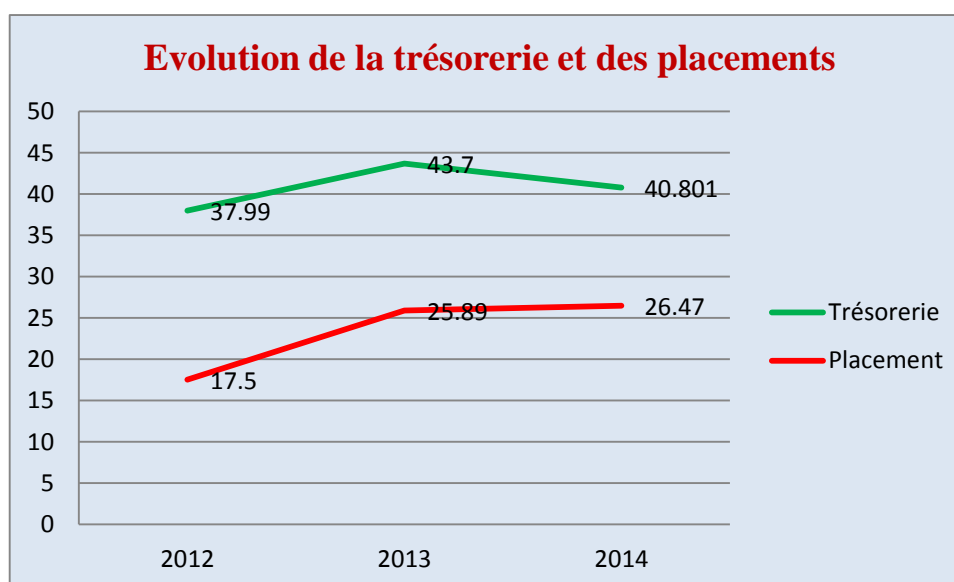
Le tableau suivant retrace l'évolution de la trésorerie ainsi que les montants placés à la fin de chaque exercice 2012, 2013 et 2014.

Tableau n°17 : Evolution de la trésorerie et des placements d'ATM Mobilis

	2012	2013	2014
Trésorerie	37 991 496 140	43 709 979 070	40 801 106 650
Placement	17 500 000 000	25 891 034 563	26 475 951 552

Source : Elaboré par l'étudiante depuis document interne à ATM Mobilis.

Figure n°18: Evolution de la trésorerie et des placements d'ATM Mobilis



Source : Elaborée par l'étudiante.

Nous constatons que la trésorerie d'ATM Mobilis évolue de l'année 2012 à 2013 et baisse légèrement à l'année 2014, mais la situation de l'entreprise est bonne, pour l'évolution des

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

placements ces derniers aussi marque une évolution durant les trois années, ce graphe nous traduit une bonne gestion des liquidités d'ATM Mobilis.

4. Les risques financiers :

Comme nous l'avons évoqué dans la partie théorique, toute entreprise est confrontée à un certain nombre de risque. 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.

Dans le cadre de notre analyse de la trésorerie d'ATM Mobilis, nous affronterons deux types de risques financiers. A savoir risque de taux d'intérêt et risque de taux de change.

4.1. Le risque de taux d'intérêt

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

Le risque de taux d'intérêt peut affecter l'entreprise sur ses moyens de financement et de placement.

Le choix des moyens de financement et de placement ne doit pas se faire uniquement sur la base de leur rentabilité ou leur coût, il faut aussi choisir les moins risqués.

Pour l'entreprise ATM Mobilis le risque de taux d'intérêt affecte peu la trésorerie de l'entreprise, car l'emprunt de l'entreprise est contracté au près de la banque à un taux d'intérêt fixe et les taux de placement sont négociés à l'avance avec la banque.

4.2. Le risque de change (devise)

Selon le règlement de la banque d'ALG2RIE N° 07-01 : « Les transferts en devises sont réalisés dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur, conformément aux clauses contractuelles et en conformité avec les règles et usages internationaux »¹.

L'entreprise est confrontée à ce genre de risque au niveau de ses importations, et c'est ce qui

¹ Règlement de la Banque d'Algérie n°07-01n Règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises Art.46.

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

lui provoque la perte car la totalité de ses recettes sont en DZD, tandis qu'une bonne partie de ses approvisionnements sont en devise (EUR/USD).

La partie est en relation avec le cours de change, il fluctue chaque jour. (Voir annexe n°8)

Tableau n°18 : Les dettes à court terme d'ATM Mobilis.

Dettes à court terme	2012	2013	2014
Fournisseurs et comptes rattachés	31 661 402 304	43 851 689 573	53 028 558 254
Impôts	11 100 481 797	12 191 930 226	13 015 913 226
Autres dettes	6 726 303 926	7 140 945 940	7 879 698 908
Total des dettes courantes	49 488 188 027	63 184 566 440	73 924 170 389
En EUR	26 723 621 530	37 910 739 860	45 093 743 930
%	54%	60%	61%

Source : Document interne à ATM Mobilis.

L'entreprise est confrontée à des risques de change en position court terme sur ses passifs.

Les dettes liées aux achats des produits et aux équipements est en devises, comme le démontre le tableau précédent.

On retrouve 54% du total des dettes à court terme de l'entreprise en 2012 sont libellées en devises (EUR). Tandis qu'en 2013, le montant des dettes à court terme en euro représente 60% des dettes totales. Enfin, en 2014 elles représentent 61% de ses dettes totales.

Cela est dû à l'indisponibilité des produits et équipements liés à l'activité de l'entreprise, donc l'entreprise se retrouve obligée d'importer ses besoins en devises.

La position de change, dans une devise, correspond à la valeur totale des actifs détenus dans cette devise augmentée de la valeur totale des engagements à recevoir dans la devise et diminuée de la valeur totale des passifs et de la valeur des engagements à livrer dans la même devise. Elle reflète le risque lié aux engagements nets de l'entreprise en devises et diffère, de ce fait, de la position de trésorerie qui exprime les disponibilités en devises

Chapitre III : Optimisation de la trésorerie d'ATM Mobilis

uniquement. La position globale de change correspond à la somme de toutes les contre-valeurs dans la monnaie de référence des positions de change par devise.

La position de change détermine réellement le risque encouru par l'entreprise. C'est sur position que l'entreprise court un risque de perte suite à une variation défavorable des cours de change.

Dans notre cas, le total des actifs de l'entreprise sont en DZD et pour ses passifs, ils sont en DZD aussi sauf les dettes liées aux achats importés.

Tableau n° 19: La position en devises

Position en devises	2012	2013	2014
EUR	258 701 898,4	353 518 359,1	420 839 031,7
CV DZD	26 723 621 530	37 910 739 860	45 093 743 930
FX 31/12 EUR/DZD	103,2989	106,9359	107,1520
FX 31/12 USD/DZD	87,8436	78,1449	78,0999

Source : Document interne à ATM Mobilis.

Le tableau précédent représente l'évolution de la position de devise de l'entreprise à travers les périodes 2014, 2013 et 2012.

En l'absence d'un marché libre des devises et vue la réglementation de change stricte, le marché n'offre pas de produits ou de solutions pour la gestion du risque de change.

Les entreprises subissent directement les aléas du marché. La seule marge de manœuvre se limite à gérer le timing de paiement ou de recouvrement des créances en fonction des anticipations d'évolution à très court terme des taux de change.

Sur les trois années objet de notre étude, la société a enregistré des pertes & gains de change détaillé comme suit :

- ❖ 2012 : perte nette de 52 millions DZD ;
- ❖ 2013 : perte nette de 38 millions de DZD ;
- ❖ 2014 : gain net de 22 millions de DZD.

5. Recommandations

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

- ❖ Donner plus d'importance à la fonction trésorerie ;
- ❖ Etre plus rigoureux en matière d'application des instructions de gestion relative à la fonction trésorerie.
- ❖ Adopter une gestion prévisionnelle de trésorerie ;
- ❖ Afin d'atteindre l'objectif de trésorerie optimisé « Trésorerie zéro », l'entreprise doit se doter d'un tableau de bord de trésorerie pour cela il est préférable de prévoir un plan de trésorerie futur ;
- ❖ Sécurité, disponibilité, rentabilité sont des critères incontournables dans le choix des placements, en effet l'entreprise doit revoir la politique de ses placements afin de fructifier les placements des excédents de trésorerie ;

Conclusion

Ce troisième chapitre, consacré à l'aspect pratique de notre mémoire, nous a permis de découvrir la gestion de trésorerie au sein de la société « ATM Mobilis ».

Cette analyse nous a permis d'étudier les différents états financiers de l'entreprise d'une part, de relever les différents indicateurs d'équilibre et ratios d'autre part, et pour finir de formuler les recommandations idoines.

L'analyse de la gestion de la trésorerie d'ATM Mobilis, nous a également permis d'étudier le niveau de trésorerie de cette dernière à travers les trois états financiers présentés.

Dès lors, nous avons pu constater à travers notre analyse et les résultats obtenus qu'ATM Mobilis se trouve en situation de trésorerie très excédentaire, cela est dû principalement au fait que l'entreprise ne présente aucun besoin en fond de roulement.

Les liquidités dont dispose l'entreprise lui permettent de faire face à ses engagements et de pallier les éventuelles difficultés qui peuvent survenir. Cependant nous avons remarqué que l'entreprise manque de certains moyens pour une gestion efficace de sa trésorerie, donc l'entreprise devra mettre en place tout les moyens nécessaires pour le faire.

Conclusion générale :

Conclusion générale

La gestion de la trésorerie se manifeste comme un domaine important et complexe dans l'entreprise, elle englobe plusieurs activités interdépendantes dont leur but est de pousser l'entreprise à maîtriser sa liquidité pour assurer sa solvabilité.

Ce présent mémoire 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 gestion de la trésorerie d'ATM Mobilis, afin de comprendre son importance dans la gestion financière de l'entreprise.

Nous retiendrons ainsi, que la gestion de trésorerie est capitale pour la survie de toute entreprise et sa gestion financière. Car elle est le garant de sa sécurité, de sa solvabilité et de sa rentabilité.

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum.

A l'issue de l'analyse des états financiers et résultats obtenus, nous avons constaté qu'ATM Mobilis œuvre pour une gestion de trésorerie optimale, et ainsi être en mesure d'être plus solvable du point de vue de la banque et de ses fournisseurs, et de dégager un excédent de trésorerie qui pourrait la rendre plus rentable.

En effet, les résultats de notre analyse de la gestion de trésorerie d'ATM Mobilis, et l'analyse des états financiers qui nous ont permis de faire ressortir les indicateurs d'équilibre financier et les différents ratios qui se sont avérés satisfaisants. Ces résultats nous ont permis donc de déduire que la gestion de la trésorerie de l'entreprise est optimale, car elle a atteint ses objectifs principaux à savoir solvabilité et rentabilité. Ce qui confirme notre première hypothèse.

De plus, pour la seconde hypothèse l'élaboration du budget de trésorerie est nécessaire pour un travail de suivi et d'optimisation de la gestion de trésorerie, car la gestion prévisionnelle de la trésorerie constitue l'élément fondamental pour l'optimisation de la trésorerie.

Lorsque l'entreprise est capable de prévoir avec certitude ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissement, la gestion de trésorerie peut être optimale.

Conclusion générale

On a pu aussi confirmer notre troisième hypothèse, à savoir que la gestion de trésorerie au meilleur coût dépend en grande partie du choix de ressources utilisées pour satisfaire les besoins. Il est important pour l'entreprise de connaître les coûts de ses financements afin d'atteindre l'objectif d'optimisation.

Une bonne gestion de la trésorerie permet de réduire les risques financiers, cette hypothèse se confirme aussi, car la gestion de trésorerie repose sur une bonne connaissance et maîtrise de la gestion des risques afin d'assurer une sécurité et couvertures pour les opérations de trésorerie.

Nous concluons donc que la gestion optimale de la trésorerie s'articule autour de trois actions :

- ✓ La maîtrise des flux d'entrées et de sortie des fonds dont l'objectif est de maintenir le solde bancaire le plus proche de zéro.
- ✓ Contrôler le niveau de trésorerie afin de choisir les moyens de financement de ces besoins les mieux adaptés et les moins coûteux, ainsi que les moyens de placements les plus profitables pour l'entreprise dans le cas d'un excédent de trésorerie.
- ✓ Enfin, la mise en place d'une protection contre les risques de trésorerie, à savoir risque de taux de change et risque de taux d'intérêt.

Bibliographie

Ouvrages:

- BARNETO Pascal, GREGORIO Georges, *Finance, Manuel et applications*, DUNOD, 2^{ème} Edition, Paris, 2009.
- CABANE Pierre, *L'essentiel de la finance*, Edition d'organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2008.
- COHEN Elie, *Réflexion sur la gestion de trésorerie*, MBA Finance, Editions d'Organisation, 2010.
- CONSO Pierre, HEMICI Farouk, *Gestion financière de l'entreprise*, DUNOD, 11^{ème} Edition, Paris, 2005.
- CONSO Pierre, R.LAVAUD, *Fonds de roulement et politique financière*, DUNOD, Paris, 2008.
- DESBRIERES Philippe, E.POINCELOT, *Gestion de trésorerie*, Management, 1999.
- DESBEIRES Philippe, POINCELOT Evelyne, *Gestion de trésorerie*, 2^{ème} Edition, Paris, 2000.
- FORGET Jack, *Gestion de trésorerie*, Edition d'Organisation, Paris, 2005.
- GANGAIN Marc, GREMBERT Roselyne Sauvée, *Gestion de trésorerie*, Economica, 2^{ème} Edition, Paris, 2007.
- GRANDGUILLOT Francis et Béatrice, *Analyse financière*, GUALINO, 11ème Edition, Paris, 2014-2015.
- GRIFFITHS Simon, *Le diagnostic et décisions financières*, EYROLLES, 1996.
- HEMICI Farouk, C.HENOT, *Contrôle de gestion*, DUNOD, Paris, 2007.
- JOBARD Jean-Pierre et GREGORY Philippe, *Gestion de trésorerie*, Paris, 1995.
- KNEIPE Philippe, *Trésorerie d'entreprise*, 3^{ème} Edition, DeBeock Université, Paris, 1997.
- La BRUSLERIE Hubert, *Gestion des liquidités et des risques*, Trésorerie d'entreprise, DALLOZ, 2ème Edition, 2003.

- La BRUSLERIE Hubert, *Information financière, diagnostic et évaluation, Analyse financière*, DUNOD, 4ème Edition, Paris, 2010.
- MONNIER Philippe, MAHIER-LEFRANCOIS Sandrine, *Les techniques bancaires*, DUNOD, Paris, 2008.
- POLONITO Bruno, Voyenne Didier, *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2ème Edition, Paris, 1995.
- ROUMILHAC J.P, *Trésorerie à court terme et informatisation*, Edition DALLOZ Gestion, 1990.
- ROUSSOLOT Philippe, VERDIE Jean-François, *La gestion de trésorerie*, DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2004.
- SELMER Caroline, *Toute la fonction finance*, DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2006.
- SION Michel, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, DUNOD, 2ème Edition, Paris, 2001.
- VERNIMMEN Pierre, *Finance d'entreprise*, DALLOZ, 11ème Edition, Paris, 2013.
- WALSH Ciaran, *Les ratios clés du management*, Village mondial, 3ème Edition, Paris, 2005.
- ZAMBOTTO Mireille et Christian, *Finance d'entreprise*, Gestion financière, DUNOD, 5ème Edition, Paris, 2003.

Revues:

- AIGNER, SPRENKLE, « *On optimal financing of cyclical cash needs* », Journal of finance, 1973.
- BLIN Fabrice, ORY Jean-François, « *Les fondements d'une régulation optimal de l'encaisse de trésorerie* », Rennes, 2009.
- FORTIN Anne, « *Etat des flux de trésorerie* », Presses de l'université du Québec, 1998.
- VILLENEUVE Jacques, « *Analyse d'états financiers par ratios*, Direction du développement des entreprises et des affaires », QUEBEC, 2003.

Dictionnaires et manuels:

- Journal Officiel, N° 19, 48^{ém} année, correspondant au 25 Mars 2009.
- Règlement de la Banque d'Algérie N°07-01.

Travaux universitaires:

- BERRAHI Kheir-Eddine, *Etude et analyse de la distribution des crédits aux entreprises*, Mémoire de magister en sciences commerciales, Faculté de sciences économiques, et sciences de gestion, 2006.
- JUHEL Jean-Claude, *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises*, Thèse de Doctorat d'Etat en Gestion, Université De Nice, 1978.

Webographie:

- www.wikipedia.org/wiki/entreprise
- www.maxicours.com
- www.slideshare.net
- www.zonebourse.com
- www.banque-of-algeria.dz
- www.cosob.org

Liste des annexes

Annexe 01: Tableau des flux de trésorerie (méthode indirecte)

Annexe 02 : Présentation de la fiche de valeur

Annexe 03 : Bilan de l'exercice 2012 d'ATM Mobils

Annexe 04 : Bilans des exercices 2013 et 2014 d'ATM Mobilis

Annexe 05 : Demande de paiement

Annexe 06: Bordereau de réception

Annexe 07 : Brouillard de dépenses et recettes

Annexe 08: Evolution des cours de changes

Annexe 02 : Présentation de la fiche de valeur

	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi
Solde initial					
Mouvements créditeurs Remise cheque sur place Remise cheque hors place Remise d'espèces Effets d'encaissements Effets d'escompte Virements reçus Autres					
Total recettes					
Mouvements débiteurs Chèques émis Effets domicilies Virements émis Impayés Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision Décision Escompte Placement Agios Virement banque a banque recettes Change recettes Virement banque					
Solde après décision					

Annexe 03 : Bilan de l'exercice 2012

ATM MOBILIS 2012

Quartier des Affaires BEZ Tél (023) 92.13.13

N° D'IDENTIFICATION:000316289022542

EDITION_DU:14/03/2016 11.45
EXERCICE:01/01/12 AU 31/14/12

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2012			2011
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		1 738 605 172,95	1 234 539 415,34	504 065 757,61	
Immobilisations corporelles					
Terrains		353 762 000,00		353 762 000,00	
Bâtiments		5 392 404 577,17	656 043 611,60	4 736 360 965,57	
Autres immobilisations corporelles		102 924 300 562,94	80 436 266 720,27	22 488 033 842,67	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		15 694 512 488,20		15 694 512 488,20	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		198 549 037,10		198 549 037,10	
Impôts différés actif		353 582 567,34		353 582 567,34	
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		126 655 716 405,70	82 328 849 747,21	44 328 866 658,49	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		731 981 273,30		731 981 273,30	
Créances et emplois assimilés					
Clients		30 763 671 627,76	21 491 940 703,52	9 271 730 924,24	
Autres débiteurs		7 637 428 420,62		7 637 428 420,62	
Impôts et assimilés		3 543 922 181,01		3 543 922 181,01	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		17 500 000 000,00		17 500 000 000,00	
Trésorerie		20 491 496 145,83		20 491 496 145,83	
TOTAL ACTIF COURANT		80 668 499 648,52	21 491 940 703,52	59 176 558 945,00	
TOTAL GENERAL ACTIF		207 324 216 054,22	103 819 790 450,73	103 505 425 603,49	

ATM MOBILIS 2012

Quartier des Affaires BEZ Tél (023) 92.13.13

N° D'IDENTIFICATION 000316289022542

EDITION_DU:14/03/2016 11.45

EXERCICE:01/01/12 AU 31/14/12

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2012	2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		25 000 000 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		10 720 475 713,71	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		10 652 625 351,63	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-360 729 179,56	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		46 012 371 885,78	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1 609 528 692,49	
Impôts (différés et provisionnés)		11 328 125,00	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		6 384 008 872,99	
TOTAL II		8 004 865 690,48	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		31 661 402 304,09	
Impôts		11 100 481 797,09	
Autres dettes		6 726 303 926,05	
Trésorerie passif			
TOTAL III		49 488 188 027,23	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		103 505 425 603,49	
(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Annexe 04 : Bilans des exercices 2013 et 2014

ATM MOBILIS		BILAN ACTIF			
Lot 27-28-29 Quartier des affaires, Bab Ezzouar		Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2014			
RC : 03B0962267					
IF : 000316289022542					
AI : 16287406800					
SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS		EDITE LE : 14-MAR-16 11:40:04			
A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		7 624 701 995.27	2 159 707 954.66	5 464 994 040.61	6 095 781 374.14
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		173 343 439 260.71	100 477 062 382.78	72 866 376 877.93	49 389 601 374.89
IMMOBILISATIONS ENCOURS		15 052 756 819.53	0.00	15 052 756 819.53	11 674 065 348.78
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCI - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		191 080 200.35	0.00	191 080 200.35	136 759 715.74
IMPOTS DIFFERES ACTIF		1 096 522 644.58	0.00	1 096 522 644.58	568 001 473.24
TOTAL ACTIF NON COURANT		197 308 500 920.44	102 636 770 337.44	94 671 730 583.00	67 864 209 286.79
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		1 791 585 455.73	0.00	1 791 585 455.73	1 370 163 441.46
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		38 812 562 285.59	23 010 647 841.85	15 801 914 443.74	12 528 711 850.79
AUTRES DEBITEURS		8 048 147 284.15	2 774 235.65	8 045 373 048.50	8 208 632 438.59
IMPOTS		7 076 271 615.21	0.00	7 076 271 615.21	5 212 175 501.96
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		26 475 951 552.00	0.00	26 475 951 552.00	25 891 034 563.20
TRESORERIE		14 325 155 124.96	0.00	14 325 155 124.96	17 818 944 516.92
TOTAL ACTIF COURANT		96 529 673 317.64	23 013 422 077.50	73 516 251 240.14	71 029 662 312.92
TOTAL GENERAL ACTIF		293 838 174 238.08	125 650 192 414.94	168 187 981 823.14	138 893 871 599.71

ATM MOBILIS

Lot 27-28-29 Quartier des affaires, Bab Ezzouar

RC : 03B0962287

IF : 000316289022542

AI : 16287406800

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2014


SOCIETE ALGERIE TELECOM MOBILIS

EDITE LE :14-MAR-16 11:40:04

PASSIF	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		25 000 000 000.00	25 000 000 000.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES)(1)		36 143 768 801.83	21 012 371 885.78
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE) (1)		12 417 358 014.51	15 457 168 615.53
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		124 023 087.46	- 325 771 699.56
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		73 685 149 903.80	61 143 768 801.75
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		1 958 782 692.49	1 788 424 692.49
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		22 281 250.00	17 916 068.02
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		18 597 597 586.94	12 759 195 597.10
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		20 578 661 529.43	14 565 536 357.61
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		53 028 558 254.51	43 851 689 573.22
IMPOT		13 015 913 226.68	12 191 930 926.32
AUTRES DETTES		7 879 698 908.32	7 140 945 940.81
TRESORERIE PASSIF		0.40	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		73 924 170 389.91	63 184 566 440.35
TOTAL GENERAL PASSIF		168 187 981 823.14	138 893 871 599.71

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Annexe 05 : Demande de paiement

	<p>DEMANDE DE PAIEMENT</p> <p>Pièce comptable N° : Date :</p>	<p>N° : ER DFC.01.01.R2</p> <p>Lié à :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Date de création : 13/04/2008</td> <td style="width: 50%;">Date de Révision : 24/02/2010</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">Page : 1 / 1</p>	Date de création : 13/04/2008	Date de Révision : 24/02/2010	
Date de création : 13/04/2008	Date de Révision : 24/02/2010				
<p>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE : Division des Affaires Générales Direction des Achats et de la Logistique</p> <p>Nous vous prions de bien vouloir effectuer le paiement par (mode de paiement) : Chèque barré <input type="checkbox"/> Chèque non Barré <input type="checkbox"/> Chèque de banque <input type="checkbox"/> Ordre de virement <input checked="" type="checkbox"/> (Banque/CCP)</p> <p>En chiffres : DA</p> <p>En lettre : A l'ordre de :</p> <p>En règlement de :</p> <p>Documents joints :</p>					
<p>Imputation Budgétaire</p> <p>Opération Budgétisée : Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>Code Budgétaire : Rubrique Budgétaire :</p> <p>Contrat <input type="checkbox"/> Avenant <input type="checkbox"/> Convention <input type="checkbox"/> BC <input type="checkbox"/></p>		<p>Sollicité par :</p>			
<p><u>Visa du Divisionnaire</u></p>	<p><u>Visa du D.F.C</u></p>	<p><u>Accord du P.D.G</u></p>			
<p>Conformité et Imputation Comptable</p>					
<p>N°CPTE</p>	<p>INTITULE</p>	<p>DEBIT</p>	<p>CREDIT</p>	<p>Visa S/D Comptabilité</p> <p>Qualité : Signature</p>	
<p><u>Visa de la SD. Budget</u></p>		<p><u>Visa de la SD Finances</u></p>		<p>Conformité et Références du règlement</p> <p>Mode de paiement : Référence : Date Remis à : Le : Signature :</p>	

Annexe 06: Bordereau d'envoi



ALGER LE :

02/05/2016

ATM Mobilis
Quartier des affaires
Beb ezzouar

16 16000
Algérie
Phone:
Mail : contact@mobilis


BORDEREAU D'ENVOI

Réf : 00093/2016

EMETEUR	DESTINATAIRE
Secretariat	Comptabilite

PROVENANCE	N° DP	DATE DP	DATE ARRIVEE	FOURNISSEUR	MONTANT	NBR FACT
DVAG/DAL /	02	05/04/2016	02/05/2016	AIR ALGERIE DIRECT FRET	2 500 000,00 DZD	5

Annexe 07 : Brouillard de dépenses et recettes

1	A	D	E	F	G
2		A.T.M/MOBILIS S.DIRECTION DES FINANCES DPT TRESORERIE	ETAT DES ENCAISSEMENTS BNA		
3			DEEPENSE 268 MOIS DE ,,,,,,*****		
4					
5					
7	DATE	CLIENTS	LIBELLES	N° CHQ/A.C	MONTANTS
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32	TOTAL ENCAISSEMENTS CLIENTS				0,00

Annexe 08 : Evolution des cours de change

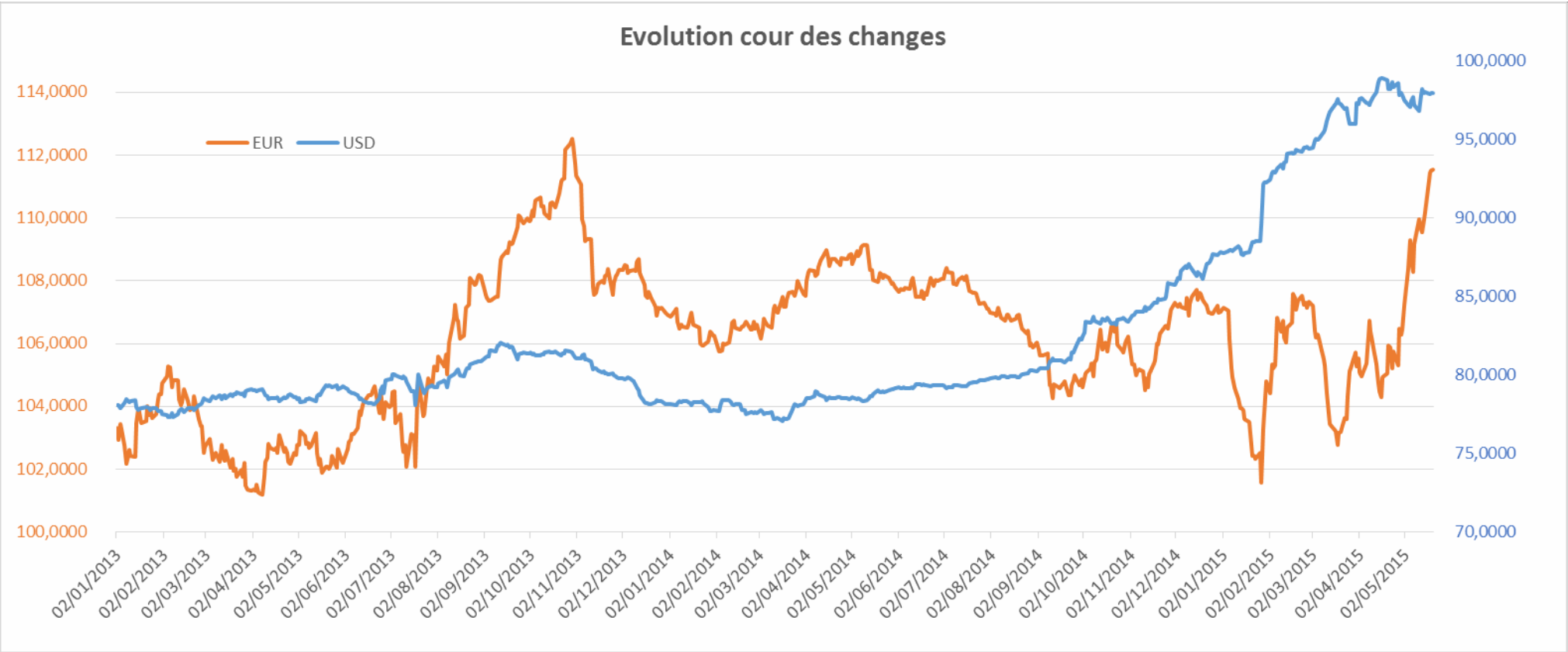


TABLE DES MATIERES

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

SOMMAIRE

Introduction générale.....	A
1. La trésorerie au sein de l'entreprise.....	1
1.1. Concepts fondamentaux sur l'entreprise et la trésorerie.....	3
1.1.1. La trésorerie et les cycles de l'entreprise.....	3
1.1.1.1. Définition de l'entreprise.....	3
1.1.1.2. Les cycles de l'entreprise.....	3
1.1.1.2.1. Le cycle d'investissement de l'entreprise.....	1
1.1.1.2.2. Le cycle de financement de l'entreprise.....	5
1.1.1.2.3. Le d'exploitation de l'entreprise.....	6
1.1.1.2.3.1. Les phases du cycle d'exploitation.....	6
1.1.2. Concepts de base sur la trésorerie.....	9
1.1.2.1. Définition de la trésorerie.....	10
1.1.2.2. Les composantes de la trésorerie.....	10
1.1.2.2.1. Les encaissements.....	10
1.1.2.2.2. Les décaissements.....	11
1.1.2.3. La gestion de la trésorerie.....	12
1.1.2.3.1. Les objectifs de la gestion de trésorerie.....	12
1.1.2.3.2. Le rôle de la gestion de trésorerie.....	13

1.1.2.3.2.1. La solvabilité.....	13
1.1.2.3.2.2. La rentabilité.....	13
1.1.2.3.3. Les fonctions de la gestion de la trésorerie.....	14
1.1.2.3.3.1. La gestion des liquidités.....	14
1.1.2.3.3.2. La gestion des risques financiers.....	15
1.1.2.3.3.3. Organisation et contrôle de la fonction de la trésorerie.....	15
1.2. Analyse de la trésorerie.....	16
1.2.1. Analyse statique par le bilan.....	16
1.2.1.1. La trésorerie par le haut du bilan.....	16
1.2.1.1.1. Le fonds de roulement.....	17
1.2.1.1.1.1. Caractéristiques du fonds de roulement.....	18
1.2.1.1.2. Le besoin en fonds de roulement.....	19
1.2.1.2. La trésorerie par le bas du bilan.....	21
1.2.1.2.1. Caractéristiques de la trésorerie nette.....	21
1.2.1.2.1.1. Facteurs de variation de la trésorerie nette.....	22
1.2.2. Analyse dynamique par les flux.....	23
1.2.2.1. Les flux de trésorerie dans l'entreprise.....	23
1.2.2.1.1. Les flux de trésorerie liés à l'activité.....	24
1.2.2.1.2. Les flux d'investissement.....	24
1.2.2.1.3. Les flux de financement.....	25
1.2.2.2. Le tableau des de flux de trésorerie.....	25
1.2.2.2.1. L'utilité du tableau des flux.....	28
1.2.3. La notion du Cash Flow.....	28
1.2.3.1. L'utilité du cash flow.....	29
1.2.4. Analyse de la trésorerie par les ratios.....	29
1.2.4.1. Définition de ratio.....	29
1.2.4.2. Les ratios de structures financières.....	30

1.2.4.3. Les ratios de liquidités.....	30
1.2.4.4. Les ratios de gestion.....	31
1.2.4.5. Les ratios de rentabilité.....	31
1.3. La gestion prévisionnelle de trésorerie.....	32
1.3.1. Le plan de financement prévisionnel (la démarche annuelle).....	33
1.3.1.1. Définition du plan de financement.....	33
1.3.2. Le budget de trésorerie (la démarche mensuelle).....	35
1.3.2.1. Principes et définitions.....	35
1.3.2.1.1. Budget.....	35
1.3.2.1.2. Budget de trésorerie.....	35
1.3.2.2. Objectifs du budget de trésorerie.....	37
1.3.2.3. Composition du budget de trésorerie.....	37
1.3.2.3.1. Les encaissements.....	37
1.3.2.3.2. Les décaissements.....	38
1.3.2.4. L'utilité du budget de trésorerie prévisionnel.....	40
1.3.3. La gestion au quotidien de la trésorerie.....	40
1.3.3.1. La fiche de valeur.....	40
2. L'optimisation de la gestion de trésorerie.....	43
2.1. Financement des besoins de trésorerie.....	45
2.1.1. Le suivi de la trésorerie.....	45
2.1.1.1. L'optimisation du fonds de roulement.....	45
2.1.1.2. La gestion du besoin en fonds de roulement.....	46
2.1.1.2.1. Les délais de règlement.....	47
2.1.1.2.1.1. La gestion du post client.....	47
2.1.1.2.1.2. La gestion du post fournisseur.....	48
2.1.1.2.1.3. La gestion des stocks.....	48
2.1.2. Le contrôle du financement bancaire.....	49

2.1.2.1.	Les conditions bancaires.....	49
2.1.2.1.1.	Le principe des dates de valeurs.....	49
2.1.2.1.2.	Les taux d'intérêts.....	50
2.1.2.1.3.	Les commissions.....	50
2.1.3.	Les moyens de financements à court terme.....	51
2.1.3.1.	Le financement non bancaire.....	51
2.1.3.2.	Financement par accès direct au marché.....	52
2.1.3.3.	Le financement bancaire.....	53
2.2.	Placement des excédents de trésorerie.....	56
2.2.1.	Instruments de placement non négociables.....	56
2.2.2.	Instruments de placements négociables.....	57
2.2.2.1.	Détention de valeur mobilières de placement.....	57
2.2.2.2.	Les organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM).....	58
2.2.3.	Optimisation des placements.....	59
2.2.4.	L'arbitrage placement-découvert.....	60
2.2.4.1.	L'horizon de placement.....	60
2.2.4.2.	Formalisation de l'arbitrage placement-découvert.....	61
2.2.4.2.1.	Présentation.....	61
2.2.4.2.2.	Formalisation.....	63
2.3.	La gestion des risques financiers.....	66
2.3.1.	Gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux d'intérêts.....	66
2.3.1.1.	L'évaluation des risques sur taux d'intérêt.....	66
2.3.1.2.	Instruments de gestion du risque de taux d'intérêt.....	68
2.3.1.2.1.	Instruments négociés sur les marchés de gré à gré.....	69
2.3.1.2.2.	Instruments négociés sur les marchés organisés.....	70
2.3.2.	Gestion de trésorerie et risque de fluctuation de taux de change.....	70
2.3.2.1.	Le risque de change.....	71

2.3.2.2.	Les situations d'exposition au taux de change.....	71
2.3.2.3.	Les types de risque de change.....	72
2.3.2.4.	La couverture du risque de change.....	72
2.3.3.	Le risque client.....	73
2.3.3.1.	La couverture des impayés.....	74
2.3.3.2.	La couverture du risque client.....	75
3.	Optimisation de la trésorerie au sein d'ATM Mobilis.....	77
3.1.	Présentation de l'entreprise ATM Mobilis.....	79
3.1.1.	Présentation de l'entreprise	79
3.1.1.1.	Historique.....	79
3.1.1.2.	Statut juridique.....	81
3.1.1.3.	Les principes.....	81
3.1.1.4.	Les missions d'ATM Mobilis.....	82
3.1.1.5.	La structure organisationnelle d'ATM Mobilis.....	83
3.1.1.5.1.	La direction générale.....	83
3.1.1.5.2.	Les divisions.....	83
3.1.2.	Présentation et rôle de la direction des finances et de la comptabilité.....	84
3.1.2.1.	L'organigramme de la DFC.....	85
3.1.2.2.	Les missions de la DFC.....	86
3.1.3.	Evolution du chiffre d'affaire d'ATM Mobilis.....	87
3.2.	Analyse de la trésorerie de l'entreprise ATM Mobilis.....	89
3.2.1.	Analyse de la situation financière d'ATM Mobilis.....	89
3.2.1.1.	Analyse du bilan.....	90
3.2.1.2.	Analyse du compte du résultat.....	93
3.2.2.	Analyse des indicateurs d'équilibre financier.....	93
3.2.2.1.	Le fond de roulement.....	94
3.2.2.2.	Le besoin en fonds de roulement.....	95

3.2.2.3. La trésorerie nette.....	95
3.2.3. Analyse des principaux ratios.....	95
3.2.3.1. Les ratios de liquidité.....	96
3.2.3.2. Les ratios de structure financière.....	97
3.2.3.3. Les ratios de rentabilité.....	99
3.2.3.4. Les ratios de gestion.....	100
3.2.4. Analyse du tableau des flux de trésorerie d’ATM Mobilis.....	102
3.3. L’optimisation de la gestion de la trésorerie d’ATM Mobilis.....	105
3.3.1. Le contrôle de la trésorerie.....	105
3.3.2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	105
3.3.3. Placement des excédents et financement des déficits.....	106
3.3.4. Les risques financiers.....	108
3.3.4.1. Le risque de taux d’intérêt.....	108
3.3.4.2. Le risque de change.....	108
3.3.5. Recommandations.....	111
Conclusion générale.....	113
Bibliographie.....	116
Liste des annexes.....	119