

Notre sujet de recherche est très complexe, et pour pouvoir le cerner, il faudrait mettre en lumière **La fonction financière au niveau de l'entreprise**.

A cet effet, nous avons choisi de partager ce chapitre en trois sections. Premièrement, nous traiterons L'entreprise et la fonction financière (la notion de l'entreprise, la fonction financière et son organisation, ainsi que les objectifs de la fonction financière et les décisions financières). Deuxièmement, on traitera L'analyse financière et l'équilibre financier (l'analyse financière, l'équilibre financier, et les indicateurs de l'équilibre financier). Et troisièmement, on termine avec La trésorerie au sein de l'entreprise (Approche conceptuelle de la trésorerie, Organisation de la fonction trésorerie, et L'analyse de la trésorerie).

Section 01 : L'entreprise et la fonction financière

Dans cette section nous allons présenter trois sous sections dont, la première traitera la notion de l'entreprise, la deuxième traitera la fonction financière et son organisation, et la troisième nous passerons aux objectifs de la fonction financière et ses décisions.

Sous section 01 : la notion de l'entreprise

La notion de l'entreprise comporte plusieurs définitions, et pour mieux comprendre notre sujet, nous avons opté pour les définitions suivantes :

§01 Définitions de l'entreprise :

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 »¹

L'entreprise est : « la combinaison d'un ensemble de facteurs, agencés en vue de produire et d'échanger des biens et des services avec d'autres agents économiques. Son but est de transformer des biens et des services acquis, pour fournir des biens et des services à d'autres agents économiques »².

¹ Site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise>, consulté le 19/04/2014 à 19h.

² CONSO Pierre, HEMICI Farouk, *Gestion financière de l'entreprise*, 4^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2002, p 6.

Partant de toutes ces définitions, nous pouvons résumer que l'entreprise est une organisation économique-social qui opère dans un environnement donné en produisant des biens ou des services en vue de satisfaire les besoins de la communauté, en vue de réaliser un profit.

L'entreprise est donc caractérisée par¹ :

- La détention d'un capital (somme de 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).

§02 Le rôle de l'entreprise :

La gestion efficace de l'entreprise suppose la poursuite des trois objectifs qui caractérisent son rôle² :

§2-1 Rôle économique :

- ✓ Satisfaire les besoins de la clientèle aux meilleures conditions de prix et de la qualité ;
- ✓ Veiller apporter l'équilibre entre l'offre et la demande ;
- ✓ Innover ou créer des nouveaux procédés ;
- ✓ Valoriser les matières premières ;
- ✓ Favoriser l'entreprise des devises ;
- ✓ Participer au développement économique.

§2-2 Rôle social : Ici l'entreprise joue un double rôle :

- ✓ L'entreprise doit fournir les emplois ;
- ✓ L'entreprise doit rechercher l'amélioration de la condition morale et matérielle des agents qui collaborent au fonctionnement de celle-ci.

§2-3 Rôle financier :

Celui-ci consiste à :

- ✓ Assurer la rentabilité de l'entreprise et son équilibre financier ;

¹ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P7.

²BRESSY. M, RYCHOUX. B, *Les groupements d'entreprise*, Editions Ouvrières, Paris, 1970, p 39.

- ✓ La maximisation du profit.

Ces trois rôles apparemment opposés ne peuvent être atteints que par le développement de la productivité économique de l'entreprise.

§03 Les fonctions de l'entreprise :

La détermination de la fonction de l'entreprise est nécessaire pour créer les regroupements des travailleurs. On appelle « fonction de l'entreprise »¹ les groupes d'action apparentés ou homogènes constituant chacun une unité interdépendante d'un objet défini essentiel à l'objet commun poursuivi par l'ensemble de l'entreprise. Les principales fonctions sont :

§3-1 La fonction financière :²

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

§3-2 La fonction gestion des ressources humaines :³

Considérée comme l'une des fonctions cruciales de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) prend en charge le management du capital humain de l'entreprise. Le facteur humain est aujourd'hui un élément déterminant dans l'équation de compétitivité de l'entreprise. Sur des marchés hyperconcurrentiels, les entreprises se démarquent désormais par la compétence et l'intelligence que recèlent leurs ressources humaines. La fonction GRH s'articule autour de trois politiques clés : l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain.

§3-3 La fonction d'Achat :

Les missions de la fonction achats sont :⁴

- L'élaboration d'une politique d'Achats ;

¹ Site : <http://fr>. Mémoire online/ Economie et finance/ Les fonctions d'entreprise, consulté le 24/04/2014.

² CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P69.

³ SEKIOU et Autres, *Gestion des ressources humaines*, Editions De Boeck Université. Canada, 2001. p 10.

⁴ PERROTIN.R, *Le marketing achat : Stratégies et tactiques*, 3^{ème} édition, 2003, Paris, P07.

- Participation à l'élaboration de la politique Make or Buy ;
- Elaboration du budget achats ;
- Détermination des objectifs à atteindre ;
- Evaluation des fournisseurs et consultations ;
- Négociations des marchés ;
- Rédaction des accords.

§3-4 La fonction production :¹

La fonction production assure la production de biens ou de services en respectant les contraintes de production. Ces contraintes sont essentiellement : la qualité du produit/service, le budget de production, le coût de production et les délais de fabrication.

Le responsable production gère, supervise et coordonne les ateliers, outils, agences et/ou lieux de production. La fonction production vise ainsi à élaborer et à exécuter les études et les projets de production, à choisir les équipements adéquats et à prendre toute disposition nécessaire pour produire dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais.

Dans le secteur industriel, la production, essentiellement matérielle, s'effectue dans des usines ou ateliers et est supervisée par des ingénieurs et des techniciens. Les employés sont divisés en plusieurs catégories : Agents de maîtrise, contremaîtres, employés qualifiés et agents d'exécution.

§3-5 La fonction marketing :

Analyse, programmation, politique de prix et de promotion, conditions (vente à crédit, avec remises, etc.) et canaux de distributions, ... toute action de gestion permettant de promouvoir et d'augmenter les ventes des biens et/ou services de l'entreprise relève de la fonction marketing. Elle a pour rôle de :²

- Positionner l'entreprise, ses marques et ses gammes de produits sur ses marchés, en fonction des attentes et des besoins de ces marchés ;
- Fixer à moyen et long terme ses orientations de développement en fonction des objectifs des dirigeants et des enjeux du marché ;
- Permettre à l'entreprise d'énoncer un plan stratégique clair et de le décliner dans toutes les directions fonctionnelles ;

¹ NIZAR Mansour, Cours de management, *Les fonctions d'entreprise*, 1^{ère} année, Université de Tunis, P12.

² VAN LAETHEM. N, *Toute la fonction marketing*, Dunod, Paris, 2005, P8.

- Rechercher de nouveaux axes de développement auprès de segments cibles.
- Étudier l'évolution des marchés sur lesquels l'entreprise agit : chiffre d'affaires, volumes des ventes, parts de marché, tendances, concurrence, circuits de distribution.

Sous section 02 : La fonction financière et son organisation

L'émergence de la fonction financière est relativement récente dans la structure et le fonctionnement de l'entreprise. Elle est le résultat de la convergence d'un grand nombre de facteurs d'ordre à la fois théorique et pratique et d'ordre structurel et conjoncturel.

§01 définition de la fonction financière¹ :

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

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

§02 Le rôle de la fonction financière :²

A la différence des différentes techniques d'enregistrement et de traitement de l'information, la fonction financière a un rôle opérationnel, fonctionnel et politique.

§2-1 Le rôle opérationnel :

Le rôle opérationnel est assigné à la fonction financière dans la collecte des capitaux. Il consiste à assurer la gestion des flux financiers en relation avec l'environnement financier.

Dans ce rôle, le responsable est amené à prendre des décisions qui engagent les conditions de maintien de l'équilibre financier.

¹ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P57.

² GUYON. C, ROSCA. C.L, *La fonction financière dans l'entreprise*, Edition, Masson, 1992 Paris, P21.

§2-2 Le rôle fonctionnel :

Le rôle fonctionnel de la fonction financière est double. D'une part elle participe au traitement et diffusion d'information nécessaire à la gestion de l'entreprise, d'autre part, elle apporte son assistance technique aux autres fonctions de l'entreprise.

§2-3 Le rôle politique :

La fonction financière a pour rôle d'intégrer dans la politique de l'entreprise les contraintes externes, sociales, économiques, financières, politiques qui s'exercent sur l'entreprise.

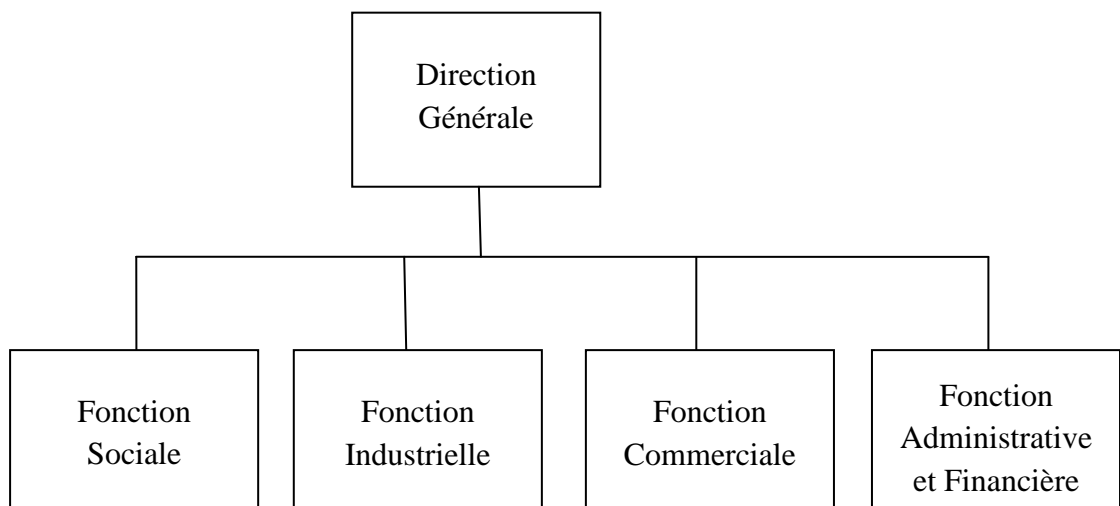
§03 L'organisation de la fonction financière (l'organigramme) :

Il n'existe pas de règle générale permettant de définir la place de la fonction financière et son contenu pour l'ensemble des entreprises.¹ Les structures d'une entreprise dépendent de sa dimension, de son passé et des relations existant entre les groupes qui l'animent.

➤ **La fonction financière dans l'organigramme :**

La fonction financière fait partie de la fonction administrative au sens le plus large par opposition aux fonctions industrielle et sociale. L'ensemble des quatre fonctions est coordonné par la direction générale (**voir figure 1.1**)

Figure 1.1 : La fonction financière dans l'organigramme



Source : CONSO Pierre, Gestion financière de l'entreprise, 10^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2002, P70.

¹ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P69.

- Le degré de dissociation de la fonction administrative et financière dépend de la dimension de l'entreprise.

Sous section 03 : Les objectifs de la fonction financière et les décisions financières

Pour mieux comprendre la fonction financière, on a choisi de vous présenter les objectifs de la fonction, ainsi que les décisions financière comme suite :

§01 Les objectifs de la fonction financière

La fonction financière a pour bute de :

- ✓ assurer la solvabilité de l'entreprise qui désigne la capacité de l'entreprise de régler l'ensemble de ses dettes à leur échéances ;
- ✓ le recherche de la rentabilité qui exprime l'aptitude de l'entreprise à rémunère les capitaux mis à sa disposition ;
- ✓ Collecter les ressources financières : assure et procure à l'entreprise régulièrement les moyens financiers nécessaires pour son fonctionnement.
- ✓ Gérer les ressources collectées ;
- ✓ Connaitre la situation économique et financière de l'entreprise ;
- ✓ Aider les entreprises à la prise des décisions.

§02 Les décisions financières :

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

Il existe deux grandes catégories de décisions financières¹: le placement et la double décision d'investissement et de financement. Les décisions financières de l'entreprise sont traditionnellement classées en fonction de la durée de l'opération mai la nature des opérations donne également à chacune d'elles un caractère spécifique.

§2-1 les décisions financières à long terme :

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

¹ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P68.

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

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

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

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

§2-2 Les décisions financières à court terme

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

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

Les principales décisions sont :

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

Le caractère de dépendance à l'égard du cadre fixé par les décisions à long terme ne leur ôte pas leur importance. Elles sont complémentaires des décisions à long terme car elles

permettent de repousser les limites de la contrainte du financement du cycle d'exploitation et permettent de libérer des capitaux à long terme pour accroître la capacité de production.

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

Section 02 : L'analyse financière et l'équilibre financier

Dans cette section, on va parler de l'analyse financière et de l'équilibre financier, ainsi que les indicateurs de l'équilibre financiers.

Sous section01 : l'analyse financière

L'analyse financière est très complexe et pour nous rapprocher de notre sujet, on a choisi de vous présenter les définitions suivantes :

§01 Définitions de l'analyse financière :

L'analyse financière peut être définie comme : « une démarche, qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde...), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements...), et enfin son patrimoine »¹.

§ 02 Objectifs de l'analyse financière :

L'analyse financière conduit à un diagnostic financier de l'entreprise. L'étude financière effectuée dans l'entreprise est appelée : «Analyse financière interne». Les analystes internes ont plusieurs objectifs ² :

- ✓ De permettre à l'intervalle régulier de porter un jugement sur la gestion passée, sur la rentabilité, sur la solvabilité, la liquidité le risque financier de l'entreprise ;
- ✓ De devoir guider les décisions de la direction générale ainsi que celle de la direction financière : Décision d'investissement, de financement, de distribution de dividende ;
- ✓ De constituer la base des précisions financières, plan d'investissement, budget de trésorerie ;
- ✓ Enfin, de servir d'instrument de contrôle de la gestion.

¹ DEISTING.F, LAHILLE.J : *Analyse financière*, 4^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2013, P1.

² COHEN. E : *L'analyse financière*, 4^{ème} Edition, Economica, Paris, 1997, p7.

L'importance du diagnostic par l'analyse financière est fondamentale pour les gestionnaires. Il éclaire non seulement la politique financière mais la politique générale.

§03 Typologies de l'analyse financière :¹

Sur le plan méthodologique on distingue : l'analyse financière statique et l'analyse financière dynamique.

§3-1 L'analyse financière statique :

L'analyse financière statique se fonde sur une étude des bilans d'une entreprise donnée afin de vérifier l'adéquation et le respect des règles d'équilibre entre les ressources d'une part et les emplois d'autre part.

L'étude de l'équilibre financier statique fait appel au calcul des fonds de roulement, besoins en fonds de roulement, trésorerie etc. Il fait aussi appel au calcul de ratios statiques.

§3-2 L'analyse financière dynamique :

L'analyse financière dynamique (ou contemporaine) se fonde sur l'étude des tableaux de flux, d'emplois ressources ou de trésorerie afin de diagnostiquer une potentielle vulnérabilité de l'entreprise. Elle sert aussi à étudier les marges et la rentabilité de cette entreprise.

Elle apporte des réponses plus pointues et des éléments de décision plus utiles pour les décideurs et les dirigeants de l'entreprise.

En particulier, si l'analyse financière statique se fonde sur le passé, l'analyse financière dynamique apporte des éléments de réponse sur la viabilité future de l'entreprise.

Sous section 02 : L'analyse de l'équilibre financier.

L'équilibre financier d'une société peut être appréhendé dans un premier temps à partir de son bilan.

Celui-ci répertorie à l'actif ses différents investissements ou emplois et, au passif, les ressources mobilisées pour les financier.

§1 Présentation du bilan : (voir l'annexe N°01).

¹ <http://www.oboulo.com/comptabilite-et-finances/finance/analyse-financiere>, consulté le : 20/04/2014.

§02 Définition de l'équilibre financier :

Toutes les opérations effectuées par l'entreprise qu'il s'agisse de celles relatives au cycle d'exploitation et de celle relatives à l'investissement et aux opérations financières se traduisent par des flux de monnaie : recettes et dépenses.

Ces flux sont répartis dans le temps sur des durées plus ou moins longues suivant la nature des opérations.

L'équilibre entre les recettes et dépenses s'articule sur l'encaisse. L'existence d'une encaisse constate un équilibre instantané.¹

Mais pour anticiper cet équilibre, il faut une vision de caractère globale. Elle est donnée par l'équilibre entre le capital accumulé et les moyens de financement mis en œuvre, c'est-à-dire entre le capital économique d'une part et le capital d'autre part.

L'entreprise doit maintenir un équilibre entre ses ressources financières et les emplois qu'elle en fait, ainsi qu'un équilibre interne entre les ressources de financement utilisées.

§2-1 L'équilibre entre les emplois et les ressources :

- 1- La durée de disponibilité des financements doit correspondre à la durée de détention des actifs qu'ils servent à financer ;
- 2- Les immobilisations doivent ainsi être financées par des ressources stables restant durablement à la disposition de l'entreprise ;
- 3- L'entreprise doit disposer d'un excédent de ressources stables sur ses immobilisations, appelé fond de roulement ;
- 4- Le fond de roulement doit couvrir le besoin de financement de l'exploitation ;
- 5- Le besoin de financement de l'exploitation est égale aux stocks augmentés des créances clients, diminués des dettes fournisseurs.

§2-2 L'équilibre entre les ressources :

- 1- Pour se développer et améliorer sa rentabilité grâce à l'effet de levier, l'entreprise complète souvent ses capitaux propres par des emprunts ;
- 2- La rentabilité se mesure en rapportant le bénéfice aux capitaux propres ;

¹ CONSO.P, HEMICI.F, Op.cit, P42.

- 3- L'effet de levier est l'accroissement du bénéfice provenant du financement par l'emprunt d'un investissement dont la rentabilité est supérieure au taux d'intérêt de l'emprunt ;
- 4- Pour préserver son autonomie financière, l'entreprise doit limiter son endettement qui ne doit pas excéder le montant de ses capitaux propres ;
- 5- Pour faire face aux échéances de remboursement, les dettes ne doivent pas excéder trois fois la capacité d'autofinancement annuelle.

§03 : Les indicateurs de l'équilibre financier :

Pour analyser le bilan de l'entreprise on va étudier les indicateurs de l'équilibre financiers qui sont :

- ✓ Le fond de roulement (**FR**);
- ✓ Le besoin en fond de roulement (**BFR**) ;
- ✓ La trésorerie (**T**).

§3-1 Le fonds de roulement (FR) :

§3-1-1 Détermination du fonds de roulement :

Le fonds de roulement est un indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise. Son intérêt est d'avoir une signification non pas à l'égard de la solvabilité au moment de sa mesure, mais surtout à l'égard de la solvabilité futur.¹

Selon la conception fonctionnelle le FR est défini comme étant : « la différence entre les ressources et les emplois cycliques stables de l'entreprises, c'est-à-dire entre les ressources et les emplois relevant de ses cycles de financement et d'investissement (le terme cyclique étant réservé aux emplois et ressources résultant du cycle d'exploitation) »².

L'indicateur (FR) peut être calculé de deux façons :

Par le haut du bilan :

$$\mathbf{FR = Capitaux permanents - Actifs non courant (immobilisés)}$$

Par le bas du bilan :

$$\mathbf{FR = Actifs courants (circulants) - Dettes à court terme}$$

¹ CONSO.P, HEMICLI.F, Op.cit, P199.

² DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne, *Gestion de trésorerie*, Edition EMS, 1999, P.12.

§3-1-2 Interprétations économiques :

Trois cas de figure peuvent se présenter :¹

➤ **Cas n°1 : Fonds de roulement est positive :**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fonds de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

➤ **Cas n°2 : fonds de roulement nul :**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire ;

➤ **Cas n°3 : Fonds de roulement négatif :**

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise.

La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée, elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ses dettes à court terme ce qui lui fait couvrir un risque important d'insolvabilité, ce qui implique un risque de **dissolution** ou de **liquidation** de l'entreprise.

Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise et retrouver un fond de roulement excédentaire.

§3-1-3 La décomposition du FR :

Il existe aussi trois types de fonds de roulement :

¹ SION, Michel, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 4^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2006, P6.

✓ **Fonds de roulement propre (FRP) :**¹

Il est égal à la fraction du fonds de roulement permanent constitué par les capitaux propres après répartition du bénéfice de l'exercice.

$$\text{FRP} = \text{Capitaux propres} - \text{Actifs non courants (immobilisés)}$$

Où bien :

$$\text{FRP} = \text{Actifs non courants (immobilisés)} - \text{Total des dettes}$$

L'existence d'un fonds de roulement propre positif signifie que toutes les immobilisations sont financées par les capitaux propres.

✓ **Le fonds de roulement étrangers (FRE) :**

$$\text{FRE} = \text{Total des dettes}$$

Où bien :

$$\text{FRE} = \text{Total passif} - \text{Capitaux propres}$$

Il représente une partie des dettes externes qui finance le fond de roulement net global ou les actifs circulants.

Le FRE sert à préciser le degré de solvabilité de l'entreprise, et les ressources avec lesquelles elle arrive à couvrir ses actifs.

✓ **Le fonds de roulement net global (FRNG) :**²

Le FRNG représente, s'il est positif, l'excédent de capitaux permanent sur les immobilisations brutes. La règle d'orthodoxie financière stipule que les ressources durables couvrent strictement les emplois stables (FRNG = 0).

L'intérêt d'un FRNG positif est donc la constitution d'une « marge de sécurité » en ressources stables afin de couvrir tout ou partie du BFRG.

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs non courants (immobilisés)}$$

¹ CONSO.P HEMICLI.F, OP.cit, P200.

² ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean François: *gestion de trésorerie*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011, P.12.

§3-2 Le besoin en fonds de roulement (BFR)¹ :

§ 3-2-1 Définition:

Le BFR est le besoin de financement que génère essentiellement le découlement permanent du cycle achat/production/ventes.

Le BFR est la différence entre des éléments de l'actif circulant, principalement stocks et créances, et des éléments du passif circulant, ensemble des dettes à court terme non financières et non bancaires générées par les cycles :

- D'exploitation (achats/production/ventes) ;
- D'investissement (achat et ventes d'immobilisation) ;
- De fiscalité (acomptes et règlements de l'impôt sur les sociétés).

Le besoin en fonds de roulement (BFR) constitue le besoin de financement du cycle d'exploitation de l'entreprise.²

$$\text{BFR} = (\text{Actifs courants} - \text{Disponibilités}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{trésorerie passive})$$

§3-2-2 La décomposition du BFR global :

On distingue traditionnellement deux composantes dans le besoin en fonds de roulement qui sont :

➤ **Le BFR d'exploitation(BFRE) :**

Le besoin de financement d'un caractère continu car généré par l'activité d'exploitation (aux « métiers ») de l'entreprise :

$$\text{BFRE} = \text{Actifs courants d'exploitation} - \text{Dettes à court terme d'exploitation}$$

Pour la quasi-totalité des entreprises, cette première composante du BFR global est de loin la plus importante en valeur, à financer.

➤ **Le BFR hors exploitation (BFRHE) :**

Besoin de financement d'un caractère plus discontinu car généré par l'activité hors exploitation (nous dirons «hors métiers »de l'entreprise) :

$$\text{BFRHE} = \text{Actifs courants hors exploitation} - \text{Dettes à court terme hors exploitation}$$

¹ Ibid, P.23.

² CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P214.

§3-2-3 L'interprétation économique :

Trois cas figure peuvent se présenter :

➤ **Cas n1 : le besoin en fond de roulement est positif :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financier ces besoins a court terme soit a l'aide de son excédent de ressources a long terme (fond de roulement) ; soi a l'aide de ressources financières complémentaires a court terme (concours bancaires...).

➤ **Cas n2 : le besoin en fond de roulement est nul :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoins d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

➤ **Cas n3 : le besoins en fons de roulement est négatif :**

Dans ce cas les emplois de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

L'entreprise n'a donc pas besoins d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (fond de roulement) pour financier d'éventuels besoins a court terme.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs.

§3-3 La Trésorerie Net :

La trésorerie¹ : peut être considérée comme la résultante de l'équilibre financier de l'entreprise, traditionnellement défini, à un instant donné, à partir de la relation ;

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

Ou plus directement à partir des postes comptables qui n'ont pas été pris en compte dans le calcul du FR et du BFR ;

$$\mathbf{Trésorerie = Disponibilité - Concours bancaires courants}$$

¹ DESBRIERES Philippe, POINCELOT Evelyne, Op.cit, P26.

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

Sous section 03 : L'analyse par les ratios et l'effet de levier

Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier, la nature du lien est très large.¹

Un ratio peut être exprimé soit sous sa forme d'un quotient, soit sous sa forme d'un pourcentage. On peut analyser la situation financière d'une entreprise par la méthode des ratios à travers deux états de synthèse qui sont : le bilan et le compte du résultat.

§01 L'analyse à travers les ratios (bilan) :

§1-1 Les ratios de la structure financière :

L'étude de la structure financière renvoie à l'analyse des conséquences des choix de financement. Les ratios de structure portent donc sur la répartition entre dettes et capitaux propres au sein des ressources, sur l'équilibre financier à travers du ratio de liquidité des actifs ou ratio du fonds de roulement et ratio du financement propre des actifs immobilisés.²

$$\text{➤ Ratio de liquidité des actifs immobilisés} = \frac{\text{Actifs immobilisés}}{\text{Total des actifs}}$$

Ce ratio donne une mesure du degré de liquidité de l'ensemble des actifs. Il mesure aussi les possibilités de réaction de l'entreprise face à des changements éventuels de la conjoncture, sa capacité à modifier rapidement la composition de son capital pour s'adapter à de nouvelles conditions de marché. Il est en effet le plus souvent égal ou supérieur à 60%.

$$\text{➤ Ratio de financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{actifs immobilisés}}$$

Ce ratio est supérieur à 1 s'il existe un fonds de roulement positif. La faiblesse du fonds de roulement est mise en évidence par un ratio sensiblement égal à 1.

¹ HUBERT de la Bruslerie, *Analyse financière*, 4^{ème} éditions, Dunod, Paris, 2010, P190.

² CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P222.

➤ Ratio de financement propre des immobilisations = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Actifs immobilisés}}$

Ce ratio exprime l'importance des capitaux propres par le rapport aux immobilisations.

§1-2 Les ratios d'endettement :

➤ Ratio d'autonomie financière et de capacité d'endettements

$$= \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}} > 0,5 \text{ ou } = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à long terme}} > 1$$

Le premier ratio caractérise l'importance de l'endettement à long terme de l'entreprise. Il permet de juger de la capacité de l'entreprise à s'endetter. En effet, les banques ne souhaitent pas s'engager plus que les actionnaires de l'entreprise.

On considère que le ratio (**capitaux propres/capitaux permanents**) doit être supérieur à 0,5, c'est-à-dire que l'endettement à plus d'un an ne doit pas dépasser les capitaux propres. Pour la même raison, le ratio d'endettement à plus d'un an (**capitaux propres/ dettes à long terme**) doit être supérieur à 1.

§1-3 Les ratios de trésorerie :

Ensemble de ratios mettant en évidence les liquidités de l'entreprise. Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme, qui sont les suivants : ratio de liquidité générale, ratio de liquidité immédiate, et ratio de liquidité réduite.

On va les expliquer dans la troisième section de ce chapitre.

§02 L'analyse à travers le compte du résultat :

§2-1 Définition du compte du résultat¹ :

Le compte de résultat est un tableau fait apparaître la variation de richesse de l'entreprise pour une période donnée. Cette période, généralement d'une année, est appelée l'exercice.

Le compte de résultat récapitule les produits et les charges de l'exercice, sans tenir compte de leur date d'encaissement ou de décaissement.

¹ Cours de Dr. AZOUANIN, Op.cit.

§2-2 Présentation du compte de résultat (voir l'annexe N°02,03).

§2-3 Les ratios à partir du compte de résultat :

§2-3-1 Ratios de profitabilité :¹

➤ Ratio de profitabilité =
$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

Ce ratio indique la part du résultat dégagé par les ventes (chiffres d'affaires).

➤ Ratio de rotation des actifs =
$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Total actifs}}$$

Ce ratio précise l'importance des capitaux à investir pour générer du chiffre d'affaires.

§2-3-2 Ratios d'activité :

➤ Ratio de valeur ajoutée =
$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Production de l'exercice}}$$

Ce ratio mesure la contribution de l'entreprise à l'économie nationale. En fait, la valeur ajoutée est partagée entre les différents partenaires de l'entreprise: salaries, Etat, banques, actionnaires, entreprise elle-même.

§2-3-3 Ratios de rentabilité :²

➤ Ratio de rentabilité économique =
$$\frac{\text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers}}{\text{Actif économique net}}$$

Ce ratio s'exprime en pourcentage. Il aide les analystes de l'entreprise à connaître la contrepartie de chaque 1 DA investi.

➤ Ratio de rentabilité financière =
$$\frac{\text{Bénifice net}}{\text{Capitaux propres}}$$

¹ BERTIN.E, GODOWSKI.C, KHELASSI.R, *Manuel comptabilité et audit*, éditions BERTI, Alger, 2013, P33.

² DUPLAT Claude-Annie, *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*, Librairie Vuibert, Paris, 2004, P95.

Ce ratio exprime la capacité de la société à servir un résultat aux actionnaires. Ce ratio est devenu aujourd'hui préoccupation essentielle de nombreuse société. Son amélioration passe par une bonne rentabilité économique ou par une politique d'endettement comme le montre le mécanisme de l'effet de levier.

§03 Le mécanisme de l'effet de levier¹ :

La variable qui dissocie le capital financier du capital économique est l'endettement dont la rémunération est fixée contractuellement alors que la rentabilité du capital économique est soumise aux aléas de l'activité économique. La rentabilité du capital financier dépend donc du volume et de la structure de l'endettement.

C'est cette relation entre l'endettement et la rentabilité des capitaux propres que l'on appelle l'effet de levier. Elle dépend de la structure du capital.

§3-1 Définition de l'effet de levier :

L'effet de levier représente l'incidence (favorable ou défavorable) du recours à l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres.

La structure du capital est la répartition des capitaux utilisés par l'entreprise entre les fonds propres et les fonds empruntés. Le choix de la structure du capital reste la décision financière la plus importante pour l'entreprise.

Ce problème est étroitement lié à celui du coût du capital. L'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires conduit à rechercher le coût du capital le plus bas possible.

§3-2 Principe de l'effet de levier :

En fait, l'effet de levier est une conséquence bien connue du financement par emprunt sur les résultats de l'entreprise.

Le simple bon sens permet de l'appréhender facilement. Dans la mesure où l'entreprise emploie des capitaux empruntés à un taux d'intérêt fixe dans des investissements dont le taux de rentabilité est supérieur à ce taux, il va en résulter une augmentation du bénéfice à la disposition des actionnaires et une augmentation du bénéfice par action, puisque le nombre d'actions est inchangé.

¹ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P283.

L'effet de levier s'exprime par la relation suivante : $R_f = (1 - t) [R_e + D/E \cdot (R_e - i)]$

Sachant que :

E : capitaux propres ou C

D : dettes financières

A : actif économique = E + D

Re : rentabilité économique

i : taux d'intérêt moyen

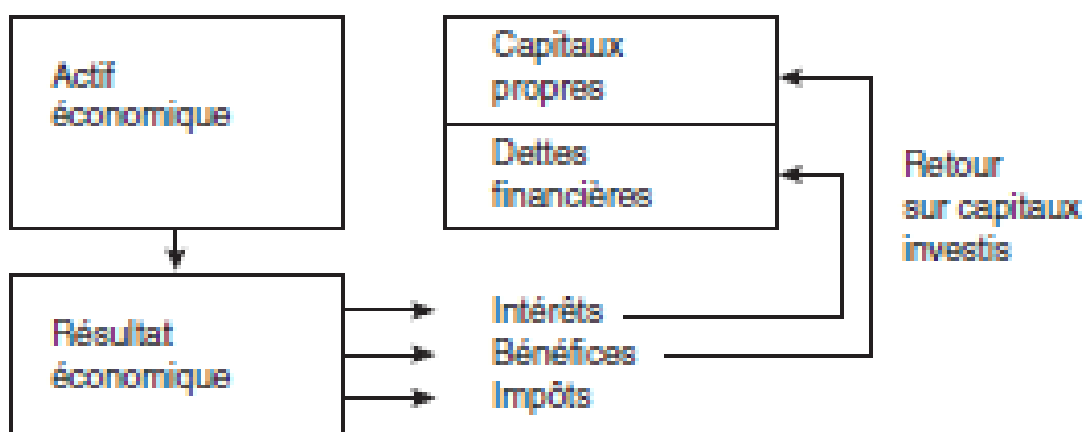
Rf : rentabilité financière = Résultat net/Capitaux propres

t : taux de l'impôt

Le premier terme de l'expression, $R_e \times (1 - t)$, représente la rentabilité économique après impôts. Ce taux est égal à la rentabilité financière si l'entreprise ne s'endette pas. Le second terme correspond à l'effet de levier financier :

- L'effet de levier est positif si $(R_e - i)$ est positif ($R_e > i$), c'est-à-dire si la rentabilité économique est supérieure au coût de l'endettement. La rentabilité financière est alors augmentée par l'endettement ;
- à l'inverse, l'effet de levier est négatif ($R_e < i$) si la rentabilité économique est inférieure au coût de l'endettement. Dans cette éventualité, la rentabilité financière devient inférieure à la rentabilité économique. C'est l'effet de massue.

Figure (1.2) : présentation de l'effet de levier.



Source : HUBERT de la Bruslerie : *Analyse financière*, 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2010, P.217.

§3-3 Le rôle de l'effet de levier ¹:

L'effet de levier est un mécanisme connu depuis très longtemps mais il a été à nouveau « découvert » à l'occasion des développements de la théorie financière moderne et des recherches menées sur la structure optimale des ressources de l'entreprise. Il suscite à nouveau des réactions qui sont probablement sans aucune mesure avec le rôle de ce phénomène dans la politique financière. L'erreur commise ces dernières années a été de considérer que l'effet de levier financier était une variable stratégique de la politique de l'entreprise. Or, il ne s'agit que d'un effet second.

L'endettement est une variable stratégique dans la mesure où il permet d'assurer pendant une certaine période la croissance de l'entreprise à un rythme supérieur à celui du financement interne. Sa contrepartie est le risque qu'il crée tant du point de vue de la solvabilité.

Section 3 : La trésorerie au sein de l'entreprise

La trésorerie est considérée désormais comme une tâche primordiale pour l'exécution de la fonction financière au sein de l'entreprise. Cette section va nous permettre de bien comprendre l'approche conceptuelle, Organisation de la fonction trésorerie, et L'analyse de la trésorerie.

Sous section 01 : Approche conceptuelle de la trésorerie

Les concepts de trésorerie sont multiples selon les approches. Cette divergence provient du fait que selon les circonstances et les points de vue, ces définitions tendent à éclairer un aspect ou un autre de la trésorerie. Plusieurs auteurs justifient la trésorerie comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse.

§01 Définitions de la Trésorerie :

« La trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Pour connaître la trésorerie disponible à un moment donné, il suffit d'additionner le solde des comptes

¹ Ibid., P218.

bancaires, comptes courants postaux, caisse situés à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert) »¹

« La trésorerie d'une entreprise (à une date déterminée) est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvres pour financier son activité et les besoin entraînés par cette activité.»²

« La trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissement.»³

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

Elle peut aussi être définie comme étant la résultante des multiples flux d'encaissement et de décaissement provenant du cycle d'exploitation et d'opérations financières et exceptionnelles.»⁴

D'après les définitions ci-dessus on peut conclure que le terme trésorerie peut être vue selon deux acceptations, l'une large et l'autre restrictive, prise dans son sens restrictive la trésorerie se limite aux liquidités immédiates : caisse, banque, chèque postaux et s'applique à la trésorerie de l'entreprise gérée financièrement, qui transforme tous son papier en liquidités. Au sens large la trésorerie comprend les effets de commerce, les bons de trésor, montant, et qui reste disponible à la trésorerie d'entreprise.

§02 Définition de la fonction de trésorerie⁵

La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Sous-ensemble de la gestion financière, elle en est une des composantes principales de la survie à court terme dont dépend la possibilité pour l'entreprise de faire

¹ LEROY Michel, *Gestion de trésorerie*, édition, Sedfor, Grenoble, 1993, P15.

² MEUNNIER.H, De BANOLT.F et BOULMER.P, *La trésorerie des entreprises*, Dunod, Paris, 1994, P4.

³ ROUSSELOT.P, VERDIE.J, Op.cit, P8

⁴ DESBRIERES.P, POINCELOT.E, Op.cit, P26.

⁵ FORGET Jack, *Gestion de trésorerie*, édition d'organisation, Paris, 1998, P 09.

aboutir les options stratégiques sur le plan industriel et commercial, et de répondre ainsi aux objectifs qu'elle s'est fixés.

A l'équilibre traditionnel des flux, la fonction de la trésorerie doit aujourd'hui intégrer la gestion dynamique des risques qu'induit l'aléa croissant des marchés sans laquelle il ne peut y avoir de véritable maîtrise de la politique financière.

§03 Concepts liées à la trésorerie

Pour mieux comprendre la trésorerie, nous avons choisi de définir les concepts suivants¹ :

Date de compensation : C'est la date à laquelle les banques s'échangent et soldent dans leurs livres comptables les différents moyens de paiement émis par leurs clients. Bien entendu, cette compensation ne se traduit pas par des mouvements de trésorerie effectifs, seuls les soldes débiteurs sont inscrits dans les comptes ouverts par les banques à la banque d'Algérie.

Date d'opération : Pour les banques, c'est la date de comptabilisation d'un mouvement par leurs services d'exploitation, appelés service de production. C'est à partir de cette date que les banques calculent la date de valeur.

Heure de caisse : C'est l'heure limite de comptabilisation par les banques des opérations sur les comptes bancaires de leurs clients. Au-delà de cette heure, toute opération est reportée à la date du lendemain.

Par exemple l'heure de caisse appliqué en Algérie est de :

- 12 heures pour les opérations internationales ;
- 13 heures pour les opérations locales.

Les dates de valeur : Sont les dates de débit ou de crédit en compte. Pour chaque mode de règlement, cette date est déterminée à partir de la date d'opération en ajoutant ou en retranchant des jours calendaires ou ouvrés.

Jours de valeur : Au lieu de sortir ou d'entrer du compte au jour de l'opération de saisie, les sommes débités et crédités sont réellement prises en considération par le compte avec un décalage dans le temps : soit une date inférieure d'un ou plusieurs jours s'il s'agit d'un débit, soit une date supérieure d'une date ou plusieurs jours s'il s'agit d'un crédit.

¹ ROUSSELOT.P, VERDIE.J-F, Op.cit, P 65.

Concrètement, les jours de valeur sont les jours durant lesquels la banque garde les fonds de ses clients sans les remettre à leur disposition.

Les jours calendaires : Sont au nombre de 7 par semaine et ne tiennent pas compte des jours de fermeture de la banque.

Les jours ouvrés : Les jours ouvrés sont au nombre de cinq (05) par semaine selon les jours de fermeture de la banque.

Une condition exprimée en jour ouvré tient compte des jours de fermeture de la banque et de la compensation pour calculer la date de valeur (y compris les jours fériés).

§ 04 Utilité de la trésorerie:

Dans le souci de bien fonctionner, l'entreprise a besoin de disposer d'une trésorerie pour les motifs suivants¹:

➤ **Motifs de transaction:**

L'entreprise, en effectuant des opérations d'achats ventes quotidiens dont la majeure partie est à crédit, est obligée de disposer de liquidité suffisante à échéance, tout en pouvant bénéficier de réductions commerciales si l'exécution était immédiate.

➤ **Motifs de précaution:**

La trésorerie, telle que présentée dans l'entreprise n'est pas une science tout à fait exacte. Les meilleures prévisions sont parfois prises en défaut ne serait-ce qu'à cause des jours non ouvrés. Les précautions seront d'autant moins nécessaires avec la diligence de la banque et la rapidité des formalités.

➤ **Motifs de spéculation:**

L'entreprise, dès lors qu'elle dispose de grandes quantités de fonds, peut placer une partie dans des conditions intéressantes, sur des produits financiers standards en particulier, auprès des institutions financières ou des banques.

Sous section 02 : Organisation de la fonction trésorerie

La trésorerie occupe une place importante dans toute entreprise et cela pour son fonctionnement et sa survie. Son organisation est en fonction de la taille de l'entreprise.

¹ LEFEBRE Francis, *Gestion de trésorerie*, éditions Francis lefebvre, Paris, 1996, P.09.

- ✓ Au niveau des petites et moyennes entreprises (PME), la trésorerie est généralement assurée par le chef d'entreprise avec l'appui d'un commissaire aux comptes et la participation des comptables.
- ✓ Au niveau des grandes entreprises où il existe une Direction Administrative et Financière (DAF), sa gestion est assurée par cette dernière avec la désignation d'un trésorier qui rend toujours comptes des flux de trésorerie à son supérieur hiérarchique.

§01 Le rôle de la fonction trésorerie :

La fonction de trésorerie couvre deux types de responsabilité :

- celles liées à l'organisation propre de l'entreprise pour gérer l'ensemble des flux et soldes de trésorerie et l'ensemble des risques financiers (liquidités, taux, change, contrepartie...)
- l'interface entre l'entreprise et ses partenaires financiers au premier rang son banquier avec une triple optique : gestion des flux, gestion des financements, gestion des placements, plus les opérations de couverture

Le trésorier est détenteur d'un pouvoir de décision et d'ordonnancement qui n'est pas sans risques réels pour l'entreprise.

Un audit périodique spécialisé doit être assuré pour analyser : les risques d'erreur, de jugement, d'interprétation..., les risques de non-respect des règles ou procédures mises en place ou de « sauvegarde » de l'honorabilité du poste, et les risques de malversation.

§02 La Place de la trésorerie :¹

Depuis trente ans, le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise de simple caissier gérant l'encaisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risques. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques (introduction de la microinformatique) ainsi que l'adoption de l'euro le 1er janvier 1999 ont renforcé la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises.

Dans la plupart des petites entreprises, il n'y a pas de trésorier, mais la fonction de trésorerie est assurée par le chef comptable et le dirigeant.

¹POLONIATO Brunu, VOYENNE Dadier, *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2ème édition, PARIS, 1995, p19.

L'enjeu de la gestion de trésorerie n'est pas le même selon que l'entreprise soit petite ou grande. Le dirigeant d'une petite société sera plus préoccupé par la solvabilité de son entreprise que par la minimisation des frais financiers.

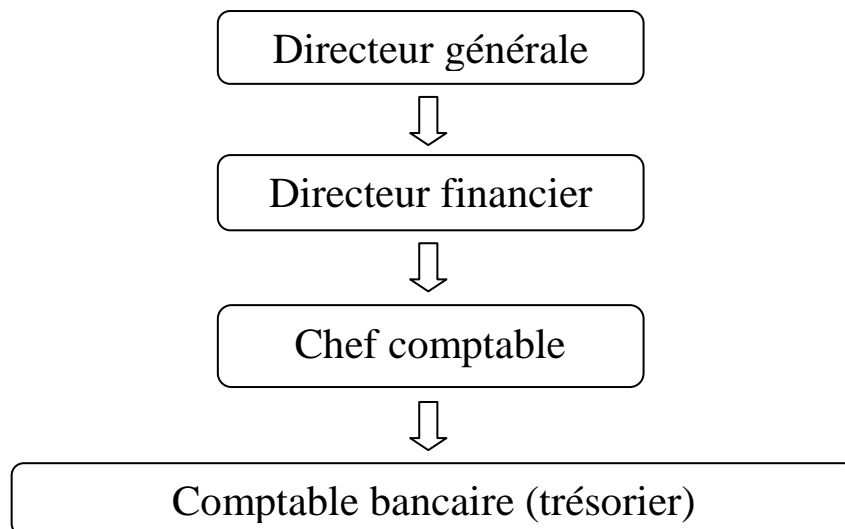
De plus en plus, les entreprises s'aperçoivent que le métier de trésorier est bien différent de celui du comptable, les deux fonctions se complètent, mais ne se superposent pas. La place du trésorier évolue surtout avec la prise de conscience de l'importance de sa fonction, et aussi avec la taille de l'entreprise. Le trésorier est un opérationnel, car ses décisions ont un impact sur le résultat de l'entreprise.

Il est présenté quelques exemples de la place du service de trésorerie dans l'organisation de l'entreprise, selon la taille de celle-ci (entreprise moyenne, grandes entreprises ou groupe international). D'autres organisations existent, notamment pour les grands groupes industriels ou commerciaux qui disposent parfois d'une filiale spécifique pour la gestion de trésorerie.

Séparation comptable/trésorerie :

Il y quinze ans, la fonction de trésorerie n'existait pas en tant que telle. Elle était considérée comme une des tâches de la comptabilité, et l'organigramme ci-dessous était fréquent.

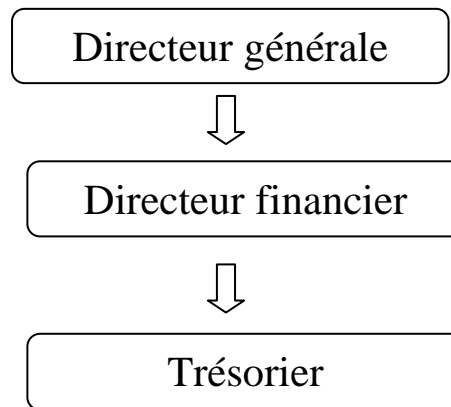
Figure (1.3) : La place de la fonction trésorerie (Avant)



Source : LEFEBRE Francis, *gestion de trésorerie*, éditions francis lefebr, paris, 1996, P.13.

Cet organigramme est encore aujourd'hui celui d'un certain nombre de petites entreprises qui, comme les autres, ne tarderont sans doute pas à mettre en place la structure suivante, aujourd'hui très courante :

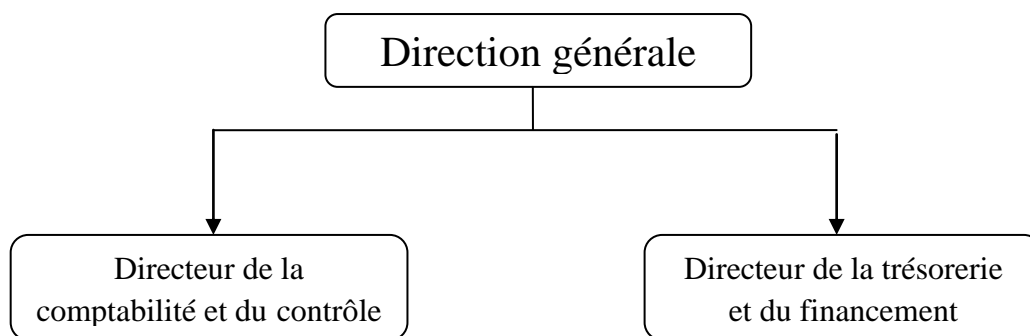
Figure (1.4) : La place de la fonction trésorerie (Aujourd'hui)



Source : LEFEBRE Francis, *gestion de trésorerie*, éditions Francis lefebr, Paris, 1996, P.13.

Par ailleurs, un certain nombre de grandes sociétés (holding notamment) ont, ces dernières années, adopté la structure ci-après :

Figure (1.5) : La place de la fonction trésorerie dans les grandes sociétés ou groupes



Source : LEFEBRE Francis, *gestion de trésorerie*, éditions francis lefebr, paris, 1996, P.14.

§03 La mission de la gestion de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie a pour mission principale d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiements et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de

rentabilité. En minimisant d'une part le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme. Elle participe, enfin, à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée, en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt et les parités monétaires.

Pour assurer les missions qui lui sont assignées, et compte tenu de la situation centrale qu'occupe son service dans l'entreprise comme lieu de convergence de tous les flux, le trésorier doit savoir :

- ✓ sensibiliser l'ensemble des gestionnaires à « l'effet trésorerie » attaché à toute décision de gestion ;
- ✓ susciter et participer à la mise en place de procédures permettant d'accélérer la circulation de l'information comptable et financière ;
- ✓ anticiper et évaluer les enjeux et les risques que peuvent induire certains choix ou comportements en matière de politique financière ou commerciale ;
- ✓ faire des banquiers des partenaires de la gestion de la trésorerie dans un rapport client/fournisseur ;
- ✓ déterminer, en accord avec la direction générale, les degrés de liberté dans les opérations de gestion et la politique de couverture du risque financier à gérer.

§3-1 Les missions du Trésorier ¹:

Le trésorier est chargé de :

- ✓ Contrôler les entrées et sorties de fonds.
- ✓ Optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité des moyens de paiement et de rentabilité.
- ✓ S'assurer de la bonne application des conditions bancaires ; jours de valeur, frais appliqués sur les flux de trésorerie.
- ✓ La maîtrise des risques financiers dont le risque de change, et de taux d'intérêts.
- ✓ La mise en place d'outils d'aide à la réflexion et de décision pour la direction générale tel que : le tableau de bord, divers études.
- ✓ La mise en place d'une veille technologique.

Il doit en particulier prévoir et assurer les échéances au moyen d'un plan de trésorerie, qu'il doit optimiser de façon à avoir :

¹ HUBERT de la Bruslerie, ELIEZ Catherine, *Trésorerie d'entreprise*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, P11.

- ✓ Le moins possible de fonds non rentres (surveillance des encaissements) ou disperses, par exemple dans les agences, filiales et leurs comptes en banque propres (c'est le concept de la trésorerie centralisée).
- ✓ Le moins possible de fonds liquides rapportant peu ou pas assez d'intérêt, on parle à ce sujet de gestion en trésorerie zéro.
- ✓ Met suffisamment d'argent disponible ou de lignes de crédit pour assurer les paiements à temps afin d'éviter le manque liquidité.

Les nouvelles compétences du trésorier

- ✓ Faire le diagnostic et le contrôle des conditions bancaires.
- ✓ Savoir négocier avec la banque.
- ✓ Minimiser les frais financiers à court terme.
- ✓ Optimiser les placements
- ✓ Gérer les risques.
- ✓ Communiquer avec les opérationnelles.

Sous section 03 : L'Analyse de la trésorerie

On peut analyser la trésorerie selon deux approches : l'approche statique et l'approche dynamique.

L'analyse de la trésorerie par l'approche statique se fait à travers deux méthodes : les indicateurs de l'équilibre financiers ou bien la méthode des ratios.

L'analyse dynamique se fait à travers le tableau de flux de trésorerie. On va essayer de clarifier toutes ces méthodes dans cette sous section.

§01 L'approche statique :

§1-1 L'analyse de la trésorerie par les indicateurs de l'équilibre financiers :

La trésorerie permet d'ajuster le FR au BFR. En ce sens, elle a une fonction d'équilibrage des emplois et des ressources.¹

La trésorerie est un indicateur d'équilibre financier entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement. L'égalité ci-dessus définit le concept d'équilibre financier de l'entreprise.

$$\text{Trésorerie} = \text{fonds de roulement} - \text{besoins en fonds de roulement}$$

¹ SION Michel, op.cit, P8.

§1-1-1 Les situations de la trésorerie :

L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise. Trois cas de figure peuvent se présenter :¹

- **La trésorerie est positive :** dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit le fond de roulement, besoins en fond de roulement), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

Si, le solde de trésorerie apparaissait important, cela signifie que la société ne prend pas des risques (réinvestir ou placer les excédents). Il y a aussi un risque de dévalorisation de la monnaie à cause de l'inflation et la thésaurisation, si l'entreprise laisse leur argent gelée dans la trésorerie.

- **La trésorerie est nulle :** dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (fond de roulement = besoins en fond de roulement). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

- **La trésorerie est négative :** dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financière pour combler ses besoins, elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découvert bancaire...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

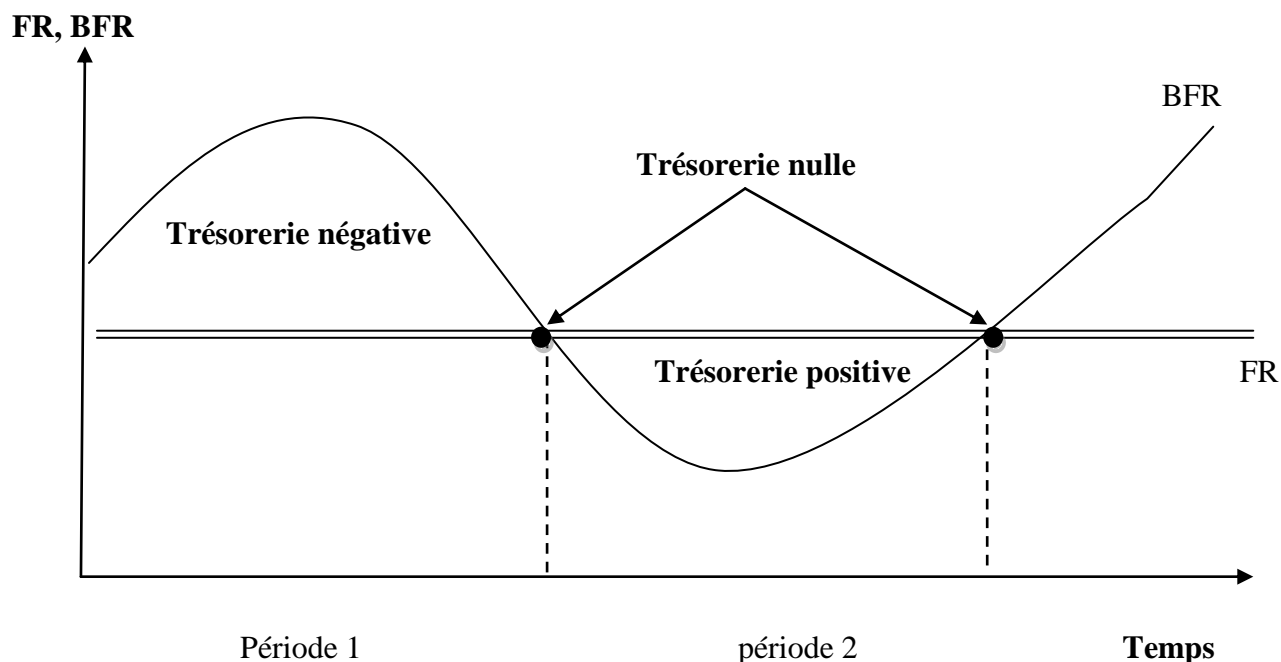
§1-1-2 Les situations de la trésorerie à partir des indicateurs de l'équilibre financiers :²

- Si le $FR > BFR \implies TN > 0$ c'est le cas de l'équilibre parfait ou le FR couvre le BFR et dégage aussi une trésorerie excédentaire ;
- Si le $FR = BFR \implies TN = 0$ c'est le cas de l'équilibre standard ou le FR couvre presque la totalité du BFR ;
- Si le $FR < BFR \implies TN < 0$ c'est le cas du déséquilibre : le FR ne couvre qu'une petite partie du BFR.

¹ COHEN Elie, Op.cit, P290.

² BOUKHEZAR Omar, *Equilibre financier des entreprises*, Lyon, P162.

Figure (1.6) : Les situations de la trésorerie



Source : BOUKHEZAR Omar, Equilibre financier des entreprises, Lyon, P214.

§1-2 L'analyse par les ratios :

On désigne sous le terme de « ratio », un rapport ou une relation caractéristique entre deux grandeurs. Un ratio peut être exprimé soit sous sa forme d'un quotient, soit sous sa forme d'un pourcentage.¹

On voit tout de suite que le calcul de ratios est une technique bien adaptée à l'analyse financière pour exprimer la structure des actifs et de l'endettement ou pour apprécier l'équilibre entre le degré de liquidité des uns et le degré d'exigibilité des autres.

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

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

Ils sont présentés comme suit :²

¹ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P221.

² Cours AZZWANI. N, Op.cit, P79.

§1-2-1 Ratio de liquidité générale (ration FR) :

➤ Ratio de liquidité générale = $\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}} > 1$

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

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

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

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

§1-2-2 Ratio de liquidité réduite (restreinte) :

➤ Ratio de liquidité réduite = $\frac{\text{Actifs circulant} - \text{Stocks et encours}}{\text{Dettes à court terme}} > 1$

➤ Ratio de liquidité réduite = $\frac{\text{créances} + \text{disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}} > 1$

Dans certains secteurs d'activité, les actifs courants contiennent des éléments à rotation lente. Il peut s'agir d'encours de fabrication pour les activités à cycle de production long (BTP, sociétés de service informatique...), de créances clients de durée longue (financement des ventes...

Ces actifs à rotation lente sont déduits des actifs courants pour le calcul du ratio de liquidité réduite (l'entreprise ayant un cycle de production long négocie fréquemment des acomptes avec ses clients pour financer ses encours, ces acomptes figurant en dettes d'exploitation.

§1-2-3 Ratio de liquidité immédiate :

➤ Ratio de liquidité immédiate = $\frac{\text{Disponibilités}}{\text{dettes à court terme}}$ entre 0,2 et 0,3

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

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

La détermination de la trésorerie peut être réalisée soit par l'analyse patrimoniale, soit par l'analyse fonctionnelle, dans ces deux cas, l'information est intéressante mais reste insuffisante car il s'agit d'une mesure à un moment donné, sur une situation bilancielle statique, pour compléter cette insuffisance l'analyse dynamique ou l'analyse par les flux a été développé.

§02 L'approche dynamique :

§2-1 Définitions de flux financiers (monétaires) :

On appelle « flux » la quantité de biens ou de monnaie, transférée pendant une période donnée entre deux agents économique.¹

On distingue ainsi deux catégories de flux : les flux réels (biens et services) et les flux financiers (monnaie ou substituts).

De façon générale, un flux économique traduit toujours un mouvement qui affecte un élément patrimonial. De même, les flux financiers correspondent à la variation de composantes du bilan, au cours d'une période donnée.

L'étude des flux financiers permet pour sa part de passer à une analyse dynamique qui met l'accent sur les évolutions observables au cours d'une période donnée. Elle permet en

¹ CONSO Pierre, HEMICI Farouk, Op.cit, P23.

conséquence, de faire ressortir les orientations de la politique financière en matière d'investissement, de financement, de transformation des conditions d'équilibre financier.¹

§2-2 Définition de tableau de flux de trésorerie : selon l'Article 440-2 du SCF 2007 :

Un tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine :²

- **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:** décaissement sur acquisition et encaissement sur cession d'actifs à long terme.
- **Flux générés par les activités de financement :** activité ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts.

Les 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.

§2-3 Objectif du tableau des flux trésorerie :

Les investisseurs s'appuient sur le tableau des flux de trésorerie pour identifier les mouvements de fonds liés aux décisions opérationnelles et stratégiques en dissociant les décisions d'investissements et des décisions de financements.

§2-4 Les types du tableau de flux de trésorerie :

§2-4-1 La méthode directe :

La méthode directe, préconisée en préférence par le SCF 2007, consiste à répondre les flux telles qu'ils figurent dans les comptes de trésorerie, à les classer selon les rubriques précitées, et les sommer selon le tableau infra.

C'est une méthode comptable simple. Les informations sont fournies sur les principales catégories de rentrées et de sorties de fond brutes.

¹ COHEN Elie, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, EDICEF, 1991, P153.

² KADDOURI A, MIMECHE A, *Cours de comptabilité financière selon les normes IAS/IFRS et le SCF 2007*, ENAG éditions, Alger, 2009, P 103.

§2-4-2 La méthode indirecte :

La méthode indirecte concerne uniquement la rubrique du flux opérationnels, les autres rubriques étant présentées exactement comme la méthode directe. Les flux de trésorerie résultants des activités d'exploitation sont obtenus en ajustant le résultat net de l'exercice pour tenir compte de l'incidence des opérations n'ayant pas un caractère monétaire.

§2-5 Les activités figurant au TFT :

Le tableau sépare trois types d'activités :¹

§2-5-1 Les activités opérationnelles :

Sont relativement aux produits y compris celles qui ne sont pas liées aux activités d'investissement ou de financement. Les flux de trésorerie opérationnel résultant généralement des transactions liées à la détermination du résultat net, à savoir :

- ✓ Encaissements des ventes de biens et de services ;
- ✓ Encaissements de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
- ✓ Décaissements envers des fournisseurs de biens et services ;
- ✓ Décaissements envers les membres du personnel ou pour leur compte ;
- ✓ Encaissements et décaissement liés à l'assurance (prime, remboursements de sinistres, rentes et autres prestations liées aux polices d'assurance) ;
- ✓ Décaissements d'impôts sur le résultat, sauf s'il est spécifié clairement qu'ils sont liés aux activités de financement et d'investissement ;
- ✓ Encaissements et décaissements provenant de contrats détenus à des fonds de négoce ou de transaction.

§2-5-2 Les activités d'investissement ²:

Elles sont relatives à l'acquisition et la sortie d'actifs à long termes, et autres placements non identifiés comme des équivalents de trésorerie. Parmi ces flux, on a :

- ✓ Décaissements pour acquisition d'actif non-courants ;
- ✓ Encaissements pour cession d'actif non-courant ;
- ✓ Décaissements pour acquisition d'instrument dans les capitaux propres d'autres entités :

¹ KADDOURI.A, MIMECHE.A, Op.cit, P108.

²Ibid., P108.

- ✓ Décaissements pour avances et prêts accordés aux tiers ;
- ✓ Encaissements reçus à titre de remboursements d'avances et de prêts accordés aux tiers ;
- ✓ Paiements liés à des contrats à terme.

§2-5-3 Les activités de financement:

Elle résultant des variations d'emprunts et de capitaux propres. On a :

- ✓ Les encaissements après émission d'actions nouvelle (augmentation capital) ;
- ✓ Les encaissements après émissions d'obligations ;
- ✓ Les décaissements d'emprunt ;
- ✓ Les décaissements pour remboursements d'emprunts ;
- ✓ Les paiements liés au contrat de crédit-bail financiers.

Conclusion :

Notre recherche sur la gestion de trésorerie groupe comporte plusieurs points très intéressants de la fonction financière au niveau de l'entreprise, qui, à son tour, est très vaste et compliquée, mais à travers notre analyse dans ce premier chapitre nous avons pu cerner et expliquer quelques concepts de base de la gestion de trésorerie, qui selon *(P).ROUSSELOT, et (J F). VERDIE*¹ « *La gestion de la trésorerie a considérablement évolué au cours des dernières années* ». Et nous avons constaté que la gestion de la trésorerie est considérée parmi les éléments les plus importants de la gestion financière parce qu'il constitue un ensemble de décisions, de règles, et de procédures qui permettent d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise, au moindre coût. Aussi, elle représente la composante principale de la gestion financière, par laquelle l'entreprise peut atteindre ses objectifs stratégiques.

¹ ROUSSELOT.P et VERDIE.J F, Op.cit, page 86.