

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

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

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

**L'impact de la gestion de la trésorerie sur la
performance de l'entreprise**

Cas : Cosider Travaux publics

Élaboré par :

DJEBBAR Zohra

Encadré par :

Pr. IHADDADEN Atmane

Lieu de stage : Cosider travaux publics, Bab Ezzouar, Alger.

Période de stage : Du 12 février 2024 au 31 mai 2024.

Année universitaire : 2023 / 2024

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

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

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

**L'impact de la gestion de la trésorerie sur la
performance de l'entreprise**

Cas : Cosider Travaux publics

Élaboré par :

DJEBBAR Zohra

Encadré par :

Pr. IHADDADEN Atmane

Lieu de stage : Cosider travaux publics, Bab Ezzouar, Alger.

Période de stage : Du 12 février 2024 au 31 mai 2024.

Année universitaire : 2023 / 2024

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu le Tout-Puissant et Miséricordieux, qui m'a accordé la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de ce rêve, et qui m'a doté de la persévérance et de la ténacité nécessaires pour accomplir ce mémoire.

J'exprime ma profonde gratitude à mon encadrant, Monsieur **IHADDADEN Atmane**, qui m'a fait l'honneur de me guider dans ce travail. Il a toujours été l'un de mes enseignants les plus appréciés, Je le remercie sincèrement pour sa patience, ses précieux conseils et son suivi attentif tout au long de ce projet.

Mes remerciements vont également à Monsieur **ALMAS Madjid** et Monsieur **MEDDOUR Amin**, pour leur accueil chaleureux, leur orientation et leur encadrement durant mon stage au sein de l'entreprise **COSIDER TP**, qui a grandement contribué à la réalisation de ce travail. Je suis reconnaissant envers l'ensemble du personnel de cette entreprise pour leur bienveillance.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté d'assister à la soutenance de ce mémoire.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur contribution à ce travail, notamment ma famille, mes amis et mes camarades.

Dédicace

C'est avec une profonde gratitude que je dédie cet humble accomplissement à mes chers parents. Leur soutien inébranlable et leurs encouragements constants ont été les piliers de ma réussite. Aucune expression ne saurait traduire pleinement l'immense reconnaissance que je leur voue pour leur amour inconditionnel et leurs sacrifices inestimables. Puissent-ils être comblés de bonheur et de prospérité par la grâce divine, et puissent-ils trouver en moi une source de joie et de fierté éternelle. Cette dédicace n'est qu'un modeste témoignage de l'affection sincère et durable que je leur porte.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers mes frères et ma sœur, leurs encouragements ont été d'une valeur inestimable. Nulle dédicace ne saurait refléter pleinement le respect, la considération et les sentiments profonds que j'ai pour eux et leurs familles respectives.

Mes remerciements vont aussi à mes amies, qui m'ont soutenue sans relâche.

Enfin, je dédie cet accomplissement à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur soutien moral ou matériel. Leur aide précieuse restera à jamais gravée dans mon cœur.

SOMMAIRE

Sommaire :

| | |
|--|---------------|
| Sommaire | I |
| Liste des Abréviations | II-III |
| Liste des Tableaux | IV |
| Liste des Figures | V |
| Liste des Graphiques | VI |
| Liste des Annexes | VII |
| Résumé | VIII |
| Abstract | IX |
| Introduction Générale | A-C |
| Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la trésorerie | |
| Introduction | 1 |
| Section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion..... | 2 |
| Section 02 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie..... | 14 |
| Section 03 : Les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie..... | 24 |
| Conclusion | 34 |
| Chapitre II : Généralité sur la rentabilité d'une entreprise | |
| Introduction | 35 |
| Section 01 : Principes fondamentaux de la rentabilité d'une entreprise | 36 |
| Section 02 : Les outils d'appréciations de la rentabilité..... | 45 |
| Section 03 : L'analyse de la trésorerie par ratios | 58 |
| Conclusion | 68 |
| Introduction | 69 |
| Chapitre III : Étude pratique au sein de Cosider travaux public | |
| Section 01 : présentation de Cosider travaux public | 70 |
| Section 02 : Analyse de gestion de trésorerie de Cosider travaux publics..... | 76 |
| Section 03 : L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de Cosider travaux public..... | 89 |
| Conclusion | 103 |
| Conclusion générale | 104 |
| Bibliographie | 106 |
| Annexe | 108 |
| Table des matières | 116 |

LISTE DES ABREVIATION

Liste des abréviations :

| Abréviation | Désignation |
|--------------------|--|
| AC | Actif Circulant |
| ACE | Actif Circulant d'Exploitation |
| ACHE | Actif Circulant Hors Exploitation |
| AT | Actif de Trésorerie |
| BAII | Bénéfice Avant Intérêts et Impôts |
| BFR | Besoin de Fonds de Roulement |
| BFRE | Besoin de Fonds de Roulement d'Exploitation |
| BFRHE | Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation |
| BTP | Bâtiment et Travaux Publics |
| CA | Chiffre d'Affaires |
| CAF | Capacité d'Autofinancement |
| CF | Cout Fixe |
| CP | Capitaux Propres |
| CT | Court Terme |
| CV | Cout Variable |
| D | Dettes |
| DE | Dettes d'Exploitation |
| DHE | Dettes Hors Exploitation |
| EBE | Excédent Brutes d'Exploitation |
| FR | Fonds de Roulement |
| FRNG | Fonds de Roulement Net Global |
| HT | Hors Taxe |
| IBS | Impôt sur Bénéfice de Société |
| ISO | Organisation Internationale de normalisation |
| LMT | Long et Moyen Terme |
| MCV | Marge sur Cout Variable |
| PC | Passif Courant |
| PCG | Plan Comptable Générale |
| PT | Passif de Trésorerie |
| RCAI | Résultat Courant Avant Impôts |

LISTE DES ABREVIATION

| | |
|-------------|----------------------------------|
| Re | Rentabilité Économique |
| REX | Résultat d'Exploitation |
| RF | Rentabilité Financière |
| ROA | Return On Asset |
| ROCE | Return On Capital Employed |
| ROE | Return On Equity |
| ROI | Return On Investment |
| SIG | Soldes Intermédiaires de Gestion |
| SNS | Société Nationale de Sidérurgie |
| SPA | Société Par Action |
| SR | Seuil de Rentabilité |
| TFT | Tableau des Flux de Trésorerie |
| TN | Trésorerie Nett |
| TP | Travaux Publics |
| TTC | Toutes Taxes Comprise |
| TVA | Taxe sur Valeur Ajoutée |

LISTE DES TABLEAUX

Liste des Tableaux :

| | |
|---|----|
| Tableau N°01 : Journal des opérations comptables _____ | 5 |
| Tableau N°02 : Le grand livre _____ | 5 |
| Tableau N°03 : La balance _____ | 6 |
| Tableau N°04 : Structure du bilan fonctionnel _____ | 24 |
| Tableau N°05 : La trésorerie _____ | 25 |
| Tableau N°06 : Les éléments de calcul de besoin de fonds de roulement d'exploitation _____ | 27 |
| Tableau N°07 : Les éléments de calcul de besoin de fonds de roulement hors exploitation. _____ | 28 |
| Tableau N°08 : Tableau de flux de trésorerie (méthode directe). _____ | 31 |
| Tableau N°09 : Le seuil de rentabilité _____ | 37 |
| Tableau N°10 : Compte de résultat différentiel _____ | 42 |
| Tableau N°11 : Soldes intermédiaires de gestion. _____ | 45 |
| Tableau N°12 : Moyens de développement de la production selon le type de produits _____ | 47 |
| Tableau N°13 : Méthodes de calcul de la CAF _____ | 53 |
| Tableau N°14 : Présentation du bilan fonctionnel de Cosider TP (Actif) _____ | 76 |
| Tableau N°15 : Présentation du bilan fonctionnel su Cosider TP (Passif) _____ | 77 |
| Tableau N°16 : Bilan financier de Cosider TP (Actif) _____ | 78 |
| Tableau N°17 : Bilan financier de Cosider TP (Passif) _____ | 79 |
| Tableau N°18 : Le FRNG à partir du haut de bilan des exercices 2020, 2021 et 2022. _____ | 80 |
| Tableau N°19 : Le FRNG à partir du bas de bilan des exercices 2020, 2021 et 2022. _____ | 80 |
| Tableau N°20 : Le BFR à partir du bilan des exercices 2020, 2021 et 2022. _____ | 81 |
| Tableau N°21 : Le BFR à partir du « BFRE et BFRHE ». _____ | 81 |
| Tableau N°22 : La trésorerie nette à partir du haut du bilan _____ | 82 |
| Tableau N°23 : La trésorerie nette à partir du bas du bilan. _____ | 83 |
| Tableau N°24 : Le TFT des exercices 2020,2021,2022. _____ | 83 |
| Tableau N°25 : Ratio de liquidité générale pendant es exercices 2020, 2021 et 2022 _____ | 86 |
| Tableau N°26 : Ratio de liquidité réduite pendant es exercices 2020, 2021 et 2022 _____ | 87 |
| Tableau N°27 : Ratio de liquidité immédiate pendant les exercices 2020, 2021 et 2022 _____ | 88 |
| Tableau N°28 : Le compte de résultat de Cosider TP _____ | 89 |
| Tableau N°29 : La capacité d'autofinancement de Cosider TP en 2020,2021 et 2022 _____ | 94 |
| Tableau N°30 : La rentabilité économique et la rentabilité financière de Cosider TP _____ | 95 |
| Tableau N°31 : Les ratios de rentabilité des exercices 2020, 2021 et 2022 _____ | 97 |

LISTE DES FIGURES

Liste des Figures :

| | |
|---|----|
| Figure N°01 : Erreur de contre- phase ou d'équilibrage | 22 |
| Figure N°02 : Erreur de sur-mobilisation de trésorerie | 23 |
| Figure N°03 : Erreur de sous- mobilisation de trésorerie. | 23 |
| Figure N°04 : Bilan fonctionnel : $TN = FR - BFR$ | 26 |
| Figure N°05 : Le Besoin de Fonds de Roulement | 27 |
| Figure N°06 : Le seuil de rentabilité graphiquement | 37 |
| Figure N°07 : Décomposition de la rentabilité selon la pyramide Du Pont de Nemours | 40 |

LISTE DES GRAPHIQUES

Liste des Graphiques :

| | |
|---|-----|
| Graphique N°01 : Évolution de FRNG durant la période étudiée 2020,2021et 2022. | 80 |
| Graphique N°02 : Évolution de BFR durant la période étudiée. | 82 |
| Graphique N°03 : Évolution de RN durant la période étudiée. | 83 |
| Graphique N°04 : Évolution des flux de trésorerie pendant les trois ans. | 85 |
| Graphique N°05 : Évolution du ratio de liquidité générale pendant les trois exercices | 86 |
| Graphique N°06 : Évolution du ratio de liquidité réduite pendant les trois exercices..... | 87 |
| Graphique N°07 : Évolution du ratio de liquidité immédiate pendant les trois exercices..... | 88 |
| Graphique N°08 : Évolution du CA..... | 91 |
| Graphique N°09 : Évolution de VA | 91 |
| Graphique N°10 : Évolution de l'EBE..... | 92 |
| Graphique N°11 : Évolution de résultat opérationnel | 92 |
| Graphique N°12 : Évolution du résultat financier | 93 |
| Graphique N°13 : Évolution du résultat net..... | 93 |
| Graphique N°14 : Évolution du CAF..... | 94 |
| Graphique N°15 : Évolution de la rentabilité économique et la rentabilité financière durant la période étudiée | 96 |
| Graphique N°16 : Évolution du taux de marge d'exploitation | 98 |
| Graphique N°17 : Évolution du taux de marge nette d'exploitation..... | 99 |
| Graphique N°18 : Évolution du taux de marge nette | 99 |
| Graphique N°19 : Évolution du taux de rotation du capital investi | 100 |

LISTES DES ANNEXES

Liste des Annexes :

| | |
|---|------------|
| Annexe N°01 : Bilan actif de 2020-2021..... | 108 |
| Annexe N°02 : Bilan Passif de 2020-2021..... | 109 |
| Annexe N°03 : Bilan Actif de 2022..... | 110 |
| Annexe N°04 : Bilan Passif de 2022..... | 111 |
| Annexe N°05 : Compte de résultat de 2020-2021..... | 112 |
| Annexe N°06 : Compte de résultat de 2022..... | 114 |

RÉSUMÉ

Résumé :

La gestion efficace de la trésorerie est un pilier fondamental de la santé financière et de la croissance durable d'une entreprise. C'est un processus dynamique qui implique une compréhension approfondie des flux de trésorerie entrants et sortants, une planification minutieuse et une prise de décision éclairée. Une trésorerie bien gérée permet non seulement de maintenir la solvabilité et la liquidité nécessaires pour faire face aux obligations à court terme, mais aussi de libérer des fonds pour financer de nouveaux investissements stratégiques et stimuler la croissance à long terme.

L'importance cruciale de la gestion de trésorerie a été mise en évidence dans notre étude pratique sur Cosider TP. En analysant des données théoriques relatives à la gestion de trésorerie et à la rentabilité, nous avons pu évaluer l'impact direct de cette pratique sur la performance globale de l'entreprise. Les résultats obtenus ont démontré de manière convaincante que la gestion rigoureuse des flux de trésorerie, l'optimisation des délais de paiement et de recouvrement, ainsi que la réduction des coûts liés à la trésorerie, ont permis à Cosider TP de maintenir des niveaux de liquidités adéquats pour honorer ses engagements à court terme. Cela a renforcé sa résilience face aux fluctuations économiques et lui a donné la marge de manœuvre nécessaire pour saisir de nouvelles opportunités de croissance.

En somme, cette étude souligne l'importance capitale d'une gestion de trésorerie efficace pour la pérennité et le développement d'une entreprise. En mettant en place des processus robustes de gestion de trésorerie, les entreprises peuvent non seulement assurer leur stabilité financière à court terme, mais aussi favoriser une croissance durable et se positionner de manière compétitive sur leur marché.

Mots clés : Gestion de trésorerie, rentabilité, performance, situation financière.

ABSTRACT

Abstract

Effective cash management is a fundamental pillar of financial health and sustainable growth for a company. It is a dynamic process that involves a deep understanding of incoming and outgoing cash flows, meticulous planning, and informed decision-making. Well-managed cash flow not only maintains the solvency and liquidity necessary to meet short-term obligations but also frees up funds to finance new strategic investments and drive long-term growth.

The critical importance of cash management was highlighted in our practical study on Cosider TP. By analyzing theoretical data related to cash management and profitability, we were able to assess the direct impact of this practice on the company's overall performance. The results convincingly demonstrated that rigorous management of cash flows, optimization of payment and collection times, and reduction of cash-related costs, allowed Cosider TP to maintain adequate liquidity levels to meet its short-term commitments. This strengthened its resilience to economic fluctuations and gave it the wiggle room needed to seize new growth opportunities.

In summary, this study underscores the critical importance of efficient cash management for the sustainability and development of a company. By implementing robust cash management processes, companies can not only ensure their short-term financial stability but also foster sustainable growth and position themselves competitively in their market.

Key words: Cash management, Profitability, Performance, Financial situation

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction Générale

La gestion de la trésorerie est un élément clé de la santé financière et de la durabilité des entreprises. Elle consiste à gérer efficacement les flux d'entrées et de sorties de fonds à court terme pour garantir que l'entreprise dispose toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses engagements. Cette fonction est stratégique, car une trésorerie bien gérée est essentielle pour financer les investissements, saisir les opportunités de croissance et surmonter les périodes de turbulences économiques.

Au cœur de la gestion financière, la trésorerie est un outil de contrôle crucial permettant d'analyser la performance financière, de repérer les problèmes de solvabilité et de prendre les mesures appropriées pour les résoudre. Une gestion efficace de la trésorerie s'appuie sur divers leviers complémentaires, tels que l'optimisation du cycle de conversion des créances et des dettes, la gestion rigoureuse des coûts et des dépenses, la négociation de conditions de paiement avantageuses avec les clients et les fournisseurs, ainsi que la mise en place d'outils de prévision et de suivi précis des flux financiers.

Avec le temps, la gestion de la trésorerie a évolué pour répondre aux défis économiques et aux nouvelles pratiques de gestion financière. Aujourd'hui, elle ne se limite plus à assurer la solvabilité de l'entreprise, mais vise aussi à optimiser la rentabilité des fonds disponibles, à minimiser les coûts de financement externe et à dégager des ressources pour financer des projets d'investissement porteurs de croissance future.

La relation entre la gestion de trésorerie et la rentabilité est profonde et réciproque. D'une part, une trésorerie bien gérée fluidifie les flux financiers, réduit les coûts inutiles et libère des ressources pour financer le développement stratégique de l'entreprise, favorisant ainsi la création de valeur et des bénéfices à long terme. D'autre part, une rentabilité élevée et durable permet de générer des excédents de trésorerie importants, qui peuvent être réinvestis dans des projets prometteurs, constituer des réserves de sécurité pour les imprévus ou être redistribués aux actionnaires.

En revanche, une mauvaise gestion de la trésorerie peut rapidement freiner la croissance et compromettre la rentabilité globale de l'entreprise. Des problèmes de liquidités récurrents entraînent inévitablement des retards de paiement, des pénalités financières, une dégradation de la notation de crédit et, en fin de compte, une perte de confiance des partenaires commerciaux, des investisseurs et des établissements financiers. Cette spirale négative érode la capacité d'investissement, freine le développement et peut mener à une situation financière critique menaçant la survie de l'entreprise.

En somme, la gestion de la trésorerie est une fonction financière cruciale pour toute entreprise ambitieuse, cherchant à assurer sa solidité financière et sa performance durable. Maîtriser les flux de trésorerie, optimiser leur rentabilité et maintenir un équilibre financier robuste sont des conditions indispensables pour assurer la pérennité de l'activité, soutenir une croissance saine et générer des bénéfices satisfaisants à long terme.

À ce propos, ce travail de recherche s'interroge sur la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise, il est essentiel de se familiariser avec ses exécutions. Cela conduit à la question fondamentale suivante : « **Quel est l'impact de la gestion de trésorerie de COSIDER TRAVAUX PUBLICS sur sa performance financière ?** ».

L'analyse de cette question principale, nécessite à répondre aux questions secondaires suivantes :

Q1 : La bonne gestion de trésorerie de COSIDER TP est-elle nécessaire pour garantir sa solvabilité et sa rentabilité ?

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Q2 : Quels sont les outils d'analyse utilisés par COSIDER TP pour évaluer l'impact de la gestion de sa trésorerie sur sa rentabilité d'une entreprise ?

Q3 : Comment la gestion de la trésorerie au sein de la société COSIDER TP peut-elle influencer sur sa rentabilité ?

Hypothèses :

La gestion de la trésorerie au sein de COSIDER TP a un impact positif sur sa rentabilité.

Cette hypothèse principale est scindée en trois hypothèses secondaires :

H1 : La gestion de trésorerie au sein de COSIDER TP permet de garantir sa solvabilité et sa rentabilité.

H2 : L'utilisation d'outils d'analyse tels que les ratios de liquidité, les cycles de conversion des flux de trésorerie permettent d'évaluer de manière approfondie l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise.

H3 : La trésorerie doit toujours être conservée sous forme de liquidités sans investir.

L'objectif de l'étude :

Notre travail se concentre sur l'étude de la fonction de gestion de trésorerie au sein de la société Cosider travaux publics dans le but de comprendre sa méthodologie. Le mémoire vise principalement à analyser la relation entre les entreprises et leur gestion de trésorerie, ainsi que l'impact de cette dernière sur leur rentabilité. Nous chercherons à approfondir notre compréhension de la façon dont la trésorerie est gérée et de son influence sur la performance de Cosider Pour se faire, nous examinerons attentivement les principaux aspects associés à la gestion de trésorerie et à la rentabilité.

Raisons de choix du thème :

Le choix du thème est effectué selon plusieurs critères dont on cite :

- L'importance et l'utilité de celui-ci dans notre spécialité à travers sa persistance durant notre formation,
- La nécessité de la maîtrise de la gestion de trésorerie pour la survie de toute entreprise
- L'étude de la trésorerie illustre concrètement l'importance de cette fonction financière au sein des entreprises
- Dans un secteur concurrentiel, maîtriser la trésorerie offre un avantage significatif pour maximiser la performance financière et remporter des contrats.
- Ce thème offre une abondance de données et d'analyses financières pertinentes, étant des indicateurs financiers clés pour les entreprises

Méthodologie de recherche :

La méthodologie repose sur deux volets complémentaires :

Une recherche théorique : approfondie a été menée, débutant par une phase descriptive visant à acquérir les connaissances de base sur la gestion de la trésorerie à travers l'analyse de sources documentaires variées (livres, revues, mémoires, thèses).

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La dimension pratique et empirique : a été explorée au moyen d'une étude de cas au sein d'une entreprise spécifique. Cela a impliqué la collecte de données via des entretiens avec des experts, des observations sur le terrain, l'analyse de documents internes et l'extraction de données financières et opérationnelles. Cette étude de cas pratique a permis de confronter les concepts théoriques à la réalité du terrain et d'enrichir les analyses.

Plan de travail :

Ce mémoire est structuré en deux parties et trois chapitres principaux :

La partie théorique :

Le premier chapitre aborde l'approche théorique de la gestion de trésorerie, en définissant d'abord les notions générales de la trésorerie et sa gestion, puis en explorant les origines et solutions aux problèmes de trésorerie ainsi que les méthodes de détermination et d'analyse de celle-ci.

Le deuxième chapitre se concentre sur les généralités de la rentabilité d'une entreprise, en exposant les principes fondamentaux, l'analyse de la trésorerie par les flux et les outils d'appréciation de la rentabilité.

La partie pratique :

Enfin, le troisième chapitre présente une étude pratique au sein de Cosider travaux publics, avec une présentation de la société, une analyse de sa gestion de trésorerie et une évaluation de l'impact de cette gestion sur sa rentabilité.

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la trésorerie

Introduction :

La trésorerie joue un rôle essentiel dans une entreprise, car elle gère les liquidités et impacte directement la situation financière globale. Elle permet d'avoir une vision claire de l'organisation en reflétant sa capacité à respecter ses engagements financiers et en influant sur sa santé financière. Une bonne gestion de la trésorerie offre ainsi une vue d'ensemble transparente de la situation de l'entreprise, d'où son importance primordiale. Maîtriser les flux de trésorerie est fondamental pour évaluer les liquidités disponibles et prendre les bonnes décisions pour assurer la pérennité financière.

Ce chapitre abordera la trésorerie et sa gestion à travers plusieurs aspects. Nous commencerons par les notions générales, puis nous explorerons les origines des problèmes de trésorerie ainsi que les solutions qui peuvent y être apportées. Enfin, nous examinerons les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie pour mieux comprendre son fonctionnement et son impact sur l'entreprise.

Ce premier chapitre sera structuré en trois sections pour une présentation claire et détaillée :

Section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion.

Section 02 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie.

Section 03 : les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie.

Section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion

La trésorerie occupe une position centrale dans la structure financière d'une entreprise, étant essentielle à son fonctionnement fluide et à sa stabilité financière. La personne responsable de superviser cette gestion de la trésorerie au sein de l'organisation est le trésorier.

1. La trésorerie :

1.1. Définition de la trésorerie :

D'après **Anicet Cyrille Ngouloubie**¹ « il existe de multiples définitions, parfois source de confusion. D'abord la notion de trésorerie peut s'entendre, soit en termes de flux (c'est l'ensemble des flux pendant une période), soit en termes de stocks (c'est la situation de trésorerie à une date donnée). Les flux et les stocks sont liés par la relation suivante :

Situation de trésorerie en début de période = situation de trésorerie en fin de période = encaissements pendant la période – décaissements pendant la période – Situation de trésorerie en début de période.

La trésorerie peut être définie comme l'encaisse, les actifs liquides, la trésorerie nette et la trésorerie potentielle.

L'encaisse est l'ensemble des moyens de paiement disponibles quasi-immédiatement dans l'entreprise (caisse, comptes à vue, valeurs à l'encaissement...).

La notion d'actifs liquides, correspondant traditionnellement à la conception anglo-saxonne de la trésorerie, comprend les disponibilités et les titres de placement de l'entreprise.

La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ou la trésorerie active moins la trésorerie passive.

La trésorerie potentielle généralise la trésorerie nette en tenant compte, en plus, des liquidités potentielles et des capacités d'endettement inemployées ; avec cette dernière définition, on s'éloigne des problèmes de liquidité journalière pour s'intéresser à la planification financière ».

Tandis que **Philippe Desbrières** et **Evelyne Poincelot** disent « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités ».²

Selon **Pierre Maurin** « Une trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux monétaires, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise. Techniquement, les sorties de fonds ou dépenses sont appelées les décaissements. Quant aux rentrées d'argent ou recettes, elles sont techniquement nommées des encaissements ».³

En résumé, on peut définir la trésorerie comme l'ensemble des flux d'entrées et de sorties d'argent dans une entreprise sur une période donnée, ainsi que comme l'ensemble des flux monétaires à une date précise qui reflète la situation financière de l'entreprise à travers ses encaissements et ses décaissements. De plus, la trésorerie peut être envisagée selon différents concepts, comprenant l'encaisse qui regroupe les moyens de paiement immédiats, les actifs liquides qui incluent les disponibilités et les titres de

¹ Anicet Cyrille Ngouloubie, **La trésorerie des entreprises**, Édition L'Harmattan, Paris, 2017, p 35.

² Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, **Gestion de trésorerie**, 2^{ème} édition, Édition EMS, Caen, 2015, p 09.

³ Pierre Maurin, **La gestion de trésorerie**, 2^{ème} édition, Édition Ellipses, Paris, 2021, p 09.

placement, la trésorerie nette qui représente la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, et enfin la trésorerie potentielle qui prend en compte les liquidités potentielles et les capacités d'endettement inutilisées. Cette dernière est davantage axée sur la planification financière que sur les contraintes de liquidité quotidiennes.

1.2. Les composantes de la trésorerie ¹:

Les principales composantes de la trésorerie sont les suivantes :

1.2.1. La caisse :

La caisse occupe une place centrale au sein des entreprises, constituant un élément crucial pour évaluer leur liquidité. En effet, elle représente les espèces détenues par l'entreprise. Elle se compose de deux éléments essentiels : les encaissements et les décaissements qui résultent des opérations effectuées par l'entreprise.

- **Les encaissements** : regroupent toutes les sommes perçues par l'entreprise sur une période donnée, comprenant par exemple : les créances clients, les subventions à recevoir, les encaissements sur ventes et les remboursements...

- **Les décaissements** englobent toutes les sommes que l'entreprise doit régler et payer sur une période donnée, incluant notamment : le paiement des dettes fournisseurs, les salaires et les charges sociales, les investissements, les impôts et les taxes....

1.2.2. La banque :

Le financement principal des entreprises par des institutions financières, en particulier les banques, revêt un rôle fondamental en tant qu'interface cruciale entre les entreprises et les marchés financiers.

- **Le rapprochement bancaire** Il permet de concilier, à une même date, le solde du relevé bancaire avec celui du compte bancaire en comptabilité. C'est un outil de contrôle efficace pour le compte 512 et un moyen de connaître la situation réelle de la trésorerie.

- **Les comptes bancaires** : Une entreprise peut détenir plusieurs comptes dans différentes banques.

1.3. Les motifs de détentions de la trésorerie² :

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

1.3.1. Motif de transaction :

L'entreprise effectue des achats et des ventes quotidiennement. Une grande partie de ces transactions se réalisent à crédit, mais à la fin du contrat, l'entreprise a besoin de liquidités.

1.3.2. Motif de précaution :

La gestion de la trésorerie n'est pas une science exacte et les meilleures prévisions peuvent parfois être erronées, ne serait-ce que à cause des dimanches, des jours fériés ou des grèves imprévues.

¹Boumrah Khaoula, **La gestion optimale de trésorerie et son impact sur la rentabilité d'entreprise**, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master, École Supérieure de Commerce, Alger, 2023, p 04.

² Jean-Guy Degos, Stéphane Griffiths, **Gestion financière de l'analyse à la stratégie**, édition d'Organisation, Paris, 2011, p 276.

Les précautions seront d'autant moins nécessaires que la banque sera diligente et que les formalités de retrait seront rapides.

1.3.3. Motif de spéculation :

Lorsque l'entreprise gère d'importantes quantités de liquidités, il peut être avantageux de disposer, ne serait-ce que pour quelques jours ou quelques heures, de fonds pouvant être placés dans des conditions avantageuses, notamment sur les marchés internationaux et les produits financiers standard.

En raison de ces trois motifs fondamentaux et en fonction des types d'organisations mentionnés, le trésorier a plusieurs missions.

1.4. Processus d'élaboration des prévisions de trésorerie :

1.4.1. Le plan de financement :

Le document en question est un instrument prévisionnel élaboré pour une période habituellement étalée sur 3 à 5 ans. Il récapitule les flux financiers annuels résultant des besoins et des ressources de l'entreprise. En d'autres termes, il traduit les conséquences monétaires des décisions d'investissement et de financement à long terme.¹

1.4.2. Plan de trésorerie :

La création de ce plan constitue une étape essentielle du processus de gestion de trésorerie. Son principal but est d'assurer la solvabilité de l'entreprise à court terme. Habituellement, ce plan est élaboré annuellement, avec une subdivision mensuelle pour une meilleure précision.²

1.4.3. Gestion au quotidien :

La gestion quotidienne de la trésorerie de l'entreprise repose sur l'utilisation d'un document appelé la fiche en valeur, qui représente l'outil principal du trésorier. Contrairement à la comptabilité, cette fiche se focalise sur les dates de valeur plutôt que sur les dates comptables, en faisant ainsi un instrument extracomptable. Elle résume les flux d'encaissements et de décaissements en fonction de la nature des opérations.³

1.5. L'optimisation de la trésorerie⁴ :

Principal objectif du trésorier. En minimisant les frais financiers et en maximisant les produits financiers, le service de trésorerie contribue à accroître la rentabilité globale de l'entreprise. L'optimisation s'effectue en gérant efficacement les composantes du besoin en fonds de roulement en amont, impliquant la sensibilisation des autres responsables aux conséquences de leurs décisions. Elle se poursuit en aval, visant idéalement une trésorerie zéro par la minimisation des frais financiers. Le trésorier doit accorder une attention particulière à l'organisation des comptes en banque, aux modes de paiement et à l'arbitrage entre les modes de financement et de placement pour optimiser la trésorerie de l'entreprise.

¹ Salvador Ballada, Jean-Claude Coille, **Outils et mécanismes de gestion financière**, édition Maxima, Paris, 1996, p 365.

² **Idem**, p 369.

³ Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **La gestion de trésorerie**, édition DUNOD, Paris, 2004, pp 49-51.

⁴ Anicet Cyrille Ngouloubie, **Op-cit**, pp 87-88.

1.6. Les supports de la trésorerie¹ :

1.6.1. Les pièces justificatives :

Ce sont des documents (factures, chèques, bon de commande. Contrats...) qui servent de base à la comptabilisation des opérations effectuées par une entreprise.

1.6.2. Les documents :

• **Le journal** : Le livre journal est le registre dans lequel les pièces justificatives sont enregistrées chronologiquement, sans rature ni surcharge.

Pour chaque opération, le journal doit indiquer

- La date
- Les numéros et les codes des comptes (comptes débités, comptes crédités) concernés
- Les intitulés des comptes concernés
- Le montant à enregistrer
- Le libellé de l'opération
- La référence de la pièce justificative

Tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu et l'imputation du mouvement ainsi, que les références de la ou des pièces qui l'appuie

Tableau N°0 1 : Journal des opérations comptables

| Numéro du compte Débité | Numéro du compte Crédité | Date | Débit | Crédit |
|-------------------------|--------------------------|---|---------|---------|
| | | Dénomination du compte débité Dénomination du compte crédité | Montant | Montant |
| | | Description des opérations Référence de la pièce justificative | | |

Source: Mohamed Diaby, **Op-cit**, p 12.

• **Le grand livre** : Le grand livre regroupe l'ensemble des comptes de l'entreprise, classés selon l'ordre établi par le plan comptable. Chaque compte présente de manière distincte, en début de période, le total des mouvements en "débit" et en "crédit", ainsi que le solde à la fin de la période (mois, trimestre, semestre, année)

Tableau N°0 2: Le grand livre

| N° compte Débités | N°compte Crédités | Date Libellé | Montant Débit | Montant Crédit | Soldes progressifs |
|-------------------|-------------------|--------------|---------------|----------------|--------------------|
| | | | | | |

¹ Mohamed Diaby, **Gestion de la trésorerie**, L'Harmattan, Paris, 2016, pp 11-14.

| N° compte Débités | N° compte Crédités | Date Libellé | Montant Débit | Montant Crédit | |
|--------------------|---------------------|-----------------|---------------|----------------|--|
| N° comptes Débités | N° comptes Crédités | Date Libellé | Montant Débit | Montant Crédit | |

Source: Mohamed Diaby, Op-cit, p 13.

• **La balance :**

Est un tableau récapitulatif par ordre de tous les comptes du grand livre à une date donnée. Pour chacun des comptes, la balance indique : Le total des sommes inscrites au débit (y compris le solde initial) Le total des sommes inscrites au crédit (y compris le solde initial) Le solde de la période, correspondant à la différence entre les sommes du débit et celles du crédit du compte.

Tableau N°0 3: La balance

| N° de comptes | Intitulé des comptes | Soldes début période | | Mouvements | | Soldes fin de période | |
|---------------|----------------------|----------------------|--------|------------|--------|-----------------------|--------|
| | | Débit | Crédit | Débit | Crédit | Débit | Crédit |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Source: Mohamed Diaby, Op-cit, p 14.

2. La gestion de trésorerie :

2.1. Définition :

Une politique de gestion de liquidités se définit comme étant l’application par l’entreprise de mécanismes, de techniques et d’outils de réaffectations temporelle des flux. Que ce soit à l’aide des partenaires bancaires ou par intervention directe sur les marchés monétaires, l’objectif visé est d’atteindre la trésorerie zéro. Une trésorerie correctement gérée doit être basée sur des soldes bancaires exprimés en date de valeur. L’optimisation va alors consister à rendre ces soldes prévisionnels les plus proches possibles de zéro. Les excédents sont alors systématiquement placés et les besoins sont financés au moindre coût. L’entreprise réalise ainsi la minimisation de ses coûts financiers explicites et implicites, enjeu de la gestion de trésorerie zéro¹

2.2. Les avantages de la gestion de trésorerie² :

- Soutenir la prise de décision implique que les gestionnaires disposent des informations et des connaissances nécessaires pour éclairer leurs décisions opérationnelles et comprendre leurs impacts financiers potentiels avant de les valider. De plus, cela signifie qu'ils doivent surveiller attentivement les répercussions financières des décisions prises et en tirer des enseignements pour pouvoir s'adapter ou réagir en conséquence.
- Avoir accès à des informations financières et non financières à jour, pertinentes et fiables garantit que les gestionnaires disposent des données nécessaires pour établir des rapports financiers ou pour

¹ Hubert de La Bruslerie, Catherine Eliez, Trésorerie d’entreprise Gestion des liquidités et des risques, édition DUNOD, France, 2017, p 120.

² https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_19740.html , Consulté le 04/03/2024, à 10 :38.

surveiller la gestion et assurer la responsabilité. Ces informations doivent être pertinentes (utiles et facilement compréhensibles), fiables (complètes, précises et authentifiées) et actualisées

- Gérer les risques implique que l'organisation identifie, évalue et prend en compte les conséquences des événements susceptibles de compromettre la réalisation de ses objectifs ou de causer des pertes significatives de ressources. Les risques à surveiller et à évaluer vont au-delà des risques financiers classiques, englobant également les risques opérationnels, stratégiques, sociaux, juridiques, politiques et environnementaux.

- Utiliser les ressources de manière économique, efficiente et efficace signifie garantir que l'organisation dispose des ressources nécessaires pour mener à bien ses activités et qu'elle les utilise en tenant compte des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité.

- Assurer la reddition de comptes implique que l'organisation comprenne et puisse démontrer comment elle a utilisé les ressources financières qui lui ont été confiées, ainsi que les résultats obtenus grâce à leur utilisation.

- Créer un environnement de contrôle favorable signifie que l'organisation favorise un climat organisationnel propice à la réalisation des objectifs de gestion financière, avec un engagement fort de la direction, des valeurs éthiques communes, une communication efficace et un apprentissage organisationnel constant.

- Respecter les autorisations et protéger les actifs implique que l'organisation mène ses opérations conformément aux lois, règlements et directives de la direction, en respectant les limites de dépenses et en veillant à ce que toutes les opérations soient autorisées. De plus, cela suppose que l'organisation dispose de systèmes de contrôle des actifs, des passifs, des recettes et des dépenses pour prévenir la fraude, la négligence financière, les violations des règles ou principes financiers, ainsi que la perte d'actifs ou de fonds publics.

2.3. L'importance de la gestion de trésorerie¹

La gestion de trésorerie revêt désormais une importance cruciale pour assurer la pérennité de toute entreprise. C'est une responsabilité hautement sensible qui nécessite une attention quotidienne. Son objectif principal est de prévenir les pénuries de liquidités grâce à une gestion rigoureuse des flux financiers, des instruments de paiement et de financement. En minimisant les coûts et les volumes de financement utilisés, tout en optimisant les placements à court terme des excédents de trésorerie, la gestion de trésorerie contribue également à l'objectif de rentabilité. En somme, pour garantir la survie d'une entreprise, il est crucial de prendre en compte ces trois aspects clés :

2.3.1. La solvabilité :

Cela implique de maintenir l'équilibre financier de l'entreprise à court terme en trouvant des financements appropriés.

2.3.2. La rentabilité :

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des excédents de trésorerie

2.3.3. La sécurité :

La gestion des risques financiers nécessite la mise en place d'instruments de couverture ou de spéculation pour faire face à la volatilité des marchés, notamment en ce qui concerne les taux d'intérêt.

¹ BOUMRAH Khaoula, **Op-cit**, pp 08-09.

2.4. Organisation de la gestion de trésorerie ¹:

D'un point de vue opérationnel, l'instauration d'une gestion de trésorerie basée sur la date de valeur requiert une connaissance approfondie des contraintes pesant sur les établissements de crédit. Les relations avec ces derniers sont, certes, commerciales voire partenariales, mais parfois aussi influencées par des rapports de force, liés à la qualité de la structure financière de l'entreprise et à son risque d'insolvabilité. Ainsi, la mise en place de cette stratégie implique deux grandes étapes : d'une part, la négociation des conditions bancaires avec les différents établissements, sachant que celles-ci varient d'une banque à l'autre ; et d'autre part, le choix d'une organisation adaptée au sein de la structure organisationnelle de l'entreprise.

2.5. La gestion des risques de trésorerie ²:

La détermination de la structure prévisionnelle de trésorerie sur la banque pivot, ainsi que la réalisation des placements et des financements, permettent d'obtenir une position finale en euros et éventuellement en devises étrangères. Les décisions financières et la composition de la trésorerie en devises engendrent différents risques :

2.5.1. Le risque de taux d'intérêt :

Concernant les décisions de placement ou de financement.

2.5.2. Le risque de change :

Concernant la position de trésorerie en devises et chaque mouvement de fonds en devises en provenance ou à destination de l'étranger, notamment ceux associés aux décisions de placement et de financement en monnaie étrangère.

De plus, certains placements et financements sont exposés à deux risques supplémentaires :

2.5.3. Les risques de signature et de liquidité :

La gestion de ces risques consiste à évaluer les pertes potentielles pouvant affecter le patrimoine ou les revenus de l'entreprise, puis à déterminer le mode et l'ampleur de la couverture, en coordination avec la direction générale de l'entreprise.

2.6. Le risque de liquidité³:

Le risque de liquidité recouvre deux types distincts de situations défavorables selon qu'il porte sur un marché ou sur un acteur économique quel qu'il soit.

2.6.1. Technique de gestion de risque de liquidité individuel :**A. Les méthodes de gestion du risque de liquidité :**

Certaines entreprises centralisent leurs flux de trésorerie au sein d'une seule entité, souvent la holding, pour gérer plus efficacement leurs excédents et besoins de liquidités. Cela leur permet de réduire leur dépendance aux financements externes. Cependant, pour les groupes internationaux, la diversité des devises et les réglementations locales rendent difficile une centralisation totale des flux.

¹ Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **Gestion de trésorerie**, 2^{ème} édition DUNOD, France, 2017, p 224.

² Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, **Op-cit**, p 115.

³ Benoît Cougnaud, **L'univers des risques en finance**, Éditions Presses de Sciences Po, 2007, pp 91-99.

La prévision des futurs besoins de liquidités est cruciale mais complexe, car elle dépend de nombreux facteurs variables comme les ventes, les coûts et les risques clients. Malgré les incertitudes, anticiper les périodes de besoins élevés permet de planifier des financements plus avantageux.

Pour faire face aux besoins imprévus, les entreprises négocient des lignes de crédit avec les banques. Bien que coûteuses, ces lignes servent de filet de sécurité en cas de tensions financières, préservant ainsi la confiance des marchés envers l'entreprise.

B. Les Sources du risque de liquidité :

- **Perte de crédibilité :** Lorsqu'une entreprise perd sa crédibilité, elle rencontre soudainement des difficultés, voire l'impossibilité, à obtenir des prêts, ce qui entraîne des problèmes pour honorer ses obligations financières. Cette perte de confiance peut être causée par une dégradation de la notation attribuée par une agence de notation ou par un défaut de paiement d'une entité secondaire du groupe, suscitant ainsi la méfiance envers l'ensemble du groupe.

- **Besoins soudains de trésorerie liés à des positions de produits dérivés :** Certains produits financiers, tels que les options à pay-off discontinus ou à effet de levier élevé, peuvent voir leur valeur fluctuer brusquement, ce qui oblige parfois les parties à verser des sommes considérables dans un délai court. Par exemple, un vendeur d'une option digitale européenne doit être prêt à payer une somme spécifiée si une certaine condition est remplie à l'échéance. Bien que ces produits soient souvent utilisés comme couverture, ils ajoutent un niveau supplémentaire d'incertitude à la gestion de la liquidité, notamment pour les hedge funds.

- **Défaillance d'un gros client :** Les problèmes de liquidité peuvent également résulter de la perte totale d'un actif, comme une créance sur un client. Si ce client fait faillite, la disparition des flux financiers attendus peut sérieusement perturber la trésorerie du groupe, obligeant à rechercher rapidement des solutions de financement alternatives qui peuvent être coûteuses.

2.6.2. Le risque d'évaporation soudaine de la liquidité d'un marché :

- **Analyse du risque de liquidité sur les marchés :**

La liquidité d'un marché, reflétant sa facilité à effectuer des transactions, est cruciale pour assurer la continuité des prix. Elle varie entre les différents segments de marché et dans le temps. Les actifs de référence ont généralement une meilleure liquidité que les actifs spécialisés. La liquidité peut diminuer en période de tension, entraînant des déséquilibres temporaires entre l'offre et la demande. De plus, les marchés peuvent perdre de leur liquidité en cas de difficultés des sous-jacents. Certains facteurs, tels que l'accès à l'information et la standardisation des techniques de gestion des risques, pourraient contribuer à une augmentation des crises de liquidité.

- **Stratégie de gestion du risque de liquidité de marché par les entreprises et les banques :**

Pour atténuer le risque de liquidité, certains acteurs économiques préfèrent effectuer leurs transactions sur des marchés d'actifs de référence, les plus liquides, plutôt que sur des actifs spécifiques. Par exemple, certaines compagnies aériennes se couvrent sur le "Brent" plutôt que sur le "Jet-Fuel" correspondant à leurs besoins réels en raison de la liquidité supérieure du premier. Cependant, cela expose ces acteurs à un risque de base si les prix des actifs de couverture et ceux des actifs réels se désynchronisent. En cas de crise de liquidité systémique, les acteurs économiques traditionnels sont souvent démunis, et c'est aux autorités monétaires nationales et internationales qu'incombe la gestion de telles situations.

2.7. La construction du budget de trésorerie ¹:

La gestion de la trésorerie constitue une préoccupation quotidienne pour les entrepreneurs, car elle peut engendrer des économies considérables si elle est bien gérée, mais peut également mener à des difficultés financières graves en cas de mauvaise gestion, pouvant même aboutir à une procédure de redressement judiciaire. Pour illustrer ce concept, on peut comparer la trésorerie à une éponge : une mauvaise gestion absorbe des ressources qui pourraient être utilisées ailleurs, tandis qu'une gestion efficace libère des ressources exploitables ailleurs, offrant ainsi un avantage compétitif à l'entreprise.

Le budget de trésorerie est une projection à court terme du plan de financement généralement pour des périodes inférieures à un an telles que trimestres, mois ou semaines. Il permet de se concentrer sur les périodes de paiement délicates et d'anticiper les décalages entre les encaissements et les décaissements, résultant de l'évolution du besoin en fonds de roulement au fil du temps.

2.7.1. Les encaissements :

Les recettes de l'entreprise proviennent principalement des ventes et des cessions d'actifs. Les prévisions de recettes sont basées sur le budget des ventes, bien que les valeurs inscrites ne puissent être prises directement car le budget est calculé hors TVA alors que les encaissements sont effectués en TTC. Les ventes à crédit nécessitent une analyse statistique des encaissements pour déterminer les flux de trésorerie, car les clients paient généralement quelques semaines ou mois après la facturation. En ce qui concerne les cessions d'actifs dans le budget des investissements, les encaissements se font sur la valeur nette résiduelle après imposition des plus-values et remboursement de la TVA éventuelle. En outre, des revenus provenant de titres, de la location, des remboursements de prêts et des subventions diverses peuvent également être encaissés.

2.7.2. Les décaissements :

Les dépenses suivent les mêmes principes que les recettes. Le budget des achats prend en compte les achats hors taxe, mais les fournisseurs doivent être payés toutes taxes comprises, avec un délai de paiement habituel dans le secteur. La plupart des entreprises ont une idée claire de la fréquence des dépenses courantes telles que l'eau, l'électricité, le téléphone, les loyers et les salaires. Il est crucial de ne pas inclure dans le budget de trésorerie les charges calculées qui sont enregistrées comptablement mais ne nécessitent pas de décaissement immédiat. La TVA nécessite une attention particulière, soit dans le budget principal soit dans un budget auxiliaire, car elle est déclarée et payée décalée par rapport aux ventes et aux achats. Et en ce qui concerne les autres dépenses, on retrouve les dettes arrivant à échéance, les remboursements d'emprunts, les obligations à rembourser et les nouveaux investissements.

Le budget de trésorerie résume les recettes et les dépenses réelles, ce qui nécessite une synthèse des charges pour une gestion prudente.

2.8. Les outils de gestion de la trésorerie ²:**2.8.1. Principe :**

La gestion de trésorerie repose essentiellement sur l'utilisation généralisée de l'informatique, à la fois au sein de l'entreprise et pour faciliter ses échanges avec les institutions bancaires.

¹ Jean-Guy Degos, Stéphane Griffiths, **Op-cit**, pp 277-279.

² Isabelle Chambost, Thierry Cuyaubère, **Gestion financière**, 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2011, pp 268-269.

- **Le système interne d'information et de décision :**

Le système interne d'information et de prise de décision est largement utilisé par les grandes entreprises aujourd'hui, grâce à des logiciels qui automatisent et simplifient considérablement la gestion de la trésorerie. Cela est particulièrement utile lorsque le trésorier doit gérer plusieurs comptes bancaires. Ces logiciels facilitent diverses tâches, notamment la création de tableaux de bord utilisés pour la gestion des dates de valeur.

Ces logiciels peuvent être spécifiquement dédiés à la gestion de trésorerie, nécessitant alors une saisie indépendante des informations, ou être intégrés à la comptabilité. Peu importe leur fonctionnement et les procédures de paiement et d'encaissement mises en place (telles que la personne autorisée à payer, qui effectue le paiement, qui reçoit les paiements des clients, qui les encaisse, qui enregistre ces flux), le circuit d'information doit permettre au trésorier d'avoir une vision précise des paiements émis par l'entreprise et des dépôts de chèques ou d'effets qu'elle réalise.

- **Les outils de communication externe :**

Les échanges informatiques entre entreprises et institutions bancaires connaissent une expansion rapide, favorisée par l'adoption de normes de communication comme l'ETEBAC. Ces normes assurent la fiabilité des échanges en spécifiant les réseaux utilisés et les formats de fichiers échangés. Alors que les relevés bancaires sont facilement accessibles aux entreprises, permettant une surveillance régulière des transactions, les transferts d'ordres financiers de l'entreprise vers la banque se généralisent, notamment pour les Lettres de Change Relevables et les ordres de virement. Malgré des défis comme l'organisation interne et la sécurité des transactions, cette évolution témoigne d'une transformation majeure dans la gestion des relations bancaires et des transactions financières des entreprises.

2.8.2. Analyse :

L'adoption des outils les plus récents dans le domaine de la gestion de trésorerie, à travers un investissement relativement modeste dans des logiciels et des équipements de communication, permet aux entreprises de tirer profit de deux avantages majeurs :

- Des conditions bancaires plus avantageuses, se traduisant notamment par des frais réduits et des délais de traitement plus rapides pour les transactions.
- Une réduction des charges financières grâce à une gestion plus efficace des crédits, incluant la diminution des découverts coûteux et l'optimisation des excédents de trésorerie non utilisés.

2.9. Les systèmes de la gestion de la trésorerie¹ :

Il existe aujourd'hui deux systèmes principaux pratiquement appliqués par gouvernements : un système, appelé trésorerie unique (gestion centralisée) où l'État gère sa propre liquidité, l'autre système, appelé trésorerie autonome (gestion décentralisée) lorsque les collectivités locales et les pouvoirs publics gèrent leur propre disponibilité.

2.9.1. Le système de trésorerie centralisé :

Ce système de gestion de trésorerie centralisé assure un traitement équitable pour toutes les entités publiques, avec le Trésor Public gérant les liquidités selon des procédures uniformes. L'État collecte tous les impôts locaux et fournit des avances financières aux collectivités locales, tandis que toutes les transactions des organismes gouvernementaux sont effectuées par un organisme central. Les avantages

¹Mohamed Brahim Abdellaoui, **Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques**, Les Cahier du MECAS, N°02, Avril 2006, pp 175-177.

incluent des opérations sans frais d'intérêt, une sécurité renforcée et des procédures simplifiées pour les collectivités locales. Cependant, ce système présente des défis, notamment en matière de prévisions précises de trésorerie et de responsabilité des organismes dans la gestion financière.

2.9.2. Le système de trésorerie autonome :

Le système de gestion de trésorerie des collectivités locales et des organismes publics est similaire à celui des entreprises privées, avec une surveillance quotidienne des soldes et la nécessité de maintenir de bonnes relations bancaires. Certains gouvernements envisagent d'accorder plus d'autonomie aux organismes publics pour gérer leur trésorerie, mais cela soulève des défis liés à la qualification des gestionnaires et à la mise en place de contrôles efficaces. Malgré ses avantages, un système décentralisé peut poser des problèmes de gestion pour les collectivités locales, surtout les plus petites. Certains pays optent pour un modèle mixte, mais la motivation des responsables politiques et administratifs peut différer de celle des dirigeants d'entreprises, nécessitant des incitations spécifiques et des mécanismes de responsabilisation adaptés. En résumé, la gestion de trésorerie des organismes publics nécessite à la fois des compétences techniques et des incitations appropriées pour garantir une gestion efficace et sécurisée des fonds publics.

3. Les missions du trésorier ¹ :

Le rôle du trésorier au sein des entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, se concentre principalement sur deux missions principales : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

3.1. La gestion des liquidités :

Implique de s'assurer que l'entreprise dispose toujours des liquidités nécessaires pour honorer ses engagements financiers immédiats tels que les salaires, les factures fournisseurs et les remboursements d'emprunts. Si l'entreprise manque de liquidités, le trésorier doit obtenir des crédits de trésorerie auprès des banques, mais cela peut entraîner des coûts supplémentaires sous forme de primes de risque. En cas de graves déséquilibres financiers, des partenaires commerciaux ou des créanciers pourraient tenter des poursuites judiciaires contre l'entreprise pour récupérer les sommes dues, ce qui peut conduire à une liquidation partielle ou totale de l'entreprise. De plus, le trésorier doit veiller à ce que l'entreprise puisse respecter ses engagements futurs en s'assurant que les liquidités disponibles seront suffisantes pour couvrir les paiements à venir, tels que les remboursements d'emprunts ou les achats de marchandises à crédit. Cette capacité à respecter ses engagements futurs détermine la solvabilité de l'entreprise, ce qui implique que le trésorier doit anticiper et gérer les contraintes de solvabilité lors de la prise de nouvelles dettes ou de l'engagement dans des transactions avec des paiements différés.

3.2. La maîtrise des risques :

Le trésorier doit gérer les risques financiers inhérents à chaque décision, notamment le risque de contrepartie lié au non-respect des engagements ou à la défaillance des contreparties, principalement des clients. Pour réduire ces risques, le trésorier peut mettre en place des mesures internes telles que le suivi individualisé des clients ou l'affacturage. D'autres risques comme le risque de liquidité, le risque de change et le risque de taux d'intérêt sont gérés via des instruments financiers tels que les clauses de remboursement anticipé et les opérations sur les marchés à terme ou d'options. Cependant, la réduction des risques peut entraîner des coûts qui entrent en conflit avec le rôle du trésorier visant à minimiser les coûts financiers de l'entreprise. Par conséquent, le trésorier peut être amené à faire des compromis et à prendre des décisions stratégiques, comme sous-traiter la gestion des risques à des institutions

¹ Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, **Op-cit**, pp 20-22.

spécialisées, pour accéder à une expertise supplémentaire, économiser sur les coûts de gestion internes et bénéficier de nouvelles sources d'informations prévisionnel.

Section 02 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie

Toute entreprise, indépendamment de son efficacité ou de sa situation financière, peut être confrontée à des problèmes de trésorerie, qu'ils soient structurels ou conjoncturels. Ces difficultés peuvent découler de la nécessité constante de financer les actifs circulants de l'entreprise à court terme, tels que les stocks, les crédits accordés aux clients et les diverses créances.

1. Problèmes de trésorerie¹ :

1.1. Problèmes structurels de trésorerie :

À la source des problèmes de trésorerie rencontrés par toute entreprise se trouvent des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il est nécessaire de différencier l'analyse en fonction de la gravité présumée de ces problèmes. Ces derniers peuvent affecter le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire les deux dans certains cas.

Les problèmes structurels de trésorerie sont principalement des problèmes à moyen et long terme, souvent liés à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) pouvant entraîner des problèmes de trésorerie. Les causes principales de ces problèmes pourraient inclure :

- Un montant élevé d'investissements réalisés sous forme d'acquisitions d'actifs corporels et incorporels ;
- Des investissements financiers excessifs (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participation, etc.) ;
- Une insuffisance de capitaux permanents due notamment à la faiblesse du capital social de la société, à la sous-capitalisation à moyen et long terme de l'entreprise, à la faiblesse des bénéfices mis en réserve et aux pertes successives, entraînant une insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Dans ces cas, il est nécessaire de doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire sa capacité à réaliser des bénéfices.

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

- Des niveaux de stocks trop élevés ;
- Des délais de paiement accordés aux clients trop longs ;
- Des délais de paiement accordés par les fournisseurs trop courts.

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

1.2. Les problèmes conjoncturels de trésorerie :

Les problèmes conjoncturels de trésorerie se réfèrent à des problèmes à court terme, voire à très court terme, résultant de fluctuations "imprévisibles" ou peu prévisibles de l'activité de l'entreprise, entraînant des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) plus erratiques.

¹ Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **Op-cit**, pp 25-26.

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent entraîner d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année, comme dans les industries agroalimentaires, du jouet, des matériels de ski, etc. ;
- L'augmentation accidentelle des stocks, par exemple suite à des annulations de commandes
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client, entraînant un manque de recettes et donc d'encaissements.
- Des événements imprévisibles tels que des guerres, des conflits sociaux, des grèves, etc.

Les solutions à ces problèmes conjoncturels ne sont pas faciles à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés, tels que les crédits de campagne, soit de recourir à des techniques telles que l'assurance-crédit ou l'affacturage visant à anticiper et gérer les risques de paiements ou de retard

2. Les causes de problèmes de la trésorerie :

2.1. Les causes de haut de bilan :

2.1.1. Autofinancement d'immobilisation (à l'actif)¹ :

Le financement interne d'un investissement peut être complet ou partiel, et dans ce dernier cas, il peut être excessif. L'autofinancement intégral est souvent utilisé pour des achats d'équipement urgents ou lorsque l'entreprise dispose temporairement de liquidités importantes. Cette méthode peut également être employée pour des investissements plus importants, comme l'achat de matériel lourd ou immobilier, où une partie du coût est couverte par les ressources internes et le reste est financé par des emprunts bancaires à moyen ou long terme. L'autofinancement implique de puiser dans la trésorerie de l'entreprise, ce qui réduit sa disponibilité pour un certain temps. Cette approche peut être considérée comme peu judicieuse sur le plan financier, notamment lorsque les liquidités à court terme nécessaires pour l'exploitation quotidienne sont immobilisées pendant une période similaire à la durée de vie de l'investissement. Cependant, si l'investissement s'avère rentable, ou s'il permet de réaliser des économies d'impôts grâce aux amortissements, cela peut être avantageux.

La première règle à considérer est de ne jamais financer un investissement à moyen ou long terme avec des ressources à court terme. Et la deuxième règle importante est que la durée du financement bancaire devrait correspondre, ou être proche, de la durée de vie et d'amortissement du bien. Il est fortement recommandé d'emprunter pour protéger la trésorerie de l'entreprise.

- **Origines de la cause :**

L'autofinancement est une décision prise par le dirigeant qui peut être influencée par divers facteurs, tels qu'une trésorerie suffisante ou importante à un moment donné. Cela peut être dû à des règlements récents dont les dépenses correspondantes interviendront ultérieurement, à des avances conséquentes de clients temporaires ou dont la continuité dans le temps est incertaine, à des prévisions optimistes, ou encore à une volonté de maintenir l'autonomie de l'entreprise en évitant de dépendre des banques. Cette méthode est également choisie pour sa simplicité, mais elle peut être le résultat d'une vision floue de l'avenir, ce qui peut conduire à des erreurs.

Dans certains cas, un prêteur peut demander un montant supplémentaire d'autofinancement, peut-être pour limiter ses engagements à moyen et long terme avec l'entreprise. Cette demande peut être motivée par diverses raisons, telles que la volonté de partager le risque avec d'autres prêteurs, des

¹Jean-Louis MICHEL, **Les 6 causes de vos problèmes de trésorerie**, Éditions du puits fleuri, France, 2016, pp 30-38.

préoccupations quant à la situation ou à l'évolution de l'entreprise, ou encore une perception d'un endettement déjà trop élevé. Il peut également prendre en compte d'autres formes de financement, telles que le crédit-bail, ou l'état de ses encours dans le secteur d'activité de l'entreprise. Dans ces cas, il peut être nécessaire de se tourner vers d'autres prêteurs si d'autres investissements sont envisagés, car l'attente de désendettement peut être longue. Il est important de noter que les banques ont tendance à suivre des critères d'analyse similaires et que leur prise de risque peut varier en fonction de leurs objectifs spécifiques.

- **Les solutions :**

Les opérations financières telles que l'augmentation du capital social, la cession d'immobilisation, le lease-back, etc., sont des moyens utilisés par les entreprises pour rééquilibrer leur bilan. Par exemple, un entrepreneur individuel peut transférer de l'argent de son compte personnel à celui de l'entreprise pour renforcer ses ressources. L'augmentation du capital social peut être réalisée en incorporant des réserves ou des comptes courants d'associés, ce qui peut rassurer les tiers. D'autre part, l'émission de nouvelles actions ou l'augmentation de la valeur nominale des actions existantes peuvent apporter des capitaux frais à l'entreprise. Les désinvestissements, tels que la vente d'actifs, peuvent contribuer à libérer des ressources ou à réduire les charges financières. Le lease-back, qui consiste à vendre un actif puis à le louer à nouveau, peut également améliorer la situation financière à court terme, bien que son impact à long terme sur la rentabilité soit à surveiller. Ces opérations visent à consolider le fonds de roulement de l'entreprise, qui est la différence entre ses capitaux et ses coûts initiaux. Ce fonds de roulement est essentiel pour assurer la santé financière et la stabilité de l'entreprise.

2.1.2. Le niveau des prélèvements ou dividendes (au passif)¹ :

Les prélèvements incluent les distributions de revenus réalisées par l'entrepreneur individuel ainsi que les dividendes distribués par le dirigeant d'une société.

- **Origines de la cause :**

La confusion entre les finances personnelles et professionnelles est une cause fréquente de problèmes, nécessitant peu d'explications en raison de son évidence. C'est souvent le premier aspect examiné par les banquiers lorsqu'ils évaluent le bilan d'une entreprise. Les dirigeants peuvent prélever davantage que ce qui est approprié dans l'entreprise, dépassant même le bénéfice net, pour diverses raisons :

- Ils peuvent considérer l'entreprise comme leur propriété personnelle, justifiant ainsi des dépenses excessives pour leurs loisirs et besoins personnels, sans tenir compte des conséquences futures. Il est essentiel pour les créateurs d'entreprise de faire preuve d'objectivité en évaluant leur gestion financière personnelle avant de se lancer dans une entreprise. Des difficultés financières personnelles récurrentes devraient servir d'avertissement à la fois pour les futurs entrepreneurs et les prêteurs.

- La confusion entre les finances personnelles et professionnelles peut conduire à des transferts de fonds entre les comptes personnel et d'entreprise, ainsi qu'à l'utilisation abusive des ressources de l'entreprise pour des besoins personnels.

- Après des succès initiaux, les dirigeants peuvent adopter un train de vie luxueux, dépensant excessivement et épuisant la trésorerie de l'entreprise pour maintenir une image de réussite.

- Les dirigeants peuvent accumuler des dettes personnelles importantes, basées sur les performances passées de l'entreprise, créant ainsi une pression financière supplémentaire. Cinquièmement, une baisse inattendue de la rentabilité de l'entreprise peut rendre difficile la gestion de ces pratiques financières problématiques.

¹ Jean-Louis MICHEL, **Op-cit**, pp 78-85.

- Certains dirigeants peuvent être tentés de placer les excédents de trésorerie de l'entreprise à des taux d'intérêt plus élevés que ceux disponibles pour les entreprises, ce qui peut être logique mais nécessite un engagement à réinjecter les fonds dans l'entreprise au besoin.

- Pour évaluer si les prélèvements sont excessifs, deux approches objectives peuvent être adoptées :

- En observant si le niveau d'activité de l'entreprise reste constant et que, malgré cela, le solde moyen du compte bancaire diminue. Des données telles que le solde moyen, maximum et minimum fournis par le banquier peuvent être utiles pour cette analyse.

- En scrutant les documents comptables lors de leur réception, en particulier le haut du bilan passif, pour détecter toute tendance ou anomalie dans les prélèvements.

• **Les solutions :**

Il est impératif de résoudre rapidement la situation en adoptant des solutions à court terme, en lien avec la source du problème, qui relève de la sphère privée. Ces solutions comprennent :

- La vente du bien à l'origine des prélèvements ou d'un autre bien de valeur similaire.

- La réduction du niveau de vie en effectuant un bilan de la situation et en établissant un budget prévisionnel privé, avec pour objectif de dépenser moins que ce que l'on gagne.

- La réduction de l'endettement privé, en optant soit pour des remboursements anticipés de crédits (en commençant par ceux à taux élevé), soit pour le regroupement de crédits (consolidation de tous les crédits en un seul), en prolongeant la durée pour diminuer les mensualités.

- Les solutions à moyen et long terme relèvent de l'entreprise et peuvent inclure :

- L'apport en comptes courants associés ou l'augmentation de capital.

- La demande de crédit de restructuration pour transformer la dette à court terme en dette à moyen terme, bien que l'obtention soit incertaine et nécessite une bonne rentabilité et des garanties solides.

- La renégociation des échéances de la dette à long terme pour réduire les charges mensuelles de remboursement.

- La restauration des marges bénéficiaires en cas de problème de rentabilité ou en travaillant sur les postes concernés.

- Il est crucial de se rappeler les quatre règles essentielles suivantes :

- Les difficultés financières de l'entreprise doivent être résolues en utilisant les ressources de l'entreprise.

- Les problèmes financiers personnels doivent être traités avec les fonds personnels du dirigeant.

- Il est déconseillé de solliciter un découvert sur le compte de l'entreprise pour maintenir le train de vie du dirigeant.

- Le découvert sur le compte de l'entreprise doit être justifié par les besoins en fonds de roulement, et le banquier sera conscient de cela. Il est préférable de ne pas contracter de prêt personnel pour couvrir le découvert du compte de l'entreprise.

2.1.3. Baisse du résultat net ou perte (au passif)¹ :

Comment identifier ou soupçonner une baisse de rentabilité au cours de l'exercice :

- Si les opérations de l'entreprise restent stables (activité régulière, délais de paiement inchangés, niveaux de stocks constants) mais que le solde moyen du compte bancaire diminue, il est probable que la rentabilité ait baissé, voire chuté.

- Le besoin fréquent d'injecter des fonds personnels dans les finances de l'entreprise sur une courte période peut indiquer un déséquilibre entre les revenus générés par l'activité commerciale et les dépenses engagées.

¹Jean-Louis MICHEL, Op-cit, pp 89-112.

- En examinant de près les contrats actifs en ce qui concerne leurs coûts et leurs échéances, il est possible d'identifier rapidement tout écart, qu'il s'agisse d'un contrat important ou de plusieurs contrats de taille plus modeste mais présentant des problèmes similaires.

- Une baisse notable du chiffre d'affaires est souvent indicative d'une baisse de rentabilité.

• **Origines de la cause :**

L'idée principale est qu'elle peut venir d'un secteur (ou une branche) d'activité en déclin et/ou d'une mauvaise gestion. Il y a donc 4 causes essentielles :

- Baisse du chiffre d'affaires,
- Baisse des marges,
- Augmentation du CA et baisse des marges,
- CA augmente plus vite que la rentabilité

• **Les solutions :**

- **Réduire les coûts :** Le processus de gestion des coûts implique l'ajustement des prix d'achat, des frais généraux et des prix de vente. Les premières mesures visent à réduire les coûts, en particulier les charges fixes qui ont un impact sur le coût unitaire. Pour améliorer la rentabilité, il est conseillé de négocier les prix d'achat sans compromettre la qualité, de surveiller les frais fixes et de revoir l'organisation de la production. De plus, il est essentiel de recalculer régulièrement le seuil de rentabilité pour identifier les problèmes et prendre des mesures appropriées, en donnant la priorité aux actions nécessitant moins de trésorerie.

- **Contrôlez les frais généraux :** Ils englobent principalement des frais fixes, ainsi qu'une part de frais proportionnels. Leur impact reste significatif et il est crucial de les surveiller régulièrement. Il est essentiel d'identifier les frais qui semblent excessifs et de les prendre en compte lors du calcul du seuil de rentabilité (ou point mort).

- **Réduire les frais administratifs :** Les frais liés à l'expert-comptable, aux assurances, aux imprimés et à l'information peuvent être réduits en comparant les offres, en optimisant l'utilisation des ressources et en choisissant des solutions économiques. Il est recommandé de gérer son temps efficacement et d'éviter les dépenses somptuaires pour optimiser la gestion financière.

- **Gérer les frais de personnel :** Anticiper les fluctuations d'activité revêt une importance cruciale pour toute entreprise. Durant les périodes de forte activité, il est impératif de bien gérer les heures supplémentaires, la sous-traitance et le recours à des intérimaires afin de préserver la santé financière de l'entreprise. En période de difficultés économiques, il est essentiel d'explorer des alternatives au licenciement, telles que la réduction des charges fixes ou la révision des avantages accordés aux employés. Motiver les employés peut s'avérer bénéfique, que ce soit par le biais d'augmentations de salaire, de primes exceptionnelles ou d'avantages en nature.

2.2. Les causes de bas de bilan :

2.2.1. Les stocks (à l'actif)¹ :

Le stock représente un investissement à long terme et son renouvellement est nécessaire après chaque vente. Une augmentation du chiffre d'affaires implique une augmentation des capitaux investis dans les stocks et peut conduire à un accroissement du découvert bancaire. Les problèmes liés aux stocks se résument à un stock insuffisant, entraînant une amélioration de la trésorerie, et à un stock excessif, augmentant les besoins en trésorerie. La rentabilité est cruciale pour maintenir la santé financière de l'entreprise.

¹Jean-Louis MICHEL, **Op-cit**, pp 124-128.

• Origines de la cause :

Dans l'analyse effectuée, les activités spécifiques et atypiques avec un stock constamment élevé sont exclues, telles que les producteurs de vin et les entreprises pétrolières, de même que les activités saisonnières comme les commerçants de jouets ou les fabricants de chocolat. Ces entreprises présentent des besoins de financement importants et de longue durée (9 mois ou plus), auxquels les prêteurs répondent généralement par des formes de crédit à court terme, tels que le découvert, les billets financiers ou les warrants escomptés.

Un stock est considéré comme élevé dans les cas suivants :

- En cas de sous-vente : les achats sont basés sur les ventes passées, des prévisions non réalisées ou des promesses de ventes non tenues, et la commercialisation ne suit pas. Ou bien les achats ou la production ont été effectués avant que la baisse du chiffre d'affaires ne soit détectée.

- En cas de gestion approximative du stock, résultant d'une organisation déficiente (chaque personne commande sans se soucier des commandes précédentes) ou d'une vision simpliste telle que "j'ai besoin de stock pour vendre".

- En cas de surproduction, souvent due à une baisse du chiffre d'affaires ou pour éviter l'arrêt d'une chaîne de production, ou si le service de production a commandé trop de matières premières.

- En cas d'opportunité d'achat, par exemple lorsque qu'un concurrent cesse son activité et revend son stock à un prix avantageux, ou en cas de modification des conditions d'approvisionnement.

- En cas de chantier important en cours, de préparation d'un marché spécifique, de modification de la nature de l'activité, ou encore de grosses commandes pour bénéficier de remises importantes ou sous la pression des commerciaux.

- En cas de commandes de précaution suite à des rumeurs ou en anticipation d'une grève chez un fournisseur.

- En cas de produits devenus invendables ou périmés, mais conservés malgré tout au lieu d'être retirés et provisionnés.

• Les solutions :

Pour déstocker efficacement, la priorité est de minimiser l'impact du surstockage sur la trésorerie en cherchant à vendre rapidement et à réduire les commandes futures, bien que les résultats puissent prendre du temps à se manifester. La première réaction habituelle consiste à tenter de négocier des délais de paiement plus longs avec les fournisseurs. Cela dépend cependant de la position de l'entreprise par rapport à ces derniers. Quels coûts supplémentaires seront associés à cette démarche si l'entreprise peut imposer ses propres conditions ?

Les solutions de financement précédemment mentionnées dépendent des ressources des dirigeants, notamment les apports en compte-courant associés ou le transfert d'épargne personnelle (dans le cas d'un entrepreneur individuel). Les autres options de financement proviennent des banques et des établissements de crédit, principalement sous forme de crédits à court terme. Le découvert bancaire est souvent utilisé pour financer le stock lorsque la banque l'accepte. D'autres options comprennent l'escompte, la loi Dailly et l'affacturage, bien que ceux-ci dévient du financement traditionnel. Cependant, les banques refusent souvent de financer les stocks car elles ne peuvent pas garantir ces actifs. Si elles acceptent d'intervenir, le financement est généralement global et concerne le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), en particulier les créances clients, à condition qu'il y ait un réel besoin à ce niveau, c'est-à-dire que les créances clients soient supérieures aux dettes fournisseurs.

2.2.2. Les créances clients (À l'actif)¹ :

Le crédit inter-entreprises se compose des créances clients, c'est-à-dire le crédit accordé aux clients, et des dettes fournisseurs, c'est-à-dire le crédit accordé par les fournisseurs. La politique de crédit doit être à la fois qualitative et quantitative, et elle doit être cohérente avec la politique financière de vente et d'achat. Les créances clients représentent les ventes non réglées, ce qui peut avoir un impact significatif sur la trésorerie. Si les clients sont principalement des particuliers et paient comptant, ce risque est moindre. Cependant, des problèmes de solvabilité peuvent survenir, entraînant des retards de paiement et affectant la rentabilité. Les clients entrepris demandent souvent des délais de paiement en raison de leurs propres contraintes. Avec des montants de facturation plus élevés que ceux des particuliers, le crédit clients peut augmenter rapidement et peser sur la trésorerie si des mesures ne sont pas prises. Il est normal d'avoir un crédit clients, mais son niveau par rapport au chiffre d'affaires peut être problématique.

• Origines de la cause :

Elles sont peu nombreuses :

- Les délais sont imposés par le client (grandes surfaces, grosses entreprises) sans négociation possible.
- L'objectif d'augmenter le chiffre d'affaires peut conduire à l'octroi de délais de paiement plus longs aux clients.
- L'obtention d'un marché ou chantier exceptionnel est à considérer.
- Des problèmes organisationnels peuvent entraîner des délais de règlement plus longs que prévus.

• Les solutions :

Les solutions externes pour gérer les problèmes de trésorerie sont similaires à celles pour les stocks

- :
- Investir de l'argent personnel ou des économies dans l'entreprise pour les entreprises individuelles.
 - Obtenir des crédits bancaires à court terme tels que le découvert ou la facilité de caisse, mais surtout l'escompte, la loi Dailly ou l'affacturage. Ces derniers permettent d'utiliser les créances clients comme garantie pour la banque.
 - L'entreprise ne peut pas influencer les délais de paiement imposés par leurs clients, à moins d'avoir une particularité ou un savoir-faire unique pour leur client. Il est important d'éviter de devenir trop dépendant d'un seul client, car cela peut être dangereux et sa part de chiffre d'affaires représentera toujours une part importante de leur créances clients.
 - L'incitation des entreprises à collaborer en leur proposant d'étendre leurs délais de paiement est une pratique courante qui peut avoir un double impact sur le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :
 - L'augmentation du chiffre d'affaires entraîne une augmentation du BFR.
 - L'allongement des délais de paiement augmente également le BFR.

Dans ce cas, le taux de croissance du crédit clients, et donc celui du BFR, peut augmenter plus rapidement que celui du chiffre d'affaires. Il est essentiel que la rentabilité soit présentée pour renforcer les Fonds de Roulement et soutenir la trésorerie. Il est donc délicat d'offrir des remises ou des réductions pour fidéliser ces nouveaux clients, car cela pourrait impacter négativement les résultats financiers.

Un chantier ou un marché exceptionnel peut dynamiser l'activité et la rentabilité. Cependant, cela entraînera également des besoins supplémentaires pendant sa réalisation :

¹ Jean-Louis MICHEL, Op-cit, pp 143-147.

- Besoins en matières premières ou en marchandises qui augmenteront le BFR et nécessiteront des arrangements avec les fournisseurs.

- Besoins d'investissement dans du matériel, mais il est important de vérifier s'il sera encore utilisé après le projet ou s'il pourra être revendu facilement.

- Besoins en main d'œuvre, nécessitant éventuellement le recours à des intérimaires ou des embauches selon les besoins.

Pour éviter certains investissements, il est possible de sous-traiter une partie du marché en négociant des délais de paiement avec les sous-traitants, correspondant au minimum à ceux accordés par le client principal. Il est crucial de bien connaître les acteurs impliqués et de s'assurer que les sous-traitants possèdent les compétences requises, tout en faisant attention à la sous-traitance de la sous-traitance. Si l'entreprise a négocié des délais de paiement de 30 jours et que leur expert-comptable assure qu'ils se rapprochent plutôt de 50 jours, il est important de prendre en compte ce ratio dans les décisions financières.

2.2.3. Les dettes fournisseurs (au passif)¹ :

Il est important pour une entreprise d'entretenir des relations professionnelles avec ses fournisseurs. En tant que client, l'entreprise peut légitimement attendre un service de qualité de la part de ses fournisseurs, qui sont susceptibles de répondre de la même manière que l'entreprise répond à ses propres clients. Les fournisseurs évaluent généralement la fiabilité de l'entreprise à travers différents critères financiers,

- La ponctualité dans le règlement des factures,
- La régularité des paiements,
- Les compétences en gestion,
- Les références bancaires,
- Les retours d'expérience d'autres fournisseurs
- Les bilans provenant du greffe du Tribunal de Commerce, le cas échéant.

Cependant, il convient d'analyser comment ces relations peuvent influencer la trésorerie de l'entreprise. Bien que le risque associé au crédit fournisseurs soit souvent perçu comme moins important que celui lié au crédit clients, il reste néanmoins réel et peut avoir des conséquences préjudiciables.

• Origines de la cause :

La trésorerie subira ses effets si :

- Les délais de paiement préalablement convenus peuvent être modifiés par le fournisseur.
- Dans le cas où l'entreprise est dépendant d'un seul fournisseur (mono-fournisseur), elle peut exercer un certain contrôle en imposant ses propres délais de paiement.
- Elle peut également demander d'autres modalités de paiement pour régler ses factures.
- En cas de rupture de stocks ou de fourniture de produits de qualité insatisfaisante ou non conforme.

3. Logique de la gestion de la trésorerie² :

La gestion de trésorerie présente un avantage majeur : elle est désormais clairement définie en termes de mission. Le trésorier d'entreprise est constamment guidé par un objectif fondamental : maintenir une trésorerie nulle, ce qui élimine les risques d'erreurs liées à un déséquilibre, de sur-mobilisation et de sous- mobilisation.

¹Jean-Louis MICHEL, **Op-cit**, pp 167-169.

² Rousselot Philippe, Verdier Jean-François, **Op-cit**, 2^{ème} édition, pp 88-93.

3.1. La notion de trésorerie zéro :

L'objectif principal de la gestion de trésorerie basée sur la date de valeur est de maintenir autant que possible une trésorerie équilibrée. Cependant, cette aspiration demeure essentiellement théorique, car tous les flux de revenus et de dépenses ne sont pas toujours prévisibles avec certitude. Cette nécessité découle de l'évolution de la gestion moderne de la trésorerie, considérée désormais comme un centre de profit à part entière. À court terme, le trésorier cherche à augmenter les profits de l'entreprise en optimisant l'utilisation des excédents et en gérant au mieux les déficits de trésorerie. Une gestion de trésorerie efficace permet ainsi de maximiser les résultats financiers de l'entreprise et, en fin de compte, d'améliorer sa rentabilité. Atteindre cet objectif nécessite une gestion proactive de la trésorerie, mettant l'accent sur la prévision et nécessitant de nombreux arbitrages.

3.2. Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie :

Pour atteindre son objectif de trésorerie zéro, le trésorier d'entreprise doit éviter trois erreurs fondamentales.

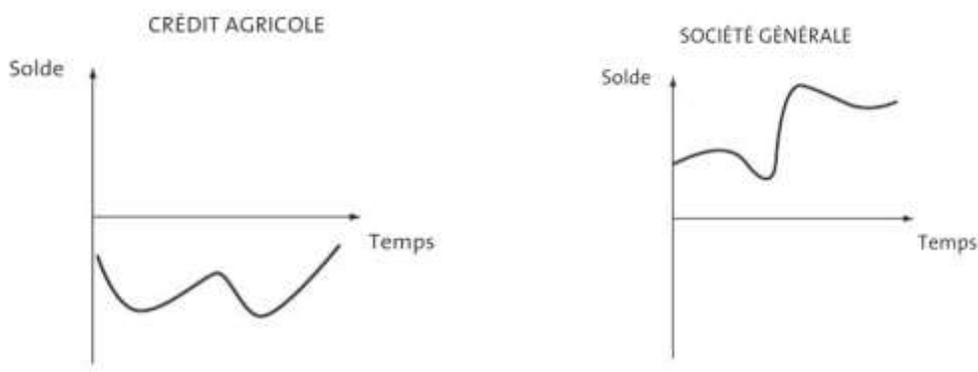
3.2.1. L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase :

Le suivi des soldes bancaires doit être minutieux pour éviter les erreurs qui peuvent avoir des conséquences financières importantes. Il est essentiel de comprendre que les soldes enregistrés selon les opérations comptables peuvent différer des soldes réels en raison des dates de valeur. Par exemple, des soldes créditeurs non rémunérés peuvent coexister avec des soldes débiteurs, entraînant des frais d'agios.

Bien que certaines mesures, telles que la rémunération des comptes créditeurs par les banques ou l'utilisation de virements de trésorerie pour équilibrer les comptes, puissent atténuer ces problèmes, il est toujours nécessaire de surveiller de près les soldes bancaires. Cette erreur d'équilibrage peut être coûteuse, car elle peut générer des coûts d'opportunité sur les soldes créditeurs et des frais d'agios sur les soldes débiteurs.

Pour éviter ces erreurs, il est recommandé de suivre quotidiennement les soldes bancaires en dates de valeur, en utilisant les technologies disponibles pour faciliter ce processus. En outre, les pratiques de cash-pooling peuvent être mises en place pour optimiser l'utilisation des fonds disponibles et minimiser les risques liés aux soldes bancaires déséquilibrés.

Figure N°01: Erreur de contre-phase ou d'équilibrage

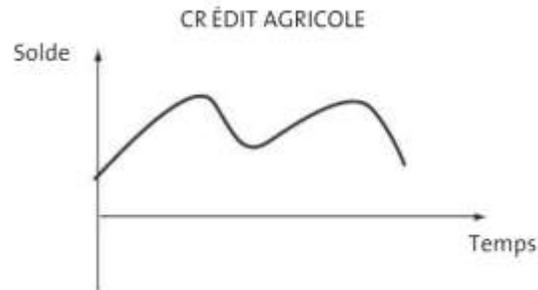


Source : Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **Op-cit**, 2^{ème} édition, p 89.

3.2.2. L'erreur de sur-mobilisation de trésorerie :

Une fois les erreurs de contre-phase corrigées, la présence de soldes créditeurs résiduels importants peut indiquer soit un défaut de placement, également appelé défaut de blocage, soit un recours excessif à l'escompte ou à d'autres formes de financement à court terme dépassant les besoins réels de financement.

Figure N°02: erreur de sur-mobilisation de trésorerie

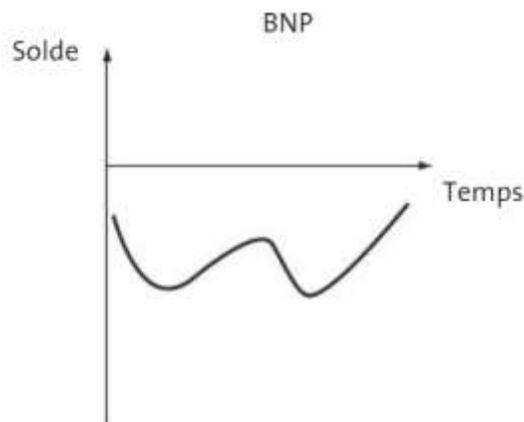


Source : Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **Op-cit**, p 90.

3.2.3. L'erreur de sous- mobilisation de trésorerie :

L'erreur principale dans la gestion de trésorerie est l'utilisation fréquente du découvert non négocié, malgré l'existence d'options de financement à court terme moins coûteuses. Étrangement, cette erreur est la moins onéreuse pour le trésorier d'entreprise, car même en choisissant d'autres sources de financement, des intérêts doivent être payés. En pratique, cette erreur peut être évitée en recourant à l'escompte ou à d'autres crédits, mais cela dépend de la disponibilité des lignes de financement non utilisées. En général, ces erreurs quantifiables permettent d'évaluer le travail du trésorier et servent de base pour optimiser et automatiser la gestion de trésorerie. Les économies potentielles grâce à la réduction de ces erreurs doivent compenser rapidement les coûts de transition vers un système automatisé.

Figure N°03: Erreur de sous- mobilisation de trésorerie.



Source : Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **Op-cit**, p 93.

Section 03 : les méthodes de détermination et d’analyse de la trésorerie

Pour analyser la trésorerie, on peut adopter deux approches distinctes : une approche statique qui se concentre sur les soldes de liquidités à un moment précis, et une approche dynamique qui analyse les flux entrants et sortants sur une période donnée. L'approche statique permet d'évaluer la capacité immédiate à répondre aux obligations financières, tandis que l'approche dynamique permet d'anticiper les besoins futurs et de planifier en conséquence. Ces deux approches se complètent mutuellement en offrant une vision globale

1. Analyse de la trésorerie par le bilan (approche statique) :

1.1. Le bilan fonctionnel :

Selon **Françoise Foli** « Le bilan fonctionnel annuel est une photographie à l’instant T de la situation financière de l’entreprise. Il permet d’établir un diagnostic financier et d’apprécier la viabilité d’un projet porté par l’entreprise (développement d’un nouveau service, création d’une nouvelle unité, investissements nouveaux...) »¹

1.2. L’objectif et la structure du bilan fonctionnel ²:

Le but de ce bilan est d'analyser la configuration financière de l'entreprise pour s'assurer qu'elle dispose des ressources adéquates pour financer à la fois ses investissements et ses opérations courantes. Dans ce bilan, les actifs et les passifs sont évalués à leur valeur initiale et répartis en fonction de leur utilisation à travers trois cycles distincts :

1.2.1. Le cycle de financement :

Visé à fournir à l'entreprise les ressources nécessaires à son fonctionnement, représentées dans le bilan par les ressources durables. Les décisions telles que l'augmentation du capital ou la prise d'emprunts déterminent la structure de financement sur plusieurs années, constituant ainsi les ressources stables.

1.2.2. Le cycle d'investissement :

Concerne les transactions liées à l'acquisition et à la cession d'actifs fixes, visibles dans le bilan sous forme d'emplois stables. Ces investissements engagent l'entreprise à long terme, étant considérés comme des emplois durables.

1.2.3. Le cycle d'exploitation :

Il englobe les étapes d'achat, de transformation et de vente, et se reflète dans le bilan par des éléments cycliques. Il s'agit d'un processus court, avec des décisions ayant un impact à court terme sur l'entreprise. Les flux financiers sont classés en fonction de leur engagement à long ou à court terme, en prenant en compte la durée de l'engagement initial de l'entreprise ou de l'élément d'actif, plutôt que les durées restantes au moment de l'établissement du bilan.

Tableau N°0 4 : Structure du bilan fonctionnel

| | |
|--|---|
| <p>Emplois stables =immobilisations brutes (Cycle d’investissement)</p> | <p>Ressources durables =Capitaux propres +amortissements et provisions + dettes financières à long terme</p> |
|--|---|

¹ Françoise Foli, **Guide de gestion financière**, Édition Ellipses Marketing, Paris, 2019, p 08.

² Annaïck Guyvarc’h, **Analyse financière**, Édition e-theque, Lille, 2004, pp 37-38.

| | |
|--|--|
| | (Cycle de financement) |
| Actif circulant d'exploitation brut (Cycle d'exploitation) | Passif circulant d'exploitation (Cycle d'exploitation) |
| Actif circulant hors exploitation brut (Cycle hors exploitation) | Passif circulant hors exploitation (Cycle hors exploitation) |
| Trésorerie Active | Trésorerie Passive |

Source : Annaïck Guyvarc'h, Op-cit, p 38.

Le but de cette évaluation est de déterminer si l'entreprise finance correctement ses actifs à long terme ainsi que son fonctionnement courant avec des ressources durables. Ces ressources doivent être suffisantes pour couvrir les actifs à long terme et le besoin de financement du fonctionnement courant, qui est calculé comme la différence entre les actifs courants et les passifs courants. Si ce n'est pas le cas, l'équilibre est maintenu en ayant recours à des sources de financement coûteuses comme les découverts et les escomptes.

2. La détermination de la trésorerie :

Il y a deux méthodes de calculer la trésorerie en se basant sur le bilan fonctionnel : soit en utilisant la partie supérieure du bilan, soit en utilisant la partie inférieure du bilan.

2.1. Par le bas du bilan :

En bas de bilan, la trésorerie nette correspond à la différence entre le solde disponible de liquidité bancaire et les éventuels découverts ou crédits de très court terme.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Tableau N°0 5: la trésorerie

| ACTIF | PASSIF |
|---|---|
| Trésorerie active : Disponibilités Valeur mobilière de placement | Trésorerie passive : Concours bancaires courants + Soldes créditeurs de banque + Effets escomptés non échus |

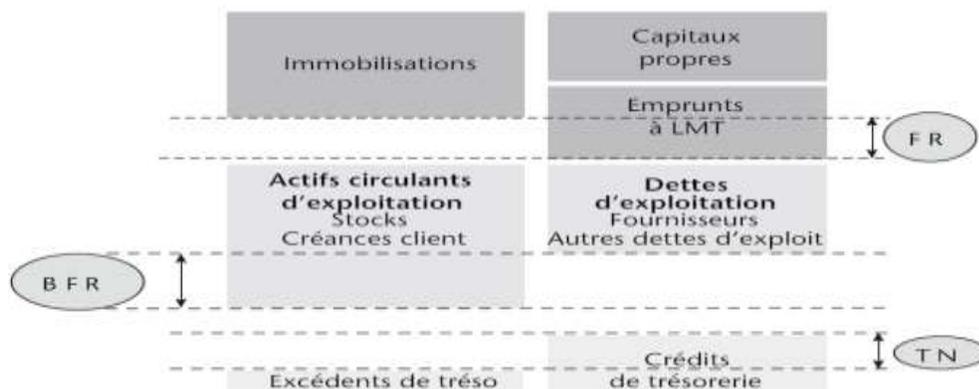
Source : Sébastien Ristori, Les clés de la finance d'entreprise, Édition Ellipses, Paris, 2022, p 81.

2.2. Par le haut du bilan :

À partir de deux agrégats : le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR)

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Le Fonds de Roulement (FR)} - \text{Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)}$$

Figure N°04: Bilan fonctionnel : $TN = FR - BFR$



SOURCE : Michel SION, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015, p 04.

2.2.1. Fonds de roulement net global (FRNG)¹ :

La nécessité pour les ressources stables de financer les emplois stables conduit à la création du fonds de roulement net global. Celui-ci représente l'excédent des ressources durables par rapport aux emplois stables, servant à couvrir une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation et offrant une marge de sécurité financière à l'entreprise. Son calcul peut s'effectuer de deux manières

$$\text{FRNG} = \text{Ressources durables} - \text{Emplois stables}$$

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant brut} - \text{Dettes circulantes}$$

Son niveau varie selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. En règle générale, il doit être positif pour la plupart des entreprises, à l'exception de certains secteurs comme la distribution.

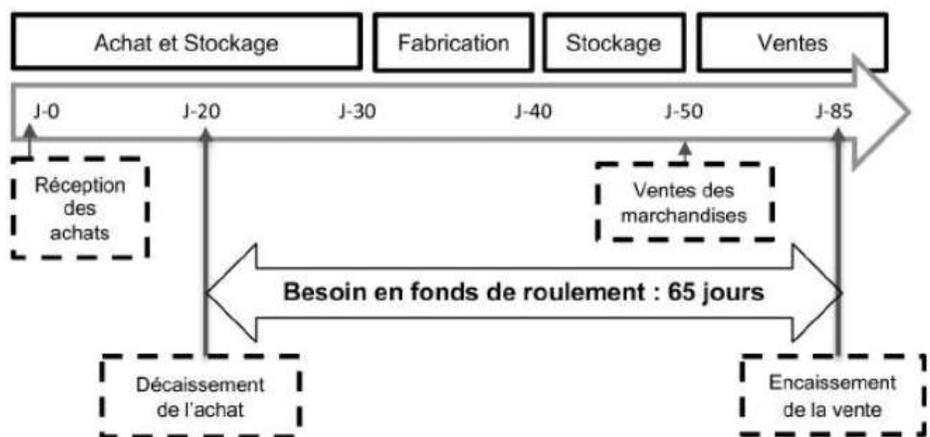
2.2.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) découle du décalage temporel entre les dettes envers les fournisseurs et les créances des clients. Il représente les liquidités nécessaires à un moment donné pour assurer le fonctionnement de l'entreprise (achats, stockage, production, ventes, paiements). Il est calculé sur la base de la relation suivante :

$$\text{BFR} = \text{Stock} + \text{Créances} - \text{Dettes}$$

¹ Béatrice et Francis Grandguillot, *Analyse financière*, 13^{ème} édition Gualino, France, 2023, p 23.

Figure N°05: Le Besoin de Fonds de Roulement



Source : Sébastien Ristori, Op-cit, p 80.

Ce besoin de fonds résulte de trois éléments principaux :

- Stocks : Ces représentent des liquidités immobilisées dans les marchandises en attente de vente. Plus le stock est élevé, plus le BFR augmente.
- Créances : Il s'agit des ventes réalisées mais non encore encaissées. Les délais de paiement accordés aux clients entraînent une augmentation du BFR.
- Dettes : Une dette signifie qu'une somme d'argent est due à un tiers, mais elle reste disponible car non encore payée.

La relation entre le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et ses composantes devient claire : les stocks et les créances représentent des sommes non perçues, donc un besoin de trésorerie, tandis que les dettes sont des sommes disponibles, constituant une ressource de trésorerie. Le BFR peut être distingué en deux soldes :

- Le BFR d'exploitation, qui englobe les éléments liés à l'activité principale de l'entreprise.
- Le BFR hors exploitation, qui prend en compte les éléments sans lien direct avec l'activité de base de l'entreprise.
- Pour calculer ces soldes dans le bilan fonctionnel, l'analyste doit effectuer les ajustements suivants :

Tableau N°0 6: Les éléments de calcul de besoin de fonds de roulement d’exploitation

| ACTIF | PASSIF |
|--|--|
| <p>Actif circulant d’exploitation : Stock et en cours + Avances et acomptes versés sur commandes + Créances d’exploitation + Effets escomptés non échus + Autres créances d’exploitation + Charges constatées d’avance d’exploitation + Écarts de conversion d’actif relatifs aux clients – Écarts de conversion passifs relatifs aux clients</p> | <p>Passif circulant d’exploitation : Avances et acomptes reçus sur commande + Dettes fournisseurs et comptes rattachés + Dettes fiscales et sociales d’exploitation + Autres dettes d’exploitation + Produits constatés d’avance d’exploitation – Écart de conversion actif relatif aux fournisseurs – Écart de conversion passif relatif aux fournisseurs</p> |

Source : Sébastien Ristori, Op-cit, p 81.

Pour le BFR hors Exploitation, les retraitements suivants sont à effectuer :

Tableau N°0 7: Les éléments de calcul de besoin de fonds de roulement hors exploitation.

| ACTIF | PASSIF |
|--|---|
| Actif circulant hors exploitation : Créances diverses + Capital souscrit appelé non versé + Valeur mobilière de placement non liquide + Charges constatées d'avance hors exploitation + Intérêts courus non échus sur prêts + écarts de conversion actifs hors exploitation – Écart de conversion passif hors exploitation | Passif circulant hors exploitation : Dettes sur immobilisations Dettes d'impôt sur les sociétés Dette de participation des salariés Autres dettes hors exploitation + Intérêts courus non échus sur dettes financières + Produits constatés d'avance hors exploitation – Écarts de conversion actifs de dettes hors exploitation + écarts de conversion passifs de dettes hors exploitation + Comptes courants d'associés |

Source : Sébastien Ristori, Op-cit, p 81.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant d'exploitation} + \text{actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

2.2.3. Trésorerie Nette :

À une date précise, la trésorerie résulte de la confrontation entre le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Selon l'approche fonctionnelle, elle représente l'excès ou le déficit de fonds de roulement une fois le BFR financé. L'équilibre financier est ainsi déterminé par la relation fondamentale suivante¹ :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

On distingue quatre situations² :

- **FRNG > BFR** tel que **FRNG > 0** et **BFR > 0** : **TN > 0**

Le FRNG couvre le BFR. L'excédent de liquidité provient du fonds de roulement. L'analyste doit veiller à comprendre s'il s'agit de nouvelles dettes financières ou d'apports en capitaux, et veiller à la rentabilité des excédents de trésorerie. C'est une situation traditionnelle où le fonds de roulement doit toujours être suffisant pour couvrir le BFR et dégager des liquidités.

Le niveau du fonds de roulement doit être adéquat pour répondre au besoin en fonds de roulement. Lorsque cet équilibre est atteint, le surplus constitue la trésorerie nette. À ce stade, diverses structures financières peuvent être observées.

- **FRNG > BFR** tel que **FRNG > 0** et **BFR < 0** : **TN > 0**

¹ Béatrice et Francis GRANDGUILLOT, Op-cit, p 23.

² Sébastien Ristori, Op-cit, pp 82-83.

C'est la situation idéale L'entreprise a un fonds de roulement positif et un excédent en fonds de roulement provenant de l'exploitation. La trésorerie est positive et permet de s'assurer des risques d'illiquidités

- **FRNG > BFR** tel que **FRNG < 0** et **BFR < 0** : **TN > 0**

Le FRNG est négatif. Mais la trésorerie est positive (+ 2) ! Il y a un excédent en fonds de roulement (EFR). C'est l'inverse du BFR. Le cycle d'exploitation permet d'obtenir les liquidités bien en amont du paiement des dettes. Attention à ne pas tomber dans le piège : l'excédent de liquidité apparent résulte d'un décalage de paiement. Si le fonds de roulement reste négatif, la modification structurelle du BFR ou la croissance de la société peuvent conduire à la faillite.

- **FRNG < 0** et **BFR > 0** : **TN < 0**

Le FRNG est négatif. La situation est aggravée par un BFR positif qui n'est pas financé par le fonds de roulement : l'entreprise fait face à un crédit de trésorerie auprès des organismes bancaires. Cette situation est dangereuse, car un fonds de roulement négatif sur plusieurs périodes peut conduire l'entreprise à épuiser ses lignes de crédits et devenir insolvable.

3. Analyse de la trésorerie par les flux (approche dynamique) :

3.1. Définition ¹:

Ce tableau vise à répondre à la question : d'où vient l'argent en caisse ? Il existe trois sources possibles :

- Les activités d'investissement
- Les activités de financement
- Les activités d'exploitation

Ces activités suivent un schéma traditionnel : les activités de financement soutiennent les activités d'investissement qui à leur tour alimentent les activités d'exploitation. Ces dernières peuvent également servir de source de financement.

Le tableau se divise donc en trois parties :

3.1.1. Les activités liées à l'exploitation :

Comprenant les revenus et les dépenses, à l'exclusion des amortissements, dépréciations, provisions, ainsi que des revenus et des charges non encaissables. En partant du résultat, cela équivaut à : résultat - variation du BFR - amortissements, dépréciations, provisions.

3.1.2. Les activités liées au financement :

Comprennent les augmentations ou réductions de capital, les emprunts contractés ou remboursés, ainsi que les dividendes versés.

3.1.3. Les activités liées à l'investissement :

Concernent les achats et ventes d'actifs immobilisés.

¹ Bernadette Collain Frédérique, Déjean Marie-Astrid Le Theule, **Mini manuel - Comptabilité générale**, édition DUNOD, Paris, 2021, pp 259-260.

$$\begin{aligned} & \text{Variation de la trésorerie :} \\ & = \text{variation de la trésorerie liée à l'activité} \\ & + \text{variation de la trésorerie liées à la l'investissement} \\ & + \text{variation de la trésorerie liée au financement} \end{aligned}$$

La variation de trésorerie est vérifiée en bas de tableau par différence entre la trésorerie à la clôture et la trésorerie à l'ouverture de l'exercice.

$$\text{Variation de la trésorerie} = \text{trésorerie du bilan de clôture} - \text{trésorerie du bilan d'ouverture}$$

3.2. Intérêts et limites¹ :

Les intérêts des flux de trésorerie résident dans leur capacité à anticiper les difficultés de paiement et à mettre en lumière l'effet de ciseaux, où l'augmentation du chiffre d'affaires ne se traduit pas automatiquement par une augmentation de la trésorerie. En effet, cette croissance du chiffre d'affaires peut accroître l'excédent brut d'exploitation (EBE) et potentiellement augmenter le besoin en fonds de roulement (BFR). Si l'augmentation du BFR dépasse celle de l'EBE, la trésorerie diminue, illustrant ainsi l'effet de ciseaux.

Cependant, ces indicateurs ont leurs limites, notamment en raison de la volatilité de la trésorerie. Certaines entreprises choisissent délibérément une date de clôture correspondant à une période d'activité réduite, une décision qui n'est pas sans impact sur les résultats.

3.3. Objectifs² :

Les données sur l'évolution passée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au cours de l'exercice doivent être présentées dans un tableau des flux de trésorerie, classées en trois catégories distinctes : les activités opérationnelles ; les activités d'investissement, et les activités de financement.

Ce tableau des flux de trésorerie permet plusieurs choses :

- Simplifier les comparaisons entre les états financiers de l'entreprise et ceux d'autres entreprises du même secteur.
- Expliquer aux investisseurs les raisons des fluctuations de trésorerie sur une période donnée.
- Évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie grâce à ses activités opérationnelles, aidant à la prise de décisions en matière d'investissement et de financement
- Effectuer une analyse rétrospective des opérations effectuées par l'entreprise pour détecter d'éventuelles difficultés de financement et fournir des indications prévisionnelles sur les flux de trésorerie à venir.

3.4. Méthode de conception de TFT :

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte.

¹ Bernadette Collain Frédérique Déjean Marie-Astrid Le Theule, **Op-cit**, p 260.

² Fella Ayachi, **Tableaux De Flux De Trésorerie « Outil D'analyse Stratégique Et Financière Au Service De La Gouvernance Des Entreprises »**, Revue algérienne d'économie et gestion Volume 10, Numéro 2, 31 décembre 2016, p 147.

3.4.1. La Méthode Directe :

La méthode directe implique la présentation des principales entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles à partir des enregistrements comptables, ou en ajustant les charges et produits pour tenir compte des variations du besoin en fonds de roulement, des transactions sans incidence sur la trésorerie (comme les charges d'amortissement), ou encore des flux liés aux activités d'investissement et de financement. Cette méthode, recommandée, consiste à :

- Identifier et présenter les principales sources et utilisations de trésorerie brutes (telles que les encaissements clients, les paiements aux fournisseurs, les paiements d'impôts) afin de calculer un flux de trésorerie net.
- Comparer ce flux de trésorerie net avec le résultat avant impôts pour la période considérée.

Tableau N°0 8:Tableau de flux de trésorerie (méthode directe).

| Désignations | Note | Exercice N | Exercice N-1 |
|--|------|------------|--------------|
| Flux de trésorerie 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 financière | | | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières | | | |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | | | |
| Dividendes et quote-part des 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) | | | |
| Incidence 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 : élaboré par nos soins.

3.4.2. La méthode indirecte :

La méthode indirecte consiste à déterminer les flux de trésorerie opérationnels à partir du résultat net global, en ajustant ce dernier pour tenir compte des éléments suivants : la variation du besoin en fonds de roulement, les éléments sans impact sur la trésorerie (comme les dotations et reprises d'amortissement et provisions sur actifs à long terme), ainsi que les flux liés aux activités d'investissement et de financement.

Cette méthode implique de corriger le résultat net de l'exercice en prenant en considération :

- Les transactions n'affectant pas directement la trésorerie (comme les amortissements, les variations des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs).
- Les ajustements ou régularisations (notamment les impôts différés).
- Ainsi que les flux de trésorerie associés aux activités d'investissement ou de financement (telles que les plus ou moins-values de cession).

Tableau N° 09 : Tableau de flux de trésorerie (méthode indirecte)

| Désignations | Note | Exercice N | Exercice N-1 |
|---|------|------------|--------------|
| Flux de trésorerie des activités opérationnelles | | | |
| Résultat net de l'exercice | | | |
| Ajustements pour : | | | |
| - Amortissements et provisions | | | |
| - Variation des impôts différés | | | |
| - Variation des stocks | | | |
| - Variation des clients et autres créances | | | |
| - Variation des fournisseurs et autres dettes | | | |
| - Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts | | | |
| Flux de trésorerie générés par l'activité (A) | | | |
| Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations | | | |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations | | | |
| Incidence des variations de périmètre de consolidation (1) | | | |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B) | | | |
| Flux de trésorerie provenant des opérations de financement | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Dividendes versés aux actionnaires | | | |
| Augmentation de capital en numéraire | | | |
| Émission d'emprunts | | | |
| Remboursements d'emprunts | | | |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C) | | | |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | | | |
| Trésorerie d'ouverture | | | |
| Trésorerie de clôture | | | |
| Incidence des variations de cours des devises (1) | | | |
| Variation de trésorerie | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Source : élaboré par nos soins.

Conclusion :

La trésorerie occupe une place primordiale au sein de toute organisation. Elle reflète la concrétisation financière des activités opérationnelles et des décisions stratégiques de l'entreprise. Loin d'être un simple indicateur comptable, la trésorerie représente un flux complexe d'entrées et sorties de fonds, comportant des risques et opportunités qui nécessitent une gestion rigoureuse et spécialisée.

La fonction de gestion de trésorerie revêt un rôle essentiel, permettant d'assurer le financement pérenne des opérations tout en respectant les engagements financiers au moindre coût. Son objectif est de maintenir un équilibre entre les besoins de liquidités et les excédents temporaires, en mobilisant ou plaçant les ressources de manière optimale.

La mise en œuvre effective d'une gestion de trésorerie efficiente repose sur trois piliers fondamentaux. Premièrement, la prévision précise des flux à venir par le biais d'une démarche budgétaire structurée. Deuxièmement, l'ajustement proactif des ressources en fonction de la trésorerie prévisionnelle, déficitaire ou excédentaire. Troisièmement, le contrôle régulier et l'analyse des écarts entre prévisions, réalisations et conditions bancaires grâce à des outils fiables.

Au-delà de son rôle opérationnel, la gestion de trésorerie s'intègre pleinement dans l'environnement économique et financier externe de l'entreprise. Une compréhension globale des enjeux et une capacité d'adaptation continue sont indispensables pour relier efficacement les besoins internes aux réalités des marchés.

En synthèse, une gestion avisée de la trésorerie, combinant rigueur technique et vision stratégique, est indispensable pour assurer la pérennité et la croissance d'une entreprise. Les concepts et méthodes explorés constituent un socle essentiel pour permettre aux gestionnaires de relever les défis financiers et d'optimiser la performance globale de leur organisation.

Chapitre II :
Généralités sur la
rentabilité d'une
entreprise

Introduction :

Dans le domaine des affaires, la rentabilité est essentielle pour déterminer la santé financière et la durabilité à long terme de toute entreprise, indépendamment de sa taille. L'objectif de toute entreprise est d'accroître ses profits tout en gérant efficacement ses ressources. Ce chapitre explore les différentes dimensions de la rentabilité des entreprises, offrant aux lecteurs une compréhension approfondie de ce concept central.

On commencera par analyser les principes fondamentaux de la rentabilité, en identifiant les facteurs clés qui influent sur la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices. Cette première section établira les fondements nécessaires à une compréhension solide de la rentabilité et de son importance dans le contexte commercial.

Ensuite, on examinera les outils utilisés pour évaluer la rentabilité, des instruments précieux permettant de mesurer et d'analyser les performances financières d'une entreprise. Ces outils aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées et à se concentrer sur les domaines nécessitant une attention particulière.

Enfin, on se concentrera sur les ratios de rentabilité, des indicateurs clés de la performance financière d'une entreprise. Ces ratios offrent une perspective quantitative de la rentabilité et permettent aux analystes de comparer les performances d'une entreprise avec celles de ses concurrents et de l'ensemble de l'industrie.

On va répartir ce chapitre comme suit :

Section 01 : Principes fondamentaux de la rentabilité d'une entreprise.

Section 02 : Les outils d'appréciation de la rentabilité

Section 03 : L'analyse de la trésorerie par ratios

Section 01 : Principes fondamentaux de la rentabilité d'une entreprise

La rentabilité est l'objectif primordial de toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité. Elle se traduit par la capacité d'une société à générer des bénéfices à partir de ses opérations, assurant ainsi sa durabilité et sa croissance. L'atteinte et le maintien d'un niveau de rentabilité satisfaisant reposent sur divers principes fondamentaux.

1. Notion :

1.1. Définitions :

Selon **Philippe Thomas** « La rentabilité appréhende la manière avec laquelle les marges le cash généré permettent de rémunérer investissements faits dans et par la société. Elle exprime l'aptitude à générer suffisamment de marge et de trésorerie pour rémunérer les capitaux. Elle revient à comparer les résultats générés aux capitaux mis en œuvre. »¹

Selon **Philippe-Nicolas Marcaillou** et **Yosra Bejar** « La rentabilité d'une entreprise est définie de façon générale, comme étant son aptitude à générer des résultats permettant l'accroissement des richesses de l'entreprise. Cette rentabilité ne peut être évaluée pas la seule valeur du résultat dans la mesure où sa réalisation est tributaire des actions économiques engagées par l'entreprise dans la limite des ressources dont elle dispose »²

La rentabilité se définit comme la capacité à générer un bénéfice ou un rendement. Pour évaluer la rentabilité d'une entreprise, il est nécessaire de comparer le résultat obtenu aux ressources investies pour l'obtenir, notamment le capital engagé.³

1.2. Les avantages et les limites de la rentabilité ⁴:

Les avantages et les limites de la rentabilité en tant que concept sont variés. D'un côté, le calcul de la rentabilité d'une entreprise offre plusieurs atouts :

- **Garantir sa pérennité** : Une rentabilité positive assure à l'entreprise des ressources suffisantes pour maintenir ses activités sur le long terme.

- **Favoriser son expansion et sa compétitivité** : Une rentabilité satisfaisante permet à l'entreprise de mettre en œuvre des stratégies d'investissement visant à renforcer sa position sur le marché et à stimuler sa croissance.

Cependant, une rentabilité négative révèle un déséquilibre entre les dépenses et les revenus, ce qui nécessite une analyse approfondie des coûts pour identifier les possibilités de réduction, notamment en ce qui concerne les coûts fixes.

D'un autre côté, bien que les ratios de rentabilité soient simples à comprendre et à calculer, et qu'ils fournissent une base solide pour comparer les performances des entreprises, il est important de les utiliser avec prudence. La rentabilité doit être évaluée sur le long terme et non basée sur des fluctuations conjoncturelles temporaires.

De plus, il est essentiel de se méfier de situations où une rentabilité financière élevée masque une rentabilité économique faible, souvent due à un niveau excessif d'endettement. Cette situation soulève des préoccupations quant à la solidité réelle de l'entreprise, car elle suggère que la rentabilité financière dépend davantage de l'effet de levier de la dette que des activités commerciales.

¹ Philippe Thomas, Analyse financière, 2^{ème} édition, Édition RB, Paris, 2018, p 133.

² Philippe-Nicolas Marcaillou, Yosra Bejar, Diagnostic d'entreprise, Éditions Ellipses, Paris, 2021, p 171.

³ Ait sahed Imene, Ait Mohammed Mourad, L'effet de l'endettement sur la rentabilité de l'entreprise, Revue d'Études Économiques et Financières, Université d'Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Tome 11, Numéro 01, 06 Novembre 2018.

⁴ <https://www.manager-go.com/finance/rentabilite-de-entreprise.htm>, Consulté le 27/04/2024 à 23 :24.

En outre, il est crucial de comparer la rentabilité d'une entreprise à celle de son secteur d'activité et de tenir compte du risque, ce qui n'est pas pris en compte dans la rentabilité économique. Ainsi, la rentabilité seule ne constitue pas une base suffisante pour prendre des décisions financières éclairées.

1.3. Le seuil de rentabilité¹ :

Le seuil de rentabilité est un outil de gestion financière simple permettant à la direction d'une entreprise de s'assurer que la structure des coûts est cohérente avec ses objectifs à court terme. Son rôle est de déterminer le niveau de chiffre d'affaires requis pour atteindre l'équilibre financier ou un bénéfice cible prédéfini. En cas d'écart entre les résultats réels et ce seuil, des ajustements s'avèrent nécessaires, comme l'optimisation des charges variables ou la réduction des coûts fixes, impliquant la mise en œuvre d'un plan d'action correctif. Le calcul de ce seuil repose sur l'analyse des différents éléments composant le compte de résultat, après avoir dissocié les charges variables des charges fixes.

Le seuil de rentabilité est généralement calculé par activité ou par produit. Par exemple, pour un fabricant donné, le seuil de rentabilité peut être atteint avec la vente d'un million d'unités. Cela signifie que les revenus générés par ce volume de ventes suffisent à couvrir l'ensemble des charges variables liées à la production, ainsi que la totalité des frais fixes de l'entreprise. Une fois ce seuil franchi, chaque vente supplémentaire produit un effet de levier important sur les bénéfices, les coûts fixes étant déjà absorbés.

La détermination du seuil de rentabilité offre un éclairage précieux pour évaluer le degré de risque associé aux prévisions budgétaires de l'entreprise. En effet, connaître le niveau de chiffre d'affaires minimal à atteindre pour dégager un bénéfice permet de mieux apprécier la faisabilité des objectifs financiers fixés et d'estimer les conséquences d'éventuels écarts par rapport aux ventes anticipées. Le seuil de rentabilité constitue ainsi un outil d'analyse des risques inhérents aux prévisions budgétaires.

Figure N°06: Le seuil de rentabilité graphiquement



Source : Caroline Selmer, La boîte à outils de la finance d'entreprise, Édition DUNOD, Paris, 2023, p 45.

1.3.1. Expression et calcul du seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité peut être exprimé soit en termes de chiffre d'affaires, soit en volume de production, soit en unité de temps. Pour le déterminer, il est nécessaire d'avoir préalablement séparé les coûts variables des coûts fixes dans la comptabilité analytique. Cela permet ensuite de calculer un élément intermédiaire indispensable : la marge unitaire sur coûts variables. Cette donnée correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les seuls coûts variables. Une fois la marge unitaire sur coûts variables établie, il devient possible de procéder au calcul final du seuil de rentabilité, qui pourra alors être exprimé dans l'unité souhaitée (montant de CA, quantités produites, durée d'activité, etc.).

Tableau N°09: Le seuil de rentabilité

¹ Caroline Selmer, Op-cit, pp 44-45.

| Seuil de rentabilité | Formule de calcul |
|-----------------------|---|
| En chiffre d'affaires | $\frac{CF}{\text{taux de marge sur couts variables}}$ |
| En volume | $\frac{CF}{\text{marge sur couts variables unitaires}}$ |
| En nombre | $\frac{CA \text{ seuil}}{CA \text{ actuel}} \times 12$ |

Source : Caroline Selmer, Op-cit, p 46.

1.4. Types de rentabilité¹ :

La rentabilité peut être appréhendée à trois niveaux selon les objectifs d'analyse :

1.4.1. La rentabilité commerciale :

Cette dernière est étroitement liée à la politique de tarification de l'entreprise ainsi qu'à la marge brute qu'elle applique sur le coût de revient des biens vendus. Elle s'obtient en comparant le résultat net au chiffre d'affaires.

1.4.2. La rentabilité économique :

Elle représente le niveau de rentabilité requis à la fois par les actionnaires et les créanciers. Elle met en relation l'actif économique avec les flux de résultat générés par l'activité.

1.4.3. La rentabilité financière :

Contrairement à la rentabilité économique qui évalue la performance de l'outil de production, la rentabilité financière se concentre sur les capitaux propres. Elle prend en considération le mode de financement de l'entreprise ainsi que le ratio dettes financières/capitaux propres dans les capitaux investis. Ce ratio exprime le rapport entre le bénéfice attribuable aux capitaux propres et les capitaux propres eux-mêmes.

Dans cette étude, l'intérêt se porte uniquement sur la rentabilité financière et la rentabilité économique.

2. L'analyse des rentabilités économiques et financières :

2.1. La rentabilité économique² :

La rentabilité économique reflète la capacité d'une entreprise à générer des richesses grâce à son potentiel productif. Elle représente le rendement obtenu sur les investissements réalisés, indépendamment des sources de financement utilisées.

¹ Ait sahed Imene, Ait Mohammed Mourad, L'effet de l'endettement sur la rentabilité de l'entreprise, Revue d'Études Économiques et Financières, Université d'Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Tome 11, Numéro 01, 06 Novembre 2018.

² Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir, La finance d'entreprise, Édition Ellipses, Paris, 2021, pp 55-57.

Pour calculer la rentabilité économique, qui est le taux de rendement des capitaux investis, on divise un résultat économique par le capital économique engagé.

Ce calcul nécessite de déterminer avec précision l'actif économique, c'est-à-dire les moyens de production mobilisés, ainsi que le résultat économique correspondant aux richesses créées par l'utilisation de ces actifs.

2.1.1. Actif économique :

L'actif économique représente l'ensemble des ressources et moyens de production utilisés par l'entreprise, quelle que soit leur provenance de financement.

L'actif économique (également appelé capital investi ou fonds opérationnels engagés) est composé des immobilisations nettes et du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Il peut être calculé de différentes manières :

$$\text{Actif économique} = \text{capitaux propres} + \text{dettes financières}$$

$$\text{Actif économique} = \text{immobilisations nettes} + \text{BFRE} + \text{trésorerie d'actif}$$

$$\text{Actif économique} = \text{total actif net} - \text{provisions} - \text{dettes d'exploitation}$$

$$\text{Les immobilisations nettes} = \text{immobilisations brutes} - \text{amortissements et dépréciations} - \text{provisions pour risques et charges.}$$

Donc, l'actif économique représente les capitaux réellement investis dans l'activité opérationnelle de l'entreprise, en excluant certains éléments du bilan.

2.1.2. Résultat économique :

Le résultat économique correspond au revenu généré par l'actif économique de l'entreprise. Il est généralement assimilé au résultat d'exploitation, mais peut être calculé plus précisément comme suit :

$$\text{Résultat économique} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{produits financiers} - \text{dotations aux provisions nettes sur actifs financiers}$$

$$\text{Alors, La rentabilité économique} = \frac{\text{le résultat d'exploitation}}{\text{l'actif économique}}$$

Il existe un lien entre la rentabilité économique et le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat économique}}{(\text{Immobilisation} + \text{BFRE})}$$

Ainsi, plus le BFRE est important, plus la rentabilité économique diminue, toutes choses égales par ailleurs. Un BFRE élevé signifie une consommation accrue de capitaux qui pèse sur la rentabilité.

2.1.3. Taux de rentabilité économique :

Son taux se calcule ainsi :

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{(\text{Capitaux propres hors résultat} + \text{dettes financières})}$$

Ce taux reflète la performance opérationnelle de l'entreprise, indépendamment de sa politique de financement.

Le taux de rentabilité économique peut être décomposé en deux composantes :

$$\text{Taux de rentabilité économique} = \text{Taux de marge économique} \times \text{Rotation de l'actif économique}$$

Avec :

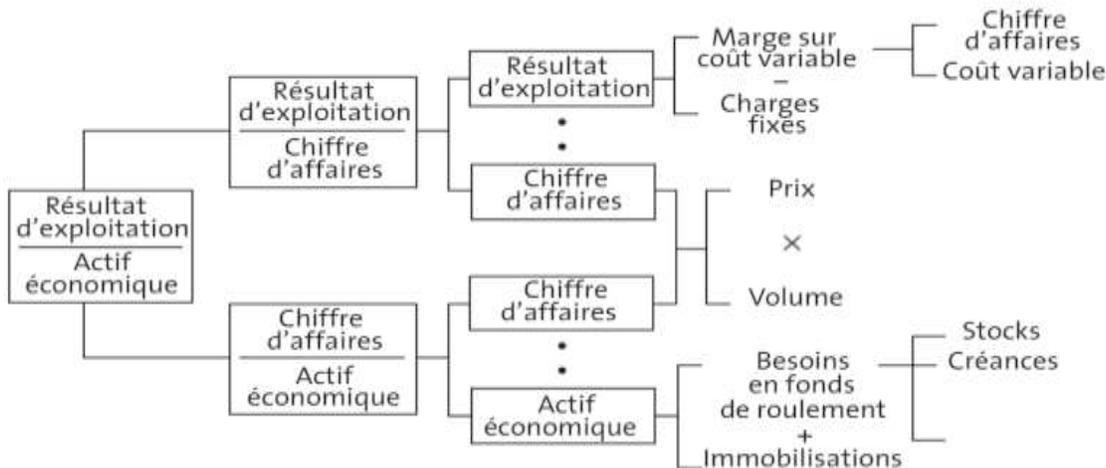
$$\text{Taux de marge économique} = \frac{\text{REX}}{\text{CA}}$$

$$\text{Rotation de l'actif économique} = \frac{\text{CA}}{\text{Capital investi (ou actif économique)}}$$

Le taux de marge économique représente la profitabilité des ventes. Il indique le résultat d'exploitation dégagé par euro de chiffre d'affaires réalisé. Un taux élevé est synonyme d'une bonne maîtrise des coûts et des prix.

La rotation de l'actif économique permet d'évaluer l'intensité d'utilisation du capital investi. Elle mesure le chiffre d'affaires généré par unité d'actif économique engagé. Plus ce ratio est élevé, plus l'activité est productive dans l'emploi des capitaux investis.

Figure N°07: Décomposition de la rentabilité selon la pyramide Du Pont de Nemours



Source : Alain Marion, Analyse financière Concepts et méthodes, 6^{ème} édition, Édition DUNOD, Paris, 2015, p 201.

2.2. La rentabilité financière¹ :

La rentabilité financière évalue la capacité de l'entreprise à générer un bénéfice net par rapport aux capitaux apportés par les actionnaires.

Elle représente l'indicateur clé du point de vue des associés et investisseurs, car elle reflète la rentabilité qu'ils retirent des fonds propres investis dans la société. À la différence de la rentabilité économique, elle tient compte de la structure de financement de l'entreprise, c'est-à-dire du poids relatif des capitaux propres et de la dette.

¹Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir, Op-cit, p 59.

Alors que la rentabilité économique mesure la performance opérationnelle, la rentabilité financière donne une vision plus large en intégrant l'impact du mode de financement choisi par l'entreprise. Elle permet ainsi d'apprécier la création de valeur réalisée pour les actionnaires après rémunération des autres pourvoyeurs de capitaux (prêteurs, créanciers, etc.).

2.2.1. Le taux de rentabilité financière :

Le taux de rentabilité financière permet de mesurer le rendement obtenu sur les capitaux propres investis par les actionnaires. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres (hors résultat)}}$$

Une autre formulation couramment utilisée est :

$$\text{Taux de rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat courant avant impôts}}{\text{Capitaux propres appelés}}$$

Au numérateur, il est préférable d'utiliser le résultat courant avant impôts plutôt que le résultat net, afin d'exclure les éléments exceptionnels et non récurrents qui fausseraient l'analyse.

Au dénominateur, les capitaux propres doivent être retraités du résultat de l'exercice. En effet, pour mesurer correctement une rentabilité, on doit rapporter le résultat généré sur une période aux capitaux engagés en début de période.

Ainsi calculé, ce ratio permet d'apprécier la rentabilité effective pour les actionnaires, en fonction des bénéfices réalisés par rapport aux fonds qu'ils ont investis dans l'entreprise. C'est un indicateur clé du point de vue actionnarial.

2.2.2. La croissance de l'activité et la rentabilité financière :

Lien entre la croissance de l'activité et la rentabilité financière. Pour une entreprise stable, si l'activité croît à un taux c , le capital économique doit croître au même rythme. Cela implique que la rentabilité financière doit être supérieure ou égale à c pour permettre la croissance des capitaux propres au rythme de la croissance

Si l'entreprise distribue des dividendes, la rentabilité financière doit être encore plus élevée pour couvrir à la fois la croissance et la rémunération des actionnaires.

Ainsi, la rentabilité financière est doublement bornée : par le taux de croissance si celui-ci excède les attentes des actionnaires, ou par la rentabilité minimale attendue par les actionnaires.

Dans le contexte actuel de faible croissance, c'est souvent ce dernier seuil, la rentabilité minimale requise par les actionnaires, qui s'impose comme borne inférieure. On peut alors en déduire le niveau de rentabilité économique requis pour atteindre l'objectif de rentabilité financière, en tenant compte de la structure financière.

Le texte souligne que cette analyse aide à évaluer la pertinence de la stratégie de l'entreprise au regard des niveaux de rentabilité économique réalistes pour le secteur.

2.2.3. L'effet de levier financier :

L'effet de levier financier découle du fait que l'entreprise s'endette pour financer l'acquisition d'actifs nécessaires à sa croissance. Cet endettement engendre des frais financiers supplémentaires qui doivent être payés, quelle que soit la rentabilité générée par l'exploitation de ces nouveaux actifs.

Si la rentabilité économique dégagée par les actifs financés par emprunt est supérieure au coût moyen de la dette, alors l'effet de levier est bénéfique pour l'entreprise, augmentant la rentabilité des fonds propres. Cependant, si la rentabilité économique est inférieure au coût de la dette, l'effet de levier devient défavorable, réduisant la rentabilité des capitaux propres. C'est ce qu'on appelle l'effet "massue".

Dans le cas extrême où la rentabilité économique est négative, l'effet de levier financier aggrave encore la situation, puisque l'entreprise doit alors puiser dans ses fonds propres pour rembourser les frais financiers. Cela entraîne une perte de substance pour l'entreprise.

L'effet de levier financier est donc un levier à double tranchant qui peut booster ou détériorer la rentabilité des capitaux propres, selon que la rentabilité économique des actifs financés par emprunt est supérieure ou inférieure au coût de la dette.

3. Le risque de rentabilité :

3.1. Risque économique (ou d'exploitation) ¹:

Le risque d'exploitation fait référence au risque de baisse d'activité, c'est-à-dire une diminution du chiffre d'affaires (CA). Toute baisse du CA entraîne une réduction de l'excédent brut d'exploitation (EBE), ce qui affecte la rentabilité, puis la liquidité.

Le risque économique mesure l'impact d'une variation du CA sur le résultat d'exploitation et donc sur la rentabilité économique.

Il existe plusieurs méthodes pour évaluer le risque d'exploitation. Parmi les outils de mesure du risque économique, on trouve les outils de gestion suivants :

3.2. Outils de la mesure du risque économique :

3.2.1. Le seuil de rentabilité (SR) ou seuil de profitabilité :

Cette dernière vise à analyser la relation entre le CA et les différentes charges supportées par l'entreprise. On distingue les charges variables ou opérationnelles CV, qui varient en fonction de l'activité, et les charges fixes CF ou charges de structure, indépendantes du niveau d'activité.

Le compte de résultat différentiel fait apparaître la ou les marges en montant et en pourcentage du CA.

Tableau N°10:Compte de résultat différentiel

| Éléments | Montant | Pourcentage |
|-------------------------|---------|-------------|
| CA : Chiffre d'affaires | | |
| -CV | | |
| =Marge sur CV = MCV | | |
| -CF | | |
| = Résultat | | |

Source: Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir, **Op-cit**, p 57.

¹ Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir, **Op-cit**, pp 57-59.

Le SR est atteint lorsque la marge sur CV = CF ; c'est-à-dire le résultat est nul.

- **Point mort** : Date à laquelle le SR est atteint = $\frac{SR}{CA} \times 360$

Il faut faire attention à la durée qui varie suivant le nombre de jours d'activité.

- **L'indice et marge de sécurité** :

$$\text{Marge de sécurité} = CA - SR$$

Le Pourcentage de la marge de sécurité dans les prévisions :

$$I = \frac{CA - SR}{CA}$$

3.2.2. Le levier d'exploitation :

Le levier d'exploitation (également appelé levier opérationnel) est un indicateur qui mesure la sensibilité du résultat d'exploitation (REX) aux fluctuations du chiffre d'affaires hors taxes (CA HT). Il est calculé selon la formule suivante :

$$Lo = \frac{\frac{\Delta REX}{REX}}{\frac{\Delta CA HT}{CA HT}}$$

L'interprétation du résultat est la suivante : un levier d'exploitation de 1,5 signifie que lorsque l'activité (CA) varie de 1%, le résultat d'exploitation varie de 1,5%.

De plus, le levier d'exploitation est lié à la marge sur coût variable par une relation spécifique :

$$Lo = \frac{\frac{\Delta REX}{REX}}{\frac{\Delta CA HT}{CA HT}} \times a = \frac{MSCV}{REX}$$

Avec :

a : Taux de marge sur coût variable.

CF : Charges fixes.

MSCV : Marge sur coût variable.

$$\begin{aligned} REX &= MCV - CF = a \times CA HT - CF \\ \Delta REX &= a \times \Delta CA HT \end{aligned}$$

- $Lo \geq 1$ donc l'entreprise réalise des bénéfices
- $Lo \leq 1$ donc l'entreprise réalise des pertes

Le levier d'exploitation est également lié au seuil de rentabilité (SR) par la relation suivante :

$$Lo = \frac{CA HT}{CA HT - SR} = \frac{CA HT}{\text{Marge de sécurité}}$$

Où SR représente le seuil de rentabilité et la marge de sécurité correspond à la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes (CA HT) et le seuil de rentabilité.

En plus du levier d'exploitation, il existe d'autres outils probabilistes et statistiques utilisés, tels que la variance, l'écart-type, l'élasticité et la probabilité de ruine.

3.2.3. Facteurs influençant le risque d'exploitation :

Le risque d'exploitation est influencé par la structure des charges de l'entreprise. Plus les charges fixes sont élevées, plus le risque d'exploitation est important, car ces charges sont indépendantes du niveau d'activité par définition.

Le risque d'exploitation augmente lorsque la marge de sécurité (la différence entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité) diminue.

Comment diminuer le risque économique ?

Le risque économique est lié à la structure des charges. Pour le réduire, il faudrait diminuer les charges fixes afin d'abaisser le seuil de rentabilité.

Parmi les moyens possibles, on peut sous-traiter une partie de la production, faire appel à du personnel intérimaire, réaliser des économies sur les postes entraînant des charges fixes, avoir plus de flexibilité dans la fabrication, etc...

3.3. Risque financier ¹:

Le risque financier fait référence à l'impact de l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres. C'est le risque lié au niveau d'endettement de l'entreprise (risque de cessation de paiement, incapacité à atteindre la rentabilité attendue par les actionnaires, etc.).

Un risque d'exploitation élevé entraîne une diminution du résultat net et donc une baisse du taux de rentabilité des capitaux propres (rentabilité financière).

L'importance de cette chute de rentabilité dépend du niveau d'endettement. Plus l'endettement est élevé, plus l'amplification de la baisse de la rentabilité des capitaux propres sera forte. Ce phénomène d'amplification dû à l'endettement est appelé risque financier.

Bien que l'endettement puisse permettre d'obtenir une rentabilité financière supérieure à la rentabilité économique, il fait également peser un risque financier important pour les actionnaires en cas de difficultés.

3.3.1. Formule de calcul du risque financier :

Contrairement à la comptabilité qui se concentre uniquement sur la mesure comptable de la rentabilité, la finance prend en compte le risque pour évaluer notamment la valeur d'un titre financier.

Le risque financier peut être mesuré par la variance (ou l'écart-type) de la différence entre le taux de rentabilité financière et le taux de rentabilité économique :

$$\sigma(R_f) = \sigma(R_e) \times (1 + D/CP)$$

Où : σ représente l'écart-type,

R_f le taux de rentabilité financière

R_e le taux de rentabilité économique

D la dette

CP les capitaux propres.

3.3.2. Incidence de l'endettement sur le risque financier :

Le risque financier d'une entreprise endettée est plus élevé que celui d'une entreprise non endettée (à risque d'exploitation égal).

¹ Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir, Op-cit, p 61.

Section 02 : Les outils d'appréciations de la rentabilité

1. Les soldes intermédiaires de gestion :

1.1. La définition des soldes intermédiaires de gestion ¹:

Les soldes intermédiaires de gestion représentent des étapes successives dans l'analyse financière. Ils permettent de disséquer la formation du résultat net final d'une entreprise, en décomposant les différents éléments qui le composent. Chaque solde intermédiaire apporte un niveau d'information supplémentaire sur la manière dont les revenus, les charges, les profits et les pertes se combinent pour aboutir au bénéfice ou à la perte nette totale. Cette décomposition aide à mieux comprendre les sources de performance et de rentabilité de l'entreprise.

1.2. La vision réductrice du compte de résultat²:

Le compte de résultat présente un résultat d'ensemble pour l'exercice de l'entreprise, mais ce chiffre global manque de détails pour satisfaire les besoins d'un dirigeant. Pour mieux appréhender la formation de ce résultat, le compte de résultat doit être complété par d'autres outils de gestion analytiques tels que le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) et le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF). Le tableau des SIG permet justement de décomposer le processus de formation du résultat par paliers successifs, offrant ainsi une vision plus fine et graduelle de la constitution du bénéfice ou de la perte finale.

1.3. Élaboration du tableau des (SIG)³ :

Le calcul des soldes intermédiaires de gestion s'effectue à partir des charges et des produits figurant dans le compte de résultat. Le plan comptable général (PCG) fournit un modèle standardisé pour présenter ces différents soldes. La structure proposée par le PCG pour le tableau des soldes intermédiaires de gestion se décline comme suit.

Tableau N°11: Soldes intermédiaires de gestion.

| Produits | N | Charges | N | Soldes | N |
|---|----------|--|----------|--------------------------------------|----------|
| Ventes de marchandises | | Coût d'achat des marchandises vendues | | Marge commerciale | |
| Production vendue Production stockée | | Déstockage de production | | Production de l'exercice | |
| Production de l'exercice Marge commerciale | | Consommation de l'exercice en provenance des tiers | | Valeur ajoutée | |
| Valeur ajoutée Subventions d'exploitation | | Impôts, taxes et versements assimilés charges de personnel | | Excédent brute d'exploitation | |
| | | | | Résultat d'exploitation | |

¹ Philippe Guillermic, **La gestion d'entreprise pas à pas**, Édition Vuibert, Paris, 2015, p 89.

² Chelali Herbadji, **La gestion sous Excel VBA**, Édition Eyrolles, Paris, p 187.

³ **Idem**, p 187.

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| Excédent brut d'exploitation | | Insuffisance brute d'exploitation | | | |
| Reprise sur charges et transfert de charges | | Dotation aux amortissements et provisions | | | |
| Autres produits | | Autres charges | | | |
| Résultat d'exploitation | | Résultat d'exploitation (pertes) | | Résultat courant avant impôts | |
| Produits financiers | | Charges financières | | | |
| Produits exceptionnels | | Charges exceptionnelles | | Résultat exceptionnel | |
| Résultat courant avant impôts | | Résultat courant avant impôts (pertes) | | Résultat de l'exercice | |
| Résultat exceptionnel | | Résultat exceptionnel (pertes) | | | |
| | | Impôt sur les bénéfices | | | |
| Produits de cession des éléments d'actif | | Valeur comptable des éléments d'actif cédés | | Plus et moins-values sur cessions d'éléments d'actif | |

Source : Chelali Herbadji, **Op-cit**, p 195.

1.4. Les différents soldes intermédiaires de gestion :

1.4.1. La marge commerciale ¹:

La marge commerciale est le bénéfice ou la perte générée par l'activité de négoce d'une entreprise, c'est-à-dire l'achat et la revente de marchandises sans transformation.

A. Présentation de la marge commerciale :

La marge commerciale est le premier des soldes intermédiaires de gestion. Elle concerne uniquement l'activité marchande d'achat et revente de biens sans modification. Si une entreprise a plusieurs activités comme la production, les services et le négoce, la marge commerciale représente seulement les gains liés à l'activité d'achat-revente. Les entreprises sans activité de négoce ont une marge commerciale nulle.

B. Quelques définitions clés :

- **Marchandises** : biens achetés pour être revendus sans transformation dans le cadre du négoce
- **Variation des stocks** : augmentation ou diminution des stocks entre deux périodes

C. Détermination de la marge commerciale :

| |
|--|
| $\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Achats de marchandises} - \text{Variation des stocks de marchandises}$ |
|--|

Pour optimiser sa marge commerciale, l'entreprise cherche à réduire ses coûts d'achat. Plusieurs types de réductions peuvent être négociées avec les fournisseurs, chacune ayant un impact différent (Rabais, ristourne, remise, escompte)

¹ Philippe Guillermic, **Op-cit**, pp 90-94.

1.4.2. La production de l'exercice ¹:

A. Présentation de la production de l'exercice :

La production de l'entreprise au cours de l'exercice comptable représente la valeur de tous les biens et services produits par l'entreprise elle-même durant cette période, à l'exception des ventes de marchandises.

En effet, les ventes de marchandises, c'est-à-dire les biens achetés pour être revendus sans transformation, sont déjà prises en compte dans le calcul du solde intermédiaire de gestion précédent, la marge commerciale.

La production couvre donc uniquement la production réalisée en interne par l'entreprise, qu'il s'agisse de biens manufacturés, de services rendus ou de travaux effectués. Elle exclut les marchandises simplement achetées et revendues en l'état dans le cadre d'une activité de négoce.

La production de l'exercice comptable d'une entreprise comprend trois éléments :

- Les produits vendus : les biens et services effectivement vendus aux clients pendant l'exercice.
- Les produits stockés : les produits finis ou semi-finis fabriqués mais non encore vendus à la fin de l'exercice. Ils sont stockés pour une vente future.
- Les produits immobilisés : la production que l'entreprise conserve pour son propre usage en tant qu'investissement (ex : construction d'un nouveau bâtiment).

Cette production totale exclut les ventes de marchandises qui sont déjà comptabilisées dans la marge commerciale. Elle représente l'ensemble de la production réalisée en interne par l'entreprise, que ce soit pour la vente, le stockage ou l'immobilisation.

B. Définitions utiles à la compréhension de la production :

- Production : Biens et services créés par l'entreprise, qu'ils soient vendus, stockés ou immobilisés.
- Production immobilisée : Production que l'entreprise réalise pour elle-même et qu'elle inscrit en immobilisation.

C. Détermination de la production de l'exercice :

Production de l'exercice = Production vendue+ Production stockée+ Production immobilisée

Il n'existe pas de solutions universelles pour accroître la production. Augmenter les ventes peut être possible grâce à des actions commerciales, mais cela requiert que l'entreprise ait la capacité de répondre à la demande, que ce soit en termes d'approvisionnement ou de capacité de production.

Le tableau ci-après résume les conditions nécessaires au développement de la production, en fonction des trois types de production existants

Tableau N°12: Moyens de développement de la production selon le type de produits

| Produits | Moyens de développement |
|-----------------------------|--|
| Produits vendus | Stratégie commerciale et/ou, si besoin, investissement dans les moyens de production afin de satisfaire les ventes |
| Produits stockés | Augmentation des moyens de production pour accélérer la capacité de production |
| Produits immobilisés | Décision d'investissement interne à l'entreprise |

Source : Philippe Guillermic, Op-cit, p 98.

¹ Philippe Guillermic, Op-cit, pp 96-98.

1.4.3. La valeur ajoutée ¹:

A. Présentation de la valeur ajoutée :

La valeur ajoutée représente la valeur créée par l'entreprise à travers son activité. Elle inclut la marge sur les ventes et la production, déduction faite des achats effectués auprès de tiers et d'autres organismes externes. Ainsi, la valeur ajoutée symbolise la création de richesse par la société. Cette richesse est normalement supérieure aux charges externes (si la valeur ajoutée est positive). Par conséquent, la valeur ajoutée reflète la capacité de l'entreprise à générer de la valeur grâce à ses activités. Une fois calculée, la valeur ajoutée doit permettre de rémunérer quatre parties prenantes :

- Les salariés
- L'État (impôts et taxes)
- Les prêteurs (intérêts des emprunts)
- Les actionnaires (dividendes)

Ainsi, la valeur ajoutée représente la richesse brute créée que l'entreprise redistribue ensuite à ces quatre parties :

- Une partie de la valeur ajoutée est consacrée à la rémunération du personnel, en salaires et charges sociales. Comme la valeur ajoutée est calculée avant la prise en compte de ces éléments, elle est indépendante de la politique salariale de l'entreprise.
- Une partie de la valeur ajoutée sert à payer les impôts et taxes dus par l'entreprise à l'État. La valeur ajoutée étant calculée avant l'imputation des différents prélèvements fiscaux, elle est indépendante de la politique fiscale de l'entreprise.
- Une partie de la valeur ajoutée permet de rémunérer les prêteurs financiers, principalement les banques, sous forme d'intérêts. La valeur ajoutée étant déterminée avant la prise en compte du résultat financier, elle est indépendante de la politique de financement de l'entreprise.
- Une partie de la valeur ajoutée est consacrée au versement de dividendes aux actionnaires. La valeur ajoutée étant calculée avant la répartition des bénéfices, elle est indépendante des décisions de distribution.

B. Définition utile à la compréhension de la valeur ajoutée :

Autres charges externes en provenance des tiers : Ce sont toutes les charges commençant par les nomenclatures 60, 61 et 62 du plan comptable : il s'agit essentiellement des consommations et achats de services acquis auprès de tierces entreprises.

C. Détermination de la valeur ajoutée :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge} + \text{Production de l'exercice} - \text{Autres charges externes en provenance des tiers} - \text{Variation des stocks (excepté celle des stocks de marchandises)}$$

Pour optimiser la valeur ajoutée, il faut réduire les charges externes. Cela peut passer par la négociation avec les fournisseurs, l'internalisation d'activités auparavant sous-traitées si cela est plus rentable, ou à l'inverse l'externalisation de certaines tâches vers des prestataires extérieurs selon les conditions économiques. Un examen méthodique des charges en suivant le plan comptable permet d'identifier les leviers d'optimisation.

¹ Philippe Guillermic, Op-cit, pp 100-105.

1.4.4. L'excédent brut d'exploitation¹ :

A. Présentation de l'excédent brut d'exploitation (EBE) :

L'excédent brut d'exploitation (EBE) correspond à la valeur ajoutée après déduction de la part versée aux salariés (rémunérations et charges sociales), et de la part payée à l'État (impôts et taxes), puis ajout des subventions d'exploitation reçues.

B. Définitions utiles pour comprendre l'excédent brut d'exploitation

- Charges de personnel : Il s'agit des salaires versés au personnel ainsi que des charges salariales associées (congrés payés inclus pour la période concernée).
- Subvention d'exploitation : Aide financière accordée par un organisme externe (collectivités, administration, fondation...) pour soutenir un projet spécifique (nouveau service, emploi...) ou pour aider l'entreprise à équilibrer son budget d'exploitation.

C. Détermination de l'excédent brut d'exploitation :

$$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} - \text{Charges de personnel} - \text{Impôts, taxes et versements assimilés} + \text{Subventions d'exploitation}$$

1.4.5. Le résultat d'exploitation (REX)² :

A. Présentation du résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation représente le bénéfice généré par les activités opérationnelles habituelles de l'entreprise. Cet indicateur clé ne tient pas compte des revenus ou charges extraordinaires, comme les plus-values financières ou les amendes exceptionnelles. Son calcul exclut donc les éléments non récurrents qui faussent la vision de la rentabilité fondamentale.

C'est pourquoi le résultat d'exploitation mérite un suivi rigoureux d'année en année. Un bénéfice net positif peut masquer une exploitation déficitaire si des éléments non opérationnels l'ont gonflé. Or, des activités courantes non rentables constituent un problème structurel criant qui doit alerter la direction.

En bref, le résultat d'exploitation reflète la profitabilité intrinsèque de l'entreprise, débarrassée des effets ponctuels. C'est un baromètre essentiel de la santé des opérations de base à surveiller de près.

B. Définitions utiles à la compréhension du résultat d'exploitation :

- **Produits de gestion courante** : Ces produits qui font partie de l'activité courante et habituelle de l'entreprise sont si différents les uns des autres qu'il n'est pas possible de les définir de manière homogène. La meilleure façon de les présenter est de le faire avec le plan comptable :

Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires, Droits d'auteur et de reproduction, Revenus des immeubles non affectés à des activités professionnelles, Jetons de présence et rémunérations d'administrateurs gérants, Ristournes perçues des coopératives (provenant des excédents), Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun, Produits divers de gestion courante.

- **Autres charges d'exploitation** : C'est l'équivalent, côté charges, des autres produits de gestion courante : Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels ; Droits d'auteur et de reproduction ; Jetons de présence ; Pertes sur créances irrécouvrables ; Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun ; Charges diverses de gestion courante.

- **Reprises sur les provisions d'exploitation** : Annulation ou diminution d'une provision préalablement enregistrée.

¹ Philippe Guillermic, **Op-cit**, p 112.

² Philippe Guillermic, **Op-cit**, pp 120-122.

- **Transferts de charges d'exploitation** : Produits venant compenser une charge s'agissant généralement d'un remboursement : assurance dédommageant un sinistre, versement d'un remboursement de salaire consécutivement à un arrêt maladie...

C. Détermination du résultat d'exploitation :

$$\text{Résultat d'exploitation} = \text{EBE} + \text{Autres produits de gestion courante} - \text{Autres charges d'exploitation} + \text{Reprises sur les provisions d'exploitation} - \text{Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation} + \text{Transferts de charges d'exploitation}$$

1.4.6. Le résultat financier ¹ :

A. Présentation du résultat financier :

Pour la plupart des entreprises, le résultat financier n'est pas lié à leur cœur d'activité, à l'exception notable des établissements bancaires et financiers.

Cet élément comptable reflète la performance de l'entreprise dans la gestion de ses placements, de sa trésorerie et de son endettement. Il dépend de sa capacité à dégager des revenus financiers supérieurs aux charges financières supportées.

Bien que périphérique par rapport au métier principal, l'optimisation du résultat financier peut s'avérer cruciale. Une gestion avisée des excédents de liquidités et des emprunts peut substantiellement améliorer ou dégrader les résultats globaux.

S'il ne doit pas occulter l'essentiel de l'exploitation, le résultat financier mérite donc une attention particulière des dirigeants. Une bonne maîtrise de cette composante annexe mais impactante peut faire la différence.

Les produits financiers sont :

- Les produits qui résultent de placements (placement de trésorerie, titres...)
- Les gains de change (pour les ventes ou achats en devises quand l'euro a varié face à la monnaie utilisée pour l'établissement de la facture du client ou fournisseur)
- Les escomptes obtenus (en cas de paiement anticipé de factures d'achats)
- Les charges financières sont :
- Les intérêts sur prêts, les agios sur les découverts
- Les pertes de change pour les ventes ou achats en devises (quand l'euro a varié face à la monnaie utilisée dans la facture du client ou fournisseur)
- Les escomptes accordés (aux clients pour paiements anticipés).

$$\text{Résultat financier} = \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

Optimiser le résultat financier de manière complémentaire

- Sur la trésorerie :
 - Éviter les agios de découvert
 - Pas d'escompte client sur paiements anticipés
 - Placer les excédents de trésorerie
 - Bénéficier des escomptes fournisseurs
- Sur les emprunts :
 - Renégocier les taux avec les banques lors de la souscription ou en cas de baisse
 - Prévoir la possibilité de rachat du prêt sans pénalités excessives pour garder la concurrence
- Sur le change :

¹¹ Philippe Guillermic, **Op-cit**, p 126.

- Prendre en compte les écarts de conversion sur les factures en devises étrangères

Bien que non lié au cœur de métier, une gestion optimisée de ces aspects financiers complémentaires permet d'améliorer les résultats globaux.

1.4.7. Le résultat courant avant impôts (RCAI) ¹:

A. Présentation du résultat courant avant impôts :

Le résultat courant avant impôts représente l'avant-dernière étape dans le calcul du résultat net. Il mesure la performance de l'entreprise avant la prise en compte de trois éléments majeurs :

- L'impôt sur les sociétés à acquitter
- La participation éventuelle des salariés aux bénéficiaires
- L'impact des charges ou produits exceptionnels non récurrents

Cet agrégat intermédiaire reflète donc la capacité fondamentale de l'entreprise à dégager des bénéfices récurrents de ses activités courantes normales, avant ces trois derniers ajustements.

C'est un indicateur essentiel qui permet d'évaluer la rentabilité intrinsèque de l'exploitation et de la gestion financière, avant que des éléments finaux comme la fiscalité ou les événements extraordinaires n'affectent le résultat définitif.

En synthèse, le résultat courant avant impôts offre un éclairage sur la profitabilité de base, en amont des dernières étapes de calcul du bénéfice net final.

B. Détermination du résultat courant avant impôts :

$$\text{Résultat courant avant impôts (RCAI)} = \text{Résultat d'exploitation (REX)} + \text{Résultat financier}$$

1.4.8. Résultat exceptionnel² :

A. Présentation du résultat exceptionnel :

Le résultat exceptionnel représente l'écart entre les produits exceptionnels, c'est-à-dire les revenus non-récurrents et inhabituels pour l'entreprise, et les charges exceptionnelles, soit les dépenses non-courantes. Les exemples les plus significatifs du résultat exceptionnel, tirés du plan comptable général et accompagnés d'explications complémentaires sont les suivants :

Charges exceptionnelles :

- Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (amendes et pénalités diverses)
- Subventions accordées (à une tierce entité économique : société, association...).
- Charges sur exercices antérieurs (charges enregistrées cette année, car omises auparavant)
- Valeurs comptables des éléments d'actif cédés (charges concernant la vente d'immobilisations).

Produits exceptionnels

- Dégrevements d'impôts autres que les impôts sur les bénéfices
- Produits sur exercices antérieurs (produits enregistrés cette année, car omis auparavant)
- Produits des cessions d'éléments d'actif cédés (produits concernant la vente d'immobilisations)

B. Définitions utiles à la compréhension du résultat exceptionnel :

Produits exceptionnels : Produits hors champ des produits résultant de l'activité normale et habituelle de l'entreprise

Charges exceptionnelles : Charges hors champ des charges résultant de l'activité normale et habituelle de l'entreprise

¹ Philippe Guillermic, Op-cit, p 129.

² Philippe Guillermic, Op-cit, pp 130-132.

C. Détermination du résultat exceptionnel :

$$\text{Résultat exceptionnel} = \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles}$$

Bien que pour optimiser le résultat exceptionnel, certaines stratégies de gestion soient envisageables, étant donné que ce résultat ne découle pas des activités normales et habituelles de l'entreprise, il ne peut principalement faire l'objet d'une stratégie de gestion proprement dite, mais plutôt de principes de précaution. Voici trois principes clés à considérer :

- **Éviter les pénalités et amendes :** Pour éviter des frais supplémentaires, il est important de s'assurer de régler les impôts, taxes et charges sociales dans les délais impartis.
- **Vendre les actifs cédés à profit :** Il est recommandé de chercher à revendre les immobilisations cédées à un prix supérieur à leur valeur résiduelle pour optimiser le résultat exceptionnel.
- **Respecter la législation en vigueur :** pour prévenir les poursuites judiciaires qui impacteraient négativement le résultat exceptionnel. Pour les entreprises, le risque le plus courant est lié aux litiges avec les employés. Si les procédures et le droit du travail ne sont pas scrupuleusement respectés, le risque de faire l'objet d'une action aux prud'hommes est réel, avec potentiellement des sommes très importantes en jeu.

Le résultat exceptionnel étant par nature imprévisible, une approche prudente visant à minimiser ces charges est principalement recommandée plutôt qu'une stratégie de maximisation, bien que certaines actions ciblées puissent permettre d'optimiser ce résultat.

1.4.9. Le résultat de l'exercice ¹:

A. Présentation du résultat de l'exercice :

Le résultat net de l'exercice représente le solde final de toutes les activités de l'entreprise pour la période. C'est le dernier des soldes intermédiaires de gestion, calculé après prise en compte du résultat exceptionnel, de la participation des salariés aux bénéfices et de l'impôt sur les sociétés.

Le résultat net est l'indicateur ultime de performance financière, car il met en évidence le bénéfice ou la perte globale réalisé(e) par l'entreprise après comptabilisation de l'ensemble des produits et des charges, y compris la dernière charge majeure que constitue l'impôt sur les bénéfices.

En synthétisant tous les soldes intermédiaires, le résultat net offre une vue d'ensemble de la rentabilité nette des activités de l'entreprise sur l'exercice considéré. C'est donc un élément financier essentiel et visible de tous.

B. Définition utile à la compréhension du résultat de l'exercice :

Participation des salariés : La participation des salariés (ou, plus exactement, la participation des salariés aux résultats de l'entreprise) est un intéressement versé aux employés, sous certaines conditions et modalités de calcul, d'une quote-part du résultat de l'exercice

C. Détermination du résultat de l'exercice :

$$\text{Résultat de l'exercice} = \text{RCAI} + \text{Résultat exceptionnel} - \text{Participation des salariés} - \text{Impôts sur les bénéfices}$$

Le calcul de l'impôt sur les sociétés (IS) est défini par les lois fiscales, il n'est donc pas possible d'y déroger. De même, la participation des salariés aux bénéfices est réglementée (en fonction des effectifs, des accords de branche, etc.) et lorsqu'une entreprise y est assujettie, elle n'a d'autre choix que de s'y conformer.

¹ Philippe Guillermic, **Op-cit**, pp 132-134.

Bien que l'optimisation des soldes intermédiaires de gestion précédents ait pu permettre d'optimiser le résultat net in fine, une fois que ce dernier est déterminé, après prise en compte de l'IS et de la participation des salariés, il n'existe plus aucune marge de manœuvre pour l'optimiser davantage.

À ce stade final du calcul des soldes de gestion, le résultat net étant arrêté conformément aux réglementations en vigueur, aucun levier supplémentaire n'est disponible pour en modifier le montant. L'optimisation ne peut donc intervenir qu'en amont, sur les autres soldes intermédiaires.

2. La capacité d'autofinancement :

2.1. Définition :

La capacité d'autofinancement (CAF) reflète le potentiel de l'entreprise à générer des ressources financières à partir de son activité courante. C'est un flux potentiel de trésorerie provenant du fonctionnement normal de l'entreprise, calculé à partir de son compte de résultat.

Si les besoins de financement de l'entreprise dépassent le montant de sa CAF, elle devra trouver des sources de financement externes complémentaires. Dans le cas où la CAF est négative, l'entreprise doit se financer intégralement auprès de partenaires financiers extérieurs.

L'autofinancement correspond quant à lui au montant restant de la CAF une fois déduits les dividendes versés aux actionnaires. Il représente les ressources financières internes que l'entreprise peut réinvestir, après rémunération des actionnaires.¹

La capacité d'autofinancement (CAF) représente les ressources financières internes générées par l'entreprise à partir de son activité opérationnelle courante sur une période donnée. Elle correspond aux liquidités restantes après avoir encaissé les produits et décaissé les charges liées aux opérations inscrites dans les comptes de résultat. La CAF reflète donc les moyens de financement internes dont dispose l'entreprise, par opposition aux ressources externes provenant de ses partenaires extérieurs (apporteurs de capitaux, prêteurs, etc.). En d'autres termes, c'est le surplus de trésorerie potentiel créé en interne par l'activité normale de l'entreprise sur la période, avant utilisation ou apport de financements externes.²

La capacité d'autofinancement (CAF) représente les fonds internes durables que l'entreprise génère grâce à ses activités au cours d'un exercice. Elle reflète la capacité de l'entreprise à récompenser ses associés, investir, rembourser ses emprunts, constituer une réserve financière, couvrir les pertes éventuelles et les risques, sans avoir besoin de recourir à des financements externes. En d'autres termes, la CAF constitue un flux de trésorerie potentiel provenant des opérations de l'entreprise elle-même.³

2.2. Méthodes de calcul de la CAF :

2.2.1. Principe de calcul :

On distingue deux méthodes :

Tableau N°13:Méthodes de calcul de la CAF

| Méthode soustractive préconisée par le PCG | Méthode additive non préconisée par le PCG mais plus rapide |
|--|--|
| <p>Capacité d'autofinancement</p> <p>=</p> <p>Excédent brut d'exploitation</p> <p>+</p> | <p>Capacité d'autofinancement</p> <p>=</p> <p>Résultat net de l'exercice</p> <p>+</p> <p>Charges non décaissables</p> |

¹ Claire-Agnès Gueutin, **L'essentiel de l'analyse financière**, 3^{ème} édition, Édition Ellipses, 2022, p 77.

² Zambotto, Christian, Zambotto, Corinne, **Gestion financière**, 8^{ème} édition, Édition DUNOD, Paris, 2009, p 33.

³ Béatrice Grandguillot, Francis Grandguillot, **Analyse financière**, 13^{ème} édition, Édition Gualino, France, 2023, p 13.

| | |
|--|--|
| Autres produits encaissables (sauf produits des cessions d'éléments d'actif) | - |
| - | Produits non encaissables |
| Autres charges décaissables | - |
| | Produits des cessions d'éléments d'actif |

Source : Béatrice Grandguillot, Francis Grandguillot, Op-cit, p 13.

Lorsque la capacité d'autofinancement est négative, cela indique une situation financière délicate et précaire pour l'entreprise. Cette situation engendre une hausse du risque financier auquel l'entreprise est exposée

2.2.2. Détermination de la CAF par la méthode soustractive ¹:

| |
|--|
| <p>CAF</p> <p>=</p> <p>Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance brute d'exploitation)</p> <p>+ Transferts de charges (d'exploitation)</p> <p>+ Autres produits (d'exploitation)</p> <p>-Autres charges (d'exploitation)</p> <p>± Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun</p> <p>+ Produits financiers (a)</p> <p>-Charges financières (b)</p> <p>+ Produits exceptionnels (c)</p> <p>-Participation des salariés aux résultats</p> <p>-Impôts sur les bénéfices</p> |
|--|

(a) Sauf reprises sur dépréciations et provisions.

(b) Sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financiers.

(c) Sauf :

- Produits des cessions d'immobilisations
- Quotes-parts des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice
- Reprises sur dépréciations et provisions exceptionnelles.

(d) Sauf :

- Valeur comptable des immobilisations cédées
- Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions exceptionnels

2.2.3. Détermination de la CAF par la méthode additive² :

| |
|--|
| <p>CAF</p> <p>=</p> <p>Résultat net de l'exercice</p> <p>+Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions</p> <p>-Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions</p> <p>+Valeur comptable des éléments d'actif immobilisés</p> <p>-Produits des cessions d'éléments d'actif cédés –</p> <p>Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice</p> |
|--|

¹ Béatrice Grandguillot, Francis Grandguillot, Op-cit, p 13.

² Idem, p 14.

2.3. Interprétation ¹:

Comme pour les autres indicateurs financiers, l'évolution de la capacité d'autofinancement (CAF) ne suffit pas à elle seule, il est nécessaire d'en analyser les causes sous-jacentes. Par exemple, une hausse de la CAF due uniquement à des produits exceptionnels ne reflète pas forcément une meilleure performance de l'entreprise, car ces produits ne seront pas reconduits l'exercice suivant. À l'inverse, une baisse de la CAF causée par d'importantes charges exceptionnelles ne signifie pas que l'entreprise n'est plus capable de générer des ressources. Il convient donc de comprendre la nature de ces éléments exceptionnels.

La CAF fait également l'objet d'un ratio, le taux de capacité d'autofinancement, qui la rapporte au chiffre d'affaires :

$$\text{Taux de CAF} = \frac{\text{CAF}}{\text{CA}}$$

À l'instar des autres ratios, ce taux permet d'évaluer la santé financière d'une entreprise et de la comparer aux autres acteurs de son marché

3. L'autofinancement :

3.1. Définition :

Le terme "autofinancement" est composé du préfixe grec "auto" signifiant "soi-même", et du mot "financement" qui désigne l'action de fournir des capitaux pour une activité. L'autofinancement représente donc la capacité d'une entité à financer elle-même ses propres activités.

Selon les dictionnaires Le Petit Larousse et Le Petit Robert, l'autofinancement est une technique utilisée par les entreprises pour financer leurs investissements en puisant dans leurs bénéfices réalisés et leurs ressources internes, plutôt qu'en ayant recours à des financements externes.

Selon **Jean-Louis Amelon** « L'autofinancement, principale source de financement interne est l'ensemble des ressources générées par l'entreprise de façon autonome. Il peut provenir de ressources exceptionnelles et occasionnelles lors de la cession d'actifs (immobilisations, participations...) mais il est surtout constitué par l'autofinancement dégagé par l'activité courante. »²

L'autofinancement représente ce qui reste acquis à l'entreprise, une fois rémunéré l'ensemble de ses partenaires : personnel, prêteurs, État et actionnaires.

L'autofinancement représente une source de financement interne destinée à couvrir tout ou partie des emplois de l'exercice : investissement en actifs immobilisés, accroissement des BFR ou augmentation des disponibilités.³

3.2. Autofinancement et valeur ⁴:

Il est souvent erroné de penser que l'autofinancement, c'est-à-dire le fait pour une entreprise d'utiliser ses ressources internes plutôt que de s'endetter, n'a pas de coût. Cependant, l'autofinancement a en réalité un coût d'opportunité en intérêts, car les sommes non utilisées pour rembourser les dettes auraient pu servir à cela. Il a aussi un coût en capital pour les actionnaires qui auraient pu recevoir plus de dividendes. L'autofinancement doit donc être évalué par rapport à l'objectif de création de valeur pour

¹ Claire-Agnès Gueutin, **Op-cit**, p 79.

² Jean-Louis Amelon, **Gestion financière**, 4^{ème} édition, Édition MAXIMA, Paris, 2004, p 213.

³ Depallens Georges, Jobard Jean-Pierre, **Gestion financière de l'entreprise**, Édition DUNOD, Paris, 1997, p 833.

⁴ Hubert de La Bruslerie, **Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation**, 4^{ème} édition, Édition DUNOD, Paris, 2010, pp 179-180.

les actionnaires, car il impacte les fonds propres de l'entreprise, sur lesquels les prêteurs n'ont aucun droit. Tout réemploi de fonds internes à une rentabilité inférieure au rendement exigé par les actionnaires ne crée pas de valeur. Si l'autofinancement est mal géré, les dirigeants disposent d'un flux de trésorerie discrétionnaire qu'ils peuvent réinvestir dans des projets peu rentables, au détriment des intérêts des actionnaires.

Il est donc difficile pour un actionnaire extérieur d'évaluer si ces réinvestissements seront suffisamment rentables.

Enfin, au-delà de la rentabilité des réinvestissements, l'autofinancement apporte une valeur stratégique de flexibilité à l'entreprise. Une bonne capacité d'autofinancement permet à l'entreprise de réagir et d'ajuster sa stratégie. Cette valeur stratégique dépend de l'importance des ressources internes générées. C'est pourquoi, lors d'acquisitions, la capacité d'autofinancement est parfois utilisée comme critère d'évaluation.

3.3. Rôle et signification de l'autofinancement¹ :

L'autofinancement est un élément stratégique fondamental pour l'entreprise. Il représente l'excédent financier généré par l'activité courante de l'entreprise et que celle-ci peut réinvestir. Cet autofinancement peut être utilisé de multiples façons au service de la stratégie globale de l'entreprise, au-delà des simples affectations comptables. Il ne faut pas le cantonner au renouvellement des actifs ou au financement de la croissance, car il alimente le développement de l'entreprise dans son ensemble.

L'autofinancement remplit deux rôles majeurs :

- Il constitue une source de financement interne pour investir et se développer conformément à la stratégie définie.
- Il garantit la capacité de remboursement des emprunts de l'entreprise.

L'autofinancement net correspond à la capacité d'autofinancement totale diminuée des dividendes versés aux actionnaires au titre de l'exercice précédent. C'est cette ressource nette qui peut être librement allouée au service de la stratégie de développement.

Cependant, l'autofinancement ne mesure pas l'enrichissement réel de l'entreprise ou des actionnaires. Il reflète simplement la capacité de l'entreprise à autofinancer sa propre stratégie, sans être assimilable à un profit économique brut.

3.4. L'autofinancement d'exploitation² :

L'autofinancement d'exploitation représente les flux de trésorerie générés par l'activité opérationnelle de l'entreprise. Il se calcule ainsi :

Autofinancement d'exploitation = Produits d'exploitation encaissés - Charges d'exploitation décaissées

Les produits encaissés comprennent tous les produits d'exploitation à l'exception des produits calculés (non encaissés). De même, les charges décaissées excluent les charges calculées non décaissables comme les dotations aux amortissements et provisions.

¹ Hubert de La Bruslerie, **Op-cit, Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation** pp 178-179 .

² **Idem**, pp 175-176.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) mesure en amont le surplus monétaire potentiel généré par l'exploitation, avant prise en compte des dotations. Cependant, ce surplus est potentiel car :

- Certains produits ne sont pas immédiatement encaissés (crédits clients, production stockée)
- La production immobilisée, qui correspond aux coûts des immobilisations produites en interne, n'est pas un produit encaissable.

Il faut donc retrancher la production immobilisée de l'EBE pour obtenir l'autofinancement d'exploitation réel. Beaucoup d'outils d'analyse omettent souvent cette correction, gonflant artificiellement le cash-flow, d'autant plus que les immobilisations génèrent des amortissements.

L'autofinancement d'exploitation se calcule donc :

$$\text{Autofinancement d'exploitation} = \text{EBE} - \text{Production immobilisée}$$

L'EBE est ainsi un solde clé qui mesure à la fois l'excédent d'exploitation contribuant au résultat, et le surplus de trésorerie potentiel issu de l'exploitation.

Section 03 : l'analyse de la trésorerie par ratios

L'étude des ratios de liquidités est cruciale pour évaluer la santé financière immédiate d'une entreprise. Ces ratios reflètent la capacité de la société à faire face à ses échéances à court terme, en s'appuyant sur sa trésorerie disponible ou facilement mobilisable.

1. Les ratios de la trésorerie :

1.1. La solvabilité ¹:

La solvabilité fait référence à la capacité d'une entreprise à rembourser la totalité de ses dettes dans l'éventualité où elle devrait cesser ses activités. Le ratio de solvabilité générale, calculé en divisant l'actif total par les dettes totales, permet d'évaluer ce risque. Un ratio inférieur à 1 indique qu'il y a un risque d'insolvabilité, c'est-à-dire que la valeur des actifs serait insuffisante pour couvrir l'intégralité des dettes si l'entreprise devait être liquidée.

$$\text{Solvabilité générale} = \frac{\text{Actif Total}}{\text{Dettes Totales}}$$

Lorsque le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1, cela indique que la valeur totale des actifs est suffisante pour rembourser la totalité des dettes, par exemple en cas de liquidation de l'entreprise. Cependant, ce ratio à lui seul ne permet pas de juger complètement de la solvabilité, car il ne prend pas en compte les échéances respectives des actifs et des dettes.

Il est donc nécessaire de le compléter avec les ratios de liquidité. En effet, si une partie importante des dettes est à court terme, la solvabilité de l'entreprise peut devenir problématique malgré un bon ratio de solvabilité générale. Cela s'explique par le fait que la cession des actifs immobilisés, qui représentent généralement une part importante de l'actif total, prend du temps.

La solvabilité d'une entreprise peut également s'apprécier au travers de ses capitaux propres. Ceux-ci correspondent à la différence entre le total de l'actif et le passif exigible (dettes). Les capitaux propres se décomposent en : capital social, primes d'émission, écarts de réévaluation, réserves, report à nouveau et résultat net de l'exercice.

Lorsque les capitaux propres sont positifs, cela signifie que l'entreprise est en mesure d'honorer l'ensemble de ses engagements financiers, qu'ils soient à court, moyen ou long terme. Elle est alors considérée comme solvable.

Cependant, il faut accorder une attention particulière à l'écart de réévaluation. Si celui-ci a été surestimé, les capitaux propres, et donc la situation nette de l'entreprise, seront eux-mêmes surévalués, donnant une image trop favorable de la solvabilité réelle.

1.2. La liquidité :

La liquidité fait référence à la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements financiers à court terme. Un risque de liquidité survient lorsque la valeur des actifs disponibles à court terme est inférieure à celle des dettes exigibles à court terme. Les ratios de liquidité permettent d'évaluer si les ressources à court terme sont suffisantes pour honorer les obligations financières immédiates. On distingue trois principaux ratios de liquidité : la liquidité générale, la liquidité réduite et la liquidité immédiate.

¹ Abdelkader Gliz, L'évaluation de l'entreprise : application au contexte de l'économie algérienne, Édition BERTI, Alger, 2020, p 108.

$$\text{Liquidité Générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Passifs circulants}} = \frac{\text{Stocks} + \text{Créances} + \text{Disponibilité}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

$$\text{Liquidité Réduite} = \frac{\text{Actifs Circulants} - \text{Stocks}}{\text{Passifs Circulants}} = \frac{\text{Créances} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

$$\text{Liquidité Immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

Le ratio de liquidité réduite (ou ratio rapide) exclut les stocks des actifs circulants, car ces derniers sont généralement les moins liquides. Ce ratio donne ainsi une mesure plus précise de la capacité de l'entreprise à dégager rapidement de la trésorerie que le ratio de liquidité générale.

Lorsque le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, cela signifie que la valeur totale des actifs circulants (disponibilités, créances, stocks) est supérieure aux dettes à court terme. L'entreprise peut alors faire face à ses obligations financières immédiates en utilisant uniquement ses ressources circulantes actuelles, sans avoir à compter sur les rentrées de trésorerie futures.

1.3. La structure financière¹ :

Comme vu précédemment, la structure financière est une décision stratégique clé pour l'entreprise. Lors de la phase de diagnostic, son analyse commence par recenser les différents modes de financement utilisés par l'entreprise, ainsi que le coût associé à chacun d'eux.

Un élément important à examiner est le niveau d'endettement de l'entreprise, qui reflète principalement son risque financier. Celui-ci peut être évalué à l'aide de deux ratios clés :

$$\text{Taux d'endettement Total} = \frac{\text{Dettes Totales}}{\text{Total Passif}}$$

$$\text{Taux d'endettement à long et moyen termes} = \frac{\text{Dettes à long et Moyen Termes}}{\text{Total Passif}}$$

Le ratio d'autofinancement de l'investissement compare les ressources internes dégagées par l'entreprise (autofinancement) au montant d'investissement réalisé sur l'année. Il permet ainsi d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise est capable de financer ses investissements, et donc sa croissance, par ses propres moyens sans avoir à recourir à des financements extérieurs.

$$\text{Taux de financement} = \frac{\text{Autofinancement}}{\text{Investissement de l'année}}$$

La consolidation de l'autonomie financière est un autre indicateur permettant de mesurer le renforcement de l'autonomie financière d'une entreprise.

$$\text{Taux de rétention des bénéfices} = \frac{\text{Bénéfices non distribués}}{\text{Bénéfices de l'exercice}}$$

¹ Abdelkader Gliz, Op-cit., pp 109-111.

L'autonomie financière de l'entreprise se mesure également à travers sa capacité d'autofinancement, définie comme suit :

$$\begin{aligned}
 & \textbf{Capacité d'Autofinancement} \\
 & = \\
 & \textbf{Résultat Net de l'Exercice} \\
 & + \textbf{Dotations aux amortissements et provisions} \\
 & - \textbf{Reprises sur provisions} \\
 & + \textbf{Valeur Comptable Nette des Éléments d'Actifs Cédés} \\
 & - \textbf{Produits de Cession des Éléments d'Actifs Cédés} \\
 & - \textbf{Subventions d'Investissement Virées au Résultat de l'Exercice}
 \end{aligned}$$

La capacité d'autofinancement (CAF) mesure la ressource financière qu'une entreprise est capable de dégager grâce à son activité courante. Cet agrégat ne prend en compte que les opérations récurrentes et exclut donc les éléments exceptionnels comme les plus ou moins-values de cession d'actifs et les subventions d'investissement.

Le calcul de la CAF permet ensuite de déterminer les ratios de capacité de remboursement de la dette, qui évaluent la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts avec les ressources générées par son exploitation. Voici les principaux ratios utilisés :

$$\textbf{Capacité de remboursement} = \frac{\textbf{Capacité d'Autofinancement}}{\textbf{Remboursement Dettes Financières}}$$

$$\textbf{Capacité de remboursement} = \frac{\textbf{Capacité d'Autofinancement}}{\textbf{Dettes Financières Totales}}$$

1.4. Le risque¹ :

Le risque est un élément fondamental de tout investissement. Son évaluation lors du diagnostic est donc cruciale. Une source majeure de risque opérationnel, également appelé risque d'entreprise, réside dans l'incertitude entourant le chiffre d'affaires. Il est nécessaire d'examiner les fluctuations passées du chiffre d'affaires ainsi que leurs causes. En raison de la variabilité des coûts, l'incertitude concerne également les bénéfices opérationnels (BAII) dont les fluctuations et leurs origines doivent être analysées. L'analyse du risque opérationnel s'appuie aussi sur le ratio de levier opérationnel, défini comme suit :

$$\textbf{Ratio de levier opérationnel} = \frac{\textbf{Charges Fixes}}{\textbf{Charges Totales}}$$

Un levier opérationnel élevé peut entraîner des problèmes financiers, car les charges fixes importantes sont de moins en moins couvertes par le chiffre d'affaires. Le risque financier peut également être évalué par le ratio suivant :

¹ Abdelkader Gliz, **Op-cit**, pp 111-112.

$$\text{Ratio de Couvertures des Intérêt} = \frac{\text{BAII}}{\text{Charges d'Intérêt}}$$

Si le ratio est supérieur à 1 ou plus, donc l'entreprise peut aisément couvrir les frais financiers liés à sa dette actuelle.

Si le ratio est inférieur à 1, donc l'entreprise peut difficilement couvrir les frais financiers liés à sa dette actuelle.

2. Les ratios d'activité et de rentabilité :

2.1. Le ratio de fonds de roulement (en jours de CA) ¹ :

$$\text{Fonds de roulement en jours de CA} = \frac{\text{Fonds de Roulement} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires(HT)}}$$

Ce ratio est exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires afin de faciliter sa comparaison avec l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR) et du chiffre d'affaires lui-même.

Le fonds de roulement constitue le principal moyen de financement du BFR, à la fois d'un point de vue sécurité (il est préférable de financer les besoins structurels par des ressources stables de même nature) et d'un point de vue coût. Son évolution devrait donc être au moins parallèle à celle du BFR afin que la couverture du BFR par le fonds de roulement reste stable.

Cependant, certaines contractions du fonds de roulement peuvent être acceptables, car elles peuvent être le signe d'un développement futur pour l'entreprise (comme l'acquisition d'immobilisations).

Un faible fonds de roulement, voire une insuffisance, peut se justifier si le BFR est très faible voire négatif (les ressources variables étant alors supérieures aux emplois variables).

2.2. Le ratio de besoin en fonds de roulement (en jours de CA)² :

$$\text{Besoin en fonds de roulement en jours de CA} = \frac{\text{Besoin en fonds de roulement} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires (HT)}}$$

Ce ratio est exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires afin de faciliter sa comparaison avec l'évolution du fonds de roulement (FR) et du chiffre d'affaires.

Son niveau varie considérablement selon les secteurs d'activité, notamment en fonction de la durée du cycle de production et commercialisation (impactant les stocks), des pratiques sectorielles en termes de crédits clients/fournisseurs, et de la part des consommations de matières dans le CA (influençant les comptes clients/fournisseurs).

Le volume des stocks et les délais de règlement clients/fournisseurs dépendent aussi dans une certaine mesure de la politique commerciale de l'entreprise. Ainsi, des évolutions marquées peuvent survenir d'un exercice à l'autre, affectant le besoin en fonds de roulement.

¹ Bernet-Rollande, **Op-cit**, pp 192-193.

² **Idem**, pp 193-194.

L'analyse doit se concentrer principalement sur l'évolution de ce ratio dans le temps (une diminution étant positive, une augmentation négative) ainsi que sur les causes de cette évolution (à chercher dans les composantes du BFR, via les ratios de rotation des stocks et délais clients/fournisseurs).

Il faut rester prudent sur ce ratio calculé à l'arrêté comptable, car il peut varier fortement au quotidien.

2.3. Ratio de trésorerie nette (en jours de CA)¹ :

$$\text{Trésorerie nette en jours de CA} = \frac{\text{Trésorerie nette} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires(HT)}}$$

Ce ratio est exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires afin de faciliter sa comparaison avec l'évolution du fonds de roulement (FR), du besoin en fonds de roulement (BFR) et du chiffre d'affaires.

La trésorerie nette correspond à la différence entre la trésorerie à l'actif et la trésorerie au passif.

Elle intervient en complément du fonds de roulement pour financer le BFR, ainsi :

$$\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} - \text{Fonds de roulement (FR)}$$

$$\text{Évolution de la TN} = \text{évolution du BFR} - \text{évolution du FR}$$

On doit observer la part du BFR financée par la trésorerie (en %). Une augmentation de ce ratio traduit une dégradation de la situation de trésorerie.

L'analyse doit chercher les causes en examinant l'évolution du BFR, du FR et de leurs composantes principales.

Il faut aussi vérifier que l'entreprise peut raisonnablement supporter les charges financières induites, en mesurant leur poids dans le résultat d'exploitation. Les charges financières doivent être payées sur la rentabilité propre, sans recourir à un endettement supplémentaire.

Cependant, il arrive qu'une banque accorde des crédits de trésorerie à une entreprise au fonds de roulement notoirement insuffisant, pour éviter sa faillite tout en espérant être remboursée un jour.

La prudence est de mise sur l'analyse de trésorerie, la trésorerie nette au bilan n'étant qu'un instantané pouvant varier fortement au quotidien avec les variations du BFR.

2.4. Besoins de financement structurels ²:

$$\text{Besoins de financement structurels} = \frac{(\text{Immobilisations} + \text{BFR}) \times 360}{\text{Chiffre d'affaires (HT)}}$$

Ce ratio, exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires, permet de mesurer les besoins de financement générés à la fois par les immobilisations (parties hautes du bilan) et par l'activité courante (parties basses du bilan).

On le compare au chiffre d'affaires afin de suivre son évolution en fonction de celle de l'activité.

Autrement dit, il reflète les besoins de financement structurels de long terme (immobilisations) ainsi que les besoins de financement courants liés à l'exploitation.

¹ Bernet-Rollande, **Op-cit**, pp 194-195.

² **Idem**, p 196.

Si ce ratio augmente plus rapidement que le chiffre d'affaires, cela signifie que la croissance de l'activité génère des besoins de financement structurels plus importants qu'auparavant pour un même niveau d'activité. Ces besoins peuvent devenir difficiles à financer si les fonds propres restent inchangés.

2.5. Rendement des capitaux investis¹ :

$$\text{Rendement des capitaux investis} = \frac{\text{Résultat} \times 360}{\text{Capitaux propres hors résultat}}$$

Pour calculer ce ratio, il faut déduire des capitaux propres le résultat de l'exercice, mais aussi les subventions d'investissement et les provisions réglementées, car elles ne représentent pas des fonds apportés par les associés.

Ce ratio, exprimé en pourcentage, mesure la rentabilité de l'activité pour les associés, c'est-à-dire le rendement que l'entreprise génère sur les capitaux propres investis.

Un rendement élevé de ce ratio incitera davantage les associés actuels à apporter des fonds propres supplémentaires si nécessaire, car ils obtiennent un bon retour sur leur investissement.

De plus, si l'entreprise affiche une forte rentabilité par rapport à ses capitaux propres, il lui sera également plus aisé d'attirer de nouveaux investisseurs associés en cas de besoin de fonds propres supplémentaires.

En résumé, un ratio de rentabilité des capitaux propres élevé est un atout pour convaincre les associés existants d'investir davantage et pour séduire de potentiels nouveaux associés apporteurs de capitaux.

2.6. La rentabilité économique :

La rentabilité économique peut s'exprimer comme étant la combinaison d'un taux de rotation et d'une marge :

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Résultat d'exploitation après IS}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif économique}}$$

Avec :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation après IS}}{\text{Chiffre d'affaires}} = \text{Taux de rotation de l'actif}$$

Et

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif économique}} = \text{Taux de rotation de l'actif}$$

Le premier ratio représente le taux de marge d'exploitation ou de marge opérationnelle, calculé comme le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires. Ce taux exprime la marge bénéficiaire réalisée par rapport aux ventes. Multiplié par 100, il indique le bénéfice généré pour 100 euros de chiffre d'affaires. Ce taux augmente lorsque l'entreprise parvient à accroître la marge par produit

¹ Bernet-Rollande, **Op-cit**, p 200.

vendu, soit en augmentant le prix de vente moyen, soit en réduisant le coût de revient moyen (baisse des charges).

Le taux de rotation met en rapport le chiffre d'affaires avec le total de l'actif. Il mesure l'intensité d'utilisation des actifs. Si une entreprise A a un taux de rotation supérieur à une entreprise B, cela signifie qu'avec des moyens identiques, l'entreprise A réalise davantage de ventes que B. Multiplié par 100, ce ratio exprime le chiffre d'affaires généré pour 100 euros d'actifs économiques.

Il existe deux moyens pour une entreprise d'améliorer sa rentabilité économique :

- Augmenter la marge bénéficiaire réalisée sur chaque produit vendu, à volume de ventes inchangé. Cela passe par une hausse des prix de vente ou une baisse des coûts de revient.
- Accélérer la rotation des ventes, c'est-à-dire écouler plus rapidement ses produits, tout en maintenant une marge unitaire constante. Cela revient à mieux utiliser ses actifs économiques pour générer plus de chiffre d'affaires.

Une entreprise peut bien sûr combiner ces deux leviers d'action conjointement.

La décomposition de la rentabilité économique en ces deux ratios distincts, marge et rotation, est importante. Cela permet aux analystes d'identifier les sources de performance et de cibler les principaux leviers à actionner pour l'améliorer : travailler sur les prix/coûts pour la marge, ou sur la vitesse d'écoulement des ventes pour la rotation.¹

2.7. Rentabilité des actifs nets ou Return on Asset (ROA) ²:

Ce ratio permet de mesurer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices en utilisant l'ensemble de ses actifs. Il est calculé en rapportant le résultat net aux actifs.

Il existe plusieurs façons d'évaluer la valeur des actifs au dénominateur de ce ratio. On peut retenir leur coût d'acquisition historique, leur valeur nette comptable, une valeur réévaluée, leur valeur de marché, ou encore la somme actualisée des flux de trésorerie futurs qu'ils sont censés générer.

Le choix de la méthode d'évaluation des actifs au dénominateur impactera le niveau du ratio et son interprétation. Mais dans tous les cas, un ratio plus élevé reflète une meilleure rentabilité économique, c'est-à-dire une capacité supérieure à dégager des profits avec les actifs mobilisés.

L'essentiel est d'analyser ce ratio dans le temps pour la même entreprise, en conservant une méthodologie de calcul constante, afin d'en suivre les évolutions.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif}} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffres d'affaires}}{\text{Actif}}$$

Le ratio de rentabilité des actifs (ROA) mesure la performance d'une entreprise à un instant donné, en rapportant son résultat net à la valeur de ses actifs. Cependant, ce ratio ne tient pas compte du coût de

¹ Philippe-Nicolas Marcaillou, Yosra Bejar, **Op-cit**, pp 173-174.

² **Idem**, p 176.

financement des actifs. Il fournit une information sur l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses actifs nets pour générer de la rentabilité.

Comme d'autres ratios, le ROA peut être décomposé en le produit d'un taux de marge et d'un taux de rotation des actifs. Il est particulièrement pertinent à calculer dans les secteurs où il est possible d'agir sur la rotation des actifs, comme la grande consommation. En revanche, il est moins significatif dans les secteurs très capitalistiques nécessitant d'importants actifs comme l'énergie ou l'automobile.

Dans tous les cas, l'intérêt est d'analyser l'évolution de ce ratio dans le temps pour une même entreprise, afin d'identifier les progrès ou les dégradations dans l'utilisation efficace de ses actifs pour dégager de la rentabilité.

2.8. Le retour sur investissement ou Return on Investment (ROI) ¹:

Ce ratio mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise génère des profits par rapport aux capitaux qu'elle a investis. Il se calcule en rapportant le résultat net aux capitaux investis. On peut également l'exprimer comme le produit de deux ratios :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux investis}} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Capitaux Investis}}$$

La notion de capitaux investis peut correspondre soit à l'actif total (auquel cas le ROI est équivalent au ROA), soit à la somme des investissements et des besoins en fonds de roulement.

Tout comme le ROA, ce ratio ne prend pas en compte le coût du capital engagé. Par conséquent, se baser uniquement sur ce critère pour les décisions d'investissement peut s'avérer discutable. Par exemple, rejeter des projets dont la rentabilité prévisionnelle est inférieure au ROI historique de 13%, alors que la décision rationnelle devrait comparer le taux de rendement attendu, ajusté du risque, au coût du capital à mobiliser.

2.9. La rentabilité financière² :

La rentabilité des capitaux propres, également appelée taux de rentabilité financière ou "Return on Equity" (ROE) en anglais, est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres de l'entreprise.

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires. En effet, les capitaux propres représentent les ressources investies par les actionnaires. Le résultat net correspond donc à l'accroissement de leur richesse, c'est-à-dire le profit à leur disposition après paiement des impôts et des intérêts.

La rentabilité des capitaux propres permet par exemple aux investisseurs de sélectionner les actions à acquérir. Cependant, il ne faut pas la confondre avec l'exigence de rentabilité des actionnaires et créanciers, qui est mesurée par le coût moyen pondéré du capital (CMPC) en tenant compte des paramètres de risque et de valorisation.

¹ Philippe-Nicolas Marcaillou, Yosra Bejar, **Op-cit**, pp 177-178.

² **Idem**, p 177.

Le ROE peut être décomposé comme le produit de la rentabilité des actifs et de l'effet de levier financier. Cela met en évidence l'impact de la structure du capital sur la rentabilité des fonds propres.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Passif}} \times \frac{\text{Passif}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \frac{\text{Passif}}{\text{Capitaux propres}}$$

En raison de l'égalité comptable actif = passif, on peut dire que la rentabilité des capitaux propres équivaut au ROA multiplié par l'effet de levier financier.

2.10. Rentabilité du capital financier ¹:

$$\text{Rentabilité du Capital Financier} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capital financier}}$$

Le calcul de la rentabilité du capital financier (somme des fonds propres et des dettes financières) permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rémunérer l'ensemble des capitaux investis par les actionnaires et les créanciers financiers.

Ce ratio doit être comparé au coût de l'endettement financier pour apprécier si l'entreprise dégage ou non un effet de levier positif (cf. paragraphe suivant).

Le résultat d'exploitation est calculé comme suit : on part de l'excédent brut d'exploitation (EBE) corrigé, auquel on soustrait les dotations aux amortissements et assimilés (hors loyers sur actifs immobiliers et locations financières) corrigées des plus ou moins-values de cession sur actifs industriels, les dotations aux provisions pour risques nettes de reprises, ainsi que les produits et charges d'exploitation sur exercices antérieurs.

3. L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité² :

L'impact d'une bonne gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise se manifeste à plusieurs niveaux :

3.1. Optimisation des flux de trésorerie :

Une gestion efficace de la trésorerie permet de maximiser les rentrées et de réduire les sorties de fonds. Cela passe par la réduction des délais de paiement clients, l'allongement des délais fournisseurs, l'optimisation des stocks, etc. Ces actions améliorent les flux et réduisent les coûts, impactant favorablement la rentabilité.

¹ Philippe-Nicolas Marcaillou, Yosra Bejar, **Op-cit**, p 179.

² Boumrah khaoula, **Op-cit**, pp 48-49.

3.2. Réduction des coûts de financement :

En minimisant ses besoins de financement externe grâce à une bonne gestion du fonds de roulement, l'entreprise réduit sa dépendance aux emprunts bancaires et autres financements coûteux. Cela permet de substantielles économies sur les frais financiers

3.3. Revenus complémentaires :

Les excédents de trésorerie peuvent être judicieusement investis dans des placements sûrs et rémunérateurs (bons du Trésor, etc.), générant des revenus financiers supplémentaires pour l'entreprise.

3.4. Gestion des risques :

La trésorerie offre des outils de couverture contre les risques sur les flux futurs, comme les contrats à terme pour se prémunir des variations de change ou de prix des matières premières. Cela permet de limiter les pertes potentielles.

En optimisant ainsi les flux, les coûts, les revenus et les risques, une gestion avisée de la trésorerie impacte très favorablement la rentabilité globale de l'entreprise.

Conclusion :

Pour conclure, suivre rigoureusement les principes fondamentaux de la rentabilité est absolument crucial pour garantir la viabilité d'une entreprise sur le long terme. Une compréhension approfondie et une application méthodique de ces principes permettent à une société de maximiser ses bénéfices tout en rationalisant au maximum ses coûts opérationnels, un facteur déterminant pour conserver un avantage concurrentiel durable sur ses concurrents.

Les outils d'analyse et d'appréciation de la rentabilité, en particulier le calcul et l'interprétation des différents ratios de rentabilité, procurent un éclairage précieux sur la santé financière globale de l'entreprise. Ils guident ainsi les décideurs dans leurs prises de décisions stratégiques visant à optimiser durablement les performances économiques et financières.

L'examen détaillé des ratios de trésorerie revêt une importance particulière, en ce qu'il renseigne précisément sur les capacités de l'entreprise à dégager des flux de liquidités suffisants pour faire face à ses échéances de trésorerie à court terme. En intégrant pleinement l'exploitation régulière de ces différents outils d'analyse dans les processus de gestion au quotidien, une société peut non seulement accroître substantiellement ses niveaux de rentabilité, mais également asseoir sa solidité financière et poser les bases d'une trajectoire de croissance pérenne.

Chapitre III :
Étude pratique au
sein de Cosider
travaux public

Introduction :

Les chapitres précédents ont exposé le cadre théorique de la trésorerie, de sa gestion et de la rentabilité des entreprises. Cependant, une étude purement conceptuelle ne saurait être complète sans une application pratique dans des entreprises réelles. C'est pourquoi une analyse chiffrée, basée sur des données financières concrètes, est indispensable pour comprendre pleinement les enjeux et les mécanismes de la gestion de trésorerie dans le contexte économique algérien.

Ce chapitre vise à évaluer l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de l'entreprise Cosider TP. Pour ce faire, nous utiliserons les notions théoriques développées précédemment, en les confrontant aux informations et données collectées lors de notre stage au sein de cette entreprise. Cette analyse se basera sur l'examen approfondi des bilans fonctionnels, des tableaux des flux de trésorerie et des comptes de résultat de Cosider TP. L'objectif est d'identifier et de quantifier les effets de la gestion de trésorerie sur l'amélioration de la performance financière des entreprises.

Pour disposer d'une perspective temporelle pertinente, notre étude portera sur une période de trois exercices consécutifs, couvrant les années 2020, 2021 et 2022. Cette approche longitudinale facilitera les comparaisons interannuelles et permettra d'apprécier l'évolution de la performance de Cosider TP durant cette période.

Ce chapitre sera structuré de la manière suivante :

Section 01 : présentation de Cosider travaux publics

Section 02 : Analyse de gestion de trésorerie de Cosider travaux publics

Section 03 : L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de Cosider travaux publics

Section 01 : présentation de Cosider travaux public

Cette section met en lumière Cosider Travaux Publics, une entreprise de grande renommée spécialisée dans la réalisation de projets d'infrastructure publique en Algérie. Grâce à son expertise reconnue et son savoir-faire éprouvé, cette société joue un rôle primordial dans le développement des infrastructures nationales

1. Présentation du groupe :**1.1. Présentation :**

Le groupe COSIDER Spa est une société par actions, au capital de 17 800 000 000 DA, organisé en un groupe de dix 10 filiales détenant 100% du capital.

Le groupe occupe la première place du secteur BTP (Bâtiment Travaux publics Hydraulique) en Algérie et la onzième en Afrique (selon jeune Afrique) C'est aussi 87 milliards de dinars de chiffre d'affaires et plus de 28.500 collaborateurs.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur. C'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte, qui a permis de réunir le meilleur talent pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés.

1.2. Historique :

Le groupe COSIDER Spa a été créé le 1er Janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Christiani et Nielsen.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S, suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques, décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformé en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

COSIDER a su créer et exploiter diverses opportunités, qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention, vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, COSIDER, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagée à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activité et client

1.3. Les activités du groupe :

- Canalisations : transport d'hydrocarbures (oléoducs, gazoducs)
- Infrastructures : autoroutes, pose de voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grands ouvrages d'art.
- Hydrauliques : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement.
- Logement : grands ensembles d'habitations programmes promotionnels.
- Constructions industrielles et bureaux.
- Infrastructures sociales : hôtels, hôpitaux, universités, complexes sportifs.

- Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- Maintenance d'engins de travaux publics.
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics.
- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie.
- Financement de programmes promotionnels, vente de logements.

1.4. Les réalisations au niveau du groupe :

- Le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour de tous types de terre (compactée, béton voûte...).
- Le plus grand palmarès dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures.
- Le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques.
- La plus longue liste de pistes d'aérodromes de classes internationales.
- La réalisation de grands chantiers de génie civil industriel et d'ouvrages d'art.
- L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage, tunnel).

1.5. Les filiales du groupe :

- Cosider Travaux Publics
- Cosider Canalisations
- Cosider Construction
- Cosider Ouvrages d'Art
- Cosider Carrières
- Cosider Promotion
- Cosider Alrem
- Cosider Engineering
- Cosider Géotechnique
- Cosider Agricole

2. Présentation de COSIDER Travaux Publics :

2.1. Présentation :

Cosider Travaux Publics est une société par actions, filiale majeure du Groupe Cosider, avec un capital social de 4.000.000.000 DA. Elle était créée le 26 mars 1995.

Fort de son expertise dans la construction de grandes infrastructures publiques, Cosider Travaux Publics a réalisé de nombreux ouvrages de manière exemplaire, ce qui en fait un leader incontesté dans son domaine au niveau national, une position qu'elle entend conserver.

Depuis 2012, une réorganisation au sein de Cosider Travaux Publics a permis aux chantiers d'interagir directement avec les divisions, renforçant ainsi son leadership sur le marché et offrant de vastes perspectives de carrière à ses collaborateurs. Les structures centrales, pour leur part, appliquent les politiques générales de l'entreprise et optimisent les achats et approvisionnements.

Le plan de charge actuel de Cosider Travaux Publics garantit une activité durable pour plusieurs années. La structure divisionnaire permet une meilleure mobilisation des ressources et une réactivité accrue pour atteindre les objectifs.

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

Certifiée ISO 9001 Version 2000 depuis 2006, Cosider Travaux Publics domine les secteurs clés du développement national.

Cosider TP joue un rôle prépondérant dans les secteurs stratégiques et moteurs pour la croissance économique nationale. Elle détient une place prééminente au sein des principaux domaines d'activité qui sont cruciaux pour le développement du pays :

- **Division Travaux Infrastructures :** Travaux de réalisation de routes, autoroutes, des voies ferrées, de pistes d'aérodromes et des ouvrages d'art.
- **Division Ouvrages Spéciaux :** La réalisation des ouvrages souterrains et maritimes.
- **Division Barrages :** Les travaux de réalisation des grands ouvrages hydrauliques (barrages et transfert ...).
- **Division Travaux ferroviaires :** Préparation et exécution des travaux de chantiers ferroviaires.

2.2. Les réalisations de Cosider TP :

Cosider Travaux Publics a réalisé de très nombreux projets d'envergure nationale. Parmi les principaux projets réalisés :

- **Travaux Routiers et Autoroutiers :**

Rocade de Tizi Ouzou, le contournement de Bouira, ainsi que le contournement Constantine Ain Smara-Ain El Bey pour les ouvrages d'art

- **Autoroute Est Ouest :**

Tronçon Khemis Miliana - Oued Fodda (en Groupement)

Tronçon BBA-Zennouna (en Groupement)

Tronçon Bouira –Lakdahlia (en Groupement)

Travaux de routes dans Plusieurs wilayas RELIZANE, TIARET, SETIF CHLEF, TEBESSA et M'SILA.

- **Travaux Voies Ferrées :**

Ain Touta - M'sila, Bourdj Bou Arreridj - M'sila, Bourdj Bou Arreridj - Sétif, Ain M'lila - Ain Fakroun, Tizi Ouzou-Oued Aïssi, Es Sénia - Arzew et Mécheria - Béchar.

- **Travaux Aéroportuaires :**

La nouvelle piste de l'aéroport de Constantine, le nouvel aéroport de Batna, la piste de Ouargla, l'Aéroport militaire d'Oum Bouaghi, l'aéroport de Tébessa et l'aéroport militaire de Reggane.

- **Travaux de Tunnels et Stations :**

Métro d'Alger, le tunnel de Bourdj Bou Arreridj - M'sila, le tunnel de Bouira de l'autoroute Est-Ouest et tunnel de Jijel ainsi que le la 2ème phase du Métro d'Alger.

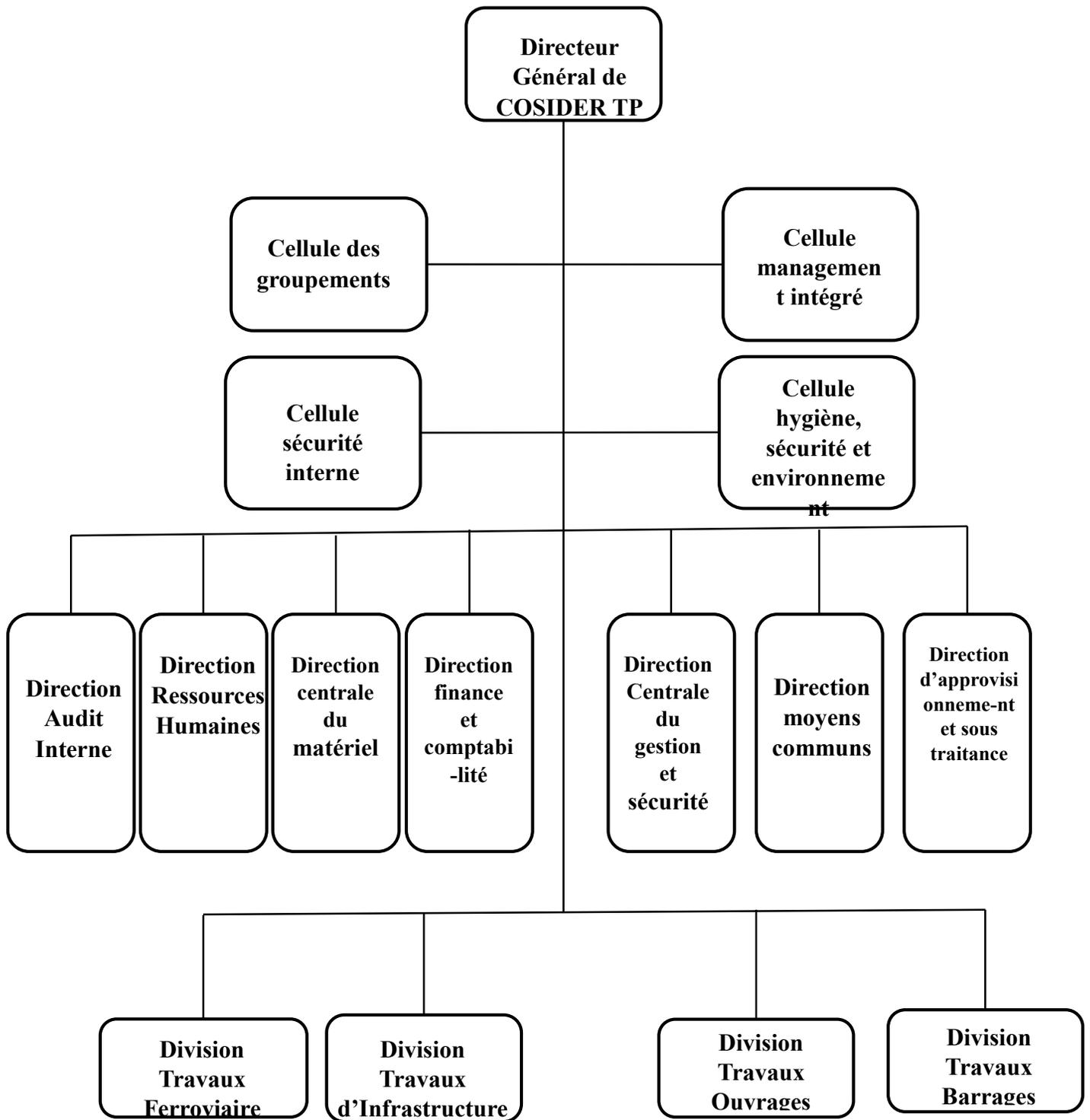
- **Travaux Maritimes :**

Le port de pêche de Jijel, port de pêche de Gouraya, la protection du rivage à Bou smaïl, le port et la protection des rivages à Bejaïa, le confortement de jetée du port d'Arzew et le débarcadère de Chlef.

- **Travaux des Barrages :**

Le barrage d'Oued Charef (Sedrata), Bougara (Tissemsilt), Babar (Khenchela), Koudiat M'daour (Timgad), Sidi-M'hamed Bentaïba (Ain Defla), retenues collinaires (Tiaret) et Barrage de Tichy Haf (Akbou), Kerrada (Mostaganem), barrage de Tabia (Sidi Belabes) et barrage de Saf Saf (Tébessa), assainissement d'Oued Souf.

2.3. Présentation d'organigramme de Cosider TP :



2.3.1. Direction des finances et de la comptabilité :

La fonction financière a joué un rôle essentiel dans l'entreprise, en enregistrant les différentes opérations quotidiennes et périodiques, ainsi qu'en utilisant des outils d'analyse, de planification et de

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

contrôle financier dans le processus de prise de décision. Cela permet une bonne gestion et une exploitation optimale des ressources de l'entreprise économique.

2.3.2. Direction des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines a joué un rôle central dans le succès et la résilience de l'entreprise dans un environnement concurrentiel, en raison de l'importance du capital humain. Elle se concentre sur le développement et la formation des ressources humaines en plus des activités traditionnelles liées aux affaires des employés de l'entreprise.

2.3.3. Direction des moyens communs :

Cette direction est chargée de la gestion des moyens disponibles au sein de l'entreprise, tels que les équipements et le matériel, et veille à leur fourniture en temps opportun.

2.3.4. Direction centrale du matériel :

Cette direction se concentre exclusivement sur le matériel des projets liés à l'entreprise, incluant le matériel de fondation spécifique et le matériel des opérations de construction.

2.3.5. Direction audit interne :

Évalue et rapporte sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, afin de fournir une assurance et d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.

2.3.6. Direction gestion du matériel :

Supervise le matériel de production, assure l'approvisionnement des directions opérationnelles et maintient les équipements en bon état.

Gestion et sécurité interne : Recherche, centralise et exploite les informations relatives à la sécurité des employés, du matériel et des infrastructures, pour protéger les intérêts de l'entreprise.

2.3.7. Direction Approvisionnement et sous-traitance :

Gère l'ensemble du processus d'approvisionnement, depuis l'achat des matériaux jusqu'à la satisfaction des besoins des clients.

2.4. Objectifs de l'entreprise Cosider :

Dans le cadre de l'annonce du projet de restructuration des entreprises économiques dans les années 1980, le groupe Cosider a dévoilé ses objectifs fixés et mis en place un ensemble de stratégies pour les atteindre.

2.5. Objectifs de l'entreprise Cosider TP :

L'objectif principal de la politique générale de Cosider TP est d'explorer toutes les méthodes possibles pour satisfaire en permanence et avec succès les besoins et les attentes de ses clients.

Les objectifs de l'entreprise sont les suivants :

- Acquérir une expertise permettant de relever les défis du siècle.
- Combler les écarts entre l'offre et la demande.
- Réduire les coûts de réalisation des projets tout en assurant leur rentabilité.

- Contribuer à la promotion sociale.

2.6. Les missions de Cosider TP :

- Réaliser des grands travaux publics en étant le leader incontesté du secteur du BTP (bâtiments et travaux publics) en Algérie, fort de plus de 35 ans d'expérience.
- Poursuivre une stratégie de développement durable, avec un programme ambitieux de recrutement et de formation pour améliorer le professionnalisme de ses employés.
- Consolider son leadership dans le BTP et contribuer à équiper le pays en infrastructures de base (transports terrestre, ferroviaire, maritime, aéroportuaire).
- Investir dans des secteurs à haute technologie pour pérenniser et accroître son activité.
- Rechercher et améliorer constamment les critères de performance pour rester compétitif au niveau national et international.
- Maintenir et développer les compétences de l'entreprise, notamment en ressources humaines, grâce à une formation continue adaptée aux évolutions technologiques.
- Collaborer étroitement avec les clients et encourager l'innovation pour atteindre des objectifs d'efficacité.
- Établir des relations de coopération solides et mutuellement bénéfiques avec les partenaires actuels et futurs.

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

Section 02 : Analyse de gestion de trésorerie de Cosider travaux publics

Cette section se concentre sur l'analyse de la situation de trésorerie de l'entreprise Cosider TP. Cette analyse s'appuiera sur l'étude approfondie des bilans fonctionnel et financier, ainsi que sur l'examen du tableau des flux de trésorerie. Une interprétation détaillée de ces documents financiers sera effectuée pour les trois derniers exercices comptables. Cela permettra d'obtenir une compréhension claire de l'évolution de la trésorerie de l'entreprise au fil du temps et d'identifier les facteurs clés qui ont influencé ses flux de trésorerie sur cette période.

1. Analyse de la trésorerie par l'approche statique :

1.1. Présentation du bilan des exercices :

1.1.1. Bilan fonctionnel :

Tableau N°14:Présentation du bilan fonctionnel de Cosider TP (Actif)

| Actif | Montant 2020 | Montant 2021 | Montant 2022 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Emplois Stables | | | |
| Immobilisations incorporelles | 18 578 505,00 | 14 915 464,00 | 54 247 464,00 |
| Immobilisations corporelles | 57 910 812 412,00 | 57 433 136 345,00 | 58 246 166 151,00 |
| Terrains | 5 090 659,00 | 5 090 659,00 | 5 090 659,00 |
| Bâtiments | 4 904 220 205,00 | 4 703 013 347,00 | 4 697 310 695,00 |
| Autres immobilisation corporelles | 53 001 501 548,00 | 52 725 032 339,00 | 53 543 764 797,00 |
| Immobilisations en concession | - | - | - |
| Immobilisation en-cours | 580 459,00 | - | 40 225 488,00 |
| Immobilisation financières | 3 802 089 619,00 | 3 608 664 519,00 | 3 582 087 665,00 |
| Titres mis en équivalence | - | - | - |
| Autres participations et créances rattachées | 354 883 006,00 | 218 836 898,00 | 145 891 265,00 |
| Autres titres immobilisés | - | - | - |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 3 083 021 951,00 | 3 058 149 962,00 | 3 088 996 922,00 |
| Impôts différés actif | 364 184 662,00 | 331 677 659,00 | 347 199 478,00 |
| Total Emplois Stables | 61 732 060 995,00 | 61 056 716 328,00 | 61 922 726 768,00 |
| Actif Circulant | | | |
| Actif circulant d'exploitation | | | |

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

| | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Stocks et en-cours | 39 476 044 368,00 | 44 359 521 151,00 | 38 116 064 309,00 |
| Clients | 28 641 679 446,00 | 26 373 036 582,00 | 26 718 356 172,00 |
| Impôts et assimilés | 3 866 927 637,00 | 3 210 547 626,00 | 2 583 275 568,00 |
| Autres créances et emplois assimilés | - | - | |
| Total actif circulant d'exploitation (1) | 71 984 651 451,00 | 73 943 105 359,00 | 67 417 696 049,00 |
| Actif circulant hors exploitation | | | |
| Autre actif courant | | | |
| Autres débiteurs | 12 085 599 977,00 | 19 813 249 598,00 | 1 437 324 974,00 |
| Total actif circulant hors exploitation (2) | 12 085 599 977,00 | 19 813 249 598,00 | 1 437 324 974,00 |
| Trésorerie active | | | |
| Trésorerie | 3 531 601 447,00 | 8 529 691 135,00 | 12 737 954 616,00 |
| Placements et autres actifs financiers courants | - | - | - |
| Total trésorerie active (3) | 3 531 601 447,00 | 8 529 691 135,00 | 12 737 954 616,00 |
| Total actif circulant (1) + (2) + (3) | 87 601 852 875,00 | 102 286 046 094,00 | 81 592 975 639,00 |
| Total actif | 149 333 913 870,00 | 163 342 762 423,00 | 143 515 702 407,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

Tableau N°15:Présentation du bilan fonctionnel su Cosider TP (Passif)

| Passif | Montant 2020 | Montant 2021 | Montant 2022 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ressources Stables | | | |
| Capitaux propres | 70 826 462 607,00 | 75 272 761 266,00 | 81 281 634 692,00 |
| Dettes financières | 11 887 749 586,00 | 9 590 382 323,00 | 6 930 129 698,00 |
| Amortissement et provisions | 415 191 966,00 | 423 903 398,00 | 468 648 627,00 |
| Total Ressources Stables | 83 129 404 159,00 | 85 287 046 987,00 | 88 680 413 017,00 |
| Passif Circulant | | | |
| Passif circulant d'exploitation | | | |
| Dettes de stock fournisseur | 26 681 573 628,00 | 30 102 808 508,00 | 27 437 491 526,00 |
| Autres dettes | 34 120 897 246,00 | 43 186 115 104,00 | 22 661 693 863,00 |
| Total passif circulant d'exploitation | 60 802 470 874,00 | 73 288 923 612,00 | 50 099 185 389,00 |

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

| | | | |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Passif circulant hors exploitation | | | |
| Impôts | 5 402 038 837,00 | 4 766 791 824,00 | 4 736 103 998,00 |
| Total passif circulant hors exploitation | 5 402 038 837,00 | 4 766 791 824,00 | 4 736 103 998,00 |
| Trésorerie passive | | | |
| Trésorerie | - | - | - |
| Total trésorerie passive | - | - | - |
| Total passif circulant | 66 204 509 711,00 | 78 055 715 436,00 | 54 835 289 387,00 |
| Total passif | 149 333 913 870,00 | 163 342 762 423,00 | 143 515 702 407,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

1.1.2. L'analyse de bilan fonctionnel :

A. Du côté de l'actif :

- La valeur des actifs immobilisés (emplois stables) a connu une baisse en 2021 Cette diminution provient principalement du recul des immobilisations corporelles et incorporelles dont le montant s'élevait à 61 056 716 328 DA.

- Concernant l'actif circulant, on note une hausse en 2021 avec un montant de 102 286 046 094, suivie d'une diminution en 2022 à 20 693 070 455. Cette baisse en 2022 résulte principalement d'une réduction de 6 243 456 842 de la valeur des stocks et des en-cours, ainsi que d'une diminution des impôts et taxes assimilées, malgré une augmentation de 4 208 263 481 du niveau de trésorerie.

B. Du côté du passif :

- Les capitaux permanents (ressources stables) ont connu une augmentation au cours des trois exercices, en raison de l'accroissement des capitaux propres qui sont passés de 75 272 761 266 en 2021 à 81 281 634 692 en 2022.

- En revanche, les dettes d'exploitation et hors exploitation ont enregistré une hausse en 2021 par rapport à 2020, avant d'augmenter à nouveau en 2022. Le total du passif a suivi la même tendance.

1.1.3. Présentation du bilan financier :

Tableau N°16: Bilan financier de Cosider TP (Actif)

| Actif | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Valeur immobilisée | 61 732 060 995,00 | 61 056 716 328,00 | 61 922 726 768,00 |
| Valeur d'exploitation | 39 476 044 368,00 | 44 359 521 151,00 | 38 116 064 309,00 |
| Valeur réalisable | 44 594 207 060,00 | 49 396 833 801,00 | 30 738 956 713,00 |
| Valeur disponible | 3 531 601 447,00 | 8 529 691 135,00 | 12 737 954 617,00 |
| Total Actif | 149 333 913 870,00 | 163 342 762 423,00 | 143 515 702 407,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

1.1.4. Analyse du bilan financier (Actif) :

- A. Valeur immobilisée :** Les immobilisations ont été dans le même niveau pendant les 3 ans d'une valeur plus de 61 milliards de DA.
- B. Valeur d'exploitation :** Représentant 26% du total des actifs en 2020 et 27% en 2021 et 2022, les stocks et en-cours ont augmenté de 12% en 2021 par rapport à 2020. Après ils sont passés en 2022 d'une valeur de 38 116 064 309 DA valeur, marquant une baisse de 14 %.
- C. Valeur réalisable :** En 2020 et 2021, les valeurs réalisables constituaient 30% du total des actifs. Cependant, en 2022, elles ont diminué pour atteindre 21% du total des actifs.
- D. Valeur disponible :** Les valeurs disponibles, représentant la trésorerie, ont connu une hausse considérable de 142% en 2021 comparé à 2020, constituant alors 5% du total des actifs. Cette tendance haussière s'est poursuivie en 2022 avec une augmentation supplémentaire de 49% par rapport à 2021.

Tableau N°17: Bilan financier de Cosider TP (Passif)

| Passif | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Capitaux propres | 70 826 462 607,00 | 75 272 761 266,00 | 81 281 634 692,00 |
| Dettes à LMT | 12 302 941 552,00 | 10 014 285 721,00 | 7 398 778 325,00 |
| Dettes à CT | 66 204 509 711,00 | 78 055 715 436,00 | 54 835 289 387,00 |
| Total Passif | 149 333 913 870,00 | 163 342 762 423,00 | 143 515 702 407,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

Analyse du bilan financier (Passif) :

- A. Capitaux propres :** Au cours des trois exercices, les capitaux propres représentaient moins de 50% du total des ressources, indiquant que Cosider TP n'était pas financièrement autonome. En 2020, cette part était de 41%. Elle a ensuite augmenté de 6% en 2021 par rapport à 2020, puis de 8% supplémentaire en 2022 par rapport à 2021.
- B. Dettes à long et moyen terme (LMT) :** En 2020, les dettes à LMT représentaient 8% des ressources totales. Ce pourcentage a augmenté pour atteindre 6% en 2021, avant de diminuer de 26% en 2022 par rapport à 2021.
- C. Dettes à court terme (CT) :** Les dettes à CT ont augmenté de 44% en 2021 par rapport à 2020, puis une diminution de 30% en 2022 par rapport à 2021.

1.2. Calcul des indicateurs de l'équilibre financier :

1.2.1. Calcul de fonds de roulement net global « FRNG » :

Le fonds de roulement net global (FRNG) est un moyen financier pérenne dont dispose l'entreprise pour subvenir aux besoins récurrents liés à son activité courante. Il représente une réserve de trésorerie permettant de financer une partie de l'actif circulant. L'accroissement du FRNG renforce la solidité financière de l'entreprise en augmentant ses disponibilités monétaires.

A. Calcul de « FRNG » à partir du haut de bilan :

Le calcul du Fonds de Roulement Net Global (FRNG) à partir du haut de bilan se fait en utilisant la formule suivante :

$$\text{FRNG} = \text{Ressources durables} - \text{Emplois stables}$$

Tableau N°18: Le FRNG à partir du haut de bilan des exercices 2020, 2021 et 2022.

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ressources stables | 83 129 404 159,00 | 85 287 046 987,00 | 88 680 413 017,00 |
| Emplois stables | 61 732 060 995,00 | 61 056 716 328,00 | 61 922 726 768,00 |
| FRNG | 21 397 343 164,00 | 24 230 330 656,00 | 26 757 686 253,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022

B. Calcul de « FRNG » à partir du bas de bilan :

Pour déterminer le FRNG à partir du bas du bilan, on applique le calcul suivant :

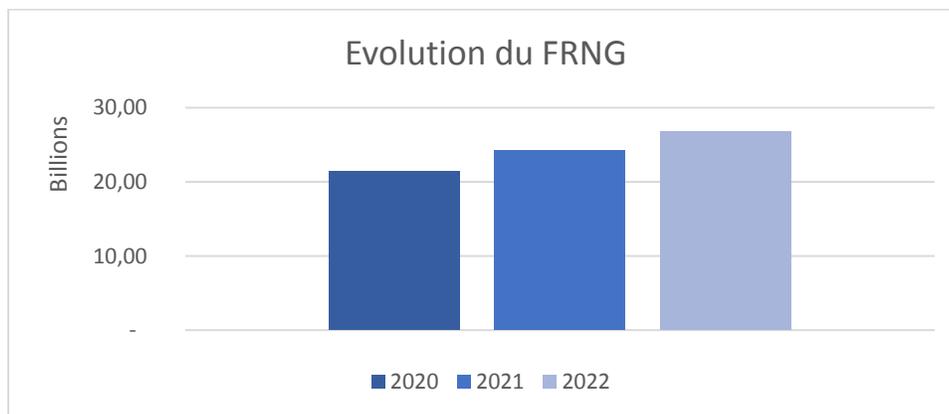
$$\text{FRNG} = (\text{Actif circulant} + \text{Actif de trésorerie}) - (\text{Passif circulant} + \text{Passif de trésorerie})$$

Tableau N°19: Le FRNG à partir du bas de bilan des exercices 2020, 2021 et 2022.

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| AC+AT (1) | 87 601 852 875,00 | 102 286 046 094,00 | 81 592 975 639,00 |
| PC+PT(2) | 66 204 509 711,00 | 78 055 715 436,00 | 54 835 289 387,00 |
| FRNG = (1)-(2) | 21 397 343 164,00 | 24 230 330 656,00 | 26 757 686 253,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°

Graphique N°01 : Évolution de FRNG durant la période étudiée 2020,2021 et 2022.



Source : Élaboré par nos soins à partir de tableau N°18

C. L'interprétation de FRNG :

Durant les trois années, on remarque que le FRNG a augmenté de 13% en 2021 par rapport à 2020 et de 10% en 2022 par rapport à 2021. Le fonds de roulement a enregistré des valeurs

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

positives plus de 21 milliards DA pendant les 3 ans. Cela signifie que l'ensemble des actifs à long terme ont été financés par les capitaux permanents de l'entreprise. Donc, elle est en mesure de dégager rapidement une liquidité qui va lui assurer le paiement des fournisseurs ou des dettes bancaires à court terme. Cette suffisance en fonds de roulement est justifiée par l'excédent des ressources (fonds) pour financer les immobilisations, offrant ainsi une marge de sécurité financière à l'entreprise.

1.2.2. Calcul du besoin en fonds de roulement « BFR » :

A. Calcul du « BFR » à partir du bilan :

Le calcul du BFR à partir du bilan s'effectue avec la formule suivante :

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})$$

Tableau N°20: Le BFR à partir du bilan des exercices 2020, 2021 et 2022.

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ACE + ACHE (1) | 84 070 251 428,00 | 93 756 354 957,00 | 68 855 021 023,00 |
| DE + DHE (2) | 66 204 509 711,00 | 78 055 715 436,00 | 54 835 289 387,00 |
| BFR = (1) – (2) | 17 865 741 717,00 | 15 700 639 521,00 | 14 019 731 636,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022

B. Calcul du « BFR » à partir de « BFRE et BFRHE » :

Le calcul du BFR à partir de ces décompositions « BFRE et BFRHE » s'effectue avec l'aide des formules suivantes :

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dette circulant d'exploitation} \text{ Besoin en fonds de roulement}$$

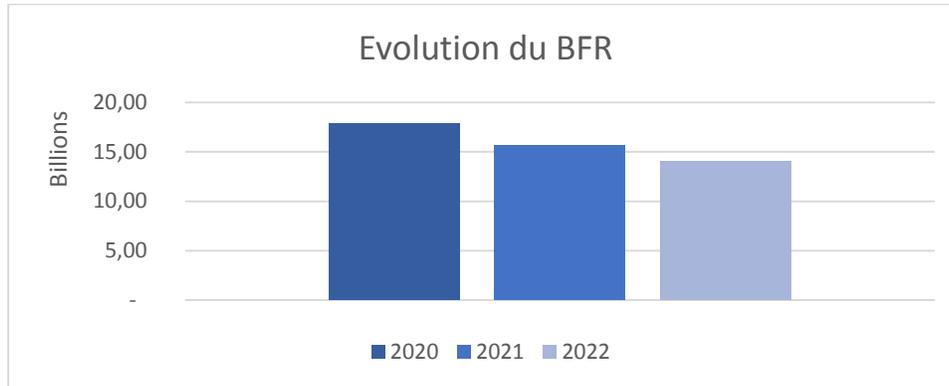
$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Dettes circulant hors exploitation}$$

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

Tableau N° 21: Le BFR à partir du « BFRE et BFRHE ».

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| BFRE = ACE - PCE | 11 182 180 577,00 | 654 181 747,00 | 17 318 510 660,00 |
| BFRHE = ACHE - PCHE | 6 683 561 140,00 | 15 046 457 774,00 | -3 298 779 024,00 |
| BFR = (1) + (2) | 17 865 741 717,00 | 15 700 639 521,00 | 14 019 731 636,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

Graphique N°02:Évolution de BFR durant la période étudiée.

Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau N°20

C. L'interprétation de BFR :

On remarque que pendant ces trois années, l'entreprise a réalisé un besoin de fonds de roulement positif. Cela indique que l'entreprise rencontre des difficultés de trésorerie pour financer son cycle d'exploitation courant (délais de paiement clients trop longs, stocks immobilisés, etc.). Donc, elle doit utiliser une partie de sa trésorerie pour financer ses actifs circulants (comme les stocks et les créances clients) qui ne sont pas immédiatement compensés par les passifs circulants (comme les dettes fournisseurs).

En résumé, un BFR positif signifie que l'entreprise doit trouver des moyens de financer l'écart entre ses actifs circulants et ses passifs circulants, ce qui peut mettre la pression sur sa trésorerie et affecter sa capacité à opérer efficacement et à se développer.

1.2.3. Calcul de la trésorerie nette « TN » :

La trésorerie représente le surplus ou le manque de liquidités une fois que le financement nécessaire au BFR est assuré.

A. Calcul de « TN » à partir du haut de bilan :

Le calcul de la trésorerie nette à partir du haut de bilan à travers cette formule :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Tableau N°22:La trésorerie nette à partir du haut du bilan

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| FRNG | 21 397 343 164,00 | 24 230 330 656,00 | 26 757 686 253,00 |
| BFR | 17 865 741 717,00 | 15 700 639 521,00 | 14 019 731 636,00 |
| TN = FRNG - BFR | 3 531 601 447,00 | 8 529 691 135,00 | 12 737 954 617,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022

B. Calcul de « TN » à partir du bas de bilan :

Le calcul de la trésorerie nette à partir du bas de bilan à travers cette formule :

$$\text{La trésorerie nette} = \text{Trésorerie présente à l'actif} - \text{Trésorerie présente au passif}$$

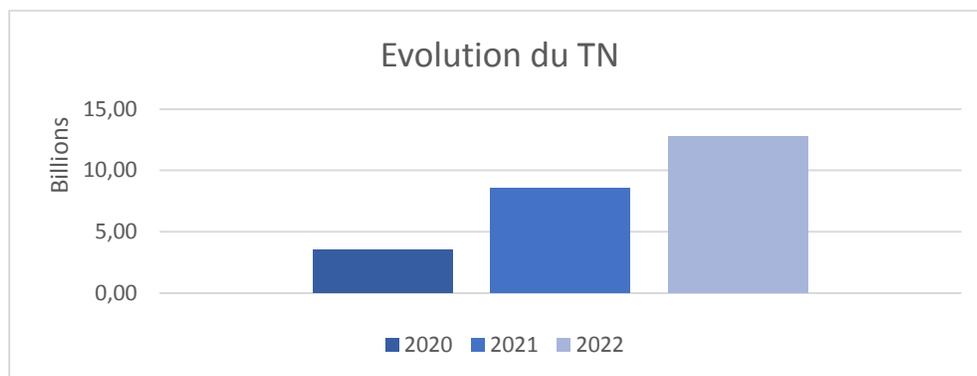
CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

Tableau N°23: La trésorerie nette à partir du bas du bilan.

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Trésorerie Active (1) | 3 531 601 447,00 | 8 529 691 135,00 | 12 737 954 617,00 |
| Trésorerie Passive (2) | 0 | 0 | 0 |
| TN = (1) – (2) | 3 531 601 447,00 | 8 529 691 135,00 | 12 737 954 617,00 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022

Graphique N°03: Évolution de RN durant la période étudiée.



Source : Élaboré par nos soins à partir du tableau N

C. L'interprétation de TN :

D'après les résultats des années 2020, 2021 et 2022, le fonds de roulement (FR) dépasse le besoin en fonds de roulement (BFR), générant ainsi une trésorerie largement positive. Le fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement sont positifs, pour chacune de ces trois années. Tel que $FRNG > BFR$ Cette situation montre que les ressources financières de l'entreprise sont plus que suffisantes pour couvrir ses besoins. En d'autres termes, la santé financière de l'entreprise est solide, lui permettant de financer des dépenses supplémentaires sans avoir recours à l'emprunt. L'activité opérationnelle dégage un excédent de trésorerie que l'entreprise peut placer à court terme pour en tirer des profits.

2. Analyse de la trésorerie par l'approche dynamique :

2.1. Présentation du TFT des exercices 2020,2021 et 2022 :

Le tableau du flux de Cosider travaux publics est établi selon la méthodes directe :

Tableau N°24: Le TFT des exercices 2020,2021,2022.

| Libelle | 31/12/2020 | 31/12/2021 | 31/12/2022 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | | | |
| Encaissements reçus des clients | 64 435 259 331,63 | 57 772 050 182,55 | 66 454 674 494,11 |
| Somme versées aux fournisseurs et au personnel | -53 129 892 367,57 | -46 944 335 286,94 | -51 395 396 831,72 |

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

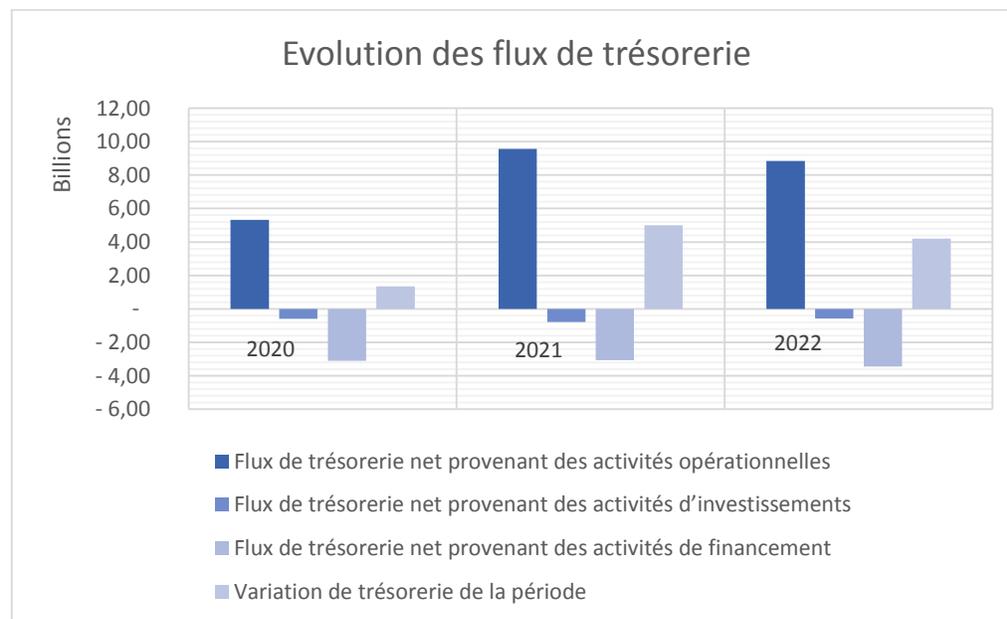
| | | | |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Intérêts et autres frais financiers payés | -568 095 409,71 | -508 479 685,77 | -309 515 426,96 |
| Impôts sur les résultats payés | - | - | -40 000 000,00 |
| Avances de trésorerie au Groupe (TVA et IBS consolidés à acquitter) | -6 412 696 298,46 | -3 257 581 094,79 | -5 858 678 137,56 |
| Avances reçues du Groupe COSIDER | 1 000 000 000,00 | 2 500 000 000,00 | - |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | 5 324 575 255,89 | 9 561 654 115,05 | 8 851 084 097,87 |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires | - | - | - |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles | 5 324 575 255,89 | 9 561 654 115,05 | 8 851 084 097,87 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements | | | |
| Décaissement sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | -708 789 243,55 | -1 215 810 209,81 | -760 586 708,50 |
| Encaissement sur ventes des déchets ferreux | - | 268 904 218,00 | 58 822 180,00 |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières | - | - | -3 000 000 000,00 |
| Encaissement sur cessions d'immobilisations financières | - | 32 544 973,50 | 3 000 000 000,00 |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | 120 177 997,07 | 120 172 069,94 | 120 000 000,00 |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus | - | - | - |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements | -588 611 246,48 | -794 188 948,37 | -581 764 528,50 |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financements | | | |
| Encaissement suite à l'émission d'actions | | - | - |
| Dividendes et autres distributions effectuées | -1 000 000 000,00 | -800 000 000,00 | -760 000 000,00 |

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

| | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Encaissements provenant d'emprunts | 455 392 000,00 | 455 540 727,41 | 14 884 000,00 |
| Remboursements d'emprunts ou autre dettes assimilées | -2 570 324 796,51 | -2 732 820 834,68 | -2 715 091 250,41 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement | -3 114 932 796,51 | -3 077 280 107,27 | -3 460 207 250,41 |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités | -283 114 071,64 | -692 095 371,46 | -600 848 837,50 |
| Variation de trésorerie de la période | 1 337 917 141,26 | 4 998 089 687,95 | 4 208 263 481,46 |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période | 2 193 684 205,86 | 3 531 601 447,12 | 8 529 691 135,07 |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période | 3 531 601 447,12 | - | 12 737 954 616,53 |
| Variation de la trésorerie de la période | 1 337 917 241,26 | -3 531 601 447,12 | 4 208 263 481,46 |
| Rapprochement avec le résultat comptable | -469 536 181,06 | 2 929 637 878,16 | 3 023 863 666,22 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

Graphique N°04: Évolution des flux de trésorerie pendant les trois ans.



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°24

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

2.1.1. L'interprétation de TFT :

Les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles de Cosider ont été positifs sur les trois années, avec une forte hausse de 80% entre 2020 et 2021, puis une légère baisse de 7% en 2022. Ceci s'explique principalement par des encaissements clients et du groupe Cosider supérieurs aux décaissements versés aux fournisseurs, au personnel et autres charges. Cette performance opérationnelle solide a permis à l'entreprise de couvrir la totalité de ses charges sur la période.

Concernant les investissements, les flux de trésorerie ont été négatifs sur les trois ans, signifiant que Cosider a effectué des investissements importants dans l'acquisition d'actifs immobilisés. Les décaissements liés à ces investissements ont été supérieurs aux cessions d'immobilisations. Le niveau d'investissement a augmenté en 2021 par rapport à 2020, avant de redescendre en 2022.

Pour le financement, les flux négatifs s'expliquent probablement par des remboursements de dettes et/ou des distributions de dividendes. Cela indique que la structure financière n'est pas parfaitement équilibrée, avec moins de financement externe que de remboursements/distributions.

Malgré des flux d'investissement et de financement négatifs, la variation globale de trésorerie sur la période est restée très positive grâce aux solides performances opérationnelles. La trésorerie a fortement augmenté en 2021 avant de se stabiliser un niveau élevé en 2022.

3. Analyse de la trésorerie par les ratios :

La notion de liquidité renvoie à l'aptitude d'une entreprise à répondre à ses échéances financières à court terme. Un risque de liquidité apparaît lorsque les actifs réalisables rapidement sont d'une valeur moindre que celle des dettes arrivant prochainement à échéance. Les ratios de liquidité permettent d'évaluer si les ressources mobilisables dans l'immédiat sont suffisantes pour faire face aux engagements financiers urgents.

3.1. Ratio de liquidité générale :

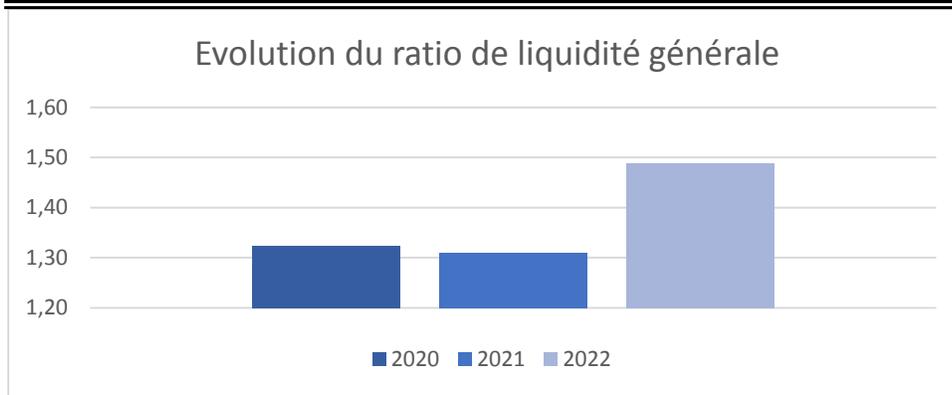
$$\text{Liquidité Générale} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Passifs circulants}} = \frac{\text{Stocks+Créances+Disponibilité}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

Tableau N°25 : Ratio de liquidité générale pendant es exercices 2020, 2021 et 2022

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Ratio de liquidité générale | 87 601 852 875,00 | 102 286 046 094,00 | 81 592 975 639,00 |
| | / | / | / |
| | 66 204 509 711,00 | 78 055 715 436,00 | 54 835 289 387,00 |
| Total | 1,32 | 1,31 | 1,49 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

Graphique N°05:Évolution du ratio de liquidité générale pendant les exercices 2020, 2021 et 2022



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°25

3.1.1. Interprétation du ratio de liquidité générale :

On remarque que le ratio de liquidité générale de Cosider TP est supérieur à 1. Cela indique que l'entreprise dispose de suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir ses dettes à court terme, ce qui est un bon signe en termes de liquidité.

3.2. Ratio de liquidité réduite :

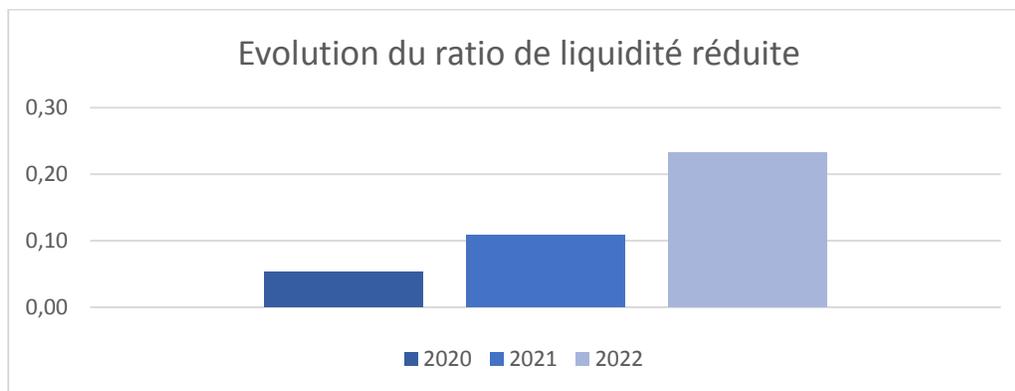
$$\text{Liquidité Réduite} = \frac{\text{Actifs Circulants} - \text{Stocks}}{\text{Passifs Circulants}} = \frac{\text{Créances} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

Tableau N°26: Ratio de liquidité réduite pendant es exercices 2020, 2021 et 2022

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ratio de liquidité réduite | 48 125 808 507,00 | 57 926 524 943,00 | 43 476 911 330,00 |
| | / | / | / |
| | 66 204 509 711,00 | 78 055 715 436,00 | 54 835 289 387,00 |
| Total | 0,73 | 0,74 | 0,79 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

Graphique N°06:Évolution du ratio de liquidité réduite pendant les exercices 2020, 2021 et 2022.



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°26

3.2.1. Interprétation du ratio de liquidité réduite :

Le ratio de liquidité réduite de Cosider TP est inférieur à 1 cette situation suggère que l'entreprise a tout juste assez d'actifs liquides pour couvrir ses passifs à court terme.

3.3. Ration de liquidité immédiate :

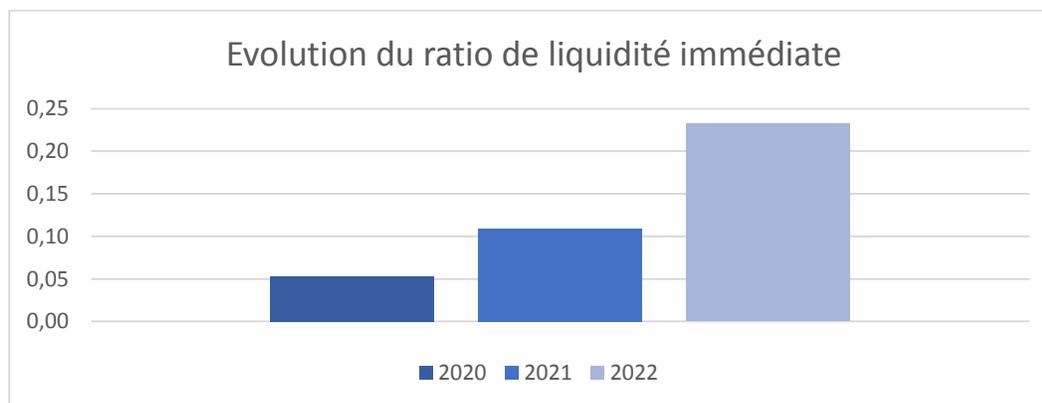
$$\text{Liquidité Immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

Tableau N°27:Ratio de liquidité immédiate pendant les exercices 2020, 2021 et 2022

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 3 531 601 447,00 | 8 529 691 135,00 | 12 737 954 616,00 |
| Ratio de liquidité immédiate | / | / | / |
| | 66 204 509 711,00 | 78 055 715 436,00 | 54 835 289 387,00 |
| Total | 0,05 | 0,11 | 0,23 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP des exercices 2020, 2021 et 2022.

Graphique N°07:Évolution du ratio de liquidité immédiate pendant les exercices 2020, 2021 et 2022.



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°27

3.3.1. Interprétation du ratio de liquidité immédiate :

Le ratio de liquidité immédiate inférieur à 1 indique que Cosider TP ne peut pas couvrir ses dettes à court terme avec ses disponibilités. Cependant, son augmentation au cours de ces trois années montre que la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme grâce à ses disponibilités s'est améliorée.

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

Section 03 : L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de Cosider travaux public

Cette section sera consacrée à l'évaluation de la rentabilité de l'entreprise Cosider TP et à l'analyse de son impact sur la performance globale de la société. Nous analyserons en détail les différents indicateurs et ratios de rentabilité pour déterminer la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices de manière efficace et durable.

1. Analyse du tableau de compte du résultat :

Bien que le compte de résultat de Cosider TP affiche son profit ou sa perte globale pour l'exercice, ce montant agrégé reste insuffisant pour répondre aux exigences financières approfondies de sa direction. Pour une compréhension accrue de la composition de ce résultat net et une évaluation pertinente de la rentabilité, l'état des résultats doit être étayé par d'autres outils de gestion. Notamment, les soldes intermédiaires de gestion s'avèrent indispensables.

Tableau N°28: Le compte de résultat de Cosider TP

| Désignation des Comptes | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ventes et produit annexes (Chiffre d'affaires) | 43 800 022 085 | 49 115 891 928 | 60 040 070 786 |
| Productions stockée et déstockée (Variation stocks produits finis et en cours) | 10 886 431 874 | 5 114 689 410 | -6 527 176 420 |
| Production immobilisée | 18 678 328 | 41 128 905 | 53 291 978 |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | 54 705 132 286 | 54 271 710 243 | 53 566 186 344 |
| Achats consommés | -28 278 785 490 | -28 150 704 690 | -27 572 590 610 |
| Services extérieurs et autre consommations | -4 332 340 799 | -4 566 963 943 | -4 665 280 372 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | -32 611 126 289 | -32 717 668 633 | -32 237 870 983 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (1-2) | 22 094 005 997 | 21 554 041 610 | 21 328 315 362 |
| Charges du personnel | -12 021 313 744 | -11 786 839 747 | -11 250 907 415 |
| Impôts, taxes versements assimilés | -848 435 622 | -847 319 268 | -787 963 684 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 9 224 256 632 | 8 919 882 595 | 9 289 444 263 |
| Autres produits opérationnels | 287 494 705 | 831 986 031 | 158 736 690 |
| Autres charges opérationnelles | -255 884 594 | -354 850 294 | -362 981 875 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | -4 848 319 771 | -4 928 412 957 | -5 951 416 697 |
| Reprises sur pertes de valeur de provisions | 12 749 501 | 101 128 955 | 221 735 712 |

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

| | | | |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| V-RESULTAT OPERATIONNEL | 4 420 296 473 | 4 569 734 330 | 3 355 518 092 |
| Produits financiers | 146 382 770 | 129 819 861 | 148 750 001 |
| Charges financières | -958 899 335 | -1 195 798 560 | -963 981 741 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | -812 516 565 | -1 065 978 699 | -815 231 740 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (5+6) | 3 607 779 908 | 3 503 755 631 | 2 540 286 352 |
| Personnel-participation au bénéfice | -1 258 151 153 | -851 215 698 | -1 036 513 601 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | -557 451 961 | -551 581 120 | -334 894 755 |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | 15 276 628 | -32 507 003 | 15 521 819 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 55 151 759 263 | 55 334 645 090 | 54 095 408 747 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | -53 344 305 841 | -53 266 193 280 | -52 911 008 932 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | 1 807 453 422 | 2 068 451 810 | 1 184 399 815 |
| Éléments extraordinaires (produits) | | / | / |
| Éléments extraordinaires (charges) | | / | / |
| IX-RESULTATS EXTRAORDINAIRE | | / | / |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 1 807 453 422 | 2 068 451 810 | 1 184 399 815 |

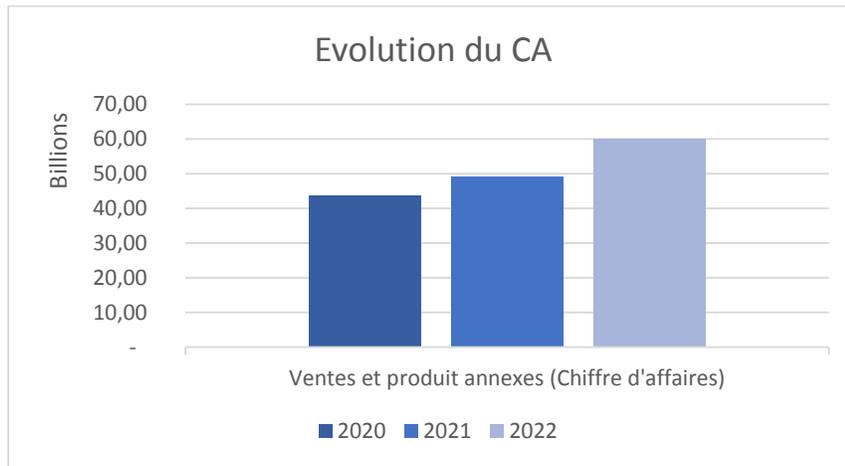
Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP exercices 2020,2021 et 2022

1.1. Analyse des soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion sont des phases clés dans l'analyse financière. Elles permettent de détailler la formation du résultat net final d'une entreprise en décomposant les différents composants. Chaque étape intermédiaire offre une information supplémentaire sur la manière dont les revenus, les dépenses, les gains et les pertes se combinent pour arriver au bénéfice ou à la perte nette totale.

1.1.1. Chiffre d'affaires :

Graphique N°08:Évolution du CA

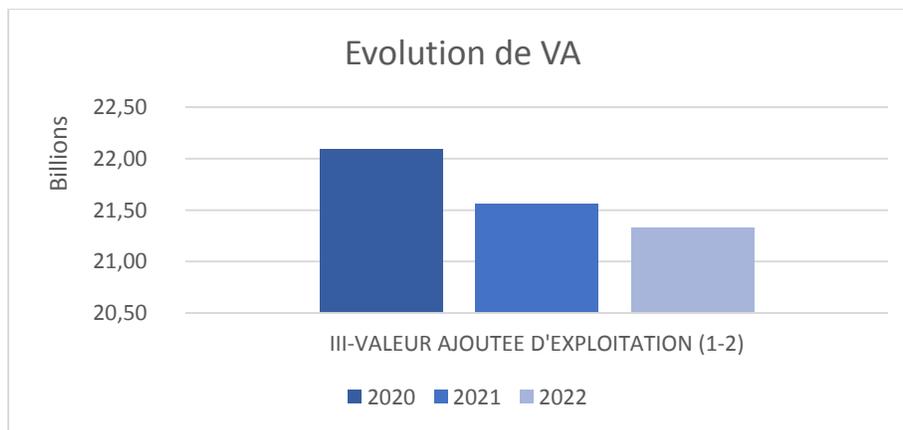


Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°28

Nous remarquons que le CA de Cosider TP a connu une augmentation durant les trois exercices étudiés 2020, 2021 et 2022, ainsi que le CA en 2022 par rapport à 2021 a vu une augmentation importante de 22% et en 2021 le CA a enregistré une augmentation de 12 % par rapport à 2020 ceci dû principalement à l'augmentation des travaux vendus.

1.1.2. Valeur ajoutée :

Graphique N°09:Évolution de VA

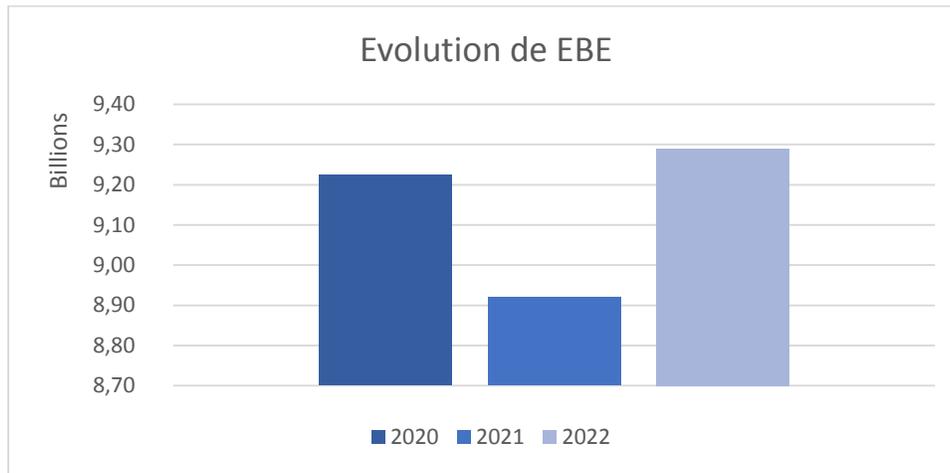


Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°28

La valeur ajoutée correspond à la richesse générée par l'entreprise grâce à ses opérations. On observe une diminution de la valeur ajoutée au cours des trois dernières années en raison de la baisse de la production de l'exercice. Cette baisse est attribuable à la réduction de la production stockée et une forte consommation, malgré une augmentation du chiffre d'affaires.

1.1.3. Excédent brute d'exploitation :

Graphique N°10:Évolution de l'EBE

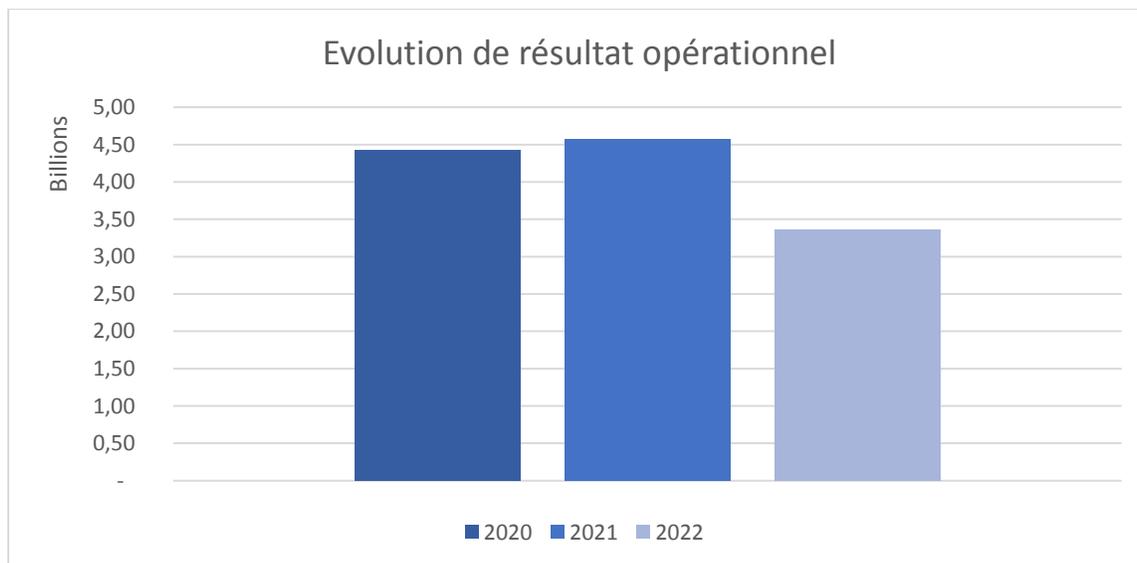


Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°28

EBE est un indicateur financier qui mesure la performance opérationnelle d'une entreprise. Il représente le profit brut réalisé avant la déduction des intérêts, impôts, dépréciations et amortissements et concernant Cosider TP on remarque que EBE a diminué en 2021 de 3% en 2021 d'une valeur de 8 919 882 595 DA. Après il a augmenté en 2022 de 4% d'une valeur de 9 289 444 263 DA

1.1.4. Résultat opérationnel :

Graphique N°11:Évolution de résultat opérationnel

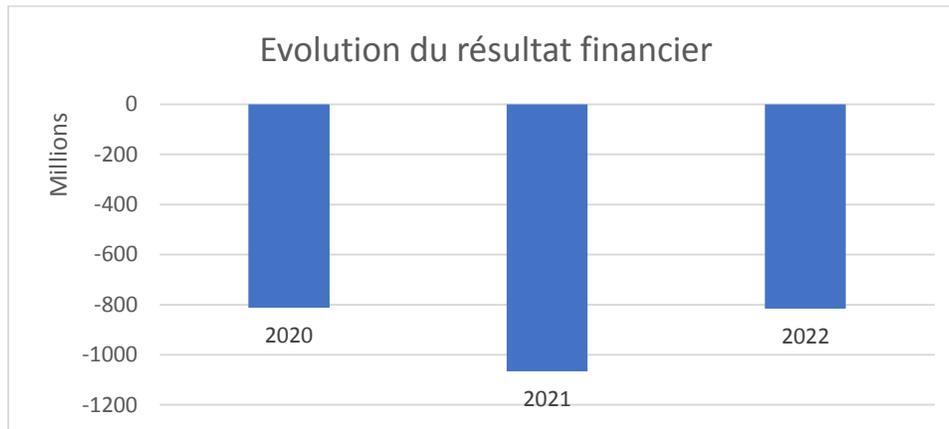


Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°28

Le résultat opérationnel représente le bénéfice généré par les activités habituelles de l'entreprise. Pour l'exercice 2020, Cosider a enregistré un résultat d'exploitation s'élève 4 420 296 473 DA. Et en 2020 elle a réalisé une petite amélioration e concernant le résultat d'exploitation avec une augmentation de 3 %. A l'inverse, en 2021 nous remarquons une forte diminution de l'EBE de 27% à cause la diminution de la valeur ajoutée

1.1.5. Résultat financier :

Graphique N°12:Évolution du résultat financier



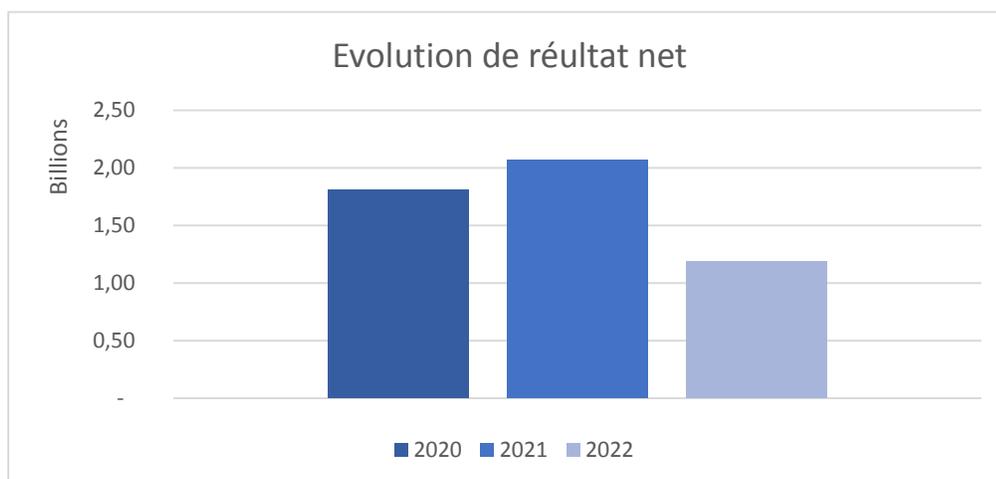
Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°28.

Le résultat financier d'une entreprise est un indicateur comptable qui évalue sa performance dans la gestion de ses placements, de sa trésorerie et de son endettement. Il dépend de la capacité de l'entreprise à générer des revenus financiers supérieurs à ses charges financières.

Pour la DP, les résultats financiers des exercices 2020 et 2021 ont été négatifs en raison de charges financières élevées par rapport aux produits financiers. En 2020, le résultat financier s'élevait à -812 516 565 DA, ce qui a eu un impact défavorable sur la situation financière de nombreuses entreprises. Cependant, en 2021, le résultat financier de Cosider TP s'est encore détérioré pour atteindre -1 065 978 699 DA, indiquant une gestion financière faible. Bien qu'en 2022 le résultat financier ait montré une amélioration, il reste néanmoins négatif.

1.1.6. Résultat net :

Graphique N°13:Évolution du résultat net



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°28.

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

Le résultat net d'une entreprise constitue un indicateur crucial qui évalue sa performance financière globale sur une période déterminée, généralement un exercice fiscal. D'après les résultats de Cosider TP, on constate que le résultat net a été positif au cours des trois dernières années. En 2020, le résultat net s'élevait à 1 807 453 422 DA, puis il a augmenté de 14 % en 2021 pour atteindre 2 068 451 810 DA. Cependant, en 2022, le résultat net a chuté de 47 % pour se situer à 1 184 399 815 DA.

1.2. Analyse de la capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement est un indicateur clé de l'indépendance financière d'une entreprise. Également connue sous le nom de cash-flow, elle sera développée et analysée dans le contexte de Cosider TP à partir de cette formule :

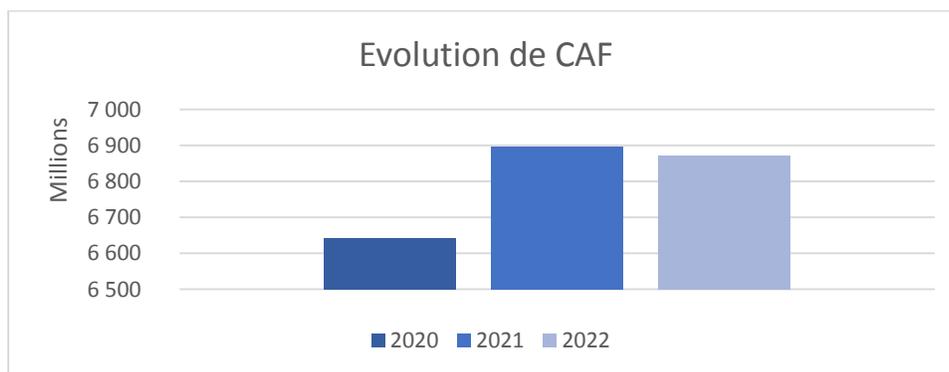
$$\text{Capacité d'autofinancement} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} - \text{Reprises sur amortissements et provisions}$$

Tableau N°29: La capacité d'autofinancement de Cosider TP en 2020,2021 et 2022.

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Résultat net de l'exercice | 1 807 453 422 | 2 068 451 810 | 1 184 399 815 |
| (+) Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions | 4 848 319 771 | 4 928 412 957 | 5 908 798 733 |
| (-) Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions | 12 749 501 | 101 128 955 | 221 735 711 |
| (+) Valeur comptable des éléments d'actif immobilisés | - | - | - |
| (-) Produits des cessions d'éléments d'actif cédés | - | - | - |
| (-) Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice | - | - | - |
| CAF | 6 643 023 692 | 6 895 735 812 | 6 871 462 837 |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP exercices 2020,2021et 2022.

Graphique N°14: Évolution du CAF.



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°29.

1.2.1. Interprétation :

La capacité d'autofinancement (CAF) est un indicateur essentiel pour évaluer l'indépendance financière et la solidité d'une entreprise. En ce qui concerne le Cosider TP, on remarque que la CAF a augmenté de 252 712 120 DA en 2021 par rapport à 2022. Cela indique que l'entreprise peut financer ses projets d'investissement sans recourir à l'endettement, ce qui peut accélérer son développement et sa croissance à long terme.

En revanche, en 2022, on remarque que la CAF a diminué de 24 272 975 DA par rapport à 2021. Cela pourrait signaler des problèmes potentiels comme une baisse de la rentabilité, une augmentation des charges ou une mauvaise gestion des ressources financières.

2. Analyse de la rentabilité :

La rentabilité représente la visée primordiale pour toute entreprise, quelle que soit son envergure ou son domaine d'activité. Cet objectif se traduit par la capacité de la société à générer des profits grâce à ses opérations. Dans ce qui suit, nous allons procéder au calcul et à l'interprétation des indicateurs de rentabilité de l'entreprise Cosider TP sur une période de trois exercices.

2.1. Calcul de la rentabilité :

2.1.1. La rentabilité économique :

La rentabilité économique mesure la richesse créée par l'actif économique de l'entreprise en comparant les résultats obtenus avec le capital investi. Cet indicateur est particulièrement pertinent pour les dirigeants, car il reflète l'efficacité de leurs investissements.

$$\text{La rentabilité économique} = \frac{\text{le résultat d'exploitation}}{\text{l'actif économique}}$$

2.1.2. La rentabilité financière :

Le ratio de rentabilité financière reflète la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices nets par rapport aux fonds propres investis. Cette mesure revêt une importance capitale pour les actionnaires, car elle indique le rendement obtenu sur le capital qu'ils ont investi dans la société.

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net de l'exercice}}{\text{Capitaux propres (hors résultat)}}$$

Tableau N°30: La rentabilité économique et la rentabilité financière de Cosider TP pour les exercices 2020, 2021 et 2022.

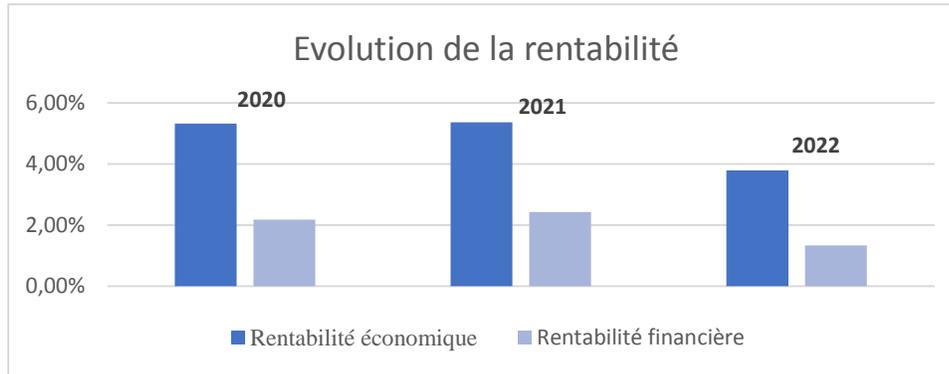
| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Rentabilité économique | 4 420 296 473 | 4 569 734 330 | 3 355 518 092 |
| | / | / | / |
| | 83 129 404 159,00 | 85 287 046 987,00 | 88 680 413 017,00 |
| Total | 5,32% | 5,36% | 3,78% |
| Rentabilité financière | 1 807 453 422,00 | 2 068 451 810,00 | 1 184 399 815,00 |
| | / | / | / |
| | | | |

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

| | | | |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 83 129 404 159,00 | 85 287 046 987,00 | 88 680 413 017,00 |
| Total | 2,17% | 2,43% | 1,34% |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP exercices 2020,2021et 2022.

Graphique N°15:Évolution de la rentabilité économique et la rentabilité financière durant la période étudiée.



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°30.

2.2. Interprétation :

2.2.1. La rentabilité économique :

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à dégager un rendement à partir de l'ensemble de ses actifs économiques, indépendamment des sources de financement. En 2020, la rentabilité économique était de 5,32%. Cela signifie que pour chaque dollar investi dans les actifs productifs, l'entreprise a généré un résultat d'exploitation (avant frais financiers et impôts) de 5,32 cents. En 2021, ce ratio est resté relativement stable à 5,36%, indiquant une légère amélioration de la rentabilité des actifs économiques par rapport à 2020. Cependant, en 2022, on constate une baisse significative de la rentabilité économique à 3,78%. Cette diminution peut être préoccupante car elle indique que l'entreprise utilise moins efficacement ses actifs économiques pour générer des profits opérationnels.

2.2.2. La rentabilité financière :

La rentabilité financière mesure la rentabilité du point de vue des actionnaires, c'est-à-dire le rendement des capitaux propres investis dans l'entreprise. En 2020, la rentabilité financière était de 2,17%. Cela signifie que pour chaque dinar investi par les actionnaires dans les capitaux propres, l'entreprise a généré un bénéfice net de 2,17. En 2021, ce ratio s'est légèrement amélioré à 2,43%. Une augmentation de la rentabilité financière est généralement perçue positivement par les investisseurs, car cela indique une meilleure rémunération de leurs fonds investis. Cependant, en 2022, on constate une forte baisse de la rentabilité financière à 1,34%. Cette diminution marquée peut être préoccupante pour les actionnaires, car cela signifie que l'entreprise dégage une augmentation des capitaux propres non accompagnée d'une hausse proportionnelle du bénéfice.

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

3. Calcul des ratios de rentabilité :

Pour évaluer la rentabilité et la performance d'une entreprise, il est essentiel d'examiner des ratios financiers spécifiques, calculés à partir des données comptables. L'analyse de ces indicateurs permet de comprendre la situation financière et la profitabilité de l'entreprise.

3.1. Taux de marge d'exploitation :

Présente la portion du chiffre d'affaires restant après avoir soustrait les charges opérationnelles. Cet indicateur est essentiel pour mesurer la rentabilité des activités principales de l'entreprise.

$$\text{Taux de marge d'exploitation} = \frac{\text{EBE}}{\text{CA HT}}$$

3.2. Taux de marge nette d'exploitation :

Indique le profit net généré par l'activité principale de l'entreprise après avoir soustrait tous les coûts d'exploitation ainsi que les charges financières et exceptionnelles. C'est un indicateur crucial de la rentabilité nette opérationnelle.

$$\text{Taux de marge nette d'exploitation} = \frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{CA HT}}$$

3.3. Taux de marge nette :

Indique la proportion du chiffre d'affaires qui devient un bénéfice net après déduction de toutes les charges (opérationnelles, financières, exceptionnelles et impôts). C'est un indicateur global de la rentabilité d'une entreprise.

$$\text{Taux de marge nette} = \frac{\text{Résultat nette de l'exercice}}{\text{CA HT}}$$

3.4. Taux de rotation du capital investi :

Le taux de rotation du capital investi (ou rotation des actifs) évalue l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs immobilisés et son besoin en fonds de roulement pour produire des ventes.

$$\text{Taux de rotation du capital investi} = \frac{\text{CA HT}}{\text{Actif économique}}$$

Tableau N°31: Les ratios de rentabilité des exercices 2020, 2021 et 2022.

| Désignation | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Taux de marge d'exploitation | 9 224 256 631,72 | 8 919 882 595,03 | 9 289 444 263,11 |
| | / | / | / |
| | 43 800 022 085 | 49 115 891 928 | 60 040 070 786 |
| Total | 21% | 18% | 15% |
| Taux de marge nette d'exploitation | 4 420 296 472,79 | 4 569 734 329,81 | 3 355 518 092,31 |
| | / | / | / |
| | 43 800 022 085 | 49 115 891 928 | 60 040 070 786 |
| Total | 10% | 9% | 6% |
| | 1 807 453 422,32 | 2 068 451 809,79 | 1 184 399 815,24 |

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

| | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Taux de marge nette | / | / | / |
| | 43 800 022 085 | 49 115 891 928 | 60 040 070 786 |
| Total | 4% | 4% | 2% |
| Taux de rotation du capital investi | 43 800 022 085 | 49 115 891 928 | 60 040 070 786 |
| | / | / | / |
| | 83 129 404 159 | 85 287 046 984 | 88 680 413 021 |
| Total | 53% | 58% | 68% |

Source : élaboré par nos soins à partir des états financiers de Cosider TP exercices 2020,2021et 2022.

3.5. Interprétation :

3.5.1. Taux de marge d'exploitation :

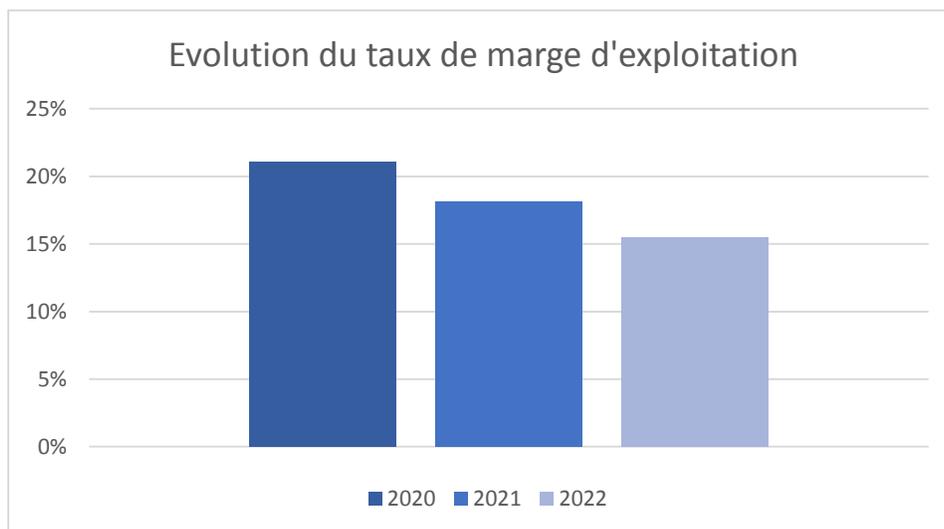
D'après les chiffres présentés, on constate une baisse progressive du taux de marge d'exploitation sur les 3 derniers exercices :

- Exercice 2020 : 21%
- Exercice 2021 : 18% (baisse de 3 points)
- Exercice 2022 : 15% (baisse de 3 points supplémentaires)

Cette tendance à la baisse du taux de marge d'exploitation peut être un sujet de préoccupation car cela signifie que l'entreprise dégage de moins en moins de bénéfices opérationnels par rapport à son chiffre d'affaires.

Les causes possibles peuvent être une hausse des coûts (matières premières, main-d'œuvre, etc.) plus rapide que la hausse des prix de vente, une concurrence accrue pesant sur les marges, ou encore des problèmes d'efficacité opérationnelle.

Graphique N°16:Évolution du taux de marge d'exploitation.



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°31.

3.5.2. Taux de marge nette d'exploitation :

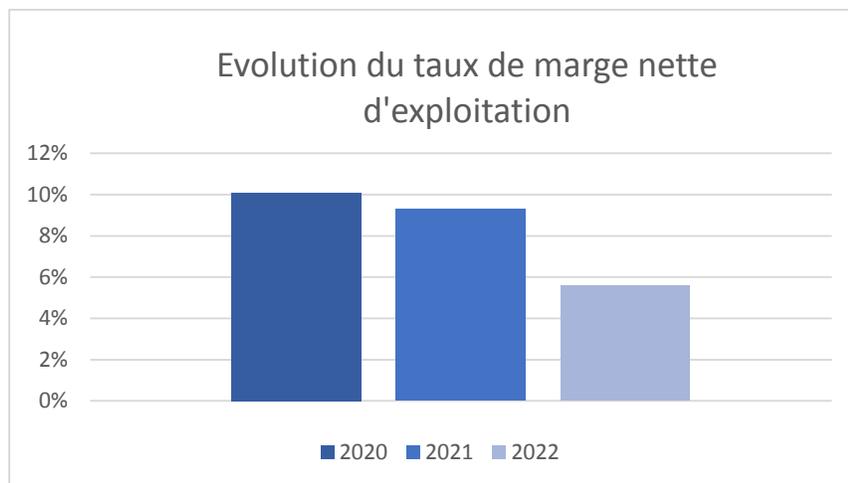
On constate une baisse continue et significative de ce taux sur les 3 exercices :

- Exercice 2020 : 10%
- Exercice 2021 : 9% (baisse de 1 point)
- Exercice 2022 : 6% (nouvelle baisse de 3 points)

Cette diminution du taux de marge nette d'exploitation est préoccupante car elle signifie que la part des revenus se transformant en bénéfice net après impôts diminue d'année en année.

Les causes possibles sont multiples : dégradation de la compétitivité, pression sur les prix de vente, charges financières élevées.

Graphique N°17:Évolution du taux de marge nette d'exploitation



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°31.

3.5.3. Taux de marge nette :

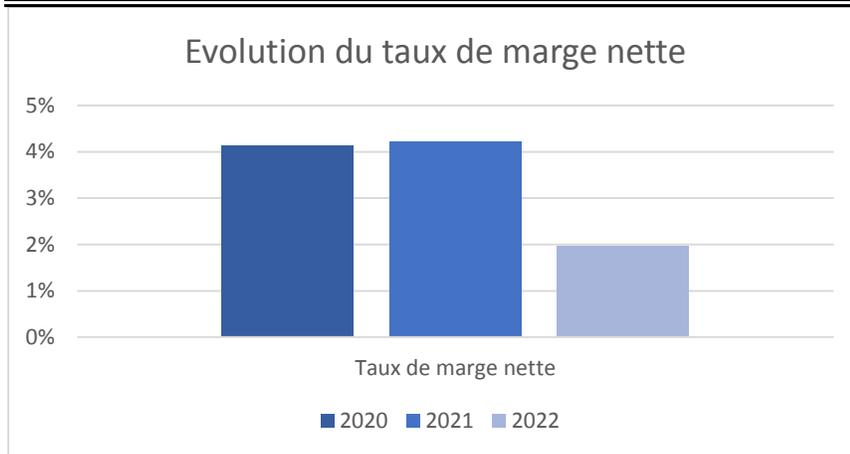
D'après les chiffres fournis, on constate une dégradation du taux de marge nette sur la période :

- Exercices 2020 et 2021 : 4%
- Exercice 2022 : 2% (baisse de 2 points)

Même si le taux était stable à 4% en 2020 et 2021, un taux de marge nette de 4% est généralement considéré comme assez faible. Cela signifie que seulement 4% du chiffre d'affaires se transforme en profit net.

La forte baisse à 2% en 2021 est donc préoccupante et doit alerter sur la dégradation de la rentabilité globale. Seuls 2% des revenus arrivent désormais au résultat net.

Graphique N°18: Évolution du taux de marge nette



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°31.

3.5.4. Taux de rotation du capital investi :

D'après les chiffres, on constate une augmentation continue et significative de ce taux sur la période :

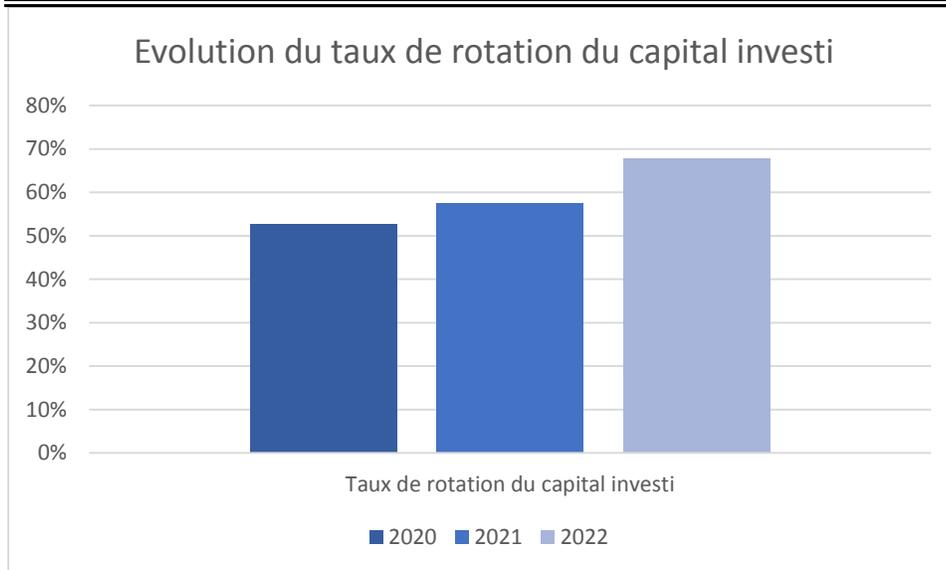
- Exercice 2019 : 53%
- Exercice 2020 : 58% (hausse de 5 points)
- Exercice 2021 : 68% (nouvelle hausse de 10 points)

Cette progression est très positive car elle traduit une amélioration de la rotation des capitaux investis et donc de l'efficacité opérationnelle.

En 2021, avec un taux de 68%, cela signifie que pour 1€ investi, l'entreprise a généré 0,68€ de chiffre d'affaires. C'est un très bon ratio qui dénote une utilisation optimale des ressources disponibles.

Les facteurs favorables peuvent être une meilleure gestion des stocks et du BFR, des investissements mieux dimensionnés, une hausse des volumes d'activité.

Graphique N°19: Évolution du taux de rotation du capital investi



Source : élaboré par nos soins à partir de tableau N°31

4. L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de Cosider TP :

Les résultats montrent clairement que la gestion efficace de la trésorerie chez Cosider TP a eu un impact très positif sur sa rentabilité financière. Cette performance notable s'explique principalement par le résultat net positif obtenu durant les trois exercices analysés. En gérant rigoureusement ses charges opérationnelles, Cosider TP a réussi à dégager des bénéfices importants.

Un facteur clé de cette réussite réside dans l'utilisation optimale des fonds propres pour financer ses activités. En évitant un recours excessif à l'endettement, Cosider TP a pu maintenir une rentabilité financière positive, prouvant ainsi la rentabilité et la valeur ajoutée de ses capitaux propres.

Bien que l'activité principale de la DP soit la réalisation des projets, elle a pu dégager des marges bénéficiaires importantes en maintenant ses charges inférieures à ses revenus, ce qui a contribué à l'amélioration de sa rentabilité financière.

De plus, une gestion proactive des excédents de trésorerie a permis à Cosider TP de maximiser ses revenus. En investissant judicieusement ses liquidités excédentaires dans des activités rentables, elle a généré des revenus supplémentaires, renforçant ainsi sa démarche d'optimisation de la rentabilité.

Cosider TP a également bénéficié d'une gestion stricte de ses créances clients. En recouvrant efficacement ses créances, elle a amélioré ses flux de trésorerie et réduit les risques de défaut de paiement, ce qui a préservé sa rentabilité financière.

Les outils de gestion de trésorerie mis en place chez Cosider TP se sont révélés particulièrement efficaces. En permettant un suivi étroit des flux de trésorerie, des investissements et des charges, ces outils ont permis d'optimiser la trésorerie et, par conséquent, d'améliorer significativement la rentabilité financière.

Concernant la rentabilité économique, les résultats positifs enregistrés démontrent la capacité de Cosider TP à exploiter efficacement ses actifs pour générer des résultats d'exploitation satisfaisants. Cette

CHAPITRE III : ÉTUDE PRATIQUE AU SEIN DE COSIDER TRAVAUX PUBLICS

performance est indépendante de la structure de financement de l'entreprise, car la rentabilité économique est mesurée par le rapport entre le résultat d'exploitation et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre, sans prendre en compte la source de financement.

Conclusion :

Lors de notre stage chez Cosider TP, nous avons étudié divers états financiers, en appliquant les éléments étudiés dans les deux premiers chapitres, ce qui nous a permis de mieux comprendre l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de l'entreprise et de nous donner une vision claire.

Les résultats obtenus ont confirmé que la gestion efficace de la trésorerie influence positivement la rentabilité et la performance de l'entreprise. En effet, une gestion rigoureuse des flux de trésorerie, combinée à une optimisation des délais de paiement et de recouvrement, a permis à Cosider TP de maintenir un niveau de liquidités suffisant pour honorer ses engagements à court terme tout en minimisant les coûts de financement.

Cette maîtrise des flux de trésorerie a également dégagé des ressources supplémentaires pour financer de nouveaux projets d'investissement rentables, contribuant ainsi à l'augmentation des bénéfices de l'entreprise. De plus, une gestion proactive de la trésorerie a réduit les risques de défaut de paiement et de pénalités, préservant ainsi la réputation et la crédibilité financière de Cosider TP auprès de ses partenaires et créanciers.

Ces éléments montrent que l'amélioration de la situation financière de l'entreprise repose sur une gestion efficace de la trésorerie, qui confère à Cosider TP une meilleure résilience face aux aléas économiques et ouvre de nouvelles perspectives de croissance durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale :

Une gestion rigoureuse des encaissements, décaissements et placements permet non seulement d'accroître la flexibilité financière à court terme, en disposant de liquidités suffisantes pour saisir les opportunités et faire face aux aléas, mais elle impacte aussi très directement la création de valeur pour l'entreprise sur le long terme. Une trésorerie bien maîtrisée se traduit par une amélioration des ratios de rentabilité, de solidité financière et donc de la valorisation globale de la société.

L'objectif central de cette recherche était de mieux comprendre et mesurer l'impact de la gestion de la trésorerie sur la situation financière globale d'une entreprise. Nous avons cherché à apporter des réponses claires et approfondies à la problématique suivante : « **Quel est l'impact de la gestion de trésorerie de COSIDER TRAVAUX PUBLICS sur sa performance financière ?** »

Après avoir détaillé dans une première partie méthodes et indicateurs clés de la gestion de trésorerie d'une part, et de l'analyse de la rentabilité et de la performance financière d'autre part, nos travaux ont permis de confirmer l'importance primordiale d'accorder une attention de tous les instants à l'optimisation des flux de trésorerie.

Après une partie théorique, une étude de cas approfondie a été menée au sein de l'entreprise Cosider TP afin d'éprouver les hypothèses et répondre aux sous-questions. Cette partie empirique a permis de tirer des enseignements concrets et de valider la plupart des suppositions initiales.

Le résultat de notre étude au niveau de Cosider TP a montré que :

- L'analyse approfondie de la situation financière de Cosider TP par le biais de plusieurs méthodes d'analyse a permis de démontrer que la situation financière de l'entreprise est équilibrée et saine.
- L'utilisation d'une variété d'outils d'analyse financière aide les analystes et experts financiers à mieux confirmer et valider les résultats obtenus, renforçant ainsi la fiabilité de l'évaluation.
- Une bonne gestion de la trésorerie est essentielle, car elle permet de contrôler et suivre de près l'ensemble des flux monétaires entrants (encaissements) et sortants (décaissements) de l'entreprise au quotidien.
- Un suivi régulier et quotidien des mouvements de trésorerie offre une vision d'ensemble actualisée et en temps réel de la situation de trésorerie de l'entreprise.
- Avoir une trésorerie sous contrôle et bien gérée permet également à l'entreprise de mobiliser rapidement des financements complémentaires si nécessaire, avant d'atteindre une situation financière critique ou de manquer de liquidités.
- La maîtrise des flux de trésorerie est indispensable pour pouvoir réagir à temps et de manière adéquate en cas de besoin, que ce soit pour faire face à un déficit de trésorerie ponctuel ou à une crise financière plus grave. C'est l'un des principes clés d'une gestion de trésorerie efficace.
- Les ratios de liquidité, tels que le ratio de liquidité générale et le ratio de liquidité immédiate, permettent d'évaluer précisément la capacité d'une entreprise à honorer ses dettes à court terme avec ses actifs les plus liquides. Une bonne gestion de la trésorerie se traduit généralement par des ratios de liquidité sains et favorables.
- L'analyse approfondie des ratios de liquidité et des cycles de trésorerie (encaissement, décaissement, rotation des stocks, etc.) permet d'évaluer de manière fiable l'impact direct de la gestion de la trésorerie sur la performance financière globale et la rentabilité d'une entreprise.
- Une gestion de trésorerie efficace, caractérisée par des cycles de trésorerie courts et des ratios de liquidité élevés, permet de réduire significativement les besoins en fonds de roulement et

CONCLUSION GÉNÉRALE

d'optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles. Cela libère des liquidités supplémentaires pour investir, rembourser les dettes ou financer la croissance, impactant ainsi positivement la rentabilité de l'entreprise.

- Investir les excédents de trésorerie dans des placements à court terme sûrs et liquides, comme des comptes de marché monétaire, des certificats de dépôt ou des obligations d'État à court terme, permet à l'entreprise de générer des revenus financiers supplémentaires tout en maintenant un niveau de liquidité suffisant pour répondre à ses besoins opérationnels courants.

Critiques et recommandations :

Lors du stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise Cosider TP, nous avons identifié plusieurs points faibles qu'il convient d'aborder :

Il est essentiel de mettre en place des outils de prévision de trésorerie, notamment en établissant un budget de trésorerie prévisionnel et en suivant régulièrement les flux de trésorerie réels (entrées et sorties). L'optimisation du cycle de conversion de trésorerie passe par l'allongement raisonnable des délais de paiement aux fournisseurs et l'amélioration de la gestion des stocks.

Diversifier les sources de financement est également crucial. Il s'agit de négocier des lignes de crédit pour les besoins ponctuels et de recourir à des solutions telles que le crédit-bail pour financer les investissements. La politique d'investissement doit être révisée en priorisant les investissements à forte rentabilité et à court délai de retour, tout en arbitrant entre les investissements et la distribution aux actionnaires.

La formation du personnel à la gestion de trésorerie est un autre point important. Il convient d'investir dans la formation continue en gestion de trésorerie et en finance d'entreprise, ainsi que de maintenir de bonnes relations avec les partenaires financiers. Une gestion optimale des liquidités disponibles implique de placer les excédents de trésorerie dans des supports peu risqués et facilement mobilisables, ainsi que de négocier des conditions de rémunération avantageuses pour les soldes créditeurs.

Il est également nécessaire de maintenir un fonds de réserve pour faire face aux imprévus et aux fluctuations économiques, renforçant ainsi la résilience financière et la capacité à saisir des opportunités. Enfin, il faut contrôler et réduire les dépenses opérationnelles en révisant régulièrement les dépenses pour identifier les économies possibles, et en améliorant la marge bénéficiaire en réduisant les coûts. Le renforcement du contrôle de gestion passe par la mesure et l'analyse des indicateurs clés (besoin en fonds de roulement, trésorerie nette, etc.) et la définition et le suivi des objectifs de performance financière.

Perspectives de recherche :

Nous espérons que les connaissances et résultats obtenus serviront de point de départ pour d'autres recherches complémentaires à l'avenir. Dans cette perspective, nous envisageons les axes suivants :

- Appréciation du contrôle interne du cycle de trésorerie au sein d'une entreprise
- Gestion des liquidités et placements
- Identification des besoins/excédents de trésorerie
- L'impact des fluctuations économiques sur la gestion de la trésorerie.
- L'influence des politiques fiscales sur la gestion de la trésorerie.
- Les stratégies de gestion de la trésorerie en période de crise économique.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

1. Anicet Cyrille Ngouloubie, **La trésorerie des entreprises**, Édition L'Harmattan, Paris, 2017.
2. Philippe Desbrières, Evelyne Poincelot, **Gestion de trésorerie**, 2^{ème} édition, Édition EMS, Caen, 2015.
3. Pierre Maurin, **La gestion de trésorerie**, 2e édition, Édition Ellipses, Paris, 2021.
4. Jean-Guy Degos, Stéphane Griffiths, **Gestion financière de l'analyse à la stratégie**, édition d'Organisation, Paris, 2011.
5. Salvador Ballada, Jean-Claude Coille, **Outils et mécanismes de gestion financière**, édition Maxima, Paris, 1996.
6. Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **La gestion de trésorerie**, édition DUNOD, Paris, 2004.
7. Mohamed Diaby, **Gestion de la trésorerie**, L'Harmattan, Paris, 2016.
8. Hubert de La Bruslerie, Catherine Eliez, **Trésorerie d'entreprise Gestion des liquidités et des risques**, édition DUNOD, France, 2017.
9. Philippe Rousselot, Jean François Verdié, **Gestion de trésorerie**, 2^{ème} édition DUNOD, France, 2017.
10. Benoît Cognaud, **L'univers des risques en finance**, Éditions Presses de Sciences Po, 2007.
11. Isabelle Chambost, Thierry Cuyaubère, **Gestion financière**, 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2011.
12. Jean-Louis MICHEL, **Les 6 causes de vos problèmes de trésorerie**, Éditions du puits fleuri, France, 2016.
13. Françoise Foli, **Guide de gestion financière**, Édition Ellipses Marketing, Paris, 2019.
14. Annaïck Guyvarc'h, **Analyse financière**, Édition e-theque, Lille, 2004.
15. Béatrice et Francis Grandguillot, **Analyse financière**, 13^{ème} édition Gualino, France, 2023.
16. Bernadette Collain Frédérique, Déjean Marie-Astrid Le Theule, **Mini manuel - Comptabilité générale**, édition DUNOD, Paris, 2021.
17. Philippe Thomas, **Analyse financière**, 2^{ème} édition, Édition RB, Paris, 2018.
18. Philippe-Nicolas Marcaillou, Yosra Bejar, **Diagnostic d'entreprise**, Éditions Ellipses, Paris, 2021.
19. Mohamed-Ali Khaldi, Abdelbasset Sabir, **La finance d'entreprise**, Édition Ellipses, Paris, 2021.
20. Philippe Guillermic, **La gestion d'entreprise pas à pas**, Édition Vuibert, Paris, 2015.
21. Chelali Herbadji, **La gestion sous Excel VBA**, Édition Eyrolles, Paris.
22. Claire-Agnès Gueutin, **L'essentiel de l'analyse financière**, 3^{ème} édition, Édition Ellipses, 2022.
23. Zambotto, Christian, Zambotto, Corinne, **Gestion financière**, 8^{ème} édition, Édition DUNOD, Paris, 2009.
24. Béatrice Grandguillot, Francis Grandguillot, **Analyse financière**, 13^{ème} édition, Édition Gualino, France, 2023.
25. Jean-Louis Amelon, **Gestion financière**, 4^{ème} édition, Édition MAXIMA, Paris, 2004.
26. Depallens Georges, Jobard Jean-Pierre, **Gestion financière de l'entreprise**, Édition DUNOD, Paris, 1997.
27. Hubert de La Bruslerie, **Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation**, 4^{ème} édition, Édition DUNOD, Paris, 2010.
28. Abdelkader Gliz, **L'évaluation de l'entreprise : application au contexte de l'économie algérienne**, Édition BERTI, Alger, 2020.

BIBLIOGRAPHIE

Article :

1. Mohamed Brahim Abdellaoui, **Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques**, Les Cahier du MECAS, N°02, Avril 2006.
2. Fella Ayachi, **Tableaux De Flux De Trésorerie « Outil D’analyse Stratégique Et Financière Au Service De La Gouvernance Des Entreprises »**, Revue algérienne d'économie et gestion Volume 10, Numéro 2, 31 décembre2016.
3. Ait sahed Imene, Ait Mohammed Mourad, **L’effet de l’endettement sur la rentabilité de l’entreprise**, Revue d’Études Économiques et Financières, Université d'Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Tome 11, Numéro 01, 06 Novembre 2018.

Thèses :

1. Boumrah Khaoula, **La gestion optimale de trésorerie et son impact sur la rentabilité d’entreprise**, Mémoire de fin de cycle en vue de l’obtention du diplôme de Master, École Supérieure de Commerce, Alger, 2023.

Sites :

1. https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_19740.html
2. <https://www.manager-go.com/finance/rentabilite-de-entreprise.htm>
3. <https://www.cosider-groupe.dz/fr/>

Autre document :

1. Les états financiers de Cosider travaux publics.

ANNEXE

Annexe

Annexe N°07: Bilan actif de 2020-2021

| IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | | N.I.F 0 9 9 5 1 6 1 2 0 5 3 8 7 2 2 | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--|------------------------|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Désignation de l'entreprise: | | COSIDER TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | |
| Activité: | | ETUDES ET REALISATIONS TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | |
| Adresse: | | CITE CLEMENT MOHAMMADIA | | | | | | | | | |
| Exercice clos le | | 31/12/2021 | | | | | | | | | |
| BILAN (ACTIF) | | | | | | | | | | | |
| ACTIF | 2021 | | | 2020 | | | | | | | |
| | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net | Net | | | | | | | |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | | | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | | | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | 14 915 464 | 12 166 806 | 2 748 657 | 5 214 998 | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles | | | | | | | | | | | |
| Terrains | 5 090 659 | | 5 090 659 | 5 090 659 | | | | | | | |
| Bâtiments | 4 703 013 343 | 3 925 990 694 | 777 022 648 | 1 164 086 532 | | | | | | | |
| Autres immobilisations corporelles | 52 725 032 339 | 34 090 273 785 | 18 634 758 553 | 21 508 641 016 | | | | | | | |
| Immobilisations en concession | | | | | | | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | 580 459 | | | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | | | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | | | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | 218 836 898 | | 218 836 898 | 354 883 002 | | | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | | | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 3 058 149 962 | | 3 058 149 962 | 3 083 021 951 | | | | | | | |
| Impôts différés actif | 331 677 659 | | 331 677 659 | 384 184 002 | | | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 61 056 716 328 | 38 028 431 286 | 23 028 285 041 | 26 485 703 282 | | | | | | | |
| ACTIF COURANT | | | | | | | | | | | |
| Stocks et encours | 44 359 521 151 | 594 578 983 | 43 764 942 168 | 39 359 784 867 | | | | | | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | | | | | | | |
| Clients | 26 373 036 582 | 127 882 761 | 26 245 153 820 | 28 434 638 715 | | | | | | | |
| Autres débiteurs | 19 813 249 598 | | 19 813 249 598 | 12 085 599 977 | | | | | | | |
| Impôts et assimilés | 3 210 547 626 | | 3 210 547 626 | 3 886 927 635 | | | | | | | |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | | | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | | | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | | | | | | | |
| Trésorerie | 8 529 691 135 | 19 200 000 | 8 510 491 135 | 3 512 401 447 | | | | | | | |
| TOTAL ACTIF COURANT | 102 286 046 094 | 741 661 745 | 101 544 384 348 | 87 259 352 642 | | | | | | | |
| TOTAL GENERAL ACTIF | 163 342 762 423 | 38 770 093 031 | 124 572 669 391 | 113 745 055 925 | | | | | | | |

ANNEXE

Annexe N°08 Bilan Passif de 2020-2021

| | |
|------------------------------------|--|
| IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 0 9 9 5 1 6 1 2 0 5 3 8 7 2 2 |
| Désignation de l'entreprise: | COSIDER TRAVAUX PUBLICS |
| Activité: | ETUDES ET REALISATIONS TRAVAUX PUBLICS |
| Adresse: | CITE CLEMENT MOHAMMADIA |
| Exercice clos le | 31/12/2021 |
| BILAN (PASSIF) | |

| | 2021 | 2020 |
|--|------------------------|------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | |
| Capital émis | 4 000 000 000 | 4 000 000 000 |
| Capital non appelé | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1) | 30 434 216 427 | 29 430 151 240 |
| Ecart de réévaluation | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | 2 068 451 808 | 1 807 453 422 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | |
| Part de la société consolidante (1) | | |
| Part des minoritaires (1) | | |
| TOTAL I | 36 502 668 236 | 35 237 604 662 |
| PASSIFS NON-COURANTS | | |
| Emprunts et dettes financières | 6 901 369 083 | 9 176 832 548 |
| Echéances à moins d'un an (échéances 2022) | 2 689 013 234 | 2 710 917 034 |
| Impôts (différés et provisionnés) | | |
| Autres dettes non courantes | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | 423 903 398 | 415 191 966 |
| TOTAL II | 10 014 285 717 | 12 302 941 550 |
| PASSIFS COURANTS: | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 30 102 808 508 | 26 681 573 628 |
| Impôts | 4 766 791 824 | 5 402 038 837 |
| Autres dettes | 43 186 115 104 | 34 120 897 246 |
| Trésorerie passif | | |
| TOTAL III | 78 055 715 437 | 66 204 509 712 |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | 124 572 669 391 | 113 745 055 925 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ANNEXE

Annexe N°09: Bilan Actif de 2022

| IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | | N.I.F 0 9 9 5 1 6 1 2 0 5 3 8 7 2 2 | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--|-----------------------|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Désignation de l'entreprise: | | COSIDER TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | |
| Activité: | | ETUDES ET REALISATIONS TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | |
| Adresse: | | CITE CLEMENT MOHAMMADIA | | | | | | | | | |
| Exercice clos le | | 31/12/2022 | | | | | | | | | |
| BILAN (ACTIF) | | | | | | | | | | | |
| ACTIF | 2022 | | | 2021 | | | | | | | |
| | Montants Bruts | Amortissements Provisions et pertes de valeurs | Net | Net | | | | | | | |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | | | | | | | |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | | | | | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | | | | | | | | | | |
| | 54 247 464 | 15 830 931 | 38 416 533 | 2 748 657 | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles | | | | | | | | | | | |
| Terrains | 5 090 659 | | 5 090 659 | 5 090 659 | | | | | | | |
| Bâtiments | 4 697 310 695 | 4 174 756 843 | 522 553 851 | 777 022 648 | | | | | | | |
| Autres immobilisations corporelles | 53 543 764 793 | 37 820 455 216 | 15 723 309 577 | 18 634 758 553 | | | | | | | |
| Immobilisations en concession | | | | | | | | | | | |
| Immobilisations encours | | | | | | | | | | | |
| | 40 225 488 | | 40 225 488 | | | | | | | | |
| Immobilisations financières | | | | | | | | | | | |
| Titres mis en équivalence | | | | | | | | | | | |
| Autres participations et créances rattachées | 145 891 265 | | 145 891 265 | 218 836 898 | | | | | | | |
| Autres titres immobilisés | | | | | | | | | | | |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | 3 088 996 922 | | 3 088 996 922 | 3 058 149 962 | | | | | | | |
| Impôts différés actif | 347 199 478 | | 347 199 478 | 331 677 659 | | | | | | | |
| Comptes de liaison | | | | | | | | | | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | | | | | | | | | | |
| | 61 922 726 768 | 42 011 042 990 | 19 911 683 777 | 23 028 285 041 | | | | | | | |
| ACTIF COURANT | | | | | | | | | | | |
| Stocks et encours | | | | | | | | | | | |
| | 38 116 064 309 | 2 367 976 590 | 35 748 087 719 | 43 764 942 168 | | | | | | | |
| Créances et emplois assimilés | | | | | | | | | | | |
| Clients | 26 718 356 172 | | 26 718 356 172 | 26 245 153 820 | | | | | | | |
| Autres débiteurs | 1 437 324 974 | | 1 437 324 974 | 19 859 858 287 | | | | | | | |
| Impôts et assimilés | 2 583 275 566 | | 2 583 275 566 | 3 210 547 626 | | | | | | | |
| Autres créances et emplois assimilés | | | | | | | | | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | | | | | | | | |
| Placements et autres actifs financiers courants | | | | | | | | | | | |
| Trésorerie | 12 737 954 616 | 19 200 000 | 12 718 754 616 | 8 510 491 135 | | | | | | | |
| TOTAL ACTIF COURANT | | | | | | | | | | | |
| | 81 592 975 638 | 2 387 176 590 | 79 205 799 048 | 101 590 993 038 | | | | | | | |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | | | | | | | | | | |
| | 143 515 702 407 | 44 398 219 581 | 99 117 482 826 | 124 619 278 080 | | | | | | | |

ANNEXE

Annexe N°010: Bilan Passif de 2022

| IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | | N.I.F 0 9 9 5 1 6 1 2 0 5 3 8 7 2 2 | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|------------------------|--|--|--|--|
| Désignation de l'entreprise: | | COSIDER TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | |
| Activité: | | ETUDES ET REALISATIONS TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | |
| Adresse: | | CITE CLEMENT MOHAMMADIA | | | | | | | | | |
| Exercice clos le | | 31/12/2022 | | | | | | | | | |
| BILAN (PASSIF) | | | | | | | | | | | |
| | | 2022 | | | | | 2021 | | | | |
| CAPITAUX PROPRES | | | | | | | | | | | |
| Capital émis | | 4 000 000 000 | | | | | 4 000 000 000 | | | | |
| Capital non appelé | | | | | | | | | | | |
| Primes et réserves - Réserves consolidées (1) | | 31 699 015 296 | | | | | 30 434 216 427 | | | | |
| Ecart de réévaluation | | | | | | | | | | | |
| Ecart d'équivalence (1) | | | | | | | | | | | |
| Résultat net - Résultat net part du groupe (1) | | 1 184 399 815 | | | | | 2 068 451 809 | | | | |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | | | | | | | | | | |
| Part de la société consolidante (1) | | | | | | | | | | | |
| Part des minoritaires (1) | | | | | | | | | | | |
| TOTAL I | | 36 883 415 111 | | | | | 36 502 668 237 | | | | |
| PASSIFS NON-COURANTS | | | | | | | | | | | |
| Emprunts et dettes financières | | 4 113 056 292 | | | | | 6 901 369 083 | | | | |
| Echéances à moins d'un an (échéances 2023) | | 2 817 073 406 | | | | | 2 689 013 234 | | | | |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | | | | | | | | | |
| Autres dettes non courantes | | | | | | | | | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 468 648 627 | | | | | 423 903 398 | | | | |
| TOTAL II | | 7 398 778 326 | | | | | 10 014 285 717 | | | | |
| PASSIFS COURANTS: | | | | | | | | | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 27 437 491 526 | | | | | 30 149 417 196 | | | | |
| Impôts | | 4 736 103 998 | | | | | 4 766 791 824 | | | | |
| Autres dettes | | 22 661 693 863 | | | | | 43 186 115 104 | | | | |
| Trésorerie passif | | | | | | | | | | | |
| TOTAL III | | 54 835 289 388 | | | | | 78 102 324 125 | | | | |
| TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III) | | 99 117 482 826 | | | | | 124 619 278 080 | | | | |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ANNEXE

Annexe N°011: Compte de résultat de 2020-2021

| | | | |
|------------------------------------|--|----|------------|
| IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 0 9 9 5 1 6 1 2 0 5 3 8 7 2 2 | | |
| Désignation de l'entreprise: | COSIDER TRAVAUX PUBLICS | | |
| Activité: | ETUDES ET REALISATIONS TRAVAUX PUBLICS | | |
| Adresse: | CITE CLEMENT MOHAMMADIA | | |
| Exercice du | 01/01/2021 | au | 31/12/2021 |
| COMPTE DE RESULTAT | | | |



| RUBRIQUES | 2021 | | 2020 | |
|---|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) |
| Ventes de marchandises | | | | |
| Produits fabriqués | | | | 269 024 137 |
| Production vendue | | 661 230 899 | | 49 845 441 |
| Prestations de services | | | | |
| Vente de travaux | | 47 787 523 419 | | 43 232 281 766 |
| Produits annexes | | 667 137 609 | | 248 870 739 |
| Rabais, remises, ristournes accordés | | | | |
| Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes | | 49 115 891 927 | | 43 800 022 084 |
| Production stockée ou déstockée | | 5 114 689 410 | | 10 886 431 873 |
| Production immobilisée | | 41 128 905 | | 18 678 328 |
| Subventions d'exploitation | | | | |
| I-Production de l'exercice | | 54 271 710 243 | | 54 705 132 286 |
| Achats de marchandises vendues | | | | |
| Matières premières | 11 256 563 743 | | 7 781 534 752 | |
| Autres approvisionnements | 2 753 175 535 | | 5 222 125 985 | |
| Variations des stocks | | | | |
| Achats d'études et de prestations de services | 3 762 073 736 | | 4 027 394 243 | |
| Autres consommations | 10 378 890 675 | | 11 247 730 508 | |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats | | | | |
| Sous-traitance générale | 355 921 210 | | 365 960 234 | |
| Locations | 897 508 314 | | 871 509 320 | |
| Services | | | | |
| Entretien, réparations et maintenance | 680 011 166 | | 548 615 519 | |
| Primes d'assurances | 479 100 462 | | 373 374 040 | |
| extérieurs | | | | |
| Personnel extérieur à l'entreprise | | | | |
| Rémunération d'intermédiaires et honoraires | 25 400 550 | | 25 162 083 | |
| Publicité | 43 000 693 | | 45 869 226 | |
| Déplacements, missions et réceptions | 928 647 570 | | 892 444 820 | |
| Autres services | 1 157 185 334 | | 1 209 405 554 | |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs | | | | |
| II-Consommations de l'exercice | 32 717 480 003 | | 32 611 126 289 | |
| III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II) | | 21 554 230 239 | | 22 094 005 997 |

... la suite sur la page suivante

ANNEXE

| | | | |
|------------------------------------|--|----|------------|
| IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | N.I.F 0 9 9 5 1 6 1 2 0 5 3 8 7 2 2 | | |
| Désignation de l'entreprise: | COSIDER TRAVAUX PUBLICS | | |
| Activité: | ETUDES ET REALISATIONS TRAVAUX PUBLICS | | |
| Adresse: | CITE CLEMENT MOHAMMADIA | | |
| Exercice du | 01/01/2021 | au | 31/12/2021 |
| COMPTE DE RESULTAT .J.. | | | |

| RUBRIQUES | 2021 | | 2020 | |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) |
| Charges de personnel | 11 786 839 746 | | 12 021 313 743 | |
| Impôts et taxes et versements assimilés | 847 319 268 | | 848 435 621 | |
| IV-Excédent brut d'exploitation | | 8 920 071 224 | | 9 224 256 631 |
| Autres produits opérationnels | | 831 986 030 | | 287 494 705 |
| Autres charges opérationnelles | 1 206 254 620 | | 1 514 035 746 | |
| Dotations aux amortissements | 4 419 411 058 | | 4 758 347 817 | |
| Provision | 9 569 216 | | 33 215 593 | |
| Pertes de valeur | 499 432 682 | | 56 756 360 | |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 101 128 954 | | 12 749 501 |
| V-Résultat opérationnel | | 3 718 518 631 | | 3 162 145 319 |
| Produits financiers | | 129 819 860 | | 146 382 770 |
| Charges financières | 1 195 798 559 | | 958 899 335 | |
| VI-Résultat financier | 1 065 978 698 | | 812 516 564 | |
| VII-Résultat ordinaire (V+VI) | | 2 652 539 932 | | 2 349 628 755 |
| Eléments extraordinaires (produits) (*) | | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (*) | | | | |
| VIII-Résultat extraordinaire | | | | |
| Impôts exigibles sur résultats | 551 581 120 | | 557 451 961 | |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire | 32 507 003 | | | 15 276 628 |
| IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 2 068 451 808 | | 1 807 453 422 |

(*) A détailler sur état annexe à joindre

ANNEXE

Annexe N°012: Compte de résultat de 2022

| RUBRIQUES | | 2022 | | 2021 | |
|---|---|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) |
| Ventes de marchandises | | | | | |
| | Produits fabriqués | | 379 742 524 | | |
| Production vendue | Prestations de services | | | | 661 230 895 |
| | Vente de travaux | | 58 860 654 266 | | 47 787 523 415 |
| Produits annexes | | | 799 673 995 | | 667 137 605 |
| Rabais, remises, ristournes accordés | | | | | |
| Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes | | | 60 040 070 786 | | 49 115 891 927 |
| Production stockée ou déstockée | | 6 527 176 419 | | | 5 114 689 410 |
| Production immobilisée | | | 53 291 978 | | 41 128 905 |
| Subventions d'exploitation | | | | | |
| I-Production de l'exercice | | | 53 566 186 344 | | 54 271 710 243 |
| Achats de marchandises vendues | | | | | |
| Matières premières | | 13 479 851 610 | | 11 256 563 743 | |
| Autres approvisionnements | | 2 589 387 760 | | 2 753 176 535 | |
| Variations des stocks | | | | | |
| Achats d'études et de prestations de services | | 3 648 060 413 | | 3 762 073 735 | |
| Autres consommations | | 7 855 290 826 | | 10 378 890 675 | |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats | | | | | |
| Services extérieurs | Sous-traitance générale | 308 330 248 | | 355 921 210 | |
| | Locations | 889 229 080 | | 897 508 314 | |
| | Entretien, réparations et maintenance | 744 904 301 | | 680 011 166 | |
| | Primes d'assurances | 438 297 308 | | 479 100 462 | |
| | Personnel extérieur à l'entreprise | | | | |
| | Rémunération d'intermédiaires et honoraires | 10 945 691 | | 15 176 760 | |
| | Publicité | 87 314 153 | | 43 000 693 | |
| | Déplacements, missions et réceptions | 1 024 051 115 | | 928 647 570 | |
| Autres services | | 1 161 908 473 | | 1 157 185 334 | |
| Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs | | | | | |
| II-Consommations de l'exercice | | 32 237 570 982 | | 32 707 256 202 | |
| III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II) | | | 21 328 615 361 | | 21 564 454 040 |
| Charges de personnel | | 11 250 907 414 | | 11 786 839 746 | |

.. la suite sur la page suivante

ANNEXE

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION | | N.I.F 0 9 9 5 1 6 1 2 0 5 3 8 7 2 2 | | | | | | | | | |
| Désignation de l'entreprise: | COSIDER TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | | |
| Activité: | ETUDES ET REALISATIONS TRAVAUX PUBLICS | | | | | | | | | | |
| Adresse: | CITE CLEMENT MOHAMMADIA | | | | | | | | | | |
| Exercice du | 01/01/2022 | au | 31/12/2022 | | | | | | | | |
| COMPTE DE RESULTAT .. | | | | | | | | | | | |



28 MAI 2023

| RUBRIQUES | 2022 | | 2021 | |
|--|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) | DEBIT (en Dinars) | CREDIT (en Dinars) |
| Impôts et taxes et versements assimilés | 787 963 683 | | 847 319 268 | |
| IV-Excédent brut d'exploitation | | 9 289 744 263 | | 8 930 295 025 |
| Autres produits opérationnels | | 158 736 690 | | 831 986 030 |
| Autres charges opérationnelles | 1 399 795 476 | | 1 206 254 620 | |
| Dotations aux amortissements | 4 039 420 911 | | 4 419 411 058 | |
| Provision | 52 187 179 | | 9 569 216 | |
| Pertes de valeur | 1 859 808 606 | | 499 432 682 | |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 221 735 711 | | 101 128 954 |
| V-Résultat opérationnel | | 2 319 004 491 | | 3 718 518 631 |
| Produits financiers | | 148 750 000 | | 129 819 860 |
| Charges financières | 963 981 741 | | 1 195 798 559 | |
| VI-Résultat financier | 815 231 740 | | 1 065 978 698 | |
| VII-Résultat ordinaire (V+VI) | | 1 503 772 751 | | 2 652 539 932 |
| Eléments extraordinaires (produits) (*) | | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (*) | | | | |
| VIII-Résultat extraordinaire | | | | |
| Impôts exigibles sur résultats | 334 894 755 | | 551 581 120 | |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire | | 15 521 819 | 32 507 003 | |
| IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 1 184 399 815 | | 2 068 451 809 |

(*) A détailler sur état annexe à joindre

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|---------------|
| Table des matières : | |
| Sommaire | I |
| Liste des abréviations..... | II-III |
| Liste des Tableaux..... | IV |
| Liste des figures..... | V |
| Liste des graphiques..... | VI |
| Liste des annexes | VII |
| Résumé | VIII |
| Abstract..... | IX |
| Introduction Générale | A-C |
| <u>Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la trésorerie</u> | |
| Introduction | 1 |
| Section 01 : Notions générales de la trésorerie et sa gestion | 2 |
| 1. La trésorerie | 2 |
| 1.1. Définition de la trésorerie | 2 |
| 1.2. Les composantes de la trésorerie | 3 |
| 1.3. Les motifs de détentions de la trésorerie | 3 |
| 1.4. Processus d'élaboration des prévisions de trésorerie | 4 |
| 1.5. L'optimisation de la trésorerie | 4 |
| 1.6. Les supports de la trésorerie | 5 |
| 2. La gestion de trésorerie | 6 |
| 2.1. Définition | 6 |
| 2.2. Les avantages de la gestion de trésorerie | 6 |
| 2.3. L'importance de la gestion de trésorerie | 7 |
| 2.4. Organisation de la gestion de trésorerie | 8 |
| 2.5. La gestion des risques de trésorerie | 8 |
| 2.6. Le risque de liquidité | 8 |
| 2.7. La construction du budget de trésorerie | 10 |
| 2.8. Les outils de gestion de la trésorerie | 10 |
| 2.9. Les systèmes de la gestion de la trésorerie | 11 |
| 3. Les missions du trésorier | 12 |
| 3.1. La gestion des liquidités | 12 |
| 3.2. La maîtrise des risques | 12 |
| Section 02 : Origines et solutions aux problèmes de la trésorerie | 14 |

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|--|--|-----------|
| 1. | Problèmes de trésorerie | 14 |
| 1.1. | Problèmes structurels de trésorerie | 14 |
| 1.2. | Les problèmes conjoncturels de trésorerie | 14 |
| 2. | Les causes de problèmes de la trésorerie | 15 |
| 2.1. | Les causes de haut de bilan | 15 |
| 2.2. | Les causes de bas de bilan | 18 |
| 3. | Logique de la gestion de la trésorerie | 21 |
| 3.1. | La notion de trésorerie zéro | 22 |
| 3.2. | Trois erreurs à éviter en gestion de trésorerie | 22 |
| Section 03 : les méthodes de détermination et d'analyse de la trésorerie..... | | 24 |
| 1. | Analyse de la trésorerie par le bilan (approche statique) | 24 |
| 1.1. | Le bilan fonctionnel | 24 |
| 1.2. | L'objectif et la structure du bilan fonctionnel | 24 |
| 2. | La détermination de la trésorerie | 25 |
| 2.1. | Par le bas du bilan | 25 |
| 2.2. | Par le haut du bilan | 25 |
| 3. | Analyse de la trésorerie par les flux (approche dynamique) | 29 |
| 3.1. | Définition | 29 |
| 3.2. | Intérêts et limites | 30 |
| 3.3. | Objectifs | 30 |
| 3.4. | Méthode de conception de TFT | 30 |
| Conclusion..... | | 34 |
| <u>Chapitre II : Généralité sur la rentabilité d'une entreprise</u> | | |
| Introduction | | 35 |
| Section 01 : Principes fondamentaux de la rentabilité d'une entreprise | | 36 |
| 1. | Notion | 36 |
| 1.1. | Définitions | 36 |
| 1.2. | Les avantages et les limites de la rentabilité | 36 |
| 1.3. | Le seuil de rentabilité | 37 |
| 1.4. | Types de rentabilité | 38 |
| 2. | L'analyse des rentabilités économiques et financières | 38 |
| 2.1. | La rentabilité économique | 38 |
| 2.2. | La rentabilité financière | 40 |
| 3. | Le risque de rentabilité | 42 |

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|--|--|-----------|
| 3.1. | Risque économique (ou d'exploitation) | 42 |
| 3.2. | Outils de la mesure du risque économique | 42 |
| 3.3. | Risque financier | 44 |
| Section 02 : Les outils d'appréciations de la rentabilité | | 45 |
| 1. | Les soldes intermédiaires de gestion | 45 |
| 1.1. | La définition des soldes intermédiaires de gestion | 45 |
| 1.2. | La vision réductrice du compte de résultat | 45 |
| 1.3. | Élaboration du tableau des (SIG) | 45 |
| 1.4. | Les différents soldes intermédiaires de gestion | 46 |
| 2. | La capacité d'autofinancement | 53 |
| 2.1. | Définition | 53 |
| 2.2. | Méthodes de calcul de la CAF | 53 |
| 2.3. | Interprétation | 55 |
| 3. | L'autofinancement | 55 |
| 3.1. | Définition | 55 |
| 3.2. | Autofinancement et valeur | 55 |
| 3.3. | Rôle et signification de l'autofinancement | 56 |
| 3.4. | L'autofinancement d'exploitation | 56 |
| Section 03 : l'analyse de la trésorerie par ratios | | 58 |
| 1. | Les ratios de la trésorerie | 58 |
| 1.1. | La solvabilité | 58 |
| 1.2. | La liquidité | 58 |
| 1.3. | La structure financière | 59 |
| 1.4. | Le risque | 60 |
| 2. | Les ratios d'activité et de rentabilité | 61 |
| 2.1. | Le ratio de fonds de roulement (en jours de CA) | 61 |
| 2.2. | Le ratio de besoin en fonds de roulement (en jours de CA) | 61 |
| 2.3. | Ratio de trésorerie nette (en jours de CA) | 62 |
| 2.4. | Besoins de financement structurels | 62 |
| 2.5. | Rendement des capitaux investis | 63 |
| 2.6. | La rentabilité économique | 63 |
| 2.7. | Rentabilité des actifs nets ou Return on Asset (ROA) | 64 |
| 2.8. | Le retour sur investissement ou Return on Investment (ROI) | 65 |
| 2.9. | La rentabilité financière | 65 |

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.10. | Rentabilité du capital financier | 66 |
| 3. | L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité | 66 |
| 3.1. | Optimisation des flux de trésorerie | 66 |
| 3.2. | Réduction des coûts de financement | 67 |
| 3.3. | Revenus complémentaires | 67 |
| 3.4. | Gestion des risques | 67 |
| Conclusion..... | | 68 |
| <u>Chapitre III : Étude pratique au sein de Cosider travaux publics</u> | | |
| Introduction..... | | 69 |
| Section 01 : présentation de Cosider travaux public | | 70 |
| 1. | Présentation du groupe | 70 |
| 1.1. | Présentation | 70 |
| 1.2. | Historique | 70 |
| 1.3. | Les activités du groupe | 70 |
| 1.4. | Les réalisations au niveau du groupe | 71 |
| 1.5. | Les filiales du groupe | 71 |
| 2. | Présentation de COSIDER Travaux Publics | 71 |
| 2.1. | Présentation | 71 |
| 2.2. | Les réalisations de Cosider TP | 72 |
| 2.3. | Présentation d'organigramme de Cosider TP | 73 |
| 2.4. | Objectifs de l'entreprise Cosider | 74 |
| 2.5. | Objectifs de l'entreprise Cosider TP | 74 |
| 2.6. | Les missions de Cosider TP | 75 |
| Section 02 : Analyse de gestion de trésorerie de Cosider travaux publics..... | | 76 |
| 1. | Analyse de la trésorerie par l'approche statique | 76 |
| 1.1. | Présentation du bilan des exercices | 76 |
| 1.2. | Calcul des indicateurs de l'équilibre financier | 79 |
| 2. | Analyse de la trésorerie par l'approche dynamique | 83 |
| 2.1. | Présentation du TFT des exercices 2020,2021 et 2022 | 83 |
| 3. | Analyse de la trésorerie par les ratios | 86 |
| 3.1. | Ratio de liquidité générale | 86 |
| 3.2. | Ratio de liquidité réduite | 87 |
| 3.3. | Ration de liquidité immédiate | 88 |
| Section 03 : L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de Cosider travaux public | | 89 |

TABLE DES MATIÈRES

| | | |
|------|---|------------|
| 1. | Analyse du tableau de compte du résultat | 89 |
| 1.1. | Analyse des soldes intermédiaires de gestion | 90 |
| 1.2. | Analyse de la capacité d'autofinancement | 94 |
| 2. | Analyse de la rentabilité | 95 |
| 2.1. | Calcul de la rentabilité | 95 |
| 2.2. | Interprétation | 96 |
| 3. | Calcul des ratios de rentabilité | 97 |
| 3.1. | Taux de marge d'exploitation | 97 |
| 3.2. | Taux de marge nette d'exploitation | 97 |
| 3.3. | Taux de marge nette | 97 |
| 3.4. | Taux de rotation du capital investi | 97 |
| 3.5. | Interprétation | 98 |
| 4. | L'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de Cosider TP | 101 |
| | Conclusion | 103 |
| | Conclusion générale | 104 |
| | Bibliographie | 106 |
| | Annexe..... | 108 |
| | Table des matières | 116 |