

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE – KOLEA-

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
Financières et Comptabilité

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

Thème :

**Les techniques de la gestion de trésorerie au sein
d'une entreprise économique**

Etude de cas : SONATRACH SPA

Elaboré par :

Samia ZhourBENGUEDDA

Membres du jury :

Encadreur : Dr. Lamine TARHLISSIA

Examineur : Mr A. HAMEL

Présidente : Mme MOKDAD

Année universitaire2019/2020

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE – KOLEA-

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
Financières et Comptabilité

Spécialité : FINANCE D'ENTREPRISE

Thème :

**Les techniques de la gestion de trésorerie au sein
d'une entreprise économique**

Etude de cas : SONATRACH SPA

Elaboré par :

Mlle. Samia ZhourBENGUEDDA

Encadré par :

Dr. Lamine TARHLISSIA

Année universitaire 2019/2020

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Dr. L. TARHLISSIA, mon encadreur, pour ses conseils, sa disponibilité, son dynamisme et le temps qu'il m'a consacré.

DEDICACES

A ma mère.

SOMMAIRE

Titre	Page
Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes	V
Résumé	VI
Introduction générale	A
CHAPITRE I : NOTION DE BASE DE LA TRESORERIE	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Généralités sur la trésorerie	3
Section 02 : Financement de la trésorerie	15
Section 03 : Les problèmes liés à la trésorerie	22
Conclusion du chapitre	26
CHAPITRE II : GESTION DE LA TRESORERIE ET SES TECHNIQUES	27
Introduction du chapitre	28
Section 01 : Généralités sur la gestion de la trésorerie	29
Section 02 : Aspects prévisionnels de la gestion de trésorerie	36
Section 03 : Les techniques de la gestion de trésorerie	44
Conclusion du chapitre	46
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE « SONATRACH SPA »	47
Introduction du chapitre	48
Section 01 : Présentation de l'entreprise « SONATRACH SPA »	49
Section 02 : Etude la trésorerie de l'entreprise	57
Section 03 : Le logiciel de gestion de trésorerie prévisionnel	64
Conclusion du chapitre	73
Conclusion générale	75
Références bibliographiques	78
Annexes	ii
Table des matières	80

LISTE DES TABLEAUX**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 2.1	Plan de financement	38
Tableau 2.2	Tableau de date en valeur	41
Tableau 2.3	Tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle	42
Tableau 3.4	Bilan fonctionnel de l'actif pour les années 2014,2015 et 2016	57
Tableau 3.5	Bilan fonctionnel du passif pour les années 2014, 2015 et 2016	57
Tableau 3.6	Le FRNG à partir du haut du bilan	58
Tableau 3.7	Le FRNG à partir du bas du bilan	59
Tableau 3.8	Le BFR à partir du bilan	59
Tableau 3.9	Le BFR à partir de ses compositions	60
Tableau 3.10	La variation du BFRE et du BFRHE	60
Tableau 3.11	La TN à partir du FRNG et du BFR	61
Tableau 3.12	La TN à partir du bilan fonctionnel	61
Tableau 3.13	Les résultats obtenus à partir de l'analyse par ratio	61
Tableau 3.14	Evaluation de l'analyse financière	62

LISTE DES FIGURES**LISTE DES FIGURES**

Figure 2.1	Les documents de la prévision de trésorerie	37
Figure 3.2	Les différents onglets d'un logiciel de gestion de trésorerie	67
Schéma 3.1	Organigramme de la macrostructure de SONATRACH	52
Schéma 3.2	Organigramme de la direction corporate finances de SONATRACH	56

LISTE DES ABREVIATIONS**LISTE DES ABREVIATIONS**

Abréviation	Signification
FR	Fond de roulement
BFR	Besoin en fond de roulement
EBE	Excédent brut d'exploitation
ETE	Excédent de trésorerie d'exploitation
FRN	Fond de roulement net
AC	Actif circulant
CC	Capitaux circulant
DCP	Dettes à court terme
CP	Capitaux permanents
VIN	Valeurs immobilisées nettes
VI	Valeurs immobilisées
ACT	Actifs à court terme
VE	Valeurs d'exploitation
VMP	Valeurs mobilières de placements
FRNG	Fond de roulement net global
ACR	Actifs circulants restructurés
ACE	Actifs circulants d'exploitation
ACHE	Actifs circulants hors exploitation
BFR	Besoin en fond de roulement d'exploitation
BFRHE	Besoin en fond de roulement hors exploitation
DCTHE	Dettes à court terme hors exploitation
PE	Passif d'exploitation
TN	Trésorerie nette
CA	La capacité d'autofinancement
CREDOC	Crédit documentaire
AG	Assemblée générale
ADI	Association des directeurs immobiliers
MT	Moyen terme
PNB	Produit net brut
TPE	Très petite entreprise
PME	Petite et moyenne entreprise
LT	Long terme
HT	Hors taxes
CA	Chiffre d'affaire
Tr	Trésorerie
GE	Grande entreprise
SPA	Société par action
TA	Trésorerie active
TP	Trésorerie passive
LCR	Lettre de change

LISTE DES ANNEXES**LISTE DES ANNEXES**

Annexes N°01	Bilan fonctionnel de l'exercice 2015	ii
Annexes N°02	Bilan fonctionnel de l'exercice 2016 et 2017	iii
Annexes N°03	Compte de résultat de l'exercice 2015	iv
Annexes N°04	Compte de résultat des exercices 2016 et 2017	v

RESUME

Résumé

La gestion de la trésorerie est une discipline qui permet de contrôler et de suivre la manière dont évolue la trésorerie d'une entreprise économique jour après jour, semaine après semaine, en fonction des opérations passées et à venir. Le premier chapitre de cette étude traitera donc des notions de bases de la trésorerie, nous verrons quelques définitions des principaux éléments qui composent cette discipline ; le second chapitre évoquera les techniques de la gestion de trésorerie, nous pourrions également découvrir quelques explications et caractérisations des différents concepts de cette discipline ; le troisième et dernier chapitre sera lui consacré au cas pratique de notre étude, nous constaterons donc une analyse de la gestion de trésorerie au sein de la SPA SONATRACH. Notre analyse a appuyé l'importance de la gestion de trésorerie dans une entreprise économique quel que soit la taille de cette dernière, nous avons renforcé et enrichi nos connaissances de bases et confirmé que l'argent est le nerf de la guerre pour les entreprises et de ce fait la gestion de trésorerie doit être la plus rigoureuse possible. Les principaux résultats obtenus sont que la trésorerie est évolutive et mobile et à ce titre, doit être gérée à fréquence régulière et de la manière la plus précise possible mais aussi que l'investissement dans le service trésorerie d'une entreprise doit être important et significatif.

Mots-clés : Trésorerie, technique, analyse, suivi.

Abstract

Cash management is a discipline that makes it possible to control and monitor the way in which an economic company's cash flow evolves day after day, week after week, according to past and future operations. The first chapter of this study will therefore deal with the basic notions of cash management, we will see some definitions of the main elements that make up this discipline; the second chapter will discuss the techniques of cash management, we will also discover some explanations and features of the different concepts of this discipline; the third and last chapter will be devoted to the practical case of our study, we will therefore see an analysis of cash management within the SPA SONATRACH. Our analysis has supported the importance of cash management in an economic company, whatever its size. We have reinforced and enriched our basic knowledge and confirmed that money is the sinews of war for companies and therefore cash management must be as rigorous as possible. The main results obtained are that cash is scalable and mobile and as such must be managed on a regular basis and as accurately as possible, but also that the investment in a company's treasury department must be large and significant.

Keywords: Treasury, technique, analysis, follow-up.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Quand on entreprend la création d'une entreprise, d'un business, le but ultime suite à cette initiative est d'arriver à générer des profits, d'atteindre le développement tant recherché de cette structure mais surtout assurer une saine pérennité de cette dernière.

Pour chaque entrepreneur et pour chaque créateur de projet, le plus important est de savoir anticiper les événements futurs afin de pouvoir s'emparer d'une opportunité qui boosterait son business et accroîtrait ses rentes ou alors éviter de subir un phénomène économique ou social qui pourrait nuire au développement de son projet.

Une entreprise est une structure qui mène une activité économique et qui se spécialise dans un domaine précis. L'entreprise est bâtie sur quelques piliers importants : celui de la finance, celui des systèmes d'information, celui de la comptabilité, celui du management et celui du contrôle de gestion. L'un des principaux domaines qu'une entreprise se doit de maîtriser est celui qui se situe au carrefour des piliers cités, celui de la gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie est une partie des sciences de gestion (de la finance) et est souvent associée à la comptabilité, c'est qu'en 1985 qu'elle a été admise comme étant une discipline importante dans le bon fonctionnement d'une entreprise, dans la prise de décisions des choix financiers de cette dernière, ainsi que dans sa longévité. En effet le métier de trésorier a été reconnu à partir de cette date et de là on ne cesse de voir des progressions et avancements dans cette discipline.

Une bonne gestion de trésorerie est considérée aujourd'hui comme la base de la productivité et de la pérennité de l'entreprise, c'est grâce à une gestion optimale que l'entreprise peut répondre aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, faire des placements fructueux, financer ses projets et permettre un bon développement à l'entreprise, elle pourra ainsi éviter les excédents et les besoins.

Donc, la trésorerie prévisionnelle permet de faire un constat, c'est-à-dire, qu'il se pourrait que l'entreprise enregistre un déficit dans sa trésorerie comme il se pourrait qu'elle soit excessive, dans le premier cas, il existe une perte et dans le second, la société réalise des bénéfices.

Notre travail consiste à étudier la gestion de la trésorerie au sein de la SONATRACH. Plus précisément, au cours de cette étude, nous allons essayer de mieux comprendre comment l'entreprise gère sa trésorerie, et si cette SPA a su appliquer la meilleure technique pour la gestion de sa trésorerie. Nous allons par ailleurs voir comment les logiciels de gestion de la trésorerie aident les entreprises économiques en général, au bon déroulement de leurs business. Toutes ces questions nous amènent donc à la problématique suivante : **Quel est le processus de gestion de trésorerie employé par une entreprise économique ?**

On suppose qu'une entreprise économique Algérienne telle que la SPA SONTRACH utilise pour la gestion de sa trésorerie un procédé technologique pour lequel elle investit un certain budget dans le développement de son service informatique pour sa conception.

INTRODUCTION GENERALE

Répondre à cette question c'est d'abord s'interroger sur : **Quesque la gestion de trésorerie ?** Qui impliquera l'hypothèse suivante :

- La gestion de trésorerie est le fait de mettre en place des processus ou des plans afin de maîtriser ses actifs de trésorerie pour arriver à éviter l'insuffisance en fonds de roulement ou le besoin en fonds de roulement ;

Puis sur : **Quelles sont les différentes techniques de la gestion de trésorerie ?** Qui à son tour impliquera l'hypothèse suivante :

- Plusieurs progressions ont été constaté jusqu'à en arriver à confier la gestion de trésorerie aux logiciels spécialisés ;

Enfin sur : **Quelle est la réalité de la gestion de trésorerie au sein de la SONATRACH SPA ?** Qui enfin impliquera la dernière hypothèse de notre travail :

- L'entreprise SONATRACH SPA adopte des techniques ainsi que des logiciels permettant la bonne gestion de trésorerie.

Ces hypothèses seront confirmées ou infirmées et cela tout au long de ce travail.

Les objectifs de notre recherche sont de comprendre la définition et les notions théoriques de la trésorerie d'une entreprise, mais aussi de comprendre les notions de la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise économique, par la suite nous viserons à appuyer l'importance déjà vérifiée de la gestion de la trésorerie dans la pérennité d'une entreprise et finalement découvrir les avancés des procédures et des techniques de la gestion de trésorerie.

Cette étude adoptera pour méthodologie de recherche une méthode descriptive, analytique pour la première partie consacrée à l'aspect théorique.

Nous avons ensuite choisi d'adapter à la partie pratique de cette recherche une analyse du travail de recherche qui a déjà été fourni au préalable, donc une approche quantitative par récolte de données et y incorporer des recherches bibliographiques sur les procédures de gestion de la trésorerie par logiciel prévisionnel spécialisé.

Pour répondre aux questions citées ci-dessus et procéder à la vérification des hypothèses que nous avons avancées, notre recherche traitera trois chapitres :

Le premier chapitre aura pour objectif de rappeler les notions de base de la trésorerie, nous verrons alors la définition, les conceptions et les outils d'analyse de la trésorerie.

Le deuxième chapitre quant à lui sera consacré à tout ce qui se rattache à la gestion de la trésorerie ainsi que les techniques et les méthodes de cette discipline, nous verrons également un bref point historique sur la gestion de trésorerie et nous conclurons ce chapitre avec une introduction et un développement à propos des logiciels de gestion de la trésorerie prévisionnels.

INTRODUCTION GENERALE

Enfin, le troisième et dernier chapitre sera consacré à la partie pratique de cette étude qui est une analyse de la recherche du mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, encadré par Mme TRAKI Dalila, promotion 2018 à l'université ABDERRAHMANE MIRA de BEJAIA, et nous conclurons ce chapitre par une présentation du logiciel de gestion de la trésorerie et nous terminerons par une évaluation, les points positifs et négatifs que ces logiciels apportent aux entreprises économiques.

CHAPITRE I : Notions de base de la trésorerie

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie

Introduction du chapitre

La trésorerie est souvent considérée comme le cœur de l'entreprise par le quel passent tous les flux financiers. Elle est l'un des concepts les plus difficiles à définir dans le domaine financier.

La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme. C'est le cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si la banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme).

En somme, le terme trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. De ce fait et autrement dit, la trésorerie est égale à la différence entre le fond de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement.

Afin d'assurer une meilleure compréhension du thème, ce chapitre met l'accent sur des généralités de la trésorerie. En commençant, dans la 1^{ère} section, d'abord par définir la trésorerie et présenter ses deux conceptions : la trésorerie entant que solde de flux et la trésorerie dans l'équilibre financier, suivi des objectifs et des outils de l'analyse de la trésorerie : le fond de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. En passant, dans la 2^{ème} section, par la description des différents types de financements de la trésorerie : le financement externe et le financement interne suivis leurs évaluations. En concluant, dans la 3^{ème} et dernière section, par la présentation des problèmes liés à la gestion de la trésorerie.

« L'argent qu'on possède est l'instrument de la liberté ; celui que l'on pourchasse est celui de la servitude »

Jean-Jacques Rousseau.

Section 01 : Généralités sur la trésorerie.

Ce qui est important de savoir c'est que toutes opérations faites entre une entreprise et son environnement sont immédiatement, ou à terme, traduites par des flux de trésorerie, c'est pour cela qu'il est donc nécessaire pour une entreprise d'assurer un niveau de trésorerie optimale.

1. Définition de la trésorerie :

La trésorerie est l'ensemble des sommes d'argent disponibles en caisse et sur l'ensemble des comptes bancaires de l'entreprise, on peut également définir la trésorerie comme étant la différence entre les recettes et les dépenses de cette dernière. La trésorerie est aussi l'ensemble de moyens de paiement ou de financement à court terme dont dispose l'entreprise.¹

A noter que la trésorerie est un élément du patrimoine de l'entreprise au même titre que les investissements réalisés, les stocks obtenus ou encore les créances en attente d'encaissement.

Rachid BENAIBOUCH définit la trésorerie dans son livre « la nouvelle technique de gestion, entreprise et droit d'entreprise » simplement comme suit : la trésorerie représente la différence entre les recettes et les dépenses.

La trésorerie est composée :

- Des numéraires détenus (espèces en monnaie locale ou en devise) ;
- D'effets de commerce reçus (titres de créance) ;
- Des chèques ;
- Des titres de placement ;
 -) Les coupons ;
 -) Les titres de créances négociables ;
- De monnaie électronique.

2. Conceptions de la trésorerie :

La conception de la trésorerie des organisations (entreprises industrielles et commerciales, associations ...) est traditionnellement multiforme².

En effet, on peut distinguer deux approches quant à la définition de la trésorerie, soit en termes de stock, soit en termes de flux comme suit :

¹Mohamed DIABY, **Gestion de la trésorerie**, Edition L'Harmattan, Paris, France, 2016, p : 9.

²Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, **Gestion de trésorerie**, 2e Edition, Editions EMS Management & Société, 2015, p : 9.

2.1. Concept 1 - équilibre financier et trésorerie : Cette première conception est une conception dite fonctionnelle, elle est appréhendée à partir du bilan de l'entreprise. Cette conception de la trésorerie permet donc de mesurer un stock de liquidités de l'entreprise

Dans la conception fonctionnelle, le bilan représente l'ensemble des stocks d'emplois (utilisation des capitaux investis) et des stocks de ressources (origine des capitaux investis). Cette conception s'appuie sur une analyse de l'activité fondée sur les différents cycles d'opération et a pour objet final de faciliter la compréhension du fonctionnement de l'entreprise¹.

A partir de cette conception, la trésorerie apparaît alors à un instant t donnée comme une résultante de l'équilibre financier de l'entreprise

Mesure de la trésorerie à un instant t donné

La trésorerie, résultante de l'équilibre financier de l'entreprise :

Trésoreriet = FRt – BFRt

La trésorerie constatée dans le bilan :

Trésorerie Nettet = Encaisset – Concours Bancaires Courants².

2.2. Concept 2 - trésorerie entant que solde de flux : La trésorerie de l'entreprise est souvent définie à partir du patrimoine de cette dernière, Cette conception est 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

Cette approche permet d'expliquer les variations passées de la trésorerie ou d'appréhender son évolution future à partir des flux qui affectent directement l'encaisse : les flux d'encaissement et de décaissement. Aussi, tous les flux sont pris en compte : flux d'exploitation (achats de matières, salaires, charges sociales...) ; flux financiers (annuités ou mensualités de remboursement d'emprunt, nouveaux emprunts...) ; flux exceptionnels (investissements, cessions d'actifs...).

La conception patrimoniale du bilan vise à mesurer la valeur du patrimoine des actionnaires³.

La variation de la trésorerie

Mesure à partir du solde des encaissements et décaissements :

¹G. CHARREAUX, **Finance d'entreprise**, EMS, 3^e Edition, Paris, France 2014, p : 54.

²Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, **Gestion de trésorerie**, 2^e Edition, Editions EMS, Paris, France, 2015, p : 12.

³G. CHARREAUX, Op. Cit, 2014, p : 54.

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie

Trésorerie finale = Trésorerie initiale + encaissements de la période – décaissements de la période

La variation de la trésorerie, à partir de l'EBE :

Trésorerie finale = EBE* – Variation du BFR = ETE

– Investissements

+ Cessions d'actifs

+ Nouveaux emprunts

– Remboursement d'emprunt

+ Produits financiers

– Charges financières

– Impôts

+ Apports des actionnaires

+ Trésorerie initiale

*Sachant que : Excédent brut d'exploitation = Production – Achats consommés & Charges externes – Frais de personnel – Impôts & Taxes + Subventions d'exploitation

Résumé :

La première conception correspond à une analyse plutôt théorique de la trésorerie fondée sur l'équilibre financier de l'entreprise, elle consiste à définir la trésorerie comme la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

La deuxième conception quant à elle, se fonde sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit en effet de recenser les composants actifs et passifs de la trésorerie dont l'encaisse rassemble l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.

3. Les outils d'analyse de la trésorerie :

3.1. FRN :

3.1.1. Définition : Le Fonds de Roulement est défini comme la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui reste par la suite disponible pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation.

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie

Il est donc, l'ensemble des ressources non immobilisées dont dispose une entreprise pour travailler. Du point de vue pratique, il est la différence entre les capitaux permanents et les valeurs immobilisées nettes ou étant donné l'égalité entre le total de l'Actif et total du Passif, il peut être obtenu en faisant la différence entre les capitaux circulants et les dettes à court terme¹.

Le fonds de roulement net est le fondement même du principe de l'équilibre financier. Sa détermination donne une indication précise de l'affectation des ressources de l'entreprise.

$$\text{FRN (Haut du bilan)} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actifs fixes restructurés}$$

$$\text{FRN (Bas du bilan)} = \text{Actifs circulants restructurés} - \text{Dettes à court terme}$$

Une bonne gestion financière impose un fonds de roulement net positif, c'est-à-dire :

$$) \text{ Capitaux permanent} > \text{Actifs fixes}$$

$$) \text{ Actifs circulants} > \text{Dettes à court terme}$$

3.1.2. Le Fonds de roulement net et l'équilibre financier de

l'entreprise : La situation financière considère une entreprise en équilibre financière lorsqu'elle respecte la règle dite de l'équilibre financier minimum. Celui-ci s'énonce comme suit : « Les capitaux permanent utilisés par une entreprise pour financer une immobilisation, un stock ou une autre valeur d'actif, doivent pouvoir respecter à la disposition de l'entreprise pendant un temps qui correspond au moins à la durée de l'immobilisation, du stock ou de la valeur acquise avec ces capitaux. »

Ainsi, cette règle veut que les investissements à long terme soient couverts par les ressources stables de financement qui sont d'une durée suffisante pour permettre aux immobilisations de secréter les ressources nécessaires au remboursement de l'emprunt. A l'inverse, les actifs circulants (A.C) ou les capitaux circulants (C.C) qui permettent à l'entreprise de fonctionner doivent être financés par les dettes à court terme (DCT).

Cependant, l'équilibre en valeurs circulantes et des ressources à court terme ne donne pas une sécurité suffisante car si des retards se produisent dans le recouvrement des créances clients (insolvabilité imprévue d'une partie de la clientèle) et d'autre part une partie des stocks se déprécie ou connaît une mévente au moment où l'exigibilité des dettes à court terme est certaine, l'entreprise risque fort d'éprouver des difficultés dans le règlement de ses dettes à court terme.

De ce point de vue, le FR est compris comme la masse des capitaux non investis dans les immobilisations à long terme et qui sert à l'exploitation courante de l'entreprise afin d'équilibrer la structure financière de l'entreprise.

¹H.MENIER, Sciences de gestion, la trésorerie des entreprises, éd. Bordas, Paris, France, 1984, p : 15.

3.1.3. Appréciation du FRN : Toutes les définitions proposées jusqu'à ce jour convergent dans l'appréhension du FR comme une marge de sécurité pour l'entreprise. Il permet à celle-ci de conserver une situation de trésorerie satisfaisante, même dans l'hypothèse où les décaissements excèdent les encaissements d'une période. Il convient donc à l'entreprise d'apprécier sur FR par rapport à ses exigences de gestion courante.

Etant la résultante d'une différence, le FRN peut être soit :

- a) Positif : C'est-à-dire d'une part la différence entre les capitaux permanents et les Immobilisations nettes et d'autre part entre capitaux circulants et dettes à court terme est positive. L'entreprise dispose donc d'une marge de sécurité pour financer son activité. C'est-à-dire un excédent des ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs fixes.

$$\text{FRN} = \text{C.P} - \text{V.I.N} > 0$$

- b) Nul : Les capitaux permanents sont égaux aux valeurs immobilisées nettes et les capitaux circulants aux dettes à court terme. Situation qui met la trésorerie de l'Entreprise sous tension et de surcroît fait subsister une certaine fragilité de l'entreprise un terme de solvabilité liées à l'incertitude de la liquidité des valeurs circulantes face à la certitude de l'exigibilité des éléments du passif.
- a) Négatif : Les C.P sont inférieurs aux VIN Situation précaire ou les DCT financent non seulement les V.C mais aussi une partie des VIN. Les DCT aident l'entreprise au remboursement des VI acquises grâce aux capitaux étrangers. Cette situation n'est pas forcément désastreuse si le FR n'a pas un caractère structurel. Dans le cas contraire, la position de l'entreprise sur le plan de la liquidité risque de devenir fort délicate¹

3.1.4. Les facteurs influents sur le FRN : Il sied de rappeler que suivant son mode de calcul, le FR n'est pas pour l'entreprise une notion statique mais la résultante d'influences contradictoires tendant soit à l'augmenter soit à le réduire.

Le FR peut augmenter à la suite d'un accroissement des capitaux permanents (injection, des capitaux propres, augmentation de l'emprunt, bénéfices non distribués, dotations aux amortissements et provisions) et d'une diminution des immobilisations (union, amortissements). Il peut diminuer par une augmentation des immobilisations, un remboursement de l'emprunt ou l'apparition des prêts qui s'imputent sur les capitaux propres.

Par ailleurs, l'analyse du FR est complétée par l'étude des ratios suivants :

- a) **Le ratio de liquidité générale :** il indique la capacité des capacités des capitaux circulants à couvrir l'exigible à C.T en cas de remboursement immédiat de ce dernier. Il est donné par le rapport entre les ACT et DCT

¹A.CORHAY et M. MBANGALA, Fondements de la gestion financière,Ulg, les éditions de l'université de Liège, Belgique, p : 55.

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie

- b) **Le ratio de couverture de stocks par le FR** : il implique dans quelle proportion les stocks sont financés par les C.P et non les DCT. Il est donné par le rapport entre le FRN et V.E diminués de fausses créances clients.

La mesure de FRN met en évidence, le principe d'équilibre financé. Cependant le respect strict de ce principe d'équilibre financier ne garantit pas totalement l'absence de problèmes de trésorerie. En effet, une raison des décalages dans le temps entre les opérations et leur règlement, les recettes et les dépenses ne coïncident pas forcément ceci non conduit à parler d'un deuxième agrégat important relatif à l'équilibre financées à savoir le besoin en fonds de roulement (BFR).

3.2. FRNG :

5.2.1 Définition : Le fonds de roulement net global est le surplus des ressources stables qui permet de financer l'exploitation.

Fonds de roulement net global (FRNG) = Ressources stables - Emplois stables

Le fonds de roulement constitue **une garantie** pour l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie. Ce « matelas de sécurité » permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...). Le FRNG peut être également calculé à partir du bas du bilan fonctionnel.

Fonds de roulement net global (FRNG) = actif circulant – dettes d'exploitation

3.3. BFR : Une entreprise ne reçoit pas l'intégralité de ses paiements comptant, et est amenée à devoir sortir de l'argent à intervalles réguliers (salaires, loyer...). Pour faire face à cela, toute entreprise doit **déterminer son besoin de trésorerie** (ou BFR, besoin en fonds de roulement). Le besoin de trésorerie correspond à la somme d'argent qu'une entreprise doit posséder en permanence afin de couvrir ses décalages de trésorerie entre ses encaissements et ses décaissements.

3.3.1. Définition : Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Celui-ci désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition de stocks jusqu'à la réalisation de la vente ou de la prestation de services. Il est l'élément clé de la gestion financière du cycle d'exploitation. Il exprime le besoin net de financement des opérations liées au cycle d'activité.

Mathématiquement, le BFR se mesure par la différence entre les actifs circulants restructurés (ACR) et les dettes à court terme (DCT) hors dettes financières à court terme. L'ACR est constitué de tous les actifs circulants restructurés à l'exception des valeurs disponibles. La rubrique DCT comprend toutes les dettes à court terme, excepté les dettes financières à court terme.

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie

$$\text{BFR} = (\text{ACR} - \text{Valeurs disponibles}) - (\text{DCT} - \text{Dettes financières à court terme})$$

Il convient de noter que le BFR peut être décomposé en Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) et en Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE) de la manière suivante :

$$\text{BFRE} = \text{ACE} - \text{PE}$$

$$\text{BFRHE} = \text{ACHE} - \text{DCTHE}$$

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{PE} + \text{DCTHE})$$

Le BFRE est obtenu en faisant la différence entre les actifs circulants restructurés d'exploitation (ACE) et le passif d'exploitation (PE). Les ACE sont constitués des valeurs d'exploitation, des créances commerciales à court terme et des comptes de régularisation de l'actif liés à l'exploitation. Les PE comprennent toutes les dettes commerciales à court terme ainsi que les comptes de régularisation du passif liés à l'exploitation.

Le BFRHE est la différence entre les actifs circulants restructurés hors exploitation (ACHE, c'est-à-dire les autres créances à court terme et les comptes de régularisation actif hors exploitation) et les dettes à court terme hors exploitation (DCTHE, c'est-à-dire toutes les autres dettes à court terme hors exploitation et hors dettes financières à court terme).

En bref, le BFR est la somme du BFRE et du BFRHE. Le diagnostic financier d'une entreprise basé sur le BFR oblige à tenir compte du cycle d'exploitation de l'ensemble des opérations courantes au travers desquelles l'entreprise réalise son objet social.

3.3.2. Appréciation du BFR : Le BFR provient du décalage entre la durée du cycle d'exploitation et les délais de règlement de diverses charges que l'entreprise supporte à des échéances plus au moins courtes. Il est donné par la somme des stocks et créances diminuées des dettes non financières.

Suivant le comportement de ses composantes, le BFR peut être positif ou négatif.

- a) Un BFR positif traduit un besoin de financement réel qui est couvert par un financement extérieur généralement d'origine bancaire. Le BFR de la majorité des entreprises est positif en raison de leur cycle d'exploitation. C'est principalement vrai pour les entreprises industrielles qui doivent financer les stocks de matières premières, de marchandises et des produits finis, ainsi que les créances commerciales. En gros, plus le cycle d'exploitation est long, plus il faudra de temps pour récupérer les sommes investies dans la production et moins le délai accordé par les fournisseurs suffira.
- b) Un BFR négatif signifie que l'entreprise n'a pas besoin de financement car elle génère suffisamment des ressources pour financer son propre cycle d'exploitation. Il existe des entreprises ayant un BFR négatif. Il s'agit par exemple les entreprises de grande distribution qui, bien qu'ayant des stocks de marchandises énorme mais bien gérés ont

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie¹⁰

un délai de paiement de leurs clients quasi nul d'un côté, et qui de l'autre bénéficie des délais de paiement suffisamment long de la part de leurs fournisseurs.

L'importance du BFR varie en fonction du niveau d'activité (augmente avec le chiffre d'affaire), de la longueur du cycle d'exploitation qui dépend lui-même de la durée d'écoulement des stocks, de la durée du processus de production, et de la durée des crédits accordés aux clients, de la durée des crédits obtenus des fournisseurs et de l'évolution des éléments relatifs à l'exploitation comme la taxe sur la valeur ajoutée, salaires, charges sociales.

Ainsi, le BFR peut donc être amélioré en faisant tourner les stocks le plus rapidement possible, en négociant des délais de règlement des clients et débiteurs divers les plus courts possible, en négociant avec les fournisseurs et les autres créanciers le délai de paiement le plus long possible.

Autrement dit, la diminution de valeurs circulantes hors trésorerie active (stocks, créances commerciales, commandes en cours) et /ou les augmentations des dettes à court terme hors trésorerie passive influence positivement le BFR.

En guise de conclusion, les cycles d'exploitation de l'entreprise organisés autour de l'engrenage stocks, production, crédits accordés et crédits obtenus doit dégager l'ensemble de liquidités de l'actif circulant avant que les dettes à court terme reviennent à l'échéance. La probabilité de cette synchronisation étant moindre si pas nulle, l'entreprise doit pouvoir disposer d'une marge de sécurité ou d'une sorte de matelas de sécurité qui puisse amortir les coups se produisant dans la récupération des capitaux circulants nécessaires à la couverture des échéances.

3.4. La trésorerie nette :

3.4.1. Définition : C'est le disponible appartenant à la société qu'on peut trouver soit dans ses comptes en banque soit dans la caisse de la société.

Mathématiquement, la TN s'exprime par la différence entre le FRN et le BFR, ou la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières à court terme (passif de trésorerie).

) A partir du FRNG et du BFR :

$$TN = FRN - BFR$$

) A partir du bilan fonctionnel :

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

3.4.2. Appréciation de la trésorerie : Si la trésorerie nette est positive, cela signifie que le FRN est supérieur au BFR ; en d'autres termes, cela montre que

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie¹¹

l'entreprise dispose d'un excédent de liquidité. Néanmoins, cet excédent de liquidité, s'il trop élevé, est le signe d'une mauvaise gestion ou d'un mauvais placement. Le fait de transformer une partie de cet excédent en un autre poste de bilan va diminuer la trésorerie en augmentant le BFR ou en diminuant le FRN.

Par contre une trésorerie négative signifie que l'entreprise est obligé de recourir au découvert bancaire ou au crédit bancaire à court terme. Si ce n'est pas en soi nécessairement trop grave, cette situation peut le devenir si elle devient chroniquement structurelle.

Le FRN et le BFR jouent un rôle important dans la détermination de la trésorerie nette. Lorsque les deux agrégats sont positifs, la trésorerie nette est positive si le FRN est supérieur au BFR. L'entreprise peut aussi dégager une trésorerie nette positive avec un FRN négatif pourvu que le BFR soit aussi négatif. Ceci indique que le cycle d'exploitation est financé par des dettes à court terme.

Par contre, lorsque le BFR augmente plus que proportionnellement à l'augmentation du FRN, la trésorerie nette est négative. Cette situation propre à une entreprise industrielle peut avoir plusieurs causes liées à la mauvaise gestion du cycle d'exploitation : importance relative des stocks et des créances, importance du taux de la valeur ajoutée.

4. Caractéristique d'une trésorerie optimale (constat):

L'optimisation de la trésorerie passe par trois (3) étapes comme suit :

- a) L'élaboration du **Budget de trésorerie**, document prévisionnel récapitulatif des encaissements et des décaissements de l'entreprise sur une période donnée.
- b) L'élaboration du **Plan de trésorerie**, document issu du précédent et intégrant les moyens de financement à court terme ainsi que leurs coûts en indiquant les placements envisageables.
- c) L'élaboration d'une **Analyse des risques**, document recensant l'ensemble des risques (commercial, fournisseur, change, personnel, législatif, ...) court et moyen terme encourus et pouvant impacter le solde de trésorerie.

Une fois ces documents constitués, un suivi régulier des écarts entre la prévision et l'observé doit être réalisé. Il existe un certain nombre d'outils qui permettent de faciliter sa gestion de trésorerie, mais il est important quand le chef d'entreprise ne peut s'en occuper lui-même de disposer d'une ressource en interne ou en externe dédié au suivi de la trésorerie et à son optimisation.

Indispensable à toute gestion d'entreprise, mais plus largement, de toute structure nécessitant la circulation d'argent, la bonne gestion de la trésorerie permet de contrôler les entrées et sorties d'argent avec pour principal objectif d'optimiser l'équilibre financier de la structure. Ainsi, la mission du trésorier est aujourd'hui précise et guidée par cet objectif fondamental et sa concrétisation se

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie¹²

fait par l'élimination des éventuelles erreurs d'équilibrage, erreurs de sur-mobilisation et erreurs de sous-mobilisation¹.

En effet, chaque trésorier se doit d'amener au plus près possible la trésorerie de l'entreprise dont il est chargé à atteindre ce qu'on appelle la « trésorerie zéro ». Cet objectif reste évidemment « théorique » car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude², l'idée générale est donc de ne supporter ni « solde créditeur » peu productif ni « solde débiteur » coûteux.

Le concept d'optimum : « la notion de trésorerie zéro » :

La première caractéristique importante pour la réalisation d'une trésorerie zéro est :

- 1- Le suivi des soldes en date de valeur et non en date d'opération comptable (les virement de trésorerie), c'est un virement banque à banque quotidien des soldes créditeurs vers les soldes débiteurs assuré par le trésorier afin d'éviter les erreurs de contre-phase, autrement appelés, d'équilibrage qui consiste à faire cohabiter à une même date ou pire sur une même période et sur deux comptes différents des soldes créditeurs non rémunérés qui deviennent une source de coût d'opportunité et des soldes débiteurs générateurs d'agios souvent coûteux. Les virements de banque à banque ou autrement appelés virements de trésorerie sont alors une bonne façon d'optimiser la trésorerie en utilisant le solde excédentaire des uns pour couvrir les soldes déficitaires des autres³.

La seconde caractéristique est :

- 2- L'élimination des soldes créditeurs résiduels importants, une fois les erreurs de contre-phase éliminées, l'existence de soldes créditeurs résiduels importants traduisent un défaut de placement appelé encore défaut de blocage, en référence à l'opportunité de bloquer cette trésorerie dans un placement rémunérateur. Soit un recours « excessif » à l'escompte ou à d'autres modes de financement à court terme excèdent le besoin à financer. Si elle n'est pas gérée, cette erreur de sur-mobilisation de trésorerie revient donc à se priver de produits financiers éventuels ou à supporter des charges financières superflues. La valorisation de cette erreur est possible en utilisant soit le taux de blocage moyen de l'entreprise pour la rémunération des soldes créditeurs, soit le coût moyen du financement à court terme par défaut pour les soldes débiteurs.

La dernière caractéristique est :

- 3- Eviter de changer de source de financement, c'est-à-dire, faire un recours supplémentaire à l'escompte ou au crédit plutôt qu'au découvert : cette erreur traduit un recours systématique au découvert non négocié alors qu'il peut exister en

¹Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, Gestion de la trésorerie, 2^e Edition, DUNOD, 2017, p : 88.

²D. NGUYEN, Trésorerie zéro, pour quoi, comment ?, Le Management, juillet 1972

³Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, Op, Cit, p : 90.

l'absence de négociation, des sources de financement à court terme moins coûteuses que ce découvert. Paradoxalement, alors qu'elle serait souvent citée comme la situation à éviter absolument, cette erreur est pour le trésorier d'entreprise, la moins coûteuse des trois, notamment parce que même en optant pour une autre source de financement, sa société aura naturellement des intérêts à payer. Cette erreur est donc généralement peu importante puisqu'elle générera tout au plus, d'éventuels coûts majorés de frais financiers. Cette affirmation est d'autant plus vraie que les taux d'intérêt sont bas.

De façon pratique, on peut éviter cette erreur de sous-mobilisation par un recours supplémentaire à l'escompte ou à un autre crédit, en prenant néanmoins les précautions d'usage afin d'éviter une sur-mobilisation étudiée précédemment. Aux agios de découvert constitués des intérêts débiteurs et autres commissions diverses vont se substituer les agios du financement utilisé par le crédit de trésorerie de substitution retenu. L'entreprise ne supporte donc que le différentiel de coût entre les deux modes de financement : découvert contre crédit court terme alternatif retenu. De plus, gérer cette erreur est subordonné à la condition suivante : l'entreprise en situation de découvert doit avoir à sa disposition une ligne de financement, type escompte, inutilisée. Cette condition n'est pas forcément toujours satisfaite dans la réalité.

5. Aboutissements d'une gestion de trésorerie optimale (utilité) :

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise et est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. C'est pourquoi, sa gestion ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière, mais devient la gestion d'une ressource stratégique de l'entreprise qui peut conditionner sa survie.

La gestion de la trésorerie, consiste en la gestion et du contrôle de tous les flux monétaires de l'entreprise. La gestion de trésorerie repose ainsi, sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité. Elle a pour mission principale d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers.

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

a) Motif de transaction :

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

b) Motif de précaution :

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie¹⁴

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

c) Motif de spéculation :

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

Section 02 : Financement de la trésorerie

Dans cette section nous allons évoquer les deux types de financement de la trésorerie qui sont le financement interne et le financement externe, nous allons également développer chacun des deux types et énumérer leurs différentes ressources. Par la suite, nous allons mettre en exergue les points positifs et les points négatifs de chacun d'entre eux.

1. Définition du financement de la trésorerie :

Le **financement de trésorerie** est un type particulier de financement à court terme accordé aux entreprises. Il permet à une entreprise de disposer provisoirement de la trésorerie nécessaire pour son fonctionnement, sous réserve d'un remboursement à court terme.

Avant d'aller plus loin, nous allons d'abord répondre à la question qui suit : Dans quelles circonstances financer la trésorerie ?

a) Au moment de la création de l'entreprise :

Le lancement d'une entreprise implique d'anticiper un certain nombre de décaissements dans votre plan de trésorerie prévisionnel. Financer la trésorerie peut donc être utile pour aider à payer ses charges avant d'encaisser le fruit des premières ventes :

-)] Les **achats à court terme** : un projet d'entreprise s'accompagne souvent d'achats d'une certaine quantité de matériel et de fournitures. Ordinateurs, encre, papier ... Tout ceci peut vite peser sur la trésorerie avant même d'avoir réalisé la moindre vente.
-)] Le **stock initial** : dans le cadre d'une activité de production ou commerciale, l'entreprise doit se doter d'un **stock de départ**. Matières premières et produits finis sont nécessaires pour démarrer son activité car ils permettent de générer les premiers encaissements. De plus, maintenir et entreposer ces produits dans le stock va générer des **décaissements** de trésorerie, sous la forme de frais de stockage et d'entretien.
-)] Les **premiers recrutements** : si votre business plan prévoit l'embauche d'employés, il va vous falloir les payer à la fin du premier mois. Vous aurez donc besoin de trésorerie pour pouvoir verser leurs salaires.

b) Au cours d'une période de développement et de croissance de l'entreprise

Une entreprise en période de croissance peut également avoir besoin de **financer sa trésorerie** afin de soutenir son développement. En effet, les dépenses causées par l'évolution de son activité vont sûrement nécessiter un nouvel apport de liquidités pour maintenir l'entreprise à flots :

-)] L'investissement dans du **matériel supplémentaire** : pour faire face à une augmentation de son activité, une entreprise est parfois amenée à investir dans du nouveau matériel et outillage pour produire plus, stocker plus, vendre plus et

ainsi **répondre à la demande** de sa clientèle. Renforcer sa trésorerie par un nouveau financement peut vous aider à couvrir ces dépenses plus sereinement.

- J Le lancement de **nouveaux produits ou services** : les encaissements liés à une nouvelle offre vont mettre un certain temps avant d'arriver dans les caisses de manière effective, tandis que l'entreprise doit payer les charges engendrées par son développement !
- J L'embauche de **personnel supplémentaire** : il est courant pour une entreprise qui voit son volume d'activité augmenter d'embaucher de nouveaux employés afin de satisfaire la demande croissante de sa clientèle. Ici, même raisonnement : il va vous falloir payer vos nouveaux employés à la fin du mois, même si les encaissements ne suivent pas immédiatement. **Financer la trésorerie** peut ainsi être judicieux pour vous prémunir contre un solde de trésorerie trop juste.

c) **Pour faire face à des difficultés de trésorerie :**

Financer la trésorerie peut également être une solution mise en place en réaction à des difficultés de trésorerie, ou pour éviter qu'elles apparaissent. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles la trésorerie d'une entreprise peut se retrouver dans le rouge. Voici néanmoins une liste non exhaustive d'éléments qui peuvent causer des difficultés ponctuelles et donc nécessiter de **financer la trésorerie** :

- J Des clients qui tardent à payer : accorder des **délais de paiement** à ses clients est courant en entreprise : cela permet d'établir et d'entretenir une relation de confiance avec eux. Mais il arrive que certains tirent sur la corde et dépassent ces délais, parfois par inadvertance, parfois volontairement. Le problème reste le même, les encaissements tardent à venir alors que les factures s'entassent !
- J La saisonnalité : si l'activité de l'entreprise que vous dirigez a un caractère **saisonnier** et qu'elle est concentrée sur une certaine période, il est probable que la "saison creuse" génère des **difficultés de trésorerie**. Votre volume de ventes va sûrement diminuer alors qu'il vous faudra continuer à payer vos charges !
- J Des imprévus : accidents, vols, catastrophes naturelles, incendies ... Comme leur nom l'indique, les imprévus sont difficiles à anticiper et peuvent mettre votre trésorerie en péril. Un financement supplémentaire peut donc être nécessaire si vous souhaitez maintenir votre entreprise à flots et faire face aux mauvaises surprises.

2. Définition/détails financement interne :

2.1. Définition : Nous appelons financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise.

On distingue plusieurs types de financement interne comme suit :¹

2.2. Les financements internes :

2.2.1. La capacité d'autofinancement: La capacité d'autofinancement, ou CAF, cherche à évaluer le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours d'un exercice en prenant en compte l'ensemble de ses produits encaissables et l'ensemble de ses charges décaissables. Cela signifie, par exemple, qu'en plus des charges d'exploitation, il faudra intégrer les charges financières et les charges exceptionnelles. Elle permet à l'entreprise de financer par ses propres moyens :

3. La rémunération des associés ;
4. Le renouvellement des investissements ;
5. L'acquisition des nouveaux investissements ;
6. Le remboursement des emprunts ;
7. La couverture des pertes probables et des risques.

2.2.2. L'autofinancement : L'autofinancement est le flux de fonds correspondant aux ressources internes dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice. Le compte de résultat mesure des coûts.

L'autofinancement est un flux de fonds qui représente le surplus monétaire potentiel dégagé par l'entreprise au cours de l'exercice.

2.2.3. Les ventes au comptant : Les ventes au comptant obligent le client à effectuer le règlement de la facture avant la livraison des marchandises. Les règlements pourront être effectués par versements d'espèces ou par virements bancaires et le reçu de versement remis par la caisse où l'avis de virement remis par la banque devra être présenté au gestionnaire de stocks afin de faire la livraison des marchandises au client.

Les ventes au comptant sont très importantes et avantageuses pour le fonctionnement de l'entreprise parce qu'elles permettent de disposer de liquidités immédiates.

2.2.4. Les vente à terme : Les ventes à terme (ou à crédit) permettent au client de disposer de la marchandise et de régler à une date déterminée. Elles se font généralement pour les montants importants. A la réception du bon de commande du client, la facture client est établie avec la date de règlement de la facture spécifiée dessus, puis la commande est livrée. La durée de crédit est déterminée par l'entreprise.

Pour bénéficier de la vente à terme, concernant les clients étrangers, l'entreprise devra exiger du client une lettre de crédit ou un crédit documentaire, communément appelé «

¹Hubert DE LA BRUSELRIE, Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, France, 2010, p : 181.

CREDOC » qui est l'opération par laquelle la banque du client s'engage sur ordre et pour le compte de celui-ci à nous régler dans un délai.

3. Définition/détails financement externe

Il existe plusieurs moyens externes qui peuvent servir de liquidité pour l'entreprise, parmi ces moyens on trouve :

3.1. Les emprunts bancaires à long terme : Lorsque l'entreprise a des déficits de trésorerie, elle peut avoir recours à des emprunts bancaires, qui sont des dettes financières résultant de l'octroi de prêts remboursables à terme qui participent, conjointement avec les capitaux propres, à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise.

L'entreprise emprunte ces sommes importantes avec les banques avec qui elle est en relation, c'est-à-dire où ses comptes sont domiciliés. Ce qui lui permet d'avoir plus aisément ces prêts.

3.2. Les crédits bancaires à court terme : Encore appelés « crédits courants » ou « crédit d'exploitation » ou encore « crédits de fonctionnement » les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à faire face aux règlements des fournisseurs et aux dépenses courantes de l'entreprise (salaires, frais de mission, etc.).

Il existe plusieurs types de crédits bancaires sur lesquels l'entreprise compte le plus souvent :

3.2.1. L'escompte commercial : C'est l'opération par laquelle une entreprise cède des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir sa contrepartie.

L'escompte permet de mobiliser les créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours.

Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque.

3.2.2. Le financement par cession de créance à court terme : C'est un type de financement par mobilisation de créances professionnelles, son objectif est de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte. Le financement se fait sur la base de la cession de toute créance professionnelle à la banque. Il est possible de mobiliser toute créance professionnelle sur une personne du droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle. Contrairement à l'escompte, la cession peut être réalisée dès l'émission de la facture.

3.3. L'affacturage (ou Factoring) : Cette opération fait intervenir un établissement de crédit spécialisé : la société d'affacturage. La vocation de cet établissement

est de gérer les créances clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente du factor est appelée adhérent car elle s'engage à confier l'intégralité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées. Un nombre croissant d'entreprise recourent à ce service. L'affacturage propose trois services distincts relatifs aux créances clients : le recouvrement, le financement et la garantie¹.

3.4. Cession Daily : Cette solution repose globalement sur le même principe que l'affacturage, à quelques différences près. Premièrement, la cession de créances encadrée par la loi Dailly se négocie avec la banque et fonctionne plus comme une **avance de trésorerie** : la banque va s'engager à vous verser le montant de la facture en attente de paiement que vous devez lui rembourser une fois l'encaissement effectué.

Cette solution est toutefois moins souple que l'affacturage car la banque ne pas va s'occuper de la gestion du poste client. Relancer le client en question reste votre responsabilité : s'il n'a toujours pas payé à la fin du délai que vous lui avez accordé, vous devez quand même rembourser à la banque le montant qu'elle vous a accordé.

3.5. Le découvert : Par définition, le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur en compte. L'avance en compte consentie par le banquier est simplement remboursée par le simple jeu des rentrées prévues. Il est certainement la forme de crédit de trésorerie la plus souvent utilisée et la plus incontournable. En général le banquier fixe un plafond c'est-à-dire montant maximum débiteur selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. En d'autres termes, la banque donne la possibilité pour l'entreprise d'effectuer des dépenses à partir de son compte bancaire non provisionné, jusqu'à certain plafond appelé « ligne d'escompte »².

3.6. Crédit spot : Le véritable crédit spot est un crédit à très courte durée finançant un besoin de trésorerie ponctuelle et important d'où l'entreprise négociera le nombre minimum de jours d'intérêt le plus faible possible pour accroître sa souplesse de financement. La durée minimale est parfois de quelques jours (entre 3 et 10 jours).

3.7. Les placements bancaires et les placements sur le marché :

On peut trouver de différentes sources de financement de la trésorerie de l'entreprise à part les crédits bancaires à savoir les placements des fonds dans les banques et le marché.

3.7.1. Placements bancaires

3.7.1.1. Dépôt à terme : L'entreprise qui dispose de fonds importants pour des durées supérieures à un mois peut les bloquer dans une banque pour une durée dont un taux est fixé par l'entreprise et la banque. Le capital sera récupéré avec des intérêts à verser à l'échéance.

3.7.1.2. Bon de caisse : Titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque, dont la durée est supérieure à un mois.

3.8. Placement sur le marché :

¹ M. SION, **Gérer la trésorerie et la relation bancaire**, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, France, 2001, p : 101.

² Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, **Gestion de la trésorerie**, édition DUNOD, Paris, France, 1999, p : 138.

3.8.1. Valeur mobilière de placement (VMP) : Elles peuvent être à long ou à moyen terme on distingue :

3.8.1.1. Action : Est une participation dans une entreprise. Quiconque détient une action est copropriétaire (actionnaire) de l'entreprise. L'actionnaire a droit à une part des bénéfices de la société et dans le cas de la dissolution de celle-ci, il ouvre droit à une part du produit de la liquidation. En tant que copropriétaire, il bénéficie également d'un droit de vote proportionnel à ses parts qu'il peut exercer lors de l'assemblée générale (AG) de l'entreprise.

3.8.1.2. Obligation: Est un titre de créance émit par une entreprise ou par une collectivité de droit public. Quiconque détient une obligation peut dès lors faire valoir une créance envers ce débiteur. L'obligataire (l'acquéreur de ce titre de créance) a donc le droit de demander le droit de remboursement de la dette lorsque l'obligation arrive à l'échéance et reçoit jusqu'à cette date des paiements d'intérêt généralement annuels, la durée des obligations est souvent compris entre 5 et 10 ans.

4. Les alternatives aux financements de trésorerie :

4.1. Le crédit-bail et la location longue durée : Financer la **trésorerie** n'est pas la seule solution qui existe pour la renforcer, il existe des options offrant des alternatives au **financement de trésorerie**, qui permettent à une entreprise de louer un bien sur une certaine durée au lieu de l'acheter et d'infliger un décaissement soudain à sa trésorerie. Le principe est le suivant : un organisme spécialisé va mettre à la disposition de l'entreprise le bien pour une certaine durée (située en général entre 12 et 72 mois) contre le versement d'un paiement mensuel. Il existe deux sortes de contrats de ce type :

-)] Le **crédit-bail** : l'entreprise souscrit un contrat de location d'un bien, un véhicule de fonction ou un utilitaire, par exemple. La durée de la location est déterminée dans le contrat ; une fois ce dernier arrivé à son terme, plusieurs solutions s'offrent alors au gérant. Il peut soit restituer le bien en question, soit renouveler le contrat de location, ou alors l'acheter à un montant qui a été déterminé au moment de la souscription du contrat ; ce bien sera alors ajouté au patrimoine de l'entreprise.
-)] La **location longue durée** : le principe est globalement le même que le crédit-bail, hormis le fait qu'il ne prévoit pas l'acquisition du bien une fois que le contrat est arrivé à échéance.

Ces solutions constituent un avantage non négligeable à tout gérant désireux de renforcer sa trésorerie. Comparée à l'acquisition d'un bien à proprement parler, la location représente un **poste de charge** plus flexible pour l'entreprise ! Par exemple, si le véhicule loué ne répond pas suffisamment aux besoins de l'entreprise, il sera plus facile d'en louer un autre plus adapté une fois le contrat arrivé à échéance.

4.2. Les autres types de financement : Il existe également d'autres possibilités de financement auxquelles une entreprise peut avoir accès. Nous les mentionnons ici à titre indicatif : ces méthodes existent avant tout pour aider au lancement ou au développement d'une entreprise en général, et sont moins adaptées pour financer sa trésorerie en particulier. Il est néanmoins important de connaître toutes les opportunités qui s'offrent aujourd'hui aux entrepreneurs

4.2.1. Les prêts d'honneur : Des réseaux associatifs comme l'ADI peuvent accorder des prêts d'honneur à des créateurs ou repreneurs d'entreprise qui présentent des business plan solides et convaincants. Ces prêts sont très avantageux car ils bénéficient d'un taux zéro et permettent de soutenir une entreprise à sa création en accroissant son capital de départ.

Un prêt d'honneur est un atout précieux car il permet au gérant de bénéficier d'une meilleure crédibilité auprès de son banquier et des investisseurs potentiels au moment où il lance son activité. Attention cependant, les formalités nécessaires pour obtenir ces aides sont longues et parfois complexes.

4.2.2. La "Lovemoney" : Cet anglicisme désigne le capital apporté par la famille et l'entourage d'un dirigeant à la création de son entreprise. Il arrive qu'un entrepreneur en devenir préfère solliciter ses proches pour constituer au moins une portion de son capital de départ plutôt que de contracter un emprunt auprès de la banque.

4.2.3. Le "crowdfunding" : Le crowdfunding est un moyen très en vogue de financer un projet. Il consiste à créer une campagne de communication sur internet qui a pour but de récolter des fonds auprès des internautes. Cette campagne est créée par le biais de plateformes en ligne et dispose d'une période limitée pour atteindre son objectif : en échange de sa participation financière au projet, un internaute reçoit une contrepartie dont la valeur est proportionnelle au montant qu'il a apporté ou un tarif préférentiel une fois que le projet est lancé.

Ce mode de financement peut être très efficace mais va avant tout dépendre de la capacité du créateur de la campagne à convaincre les internautes. Il a également l'avantage de créer une certaine attente de la part des futurs clients avant même la création d'entreprise. Attention, si l'objectif de financement fixé au départ n'est pas atteint à la fin du délai imparti, les sommes obtenues doivent être remboursées ...

Section 03 : Les problèmes liés à la trésorerie

Toute entreprise est exposée à un ensemble de risques et de problèmes, parmi les missions du trésorier on retrouve la gestion de ces risques et de ces problèmes mais précisément leur minimisation.

1. Origine des problèmes de trésorerie :

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toutes entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la gravité présumé des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fond de roulement), voire dans certains cas, les deux¹

2. Les problèmes de la trésorerie :

2.1. Problèmes structurels de la trésorerie : Les problèmes structurelles de la trésorerie sont dus à une insuffisance de fonds de roulement (FR) causés par :

- Un trop fort montant d'investissement réalisé sous la forme d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Une faiblesse du capital sociale de la société ce qui implique une insuffisance des capitaux permanents ;
- Le sous endettement de l'entreprise à MT et LT ;
- Une faiblesse des bénéfices mis en réserve ;
- Des investissements financiers trop importants réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Les problèmes structurelles de l'entreprise peuvent être également liés au besoin en fond de roulement (BFR) causés par :

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

2.2. Problèmes conjoncturels de la trésorerie : Les problèmes conjoncturelles de la trésorerie sont des problèmes de court terme voire très court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations imprévisibles ou peu prévisibles de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recette (encaissements) et de dépenses (décaissements) plus erratiques².

¹Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, **Gestion de la trésorerie**, 1^e Edition, DUNOD, Paris, France, 2011, p : 25.

²Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, **Gestion de la trésorerie**, 1^e Edition, DUNOD, Paris, France, 2011, p : 26.

Chapitre I : Notions de base de la trésorerie²³

Ces problèmes peuvent être causés principalement par :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de la trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- Le gonflement accidentel des stocks par suite par exemple, d'annulations de commandes ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recette et donc d'encaissements ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoires et donc par définition imprévisibles comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves... etc.

2.3. Problèmes de rentabilité :

2.3.1. Chiffre d'Affaires insuffisant : C'est une cause très connue qui peut amener une entreprise à rencontrer des problèmes de trésorerie.

Un **chiffre d'affaires** trop bas peut devenir un problème pour votre trésorerie puisque le fait de ne pas rentrer suffisamment d'argent dans vos caisses vous met en difficulté au moment de devoir payer vos charges.

Un chiffre d'affaires insuffisant peut provenir de diverses causes :

-) Manque de temps passé au démarchage commercial ou démarchage commercial inefficace
-) Positionnement tarifaire inadapté (vos produits / offres sont largement plus chers que ceux de vos pairs)
-) Nouvel entrant sur votre marché
-) Stratégie marketing ou de communication qui ne fonctionne plus
-) Gamme de produits pas assez diversifiée
-) Positionnement devenu inadéquat
-) Clients mécontents qui achètent moins ou plus du tout.
-) Des charges trop élevées qui minent la santé financière de l'entreprise : Pour identifier les charges superflues, une méthode s'impose : passage au peigne fin des postes de dépenses et des factures et identification des montants anormalement hauts sur le budget de trésorerie prévisionnel.

2.3.2. La marge commerciale :

Vente de marchandises (HT) – coût d'achat des marchandises vendues

C'est un point qu'il faut régulièrement surveiller, puisqu'on peut très bien vendre en grandes quantités sans pour autant réaliser une marge suffisante sur les ventes. Mais au-delà de l'aspect global, c'est au cas par cas qu'il est le plus intéressant de raisonner : en déterminant le **taux de marge** sur chacun des produits, sur chacune des offres, il y aura plus de facilités pour identifier ceux qui ne rapportent pas assez par rapport aux prévisions.

Nombreuses sont les entreprises qui doivent faire face à des problèmes de gestion de trésorerie car elles vendent à perte sans forcément le savoir

2.4. Problèmes de paiements clients

2.4.1. Délais de paiement trop importants : C'est souvent un point qui n'est pas pris en compte par les chefs d'entreprises, alors qu'il est clé ! Une entreprise peut en effet **vendre autant qu'elle le souhaite**, si elle n'a pas de quoi supporter les délais de paiement de la part de ses clients, elle devra faire face à des **problèmes de trésorerie**.

Même une activité rentable peut donc se retrouver dans une situation délicate, voire en **cessation de paiement**. Lorsqu'une entreprise accorde des délais de paiement à ses clients, il faut faire attention à garder des marges de manœuvre et ceci afin d'éviter des retards de paiements. La clé est donc l'anticipation et un choix judicieux des délais de paiements.

2.4.2. Excès d'impayés : pire encore que les retards de paiements, les impayés sont un véritable fléau pour la trésorerie des entreprises. Le résultat est la génération des pertes et donc la trésorerie ne suit plus. Ce qui implique également l'incapacité de payer les fournisseurs.

Et une fois à l'intérieur de ce cercle vicieux, il devient assez difficile d'en sortir : c'est à cause d'impayés récurrents que beaucoup d'entreprises se retrouvent à devoir déposer le bilan chaque année.

Pour limiter les risques à ce niveau, il faut analyser la solvabilité des clients avant d'accorder des **facilités de paiements** ou encore souscrire à des assurances crédits, qui permettent d'amortir le choc en cas d'impayés.

2.5. Problèmes liés aux stocks :

2.5.1. Mauvaise gestion des stocks : Le fait d'avoir un stock trop important est problématique pour l'entreprise. Plus le stock est élevé plus il y a de l'argent immobilisé et moins il y aura de trésorerie disponible

Un inventaire réalisé de manière superficielle peut également être une cause des **problèmes de trésorerie** : si par exemple il y a un oubli d'un pan du stock, la conséquence est de l'argent "dormant" sans même en être conscient.

2.5.2. Provision de trésorerie insuffisante : Le fonds de roulement, c'est la somme d'argent dispose une entreprise pour payer ses charges (salaires, fournisseurs,

loyer...) avant de recevoir ses encaissements. Si son besoin en fond de roulement est supérieur au fond de roulement dont elle dispose, elle connaîtra des difficultés de trésorerie. D'où l'importance d'établir un suiti de trésorerie régulier.

3. Autres causes générant des problèmes de trésorerie :

3.1. Crise de croissance : En générale, elle se caractérise par une demande trop importante et une incapacité de l'entreprise d'y répondre sans mettre en danger sa trésorerie.

Une jeune entreprise voit par exemple la demande pour son nouveau produit exploser subitement : afin de se doter de moyens supplémentaires, elle décide d'acheter de nouvelles machines et d'embaucher du personnel. On assiste donc à une **baisse de trésorerie** qui n'est pas compensée par une augmentation des ventes puisque le délai pour recevoir et mettre en marche les nouvelles machines ainsi que le temps de formation du personnel sont trop élevés.

L'entreprise se retrouve donc fragilisée par son investissement et n'arrive plus à suivre la marche : retards de fabrication, clients mécontents. Ceci implique un stock de nouveaux produits statique. Et dans le même temps, vos créanciers vous pressent de les rembourser. Ces symptômes, typiques de la crise de croissance, peuvent poser des problèmes de trésorerie importants.

3.2. Imprévus : Machine en panne, fournisseur en rupture de stock, vol de matériels etc, il n'est pas rare qu'un dirigeant néglige la part d'imprévus que comporte son activité. Il faut donc conserver des marges de manœuvres pour encaisser le choc le cas échéant.

Conclusion du chapitre

Après avoir abordé dans ce chapitre le cadre général de la gestion de trésorerie ainsi que ses différentes notions, on en vient à conclure que la solvabilité de l'entreprise dépend entièrement de la gestion de la trésorerie et des décisions prises quant aux financements et aux placements de l'entreprise. L'entreprise est bâtie sur quelques piliers importants : celui de la finance, celui des systèmes d'information, celui de la comptabilité, celui du management et celui du contrôle de gestion. L'un des principaux domaines qu'une entreprise se doit de maîtriser est celui qui se situe au carrefour des piliers cités, qui n'est autre que la gestion de la trésorerie.

La trésorerie de l'entreprise fait l'objet d'une gestion minutieuse, car elle permet à l'entreprise de respecter ses engagements. L'un des objectifs principaux de la gestion de la trésorerie est d'assurer la liquidité de l'entreprise et donc de lui permettre de financer ses besoins d'exploitation et ses besoins à court terme. De ce fait, la principale mission du trésorier est d'avoir une « trésorerie zéro » qui représente une trésorerie optimale pour l'entreprise, en d'autres termes, arriver à équilibrer entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement de cette dernière

Le financement de la trésorerie est une décision très importante à prendre. La stratégie à adopter ainsi que le financement choisi influent sur la stabilité financière de l'entreprise. Il faut savoir que dans ce cas, l'anticipation est clé, une bonne gestion de la trésorerie fait en sorte de négocier le financement avant que les problèmes n'apparaissent. Il n'est donc pas nécessaire d'attendre de voir que le solde de la trésorerie est « négatif », d'où l'analyse prévisionnelle que nous allons voir dans le deuxième (2^e) chapitre. Il est judicieux de chercher une solution de financement pour renforcer la trésorerie dès qu'un solde « trop juste » est constaté par rapport aux autres mois et/ou années.

« Mieux vaut prévenir que guérir »

Proverbe Latin médiéval.

CHAPITRE II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Introduction du chapitre

La gestion de la trésorerie est importante afin de connaître la situation financière de l'entreprise mais aussi d'anticiper les dépenses de cette dernière pour pouvoir la contrôler et éviter les situations de crises financières pour l'entreprise.

Ce chapitre sera consacré à définir la gestion de trésorerie mais aussi à connaître les objectifs et le processus de cette dernière dans une entreprise. Par la suite, il exposera une étude des méthodes utilisées pour l'analyse de la trésorerie par le bilan, pour ensuite développer les outils et l'utilité de gestion prévisionnelle et la gestion quotidienne de la trésorerie.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Section 01 : Généralités sur la gestion de la trésorerie.

La gestion de la trésorerie est l'une des tâches les plus importantes pour assurer la longévité de l'entreprise. Cette discipline implique la survie de l'entreprise lors des phases de difficultés.

1. Définition du concept de la gestion de trésorerie et les modèles de la gestion de trésorerie :

1.1. Définition : La gestion de la trésorerie est une partie des sciences de gestion de la finance, autrement appelée « Politique de gestion de liquidités », elle se définit comme étant l'application par l'entreprise de mécanismes, de techniques et de réaffectations temporelle des flux. La gestion de la trésorerie consiste à placer la liquidité de l'entreprise sous toutes ses formes dans les meilleures conditions de rentabilité et de risques, elle repose en conséquent sur le couple sécurité/rentabilité¹.

La gestion de trésorerie doit permettre à l'entreprise de faire face à l'ensemble de ses échéances, c'est une analyse prévisionnelle qui implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise. La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. La gestion de trésorerie intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie. L'incertitude due aux hypothèses sur les décaissements futurs d'une entreprise et aux fluctuations des taux d'intérêts et des taux de change complique la tâche, mais cette analyse permet d'avoir une idée des besoins de trésorerie à venir.

Alaina ROUSSEL a dit : « La gestion de trésorerie est un ensemble de **stratégies et de méthodes de gestion des ressources financières** dans un but de rentabilité, basée sur l'analyse et les calculs.

1.2. Modèles de la gestion de trésorerie : Suite à la reconnaissance de la gestion de trésorerie comme étant une discipline indispensable à la pérennité de l'entreprise, plusieurs évolutions de cette dernière ont été remarquées. Ces évolutions ont néanmoins suscité une certaine modélisation des données afin de faciliter la tâche du trésorier et assurer une prévision plus exacte.

¹Jack FORGET, Gestion de trésorerie ; optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme, éditions d'organisation, 2005, p : 15.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Il existe plusieurs modèles de gestion de la trésorerie, les deux principaux d'entre eux sont les modèles « Satisficing » et « Optimizing ».

1.2.1. Les modèles de type « Satisficing » : C'est parmi les modèles les plus populaires dans ce domaine.

ARCHER et LERNER sont les premiers qui ont présenté des modèles de type « Satisficing ».

L'idée principale de ce genre de modèles est que la période retenue peut être variable et la projection des encaissements et décaissements peut se faire aussi bien sur une période d'un jour que d'un mois ou même d'une année. Certaines entreprises se contentent d'établir un tel plan une fois par mois, d'autres au contraire, sont beaucoup plus rigoureuses dans leurs prévisions et tiennent simultanément des plans à échéances variables.

Dans ce genre de modèles on aperçoit qu'il faut garder en caisse le montant juste suffisant pour faire face à toutes les dépenses de trésorerie normalement engagées au cours de la période étudiée.

Il existe deux (2) types de modèles « Satisficing » : LERNER et ARCHER

Le tableau suivant présente une illustration de ce modèle (je ne l'ai pas encore copié).

1.2.2. Les modèles de type « Optimizing » : Dans les modèles traditionnels l'acceptation d'un certain niveau de risque par le trésorier apparaissait comme un élément du modèle totalement exogène. Or toute augmentation ou diminution des encaisses de transaction a une incidence directe sur le coût global de la politique suivie : le maintien d'une large encaisse de précaution réduit sensiblement le risque de rupture de trésorerie et du coût correspondant, mais à l'inverse conduit à un niveau élevé du coût d'opportunité associé à la détention d'encaisses liquides non rémunérées ou faiblement rémunérées. Le but des modèles « Optimizing » est de déterminer l'encaisse optimale que l'on s'attache, c'est-à-dire l'encaisse la moins coûteuse compte tenu d'une politique de placement donnée, et de barèmes de coûts donnés.

Il existe deux (2) modèles « Optimizing » : BAUMOL et TOBIN

2. Point historique sur le concept de gestion de trésorerie – Evolution du concept gestion de la trésorerie : Le concept de gestion de la trésorerie a été reconnu par les économistes comme étant une discipline propre à elle-même et importante pour l'entreprise que très récemment, en effet, avant 1972 la fonction trésorerie est étroitement subordonnée à la fonction comptable et il n'est pas possible d'assimiler le rôle du trésorier à la gestion de la trésorerie de l'entreprise¹.

¹J.M NEBOUT, Comment réduire ses frais financiers ?, Usine nouvelle, Paris, France, 1983.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

-) Dans les années soixante (1960), le trésorier est d'abord un comptable qui suit au jour le jour et en date de valeur la position des comptes bancaires de l'entreprise. La philosophie générale qui guide son action est simple : il est le « gardien de la liquidité de l'entreprise », à ce moment, les manuels évoquent la nécessité pour lui de conserver en permanence le poste « banque » à l'actif du bilan, de façon à disposer d'un matelas de trésorerie disponible, cette conception était à la fois le résultat d'une confusion et la conséquence de l'ignorance
-) En 1972, D. Nguyen publie, dans la revue *Management (Nguyen D. Trésorerie zéro. Pourquoi ? Comment ? juillet 1972)*, une série d'articles consacrés à la trésorerie zéro, vulgarisant des concepts déjà connus aux Etats-Unis sous le terme de « cash management » et qui éveilleront la conscience trésorière des entreprises françaises. Il dénonce alors l'ignorance qui consiste à ne pas prendre en compte dans le calcul économique, soit les produits financiers que peut générer un excédent de trésorerie, soit la minimisation des frais financiers dans une optique de besoins de financement.

Le trésorier, en charge de la gestion des flux et des relations bancaires, devient le « garant de la solvabilité de l'entreprise »¹

En 1981, la fonction trésorerie entre dans l'ère moderne grâce à une réglementation émise par le conseil national du crédit de France qui restreint la liberté de négociation des banquiers concernant les conditions de placement de la trésorerie excédentaire.

La trésorerie s'est organisée et structurée en un service complet dont l'activité ne se limite pas seulement à des prises de positions mais inclut aussi une activité de comptabilisation, de traitement administratif (« back-office ») et de contrôle. Le trésorier se situe au centre d'un système d'information spécifique, manipulant des données à la fois comptables, extracomptables et prévisionnelles. Ce système a une architecture particulière dont l'objectif consiste à approvisionner la fonction trésorerie « en amont », c'est-à-dire avant la prise de décision, il concerne toutes les entités de l'entreprise et ses filiales lorsqu'il s'agit d'un groupe. Tout en étant relié au système comptable, il s'en distingue par sa finalité et ses fonctionnalités.

-) La crise bancaire de 2008 a considérablement changé le statut de la trésorerie au sein d'une entreprise, le « Cash Management » devient une préoccupation industrielle pour les banques et les entreprises suite à l'assèchement du marché du crédit, ces dernières se trouvent alors confrontées à la plus implacable des contraintes financières : leur solvabilité. Dans cette perspective, les trésoriers ont redécouvert le rôle central de la gestion des liquidités pour la survie de

¹Ch. DE LA BAUME, L'évolution de la fonction trésorerie, Cahiers spéciaux de la Synthèse Financière° **163 suppl.**, Paris France, 1990.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

l'entreprise. « Cash is king » a-t-on pu dire en 2008-2010¹. Le fonctionnement de la trésorerie change et a plus de responsabilité, il intervient aujourd'hui en amont sur les décisions de l'entreprise, il doit maintenant anticiper, mesurer et maîtriser les risques de change et les risques de taux d'intérêt.

Autrefois cantonnée à garantir la présence d'une liquidité suffisante pour chaque échéance financière, la trésorerie a vu depuis ses fonctions s'accroître et doit aujourd'hui être capable d'optimiser la rentabilité des fonds disponibles, de couvrir les risques liés aux taux d'intérêts et de change et d'apporter une certaine sécurité aux paiements.

3. Objectifs de la gestion de trésorerie :

A partir de l'évolution du concept de la gestion de trésorerie, les entreprises ont vite adopté cette discipline comme étant le centre financier névralgique de ces dernières. En effet, au cours de ces dernières années, l'évolution de la fonction a été tellement importante qu'on en vient même, à parler d'ingénierie de la trésorerie quand il s'agit de mettre en place des systèmes centralisés de gestion de trésorerie dans les sociétés ou les groupes de sociétés.

Néanmoins, l'instauration de la fonction trésorier implique une attente d'un bénéfice dans l'intérêt de l'entreprise et donc l'atteinte de certains objectifs. La gestion de la trésorerie est généralement assurée par le responsable financier de l'entreprise. Ses objectifs sont entre autres comme suit :

) Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du Trésor public, des banques.

) Réduire le coût des services bancaires

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire et de l'optimiser.

) Améliorer le résultat financier

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la trésorerie zéro.

¹Hubert DE LA BRUSLERIE, avec la collaboration de Catherine ELIEZ, **Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques**, 4^e Edition, DUNOD, Paris, France, 2017, p : 7.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

-) Eviter les pertes de change grâce à la bonne gestion des risques financiers à court terme

Cet objectif vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge sur marchandises entre les ventes et les achats des marchandises. Le trésorier, en accord avec la direction commerciale, fera valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées.

-) Assurer la sécurité des transactions

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et les circuits télématiques sécurisés.

-) La minimisation du montant des charges d'exploitation

En procédant aux études des prix des différents articles proposés par les fournisseurs et de ses charges financières à court terme.

-) Optimisation de la gestion des liquidités par les placements.
-) Assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.
-) Arbitrer entre les différents produits de financement et de placement

4. Processus de la gestion de trésorerie

Le processus de la gestion de la trésorerie passe par trois différentes phases comme suit :

4.1. Première phase : la prévision : La prévision est la première étape par laquelle passe le processus de gestion de la trésorerie, cette étape consiste à donner une capacité de réaction face aux aléas ainsi qu'aux éventuels événements inattendus¹.

La prévision dépend de l'information de base sur laquelle elle est bâtie, en effet la précision de cette dernière est en fonction de la qualité des informations comptables ou des séries statiques élaborées.

Il existe deux méthodes de prévision dont la qualité et les difficultés de mise en œuvre sont variables, on en parlera plus en détails par la suite.

¹J. FORGET, Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT, édition Economica, paris, France, 2001, p : 15.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

4.2. Deuxième phase : les ajustements nécessaires/ l'arbitrage :

Après avoir établi la prévision de la trésorerie, l'entreprise doit prévoir les ajustements nécessaires dans les deux cas suivants :

- ✓ Une trésorerie déficitaire, où l'entreprise devra envisager en premier lieu l'escompte puis des demandes de concours bancaires et ainsi de suite.
- ✓ Une trésorerie abondante, où l'entreprise devra envisager soit le placement à court terme de ses disponibilités excessives soit le paiement anticipé de ses dettes et ainsi de suite.

4.3. Troisième phase : le contrôle : Cette dernière étape consiste à confronter les prévisions des encaissements-décaissements avec les réalisations, mais aussi le contrôle des concours bancaires et des placements financiers avec les réalisations¹.

5. Organisation de la gestion de trésorerie

L'organisation de la gestion de trésorerie nécessite une connaissance approfondie des relations entre l'entreprise et les établissements de crédits à laquelle elle est associée mais aussi de connaître les conditions qui pèsent sur ces derniers².

Pour avoir une bonne organisation de la trésorerie, deux grandes étapes sont nécessaires :

5.1. La négociation des conditions bancaires : La bonne connaissance des mécanismes bancaires et le souci de bien négocier avec les banques les meilleures conditions pour l'entreprise peuvent permettre d'établir un véritable partenariat très personnalisé avec son banquier. Connaître les contraintes du banquier, entre autres, l'amélioration de sa rentabilité en optimisant son PNB (produit net bancaire) et donc d'octroyer des crédits à des taux élevés mais aussi avoir une maîtrise de sa clôture comptable (bilan) et de sa notation bancaire (note de l'entreprise obtenue par une agence par rapport à son risque de faillite) tout en sachant bien évoquer son avenir permettra au trésorier d'éviter la rupture abusive et brutale de crédits et/ou le maintien abusif des crédits³.

5.2. Tendance d'évolution des structures d'organisation : A des fins d'optimisation, il convient de centraliser la gestion de la trésorerie même si différentes modes d'organisation peuvent exister au sein d'une entreprise ou d'un groupe de sociétés, la taille de l'entreprise joue alors un rôle central quant à la mise en place de la structure organisationnelle retenue.

Au niveau d'un service de la gestion de trésorerie, on retrouve trois grands métiers : 1- le front-office (est chargé de nouer des opérations sur les différents compartiments des marchés financiers et l'établissement des fiches de transactions) 2- le back-office (est chargé du traitement administratif des fiches de transactions) 3- le middle-office (est chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie à plus ou moins long terme).

¹<http://jalilzidane.over-blog.fr/article-16698162.html>

² Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, **Gestion de trésorerie**, 2^e édition, Edition DUNOD, Paris, France, 2017, p : 224.

³ Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, Op. Cit, 2017, p : 227-234.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

6. La gestion de trésorerie dans l'entreprise

La trésorerie fluctue au rythme des entrées et sorties de l'entreprise, la gestion de la trésorerie revient à gérer les encaissements et les décaissements et à en déduire un solde final appelé trésorerie.

Les encaissements et les décaissements d'une entreprise sont des flux financiers entrants et sortants respectivement prévus pendant la période considérée.

6.1. Les encaissements : Les encaissements représentent les recettes mensuelles de l'entreprise. Ils proviennent :

- ✓ Des règlements à échéance des créances détenues sur les clients à court terme ;
- ✓ Des effets de commerce encaissés ou négociés lors de remises à l'escompte ;
- ✓ Des ventes ou des recettes encaissées au comptant en espèces, par chèques, par virements ;
- ✓ Des concours bancaires éventuels ;
- ✓ Des emprunts obtenus auprès d'organismes financiers ;
- ✓ ...

6.2. Les décaissements : Les décaissements représentent les dépenses mensuelles de l'entreprise. Ils proviennent :

- ✓ Des achats de biens et de services payés au comptant ;
- ✓ Des règlements des dettes aux fournisseurs à court terme ;
- ✓ Des effets de commerce domiciliés, réglés par banque au bénéficiaire ;
- ✓ Des salaires nets, des impôts, des frais payés ;
- ✓ Des remboursements d'emprunt et du paiement des intérêts ;
- ✓ De la TVA due au titre du mois précédent ;
- ✓ ...

Il est possible de distinguer les opérations précédentes :

- ✓ D'exploitation (achats, ventes, ...)
- ✓ Hors exploitation (emprunts, investissements, ...) ¹.

¹<http://www.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P5-07/Pdf/ING-P5-07.pdf>

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Section 02 : Aspects prévisionnels de la gestion de trésorerie.

La prévision vise à donner une capacité de réaction face aux événements inattendus. Les prévisions de trésorerie sont élaborées à partir de l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

1. Prévision de la trésorerie

La prévision de la trésorerie s'avère primordiale pour une meilleure gestion de l'entreprise et une optimisation des économies pouvant être réalisées par cette dernière.

Comme cité précédemment, il existe plusieurs méthodes de prévision :

1.1. L'extrapolation proportionnelle :

Cette méthode est simple, mais elle présente des lacunes puisqu'elle suppose une relation entre le CA (chiffre d'affaire) et le BFR (besoin en fond de roulement) ou la trésorerie pour une période donnée pour pouvoir en déduire les prévisions pour les périodes suivantes, or le BFR ne traduit pas avec exactitude les délais de rotation des stocks ou des durées de crédits et fournisseurs. Seul un examen des échéanciers réels des encaissements et décaissements peut autoriser une bonne extrapolation des flux prévisionnels.

1.2. L'extrapolation linéaire : A partir de données historiques et d'une méthode statique plus ou moins élaborée, on peut établir une relation linéaire entre le CA et le BFR ou la Tr du type $y=ax+b$, il s'agira alors d'identifier les paramètres a et b de la fonction d'ajustement, on pourra dès lors prévoir le niveau du BFR ou de la Tr. Cette méthode suppose que le BFR et la Tr observés au bilan correspondent à des niveaux d'optimums¹.

- ✓ Dans la pratique, les méthodes fiables de prévision sont le budget de trésorerie et la méthode emploi-ressources qu'on détaillera ci-après.

2. La démarche de prévision de la trésorerie

Pour anticiper son avenir, l'entreprise doit utiliser des prévisions économiques et financières, et impérativement faire le lien entre divers documents pour lesquels les horizons sont différents. Refuser la prévision, c'est refuser la capacité à gérer son activité, ce qui conduit à subir son environnement. Les trois documents dont l'utilisation est de mise sont les suivants :

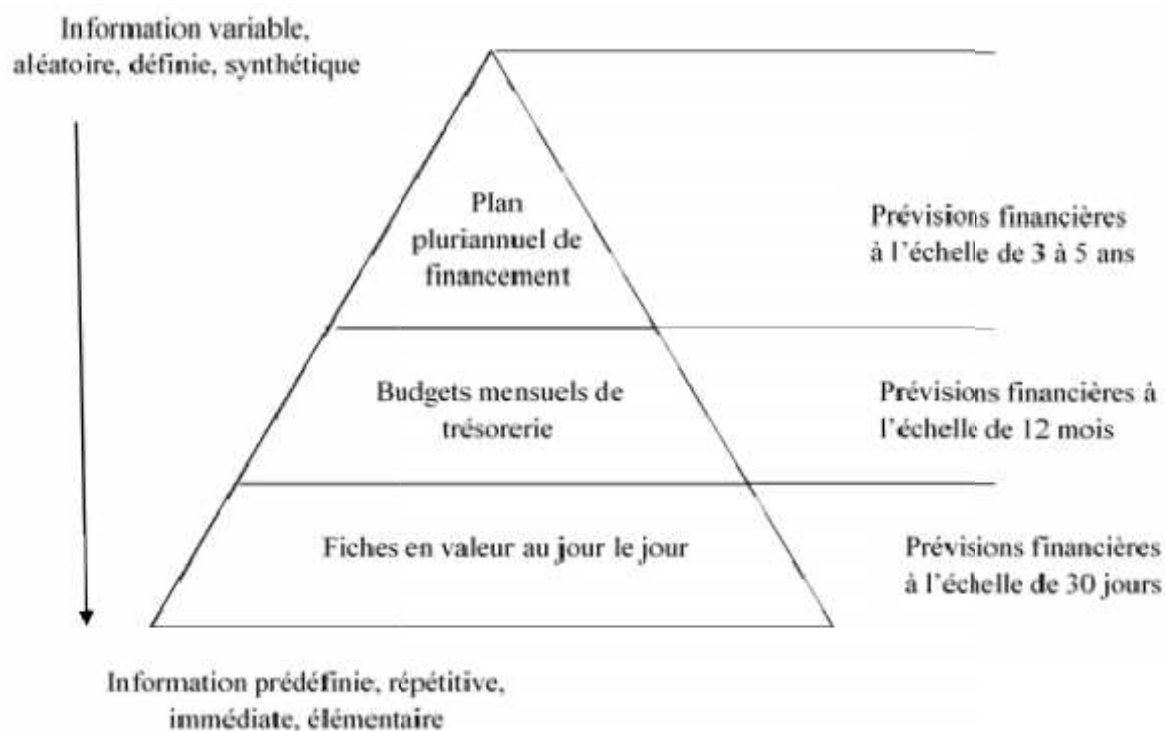
- ✓ Le plan d'investissement et de financement dont l'élaboration relève de la direction financière.
- ✓ Le plan ou budget de trésorerie élaboré et géré essentiellement par le contrôle de gestion.

¹www.jalilzidane.over-blog.fr/article-16698162.html

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

- ✓ La fiche en valeur élaborée et gérée par le trésorier.¹

Figure 2.1 : Les documents de la prévision de trésorerie



Source :Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, Gestion de la trésorerie, 2e Edition, DUNOD, Paris, France, 2017

2.1. Le plan d'investissement et plan de financement : Le plan de financement et le plan d'investissement sont des plans prévisionnels dont l'horizon est pluriannuel. Généralement, la durée d'établissement de tels plans varie entre trois et cinq ans.

Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre.²

Les structures comparées du tableau de financement et du plan de financement ou d'investissement sont très voisines ; le premier tableau ayant la vocation d'analyser le passé et le second celle d'analyser l'avenir³. Le plan de financement peut par exemple, être modifié, si l'on se rend compte que les dépenses sont plus importantes que les fonds.

¹ Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, Gestion de la trésorerie, 2^e édition, DUNOD, Paris, France, 2017, p : 63.

² Ordre des experts-comptables et comptables agréés, Comptabilité et perspective, p : 446.

³ Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, Op. Cit, 2017, p : 65.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Tableau 2.1 :Plan de financement

	20N	20N+1	20N+2	20N+3	20N+4
Emplois					
1) Dividendes à payer					
2) Programmes d'investissements (nouvelles immobilisations)					

Source : Philippe ROUSSELOT et J.F VERDIE « Gestion de la trésorerie », Paris, 2017 p : 64, Tableau2.2.

2.2. Le budget de la trésorerie : Le budget de trésorerie est un moyen de prévision dont l'horizon est pluri mensuel.

Le budget de trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et la demande de liquidité de l'entreprise. Il permet au trésorier d'optimiser le résultat financier (la différence entre les produits et les charges financières) de la société en mettant en concurrence les différentes banques ainsi que les marchés financiers¹.

2.2.1. Le budget de trésorerie par la méthode des encaissements-décaissements : Le budget de la trésorerie est un état qui indique mois par mois, ou même semaine par semaine, les recettes (encaissement) et les dépenses (décaissement) prévisionnels de l'entreprise ainsi que le montant de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible.

2.2.2. Le budget de trésorerie par la méthode des emplois-ressources : Le budget de trésorerie par la méthode des emplois-ressources consiste à établir des situations mensuelles prévisionnelles, à déterminer le FR (fond de roulement), le BFR (besoin en fond de roulement), et par différence, la trésorerie nette prévisionnelle correspondante.

- ✓ Dans le budget, une distinction entre les recettes et les dépenses d'exploitation et hors exploitation. De même pour le FR, le BFR et la trésorerie nette, la sommation de la Trésorerie d'exploitation et hors exploitation donnera la trésorerie nette.

¹ Polycopié Chapitre 4, les prévisions de trésorerie, cours de Planification financière.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

2.3. La fiche en valeur : La fiche de valeur est une fiche de suivi en date de valeur, elle constitue le document de travail quotidien du trésorier de l'entreprise¹.

La fiche en valeur est un moyen de prévision dont l'horizon est découpé en périodes élémentaires quotidiennes.

La fiche en valeur nécessite un système d'information performant et fiable sur les mouvements monétaires prévisibles et sur leur date de réalisation effective en date de valeur.

3. Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un échéancier mensuel regroupant les principaux postes de dépenses et de recettes (hors emprunt).

Le plan de trésorerie doit évidemment être construit avant toute décision d'emprunt ou de recours à une ouverture de crédit de trésorerie puisque sa réalisation a précisément pour objet de calibrer au plus juste les montants nécessaires à l'équilibre.

Le plan de trésorerie est une prévision mensuelle sur un an des flux de trésorerie, il permet l'arbitrage entre ligne de trésorerie et emprunt selon le besoin de l'entreprise :

- ✓ La ligne de trésorerie est adaptée au financement de l'exploitation courante, c'est-à-dire une couverture de besoins ponctuels de liquidités. Elle sert à financer les dépenses d'exploitation dont les échéances ont été prévues dans le plan de trésorerie.
- ✓ L'emprunt budgétaire constitue un prêt à long terme destiné à financer des immobilisations, c'est-à-dire la couverture de besoins permanents.

4. La gestion prévisionnelle

Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic financier, c'est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle. Le trésorier d'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car la prévision implique l'erreur.

4.1. Définition de la gestion prévisionnelle : La gestion de trésorerie est une discipline au même titre que les autres disciplines de la gestion au sein de l'entreprise².

A long terme, la gestion prévisionnelle de la trésorerie permet d'organiser les mouvements d'argent en matière de règlement de fournisseurs, d'escompte ou encore de la gestion des achats et des stocks. Elle est habilitée à construire un indicateur de gestion avancé et permettre la mise en place de procédés d'ajustements techniques.

A court terme, la gestion prévisionnelle de trésorerie est susceptible de faciliter les travaux d'ajustement des dépenses de développement de l'entreprise et d'avoir une vision plus claire pour l'avenir.

¹ Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE, Gestion de trésorerie, 2^e édition, DUNOD, Paris, France, 2017, p : 73.

² CHIHA.K, « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009. P : 119

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

4.2. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie : A long terme, on utilise le plan de financement.

A court terme, on utilise le budget de trésorerie.

A très court terme, on utilise la fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour.

4.3. L'utilité de la gestion prévisionnelle de trésorerie : La gestion prévisionnelle de la trésorerie permet de :

- Réaliser un équilibre de trésorerie, en faisant appel aux technique quantitatives de gestion, telle que l'information ;
- Prévenir les événements au lieu de les subir ;
- Constater des écarts entre une situation réelle et celle préétablie pour ensuite prendre les décisions correctives qui s'imposent.

5. La gestion quotidienne

La gestion de trésorerie quotidienne nécessite un suivi des besoins et des disponibilités de l'entreprise à court terme. Le trésorier doit maintenir à jour les dépenses et recettes de l'entreprise ainsi que ses besoins.

5.1. Définition de la gestion quotidienne de la trésorerie : La gestion quotidienne de la trésorerie quotidienne consiste à minimiser le coût de ressources financières à court terme et d'optimiser éventuellement la rentabilité oisive. Pour atteindre cet objectif le trésorier devrait tendre vers une trésorerie zéro. Elle se traduit donc par un suivi au jour le jour de la trésorerie impliquant non seulement une évaluation fine et éléments constitutifs de la trésorerie, mais également une surveillance permanente des facteurs de leurs variations.

5.2. Les outils de la gestion de la trésorerie au quotidien : La gestion quotidienne de la trésorerie concerne essentiellement la gestion des mouvements de la banque et de la caisse. Ces mouvements peuvent venir selon leur nature en augmentation ou en diminution des comptes respectifs et cela à travers les outils suivants :

5.2.1. La date en valeur : On appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité (ou crédité) du fait de cette opération.

La date de valeur est, dans le système bancaire, la date de prise en compte d'une opération bancaire donnée (paiement de chèque, prélèvement bancaire, etc ...), que celle-ci soit au crédit ou au débit du compte bancaire. Elle diffère de la date d'opération (date de l'enregistrement comptable).

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

5.2.1.1. Structure d'un tableau de date de valeur

Tableau : 2.2 : Tableau de date de valeur

OPERATION	DATE DE VALEUR
Retrait d'espèces	Date d'opération -1 jour
Virement émis	Date d'opération -1 jour
Effet domicilié	Veille de l'échéance
Versement d'espèces	Date d'opération +1 jour
Virement reçu	Date d'opération +1 jour
Effet à l'escompte	Date de remise +1 jour
Effet à l'encaissement	Date d'échéance +4 jour
Cheque sur place	Date de réception +2 jours ouvrés
Cheque hors place	Date d'opération +5 jours ouvrés

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

5.2.2. L'échelle d'intérêt trimestrielle : L'échelle d'intérêt trimestriel est un document bancaire, périodiquement adressé aux entreprises (en principe, tous les trimestres, en fait, il est nécessaire de le réclamer pour l'obtenir de certaines banques). La banque l'établie afin de regrouper toutes les informations nécessaires au calcul des agios.

« L'échelle d'intérêt constitue l'instrument de base pour la vérification du calcul des agios facturés par la banque à l'entreprise : c'est également un moyen de contrôle de la gestion de trésorerie »

5.2.2.1. Structure du tableau d'échelle d'intérêt trimestrielle :

Elle se présente sous la forme d'un tableau qui fait apparaître les positions des capitaux en comptes débit ou crédit, les jours courus en date de valeur, les « nombres » correspondant, les intérêts débiteurs et créditeurs selon les cas, et les soldes effectifs des comptes. Les titres et effets négociables quant à eux, en dehors du fait qu'ils se répercutent généralement sur les comptes banques, font l'objet d'un contrôle permanent qui permet une lucidité quant aux échéances associées.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

5.2.2.2. Présentation du tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle

Tableau 2.3 : Tableau d'échelle d'intérêts trimestrielle

Date de valeur	Débit	Crédit	Solde débit	Solde crédit	Nombre de jours	Nombres	
						Débit	Crédit
1/4	-	-	-	-	-	-	-
4/4	-	-	-	-	-	-	-
10/4	-	-	-	-	-	-	-
26/4	-	-	-	-	-	-	-
10/5	-	-	-	-	-	-	-
11/5	-	-	-	-	-	-	-
21/5	-	-	-	-	-	-	-
22/5	-	-	-	-	-	-	-
7/6	-	-	-	-	-	-	-
24/6	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

Total agios du trimestre = Intérêts + commission du plus fort découvert + commission de mouvement + TVA

Remarques :

1. Les intérêts débiteurs sont calculés à partir du total des nombres débiteurs ;
2. Les nombres débiteurs sont obtenus en multipliant chaque solde débiteur (ou découvert) par le nombre de jours correspondant ;

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

3. Les soldes créditeurs (ou excédent sur compte) permettent de déterminer les nombres créditeurs. Toutes ceux-ci sont sans utilité, les banques ne rémunérant pas les soldes créditeurs ;
4. La commission du plus fort découvert est calculée pour chaque mois, à partir du plus fort découvert mensuel ;
5. La commission de mouvement est calculée à partir du total des débits, et elle est soumise à la TVA.

5.2.3. L'utilité de la gestion de trésorerie quotidienne : La gestion de trésorerie quotidienne permet à l'entreprise d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie, qu'ils soient excédentaires ou déficitaires dans le but de prendre des décisions adéquates pour optimiser les soldes de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie quotidienne passe par les règlements suivants :

- ✓ **La caisse** : Le caissier doit faire un suivi journalier des entrées et sorties de l'entreprise afin de dégager un solde et par la suite une information réelle de la trésorerie. Le caissier remplit donc chaque jour les fiches suivantes :
 - **Le procès-verbal d'arrêté de caisse** : Dans lequel est mentionné le nombre de billets et de pièces des différentes monnaies.
 - **La fiche des recettes et des dépenses** : Cette fiche comporte les opérations quotidiennes d'encaissements et de décaissements.
- ✓ **La banque** : La connaissance des conditions de la banque est important pour l'entreprise afin de pouvoir maîtriser la négociation avec les banquiers et à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie. Parmi ces conditions on trouve :
 - **Le taux de financement** : C'est le taux d'intérêt annuel d'un prêt d'argent accordé à une personne par un établissement de crédit dans le but de financer un projet.
 - **Les commissions bancaires** : Elles correspondent à des sommes perçues par la banque suite à de certaines opérations.
 - **Les jours de valeurs** : Est la date retenue pour le calcul des intérêts, (débiteurs ou créditeurs).
 - **La date d'opération** : Est la date comptable et celle à laquelle a été enregistrée en comptabilité l'opération de retrait, de paiement ou de dépôt.
 - **La date de valeur** : Est dans le système bancaire la date de prise en compte d'une opération bancaire donnée.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Section 03 : Les techniques de la gestion de trésorerie

Dans la gestion d'entreprise, la trésorerie est une des ressources les plus importantes. Il est absolument inconscient de ne pas garder en permanence un œil sur le niveau de sa trésorerie.

1. Définition du logiciel de la gestion de trésorerie

Le mieux pour gérer la trésorerie d'une entreprise est d'utiliser un logiciel dédié à la gestion de trésorerie.

Le logiciel dédié à la gestion de trésorerie a les fonctionnalités et la souplesse prévue pour pouvoir faire des hypothèses de trésorerie et ainsi prendre les meilleures décisions, c'est à dire, les plus adéquats à la situation de l'entreprise.

Le logiciel prévisionnel de trésorerie est un outil indispensable pour ajuster en permanence les prévisions de trésorerie, mettre en place des budgets logiques et un plan de développement fiable. Il offre ainsi différentes fonctionnalités utiles pour accomplir et/ou automatiser des tâches chronophages.

2. Différents logiciels de la gestion de trésorerie

Il existe différents logiciels prévisionnels de trésorerie, qui conviennent à la situation de chaque entreprise, les paramètres pris en compte pour cela sont les suivants :

- La richesse fonctionnelle
- La performance
- La puissance et la flexibilité
- La capacité d'adaptation selon les besoins et les contraintes liés aux métiers
- La précision des données qu'il fournit

Le logiciel différent selon le type d'entreprise (TPE, PME et GE)

3. Utilité du logiciel de gestion de trésorerie

Un logiciel de gestion de la trésorerie permet à l'entreprise de

- Suivre les dépenses de l'entreprise et les recettes prévues. Il les gère comme des flux monétaires prévisionnels et il est plus facile de suivre les entrées/sorties d'argent ;
- Choisir des financements pertinents ;
- Centraliser la gestion des opérations de change ;

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

- Calculer automatiquement les agios ;
- Visualiser les flux générés ;
- Négocier un escompte auprès de la banque ;
- Analyser les écarts ;
- Simuler les budgets tests ;
- Rendre automatique l'analyse des flux et positions ainsi que la gestion du BFR ;
- Optimiser les choix de placements ou de financements ;
- Eviter les découverts bancaires ;
- Anticiper les besoins en fond de roulement exceptionnel et aussi les écarts de trésorerie ;
- Simuler un emprunt ;
- Améliorer l'argumentation lors des négociations avec la banque en donnant des éléments palpables tels que les échelles d'intérêts et les statistiques bancaires.

4. Comment développer et moderniser la gestion de trésorerie

Les performances des outils archaïques comme le tableur Excel est limitée par rapport à celle d'un logiciel prévisionnel de trésorerie avec Excel les TPE arrivent à avoir une bonne gestion de leur trésorerie, mais les analyses plus poussées nécessitent un logiciel spécialisé.

Le logiciel spécialisé de gestion de trésorerie apporte les éléments nécessaires et complets pour le pilotage d'une activité à court, moyen et long terme, mais aussi un aperçu des paramètres à prendre en compte pour les projets à long terme.

Un logiciel prévisionnel de gestion de la trésorerie offre à chaque instant une vision claire et nette des prévisions et permet de savoir où en est l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.

Les logiciels prévisionnels de trésorerie présentent une certaine adaptabilité selon les besoins de l'entreprise.

Chapitre II : La gestion de la trésorerie et ses techniques

Conclusion du chapitre

La gestion de trésorerie est donc la prévision des insuffisances ainsi que des facilités de la trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise. Les prévisions sont faites afin d'avoir une vision nette et crédible de la situation de la trésorerie.

Le trésorier essaie de faire au mieux pour avoir une trésorerie optimale c'est-à-dire proche de zéro.

Nous concluons donc que les logiciels spécialisés dans la gestion de trésorerie aident le trésorier à parvenir à ses objectifs et ceci en évitant le maximum d'erreurs tout en ayant un suivi détaillé des mouvements de la trésorerie de l'entreprise.

CHAPITRE III : Cas pratique

« SONATRACH SPA »

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Introduction du chapitre

Ce chapitre sera consacré à notre étude de cas au sein de l'entreprise SONATRACH. Cette étude a pour but de démontrer l'importance de la gestion de la trésorerie de l'entité afin qu'elle puisse s'assurer une croissance et un développement de son activité qui perdure dans le temps avec une rentabilité régulière et satisfaisante, mais précisément, la gestion de la trésorerie à l'aide de logiciels de gestion de trésorerie prévisionnelle spécialisés.

En vue des circonstances actuelles causées par la pandémie du COVID-19, plusieurs secteurs ont été mis en veille, particulièrement celui de l'économie. Quelques-unes des entreprises Algériennes ont arrêté certaines de leurs activités, et malheureusement la SONATRACH a interrompu les stages dont elle était en charge cette année. Ce qui a amené mon travail à prendre une nouvelle tournure qui est celle d'analyser le travail de fin d'études fait au préalable, pour cause d'indisponibilité d'informations.

Dans la première section, nous verrons une brève présentation de l'entreprise étudiée afin de pouvoir tenir compte des différentes divisions de cette entreprise et évaluer l'ampleur des entrées et sorties de cette dernière. La seconde section démontrera tous les calculs et résultats de l'analyse financière de l'entreprise via les méthodes évoquées dans le premier chapitre de ce travail. Enfin, la troisième section aura pour objectif de convaincre de l'efficacité des logiciels de gestion de trésorerie, nous y retrouverons aussi une analyse du travail.

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Section 01 : Présentation de l'entreprise

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise étudiée, nous commencerons avec un bref historique de cette dernière, puis, nous énumérerons les missions et les objectifs de l'entreprise et nous finirons avec l'interprétation de sa macrostructure.

1. Historique et création de l'entreprise « SONATRACH SPA »

L'entreprise SONATRACH « Société National pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures » a été créée le 31 Décembre 1963 par le décret n°:63/491 pour la recherche ; production ; la transformation ; et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux.

La prise en charge effective de ces activités est intervenue surtout après les décisions politiques suivantes :

- ✓ La réalisation du troisième oléoduc d'évacuation du pétrole brut à partir de 1964 ;
- ✓ Le lancement de la première campagne sismique de recherches d'hydrocarbures avec l'implantation de trois forages ;
- ✓ En 1966, par décret exécutif daté de l'élargissement des prérogatives de la société, « SONATRACH » devient la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures de leurs dérivés ;
- ✓ En 1969, l'Algérie devient membre de l'OPEP. SONATRACH débute les premières opérations d'exploitation pétrolières par ces propres moyens ;
- ✓ Par le défunt Houari Boumediene, la nationalisation des hydrocarbures décidée par l'Algérie en Février 1971 place la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique ;
- ✓ 1980-1985 : durant cette période, l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. Ce que lui a permis de tirer profit de la rente pétrolière dont une bonne partie a été réinvestie dans les projets de développement économique. SONATRACH s'est engagée selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui a abouti à la création de 17 entreprises :
 - Entreprise industrielle : NAFTAL ; ENIP ; ENPC ; SMIDAL
 - Entreprise de services : ENA GEO ; ENA FOR ; ENEP
 - Entreprise de réalisation : ENGTP ; ENGCB ; ENAC
 - Entreprise de gestion des zones industrielles : Arzew, Skikda, HassiRmel, Hassi-Messaoud.

A cette époque, l'entreprise est passée de 33 (Trente-trois) agents en 1964 à 103000 (Cent trois mille) agents à la fin des années 1980 pour assurer une meilleure gestion de performances de ces activités.

- ✓ 1986-1990 : la loi 68-14 du août 1986 définissant les nouvelles formes juridique des activités de prospection ; d'exploitation ; de recherche et de transport d'hydrocarbures

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

permettant à SONATRACH le privilège de détenir une participation minimum de 51%;

- ✓ 1991-1999 : SONATRACH est devenu un groupe pétrolier et gazier à l'échelle internationale ;
- ✓ A partir de l'an 2000 à ce jour : SONATRACH a consenti des efforts considérables en exploitation, développement et exploitation des gisements ; en infrastructure d'acheminement des hydrocarbures (gazoduc et station de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthanier.

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Lybie, Egypte), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique latine (Pérou, USA)

2. Identification de l'entreprise « SONATRACH SPA »

- ✓ SONATRACH est une société par action, ou les capitaux sont détendus intégralement par l'état ;
- ✓ Les fonds propres se répartissent en 245 000 actions de 1000 dinars chacune ;
- ✓ SONATRACH a réalisé un chiffre d'affaires à l'exportation de près de 39 milliards de dollars en 2018, elle est placée parmi les plus importantes entreprises au monde

3. Classification de l'entreprise « SONATRACH SPA »

- ✓ 1ère compagnie Africaine ;
- ✓ 14ème compagnie pétrolière mondiale ;
- ✓ 13ème compagnie mondiale concernant les hydrocarbures liquides (réserves et production) ;
- ✓ 6ème compagnie mondiale en matière de Gaz naturel (réserves et production) ;
- ✓ 5ème exportateur mondial de Gaz naturel ;
- ✓ 4ème exportateur mondial de GNL ;
- ✓ 3ème exportateur mondial de GPL.¹

4. Missions et objectifs de l'entreprise « SONATRACH SPA »

4.1. Les missions

- La prospection, la recherche, et l'exploitation ;
- Le développement ; l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, le stockage et de chargement ;
- La transformation du Gaz Naturel et le raffinage du pétrole brut ;

¹www.sonatrach.dz

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

- La commercialisation des hydrocarbures ;
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- Le développement de toutes formes d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger avec les sociétés algériennes ou étrangères ;
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions ou d'activité ;
- Les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute sociétés existantes ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- L'approvisionnement constant du pays en hydrocarbures ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie ;
- Le développement de toutes activités ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures.

4.2. Les objectifs

- La maîtrise continue de ses métiers de base ;
- Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales ;
- Le développement international et le partenariat ;
- La diversification de son portefeuille d'activités.

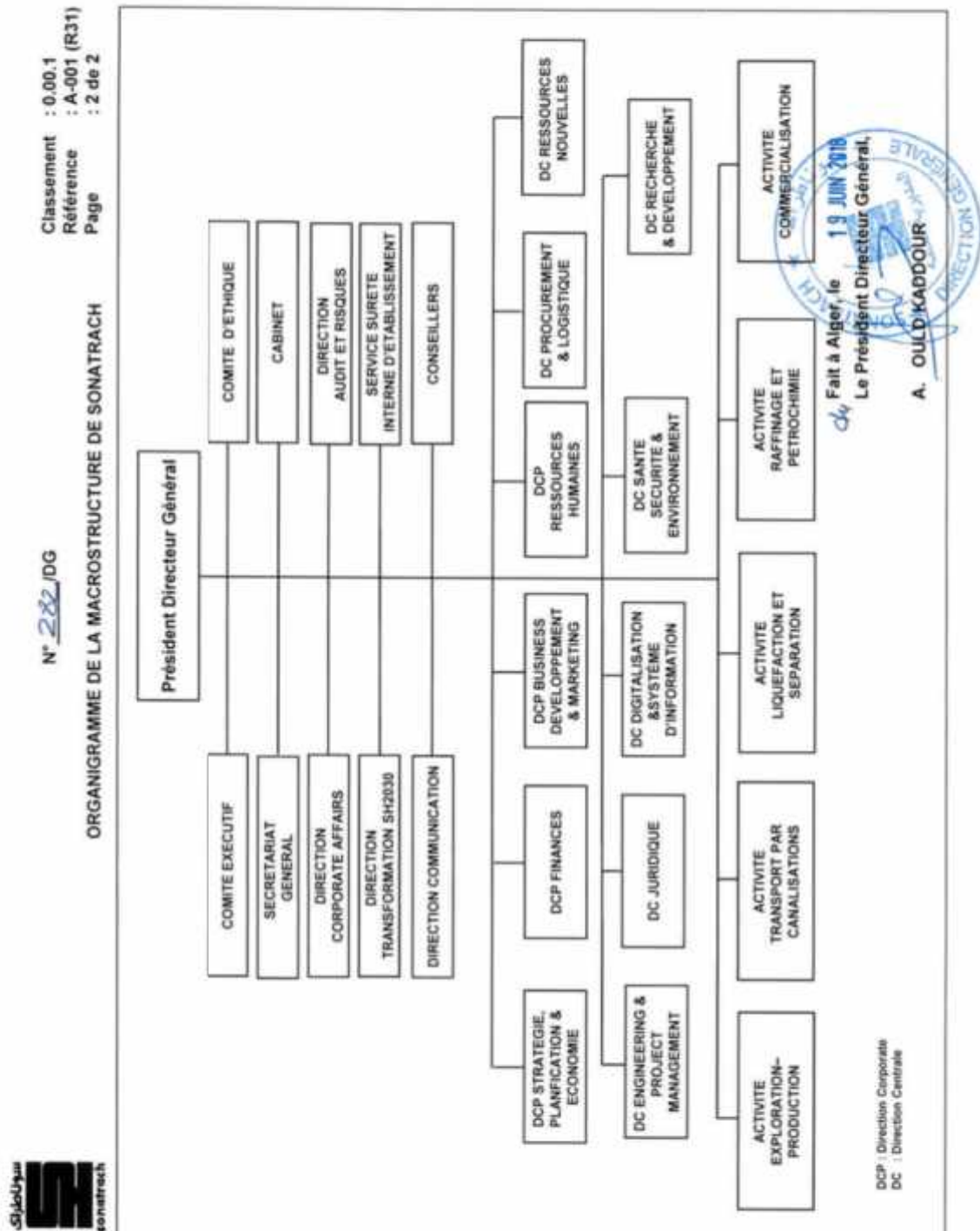
5. Organigramme et interprétation de la macrostructure de l'entreprise « SONATRACH SPA »

Le schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes :

- La direction générale ;
- Les structures opérationnelles ;
- Les structures fonctionnelles centrales.

5.1. Organigramme

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »



Source : La direction générale de la SONATRACH

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

5.2. Interprétation

5.2.1. La Direction Générale : Présider par un Président Directeur Général, assisté dans l'exercice de ses fonctions :

- D'un comité Exécutif
- D'un secrétariat Général
- D'un Cabinet placé sous la responsabilité d'un Directeur de cabinet
- D'une Direction Corporate Affaires (CRA) placée sous l'autorité d'un Directeur Corporate
- Un comité d'Ethique
- Direction transformation SH 2030 (TRF)
- Direction Audit et Risques (ADR)
- Direction communication (CMN)
- Le service sureté Interne d'Etablissement (SIE)
- Les Conseillers

5.2.2. Les structures opérationnelles : Les structures organisationnelles sont organisées autour des activités suivantes :

EP : exploitation et production

TRC : transferts par canalisations

LQS : liquéfaction et séparation

RPC : raffinage et pétrochimie

COM : commercialisation

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétence, au développement des activités internationales de la société.

5.2.2.1. Activité Exploitation et production (EP) : L'activité exploitation et production, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de développement et de l'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

Travaille dans tout ce qui est gisements.

5.2.2.2. Activité transport par canalisation (TRC) : L'activité transport par canalisation, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

C'est un réseau de « pipe » ce qu'ils appellent « pipe-line ».

5.2.2.3. Activité liquéfaction et séparation (LQS) : L'activité liquéfaction et séparation, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

l'élaboration et de l'application des politiques de stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

5.2.2.4. Activité raffinage et pétrochimie (RPC) : L'activité raffinage et pétrochimie, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

5.2.2.5. Activité commercialisation (COM) : L'activité commercialisation, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

Cette activité consiste à la négociation des contrats de ventes et la commercialisation du pétrole, du gaz et des produits raffinés avec les pipes et les shippings.

5.2.3. Les structures fonctionnelles centrales

5.2.3.1. La direction Corporate Stratégie Planification et Economie (SPE) : La direction corporate stratégie, planification et économie, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long terme et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

5.2.3.2. La direction Corporate Finances (DCP FIN) : La direction corporate finances, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration des stratégies dans le domaine des finances, d'évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l'information financière.

5.2.3.3. La direction Corporate Business Développement et Marketing (BDM) : La direction corporate business développement et marketing, placée sous l'autorité d'un vice-président, est chargée de l'élaboration des stratégies de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement pour la société. Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariat international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux partenaires.

5.2.3.4. La direction Corporate Ressources Humaines (RH) : La direction corporate ressources humaines, placée sous l'autorité d'un directeur exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur mise en œuvre.

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

5.2.3.5. La direction Centrale Ressources nouvelles (CRN) : La direction centrale de ressources nouvelles, placée dans l'autorité d'un directeur central, est chargée de l'élaboration des politiques e stratégies en matière de ressources nouvelles, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

5.2.3.6. La direction Centrale Engineering et Project Management (EPM) : La direction Centrale EPM, placée sous l'autorité d'un directeur central, est chargée de gérer les grands projets industriels des activités opérationnels, depuis la prise de décision finale d'investissement (FID) de ces projets jusqu'à leur mise en service, ainsi que les projets d'infrastructures de SONATRACH.

5.2.3.7. La direction Centrale Juridique (JUR) : La direction centrale juridique, placée sous l'autorité d'un directeur central, est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

5.2.3.8. La direction Centrale Recherche et Développement (RD) : La direction centrale de recherche et développement, placée sous l'autorité d'un directeur central, est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et du développement des techniques dans les métiers de base de la société, dans le cadre des objectifs stratégiques e la société.

5.2.3.9. La direction Centrale de Digitalisation et Systemes d'Information (ISI) : La direction centrale de digitalisation et systèmes d'information, placée sous l'autorité d'un directeur centrale, est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique et de digitalisation de la société, des normes et standard en matière de technologie de l'information et de système d'information.

5.2.3.10. La direction Centrale Approvisionnement et Logistique (PL) : La direction centrale d'approvisionnement e logistique, placée sous l'autorité d'un directeur central, est chargée de développer une politique d'approvisionnement ainsi qu'une chaine logistique intégrée de la société, permettant d'optimiser les couts et d'assurer les standards de qualité.

5.2.3.11. La direction Centrale Santé Sécurité et Environnement (HSE) : La direction centrale santé, sécurité et environnement, sous l'autorité d'un directeur central, est chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie du travail et du contrôle de leur application, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

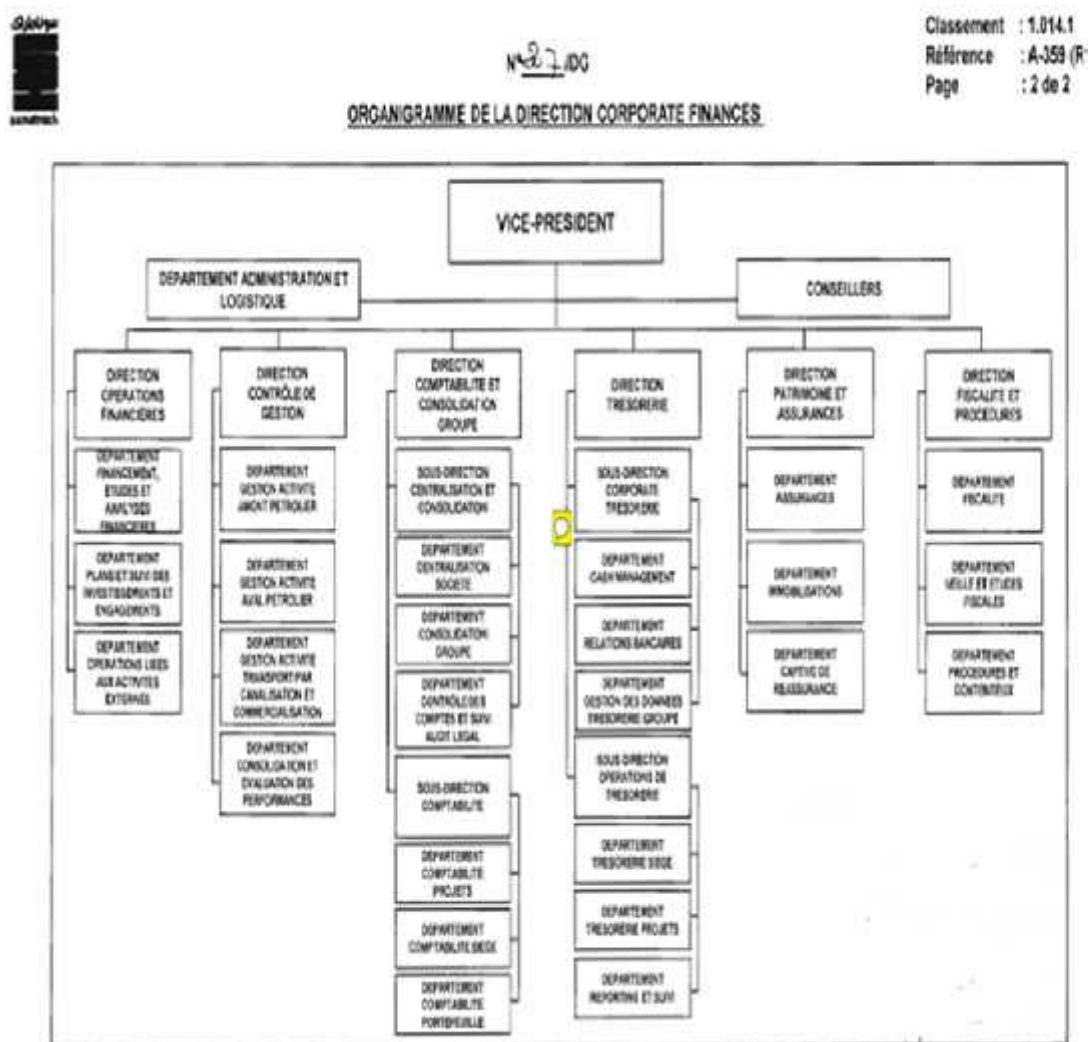
Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

6. La direction Corporate finances (DCP FIN)

Cette direction prend en charge la gestion comptable et financière de la SONATRACH, elle est divisée en deux services :

- ✓ Service comptabilité générale :
 - Section tiers ;
 - Section immobilisations ;
 - Section opérations divers.
- ✓ Service trésorerie
 - Section banque ;
 - Section caisse.

Organigramme de la DCF :



Source : la direction générale de la SONATRACH.

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Section 02 : Etude de la trésorerie de l'entreprise

Les données, calculs et informations contenus dans cette section ont totalement été pris du mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, encadré par Mme TRAKI Dalila, promotion 2018 à l'université ABDERRAHMANE MIRA de BEJAIA.

1. Présentation du bilan fonctionnel

) Présentation du bilan fonctionnel actif pour les années 2014, 2015 et 2016.

Tableau 3.4 : Bilan fonctionnel de l'actif pour les années 2014,2015 et 2016

ACTIF	EXERCICE		
	2014	2015	2016
Désignation			
<u>Emplois stables :</u>			
- Immobilisations incorporelles	6 193 359,75	45 343 909,52	45 343 909,52
- Immobilisations corporelles	42 388 672 865,89	42 660 130 316,52	43 903 213 939,35
- Immobilisation en cours	356 957 654,56	809 496 584,30	1 301 510 753,09
- Immobilisations financières	78 160 203,65	130 191 742,14	140 095 529,34
Total emplois stables	42 829 984 083,85	43 645 162 552,48	45 390 164 131,30
<u>Actif circulant d'exploitation :</u>			
- Stock et encours	858 219 817,69	1 370 924 761,06	1 414 819 897,15
- Impôts et assimilés	00	00	00
- Créances sur clients	348 714,90	816 370,45	3 427 679,29
Total ACE	858 568 532,59	1 371 741 131,51	1 418 247 576,44
<u>Actifs circulants hors exploitation :</u>			
- Autre actif courant	23 221 170,68	29 627 207,14	19 859 330,40
- Autre débiteurs	30 387 584,87	314 265 445,87	234 005 933,36
Total ACHE	53 608 755,55	343 892 653,00	253 865 263,76
<u>Trésorerie :</u>			
- Disponibilité	198 542 253,97	47 329 322,02	44 270 020,43
Total TA	198 542 253,97	47 329 322,02	44 270 020,43
Total Actif	43 940 703 625,9	45 408 125 659,02	47 106 546 991,9

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

) Présentation du bilan fonctionnel passif pour les années 2014,2015 et 2016

Tableau 3.5 : Bilan fonctionnel du passif pour les années 2014, 2015 et 2016

PASSIF	EXERCICE		
	2014	2015	2016
Désignation			
<u>Ressources durables :</u>			
- Capitaux propres	6 603 375 160,33	4 873 904 633,63	2 465 384 292,23
- Dettes financières	2 893 555 757,49	3 734 499 365,14	4 991 779 704,15

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

- Amortissements et provisions	32 577 024 891,98	34 976 122 474, 56	37 635 160 210,10
Total ressources durable	42 073 955 809,70	43 584 526 473,33	45 092 323 986,40
<u>Passif circulant d'exploitation :</u>			
- Dettes de stock fournisseur	578 001 447,30	291 329 058,18	643 193 825,78
- Impôts	328 542,92	65 121,65	582 131,53
Total PCE	578 329 990,22	291 394 179,83	643 775 957,31
<u>Passif circulant hors exploitation :</u>			
- Autres dettes	1 288 417 825,94	1 532 205 002,86	1 370 447 048,20
Total PCHE	1 288 417 825,94	1 532 205 005,86	1 370 447 048,20
<u>Trésorerie passive :</u>	/	/	/
Total TP	/	/	/
Total passif	43 940 703 625,90	45 408 125 659,02	47 106 546 991,90

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

2. Calculs des outils d'analyse de la trésorerie

2.1. Calcul du FRNG

Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, le FRNG peut être calculé à partir du haut du bilan et du bas du bilan.

2.1.1. A partir du haut du bilan

FRNG = les ressources durable – les emplois stables

Tableau 3.6 : Le FRNG à partir du haut du bilan

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Ressources durables	42 073 955 809,70	43 584 955 473,33	45 092 323 986,42
Emplois stables	42 829 984 083,85	43 645 162 552,48	45 390 164 131,30
FRNG	-756 028 274,20	-60 636 079,15	-297 840 144,90

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

2.1.2. A partir du bas du bilan

FRNG = (actif circulant d'exploitation + actif circulant hors exploitation + trésorerie active) – (dettes d'exploitation + dettes hors exploitation + trésorerie passive)

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Tableau 3.7 : Le FRNG à partir du bas du bilan

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
ACE	858 568 532,59	1 371 741 131,51	1 418 247 576,44
ACHE	53 608 755,55	343 892 653,00	253 865 263,76
TA	198 542 253,97	47 329 322,02	44 270 020,43
Total	1 110 719 542,11	1 762 963 107,02	1 716 382 860,63
PCE	578 329 990,22	291 394 179,83	643 775 957,31
PCHE	1 288 417 825,94	1 532 205 005,86	1 370 447 048,20
TP	00	00	00
Total	1 866 747 816,1	1 823 599 185,69	2 014 223 005,51
FRNG	-756 028 274,20	-60 636 079,15	-297 840 144,90

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

Commentaire :

Nous constatons que l'entreprise dégage un fond de roulement net global négatif au cours des trois exercices consécutifs 2014, 2015 et 2016. Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à ses emplois stables. L'entité finance par ailleurs, une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ses ressources à court terme.

2.2. Calcul du BFR

2.2.1. A partir du bilan

$$\text{BFR} = (\text{ACE} + \text{ACHE}) - (\text{DE} + \text{DHE})$$

Tableau 3.8 : Le BFR à partir du bilan

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
ACE	858 568 532,59	1 371 741 131,51	1 418 247 576,44
ACHE	53 608 755,55	343 892 653	253 865 263,73
Total	912 177 288,14	1 715 633 784,52	1 672 112 840,20
DE	578 329 990,22	291 394 179,83	2 013 640 873,98
DHE	1 288 417 825,94	1 532 205 005,86	582 131,53
Total	1 866 747 816,16	1 823 599 185,69	2 014 223 005,51
BFR	-954 570 528,02	-107 965 400,76	-342 110 165,31

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

2.2.2. A partir de ses décompositions

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

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Tableau 3.9 : Le BFR à partir de ses compositions

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
ACE	858 568 532,59	1 371 741 131,51	1 418 247 576,44
PCE	578 329 990,22	291 394 179,83	643 775 957,31
BFRE	310 626 127,24	1 394 612 397,55	1 008 477 552,49
ACHE	53 608 755,55	343 892 653,00	253 865 263,76
PCHE	1 288 417 825,94	1 532 205 005,86	1 370 447 048,20
BFRHE	-1 265 196 655,26	-1 502 577 798,72	-1 350 587 717,31
BFR	-954 570 528,02	-107 965 400,76	-342 110 165,31

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

2.2.3. Calcul de la variation du BFRE et du BFRHE

Var BFRE 2016 = BFRE 2016 – BFRE 2015

Var BFRHE 2016 = BFRHE 2016 – BFRHE 2015

Tableau 3.10: La variation du BFRE et du BFRHE

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
BFRE	310 626 127,24	1 394 612 397,55	1 008 477 552,49
Variation du BFRE		1 083 986 270,31	386 134 845,06
BFRHE	-1 265 196 655,26	-1 502 577 798,72	-1 350 587 717,8
Variation BFRHE		-237 381 143,46	151 990 080,92

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

Commentaire :

Nous savons qu'un besoin en fond de roulement positif implique une marge de sécurité pour l'entreprise, hors cette dernière dégage un besoin en fond de roulement négatif pour les trois exercices consécutifs 2014, 2015 et 2016, donc l'actif circulant de l'entreprise est inférieur à son passif circulant ce qui implique une absence de marge de sécurité.

2.3. Calcul de la TN

2.3.1. A partir du FRNG et du BFR

TN = FRNG – BFR

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Tableau 3.11 : La TN à partir du FRNG et du BFR

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
FRNG	-756 028 274,20	-60 636 079,15	-297 840 144,90
BFR	-954 570 528,02	-107 965 400,76	-342 110 165,31
TN	198 542 253,97	47 329 321,61	44 270 020,43

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

2.3.2. A partir du bilan fonctionnel

$$TN = TA - TP$$

Tableau 3.12 : La TN à partir du bilan fonctionnel

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
TA	198 542 253,97	47 329 322,02	44 270 020,43
TP	00	00	00
TN	198 542 253,97	47 329 322,02	44 270 020,43

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

Commentaire :

Nous constatons à partir du calcul de la trésorerie nette que cette dernière reste positive au cours des trois exercices consécutifs 2014, 2015 et 2016, ceci est expliqué un FRNG est supérieur au BFR ; en d'autres termes, cela montre que l'entreprise dispose d'un excédent de liquidité. Néanmoins, cet excédent de liquidité, s'il trop élevé, est le signe d'une mauvaise gestion ou d'un mauvais placement. Le fait de transformer une partie de cet excédent en un autre poste de bilan va diminuer la trésorerie en augmentant le BFR ou en diminuant le FRNG.

L'étude dont nous sommes en train de faire l'analyse s'est poursuivie, après l'analyse de l'équilibre financier, par une analyse par les ratios afin de pouvoir compléter et donner un jugement crédible à leur étude.

Les résultats obtenus suite à l'analyse par ratios sont comme suit :

Tableau 3.13 : Les résultats obtenus à partir de l'analyse par ratio

Désignation	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Commentaires
Ratio de liquidités				
- Ratio de liquidité générale	0.42	0.78	0.69	L'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à CT en utilisant ses créances et ses disponibilités.
- Ratio de liquidité immédiate	0.11	0.025	.020	
	0.14	0.21	0.14	

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

- Ratio de liquidité réduite				
Ratio d'autonomie financière	0.58	0.47	0.26	L'entreprise est autonome en 2014. L'entreprise n'est pas autonome en 2015 et 2016.
Ratio de l'indépendance financière	0.70	0.56	0.33	L'entreprise n'est pas indépendante financièrement.
Ratio de solvabilité générale	2.39	1.87	1.35	L'entreprise est solvable.

Source : Mémoire de fin de cycle élaboré par BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, BEJAIA, 2018.

3. Evaluation

L'étude traitée dans ce travail vise à montrer l'importance de la gestion de trésorerie mais précisément l'importance que les entreprises devraient accorder aux logiciels de gestion de trésorerie prévisionnels.

Il est vrai que la gestion de trésorerie a été reconnue comme étant l'une des plus importantes disciplines dans l'organisation d'une entreprise mais notre travail va nous permettre de constater l'importance du logiciel de gestion de trésorerie, de son choix et de son efficacité.

Tableau 3.14 : Evaluation de l'analyse financière

Points positifs	Points négatifs
- Obtention du diagnostic de la situation financière de l'entreprise ;	- Augmentation du risque d'erreur ;
- Obtention de plusieurs résultats en vue du calcul des ratios ;	- Importance du temps afin de faire tous les calculs ;
- Avoir une vision sur la situation des actifs et des passifs de l'entreprise ;	- Non automatisation des calculs et donc possibilité d'erreur s'il y a changement ;
- Possibilité de décomposer les résultats par rapport à chaque étape de calcul faite.	- Décentralisation du travail et de l'analyse ;
	- L'immobilité de l'analyse et donc des résultats, le trésorier doit être au niveau du service trésorerie pour procéder à des changements ou des vérifications ;
	- L'impossibilité de la mise à jour en temps réelle des données ;
	- L'impossibilité du partage de données avec les autres progiciels utilisés par l'entité ;
	- La répétitivité des opérations engendre

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

	de nombreuses sources d'erreurs ;
	- La non-saisie des opportunités financières dans les conditions les plus favorables pour cause d'indisponibilité de suivi en temps réel.

Source : tableau réalisé par nous même à partir des différents résultats constatés.

Section 03 : Le logiciel de gestion de trésorerie prévisionnel

Toute entreprise économique doit établir un plan de trésorerie afin de se développer et de faire face aux problèmes financiers. Comme nous l'avons déjà défini au préalable dans le chapitre 2 de ce travail, le plan de trésorerie dépend de quatre paramètres comme suit :

- La situation financière de l'entreprise au début du mois t ;
- Les liquidités qui seront versées dans le compte de l'entreprise au cours du mois t ;
- Le montant total des dépenses engagées durant le mois t ;
- La situation comptable de l'entreprise à la fin du mois t.

Pour les entreprises de grande envergure comme la SONATRACH qui est une SPA, le volume de ses données à enregistrer est assez important en vue de toutes ces activités, ses rentrées, ses sorties ; donc, par conséquent, l'utilisation d'un logiciel de gestion de trésorerie adapté est exigée.

1. Présentation du logiciel de gestion de trésorerie prévisionnel

Notre étude porte sur le logiciel appelé « Sage XRT Advanced ».

Sage XRT Advanced est un logiciel qui a été créé afin de gérer la trésorerie des entreprises économiques qu'elles soient de grande envergure, des TPE ou PME.

Le logiciel de gestion de trésorerie est un logiciel exclusivement orienté vers le pilotage des liquidités de l'entreprise, il est donc en mesure de faire un rapprochement des différentes situations d'une entreprise à chaque instant lorsqu'il y a existence de plusieurs comptes bancaires et plusieurs domaines d'activités ce qui implique différentes entrées et sorties comme c'est le cas pour la SPA : SONATRACH, et par la suite optimiser la trésorerie globale de l'entreprise.

2. Utilité du logiciel de gestion de trésorerie

Avoir une trésorerie saine est une condition majeure pour le développement des entreprises économiques, comme nous l'avons pu constater plus haut, la gestion de la trésorerie c'est l'anticipation d'une perte et/ou la saisie d'une opportunité d'investissement à moindre coût.

Le logiciel de gestion de trésorerie permet aux entreprises de :

- Avoir une puissance d'analyse budgétaire
- Avoir une rapidité de prise de décision
- Avoir une réactivité aux différents imprévus financiers
- Avoir des solutions aux différentes situations qu'elles soient positives ou négatives

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Les logiciels de gestion de trésorerie permettent aux entreprises quelque soient leurs tailles d'acquérir trois atouts majeurs afin d'optimiser et de faire croître le développement de ces dernières.

On cite :

L'automatisation : l'automatisation des opérations répétitives de façon à ce que les erreurs qui peuvent être faites avec une gestion de trésorerie manuelle c'est-à-dire par calculs ou par Excel soient évitées.

Le partage : le logiciel permet de centraliser et de partager les informations liées à la trésorerie avec les autres logiciels de gestion de l'entreprise. La gestion de la trésorerie est impliquée dans tous les domaines d'activité d'une entreprise, c'est le pilier central des différentes disciplines d'une entreprise donc elle influe et est influencée par toutes sortes d'opérations faites par l'entreprise

Temps réel : le logiciel de gestion de trésorerie intègre des fonctions de simulation qui permettent d'analyser les flux financiers de l'entreprise et d'établir les plans financiers, les données financières sont alors mises à jour continuellement afin de permettre aux décideurs d'avoir une vision claire de la situation financière de l'entreprise et par la suite de prendre les décisions adéquates et d'établir des actions stratégiques.

3. Les différents onglets d'un logiciel de gestion de trésorerie

Le logiciel de gestion de trésorerie regroupe quatre services de la trésorerie.

3.1. La gestion des opérations financières : Les opérations financières d'une entreprise impliquent

3.1.1. Les financements : Les financements d'une entreprise désignent à la fois le besoin en capitaux et la méthode employée pour en trouver. Ils servent à couvrir des pertes éventuelles, à subvenir aux besoins d'exploitation ou à permettre des investissements futurs.

3.1.2. Les placements : Les placements désignent le fait de bloquer pendant une certaine période un certain montant d'épargne dans une opération financière pouvant apporter un gain.

3.1.3. Le risque de change : Le risque de change est un risque auquel s'expose l'entreprise lorsqu'elle investit et donc lorsqu'elle devient acquéreur d'un actif libellé dans une autre devise que celle de son pays, c'est donc le risque lié à la variation du cours d'une devise par rapport à une autre monnaie.

3.2. La gestion des liquidités : La gestion des liquidités implique

3.2.1. La trésorerie : La trésorerie c'est la liquidité dont dispose une entreprise pour faire face à ses dépenses.

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

3.2.2. Le budget de trésorerie : Le budget de trésorerie est un tableau qui a pour objectif de traduire les dépenses et les recettes prévues sous forme de flux monétaires prévisionnels.

3.3. Le rapprochement bancaire : Le rapprochement bancaire implique

3.3.1. Le rapprochement bancaire : Le rapprochement bancaire consiste à comparer les enregistrements comptables du compte banque avec les opérations de crédit et du débit figurant sur le relevé bancaire.

3.3.2. Le rapprochement LCR fournisseurs : Les factures clients et fournisseurs qui ont été réglées au moyen d'effets de commerce dont la lettre de change relevé (LCR)

3.4. Les moyens de paiement et communication bancaire : Les moyens de paiement et communication bancaires impliquent

3.4.1. Les paiements : Ce sont les actions de payer, de verser une somme d'argent qui est due.

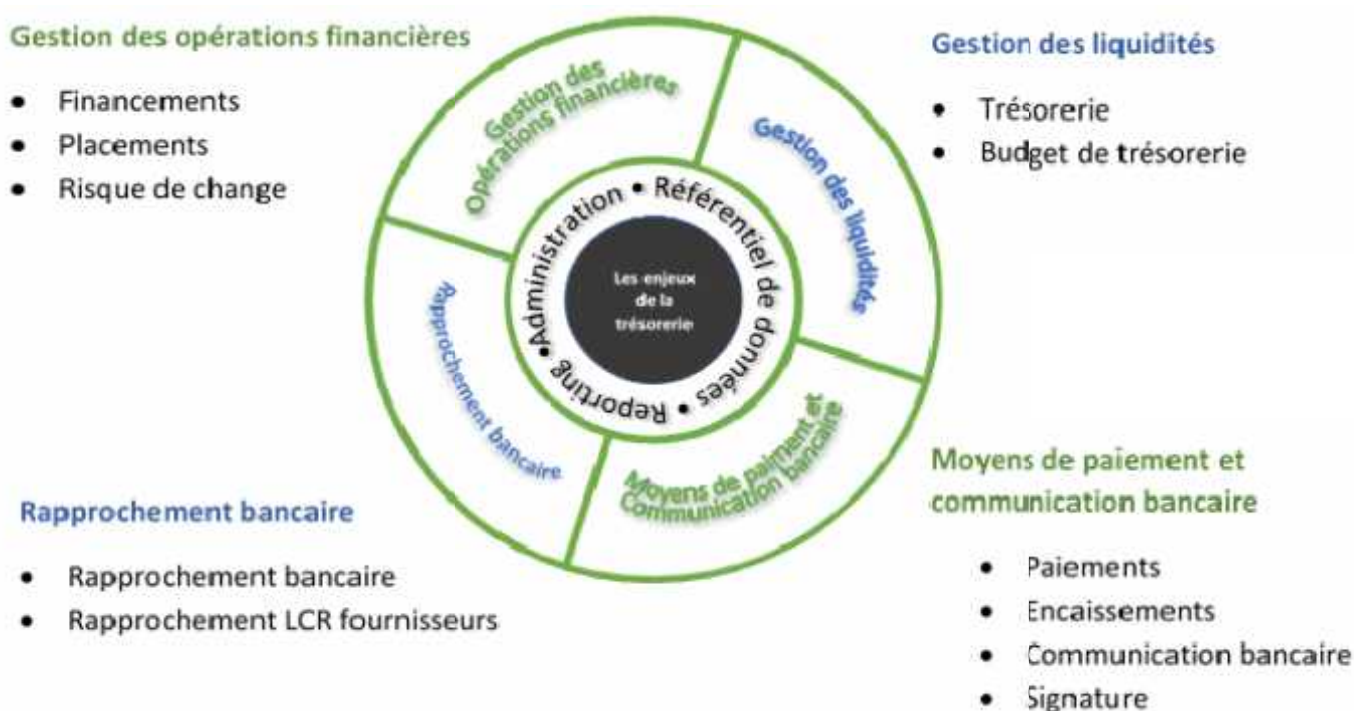
3.4.2. Les encaissements : Les encaissements sont des opérations par lesquelles un client demande à sa banque de procéder au recouvrement d'un chèque ou d'un effet de commerce.

3.4.3. La communication bancaire : La communication bancaire est la communication automatique avec les partenaires financiers pour la collecte des relevés de comptes et la transmission des ordres de paiements.

3.4.4. La signature : Applique la politique de signature électronique en toute sécurité et réduit le risque de fraude.

Le logiciel de gestion de la trésorerie englobe le travail administratif, le référentiel de données ainsi que le reporting (rapport des différentes opérations).

3.3 : Figure 3 Chapitre 3 : les différents onglets du logiciel de gestion de trésorerie



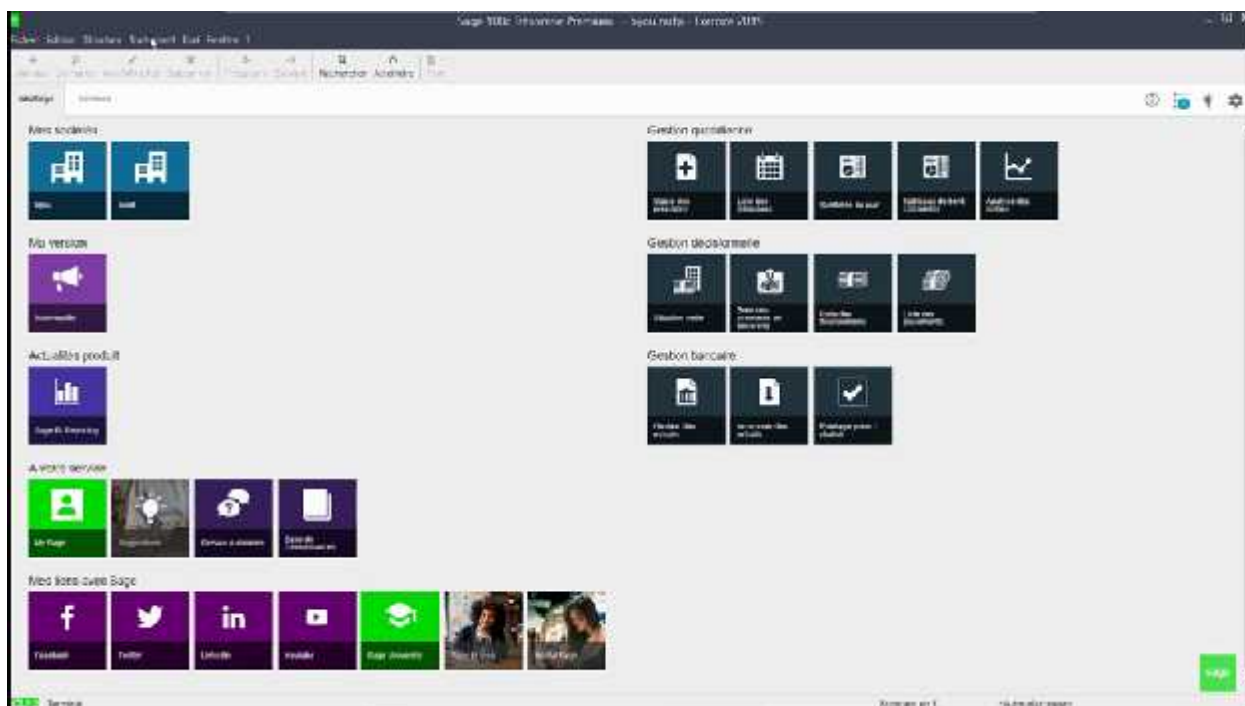
Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Source : SiteWeb du logiciel de trésorerie Sage XRT Advanced

4. Fonctionnement du logiciel de gestion de la trésorerie

Nous allons montrer quelques planches du logiciel de gestion de la trésorerie Sage XRT Treasury afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement de ce dernier.

Premièrement, voici l'interface du logiciel :

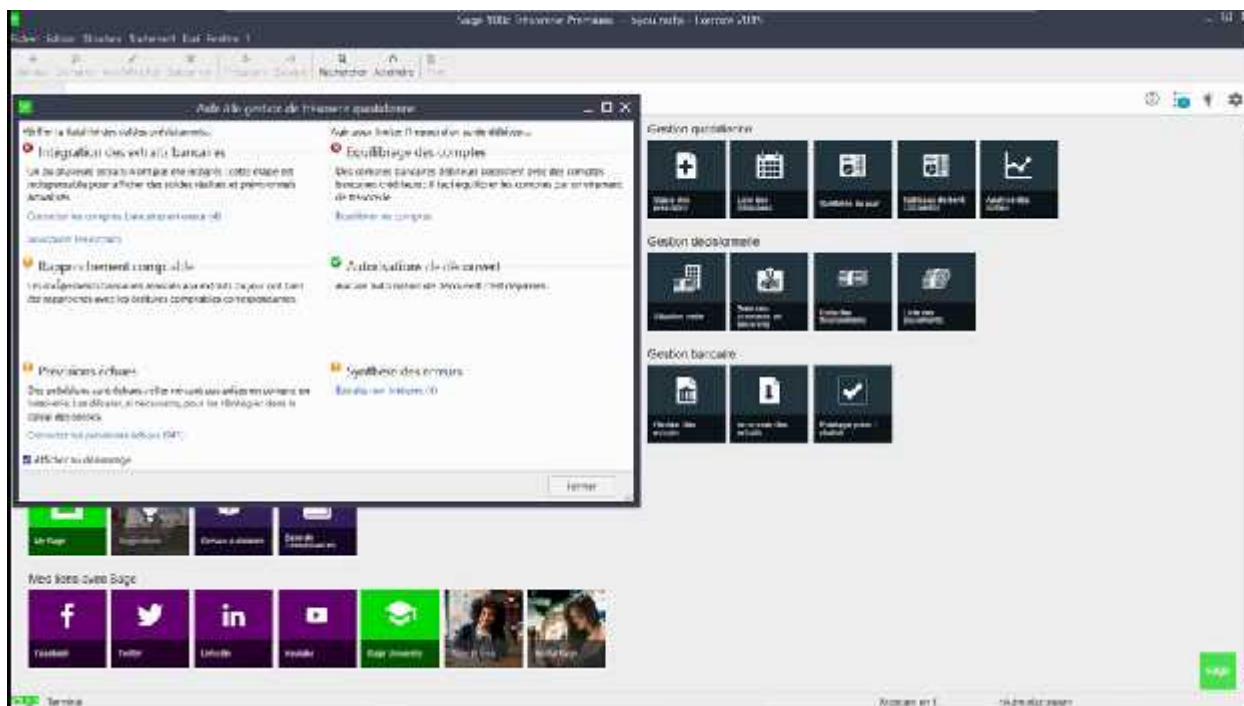


Source : La compagnie Sage

Interprétation :

- Comme on peut le voir, sur l'interface du progiciel, on trouve toutes les options que ce dernier offre, on peut voir trois sections : la gestion quotidienne, la gestion décisionnelle et la gestion bancaire. Par la suite, en sélectionnant le type de gestion que l'on veut suivre ou contrôler.

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »



Source : La compagnie Sage

Interprétation :

- Sur ce point, on peut voir les étapes de la gestion quotidienne qui sont comme suit :
 :L'intégration des extraits bancaires, rapprochement comptable, prévisions échues, équilibrage des comptes et la synthèse des erreurs.

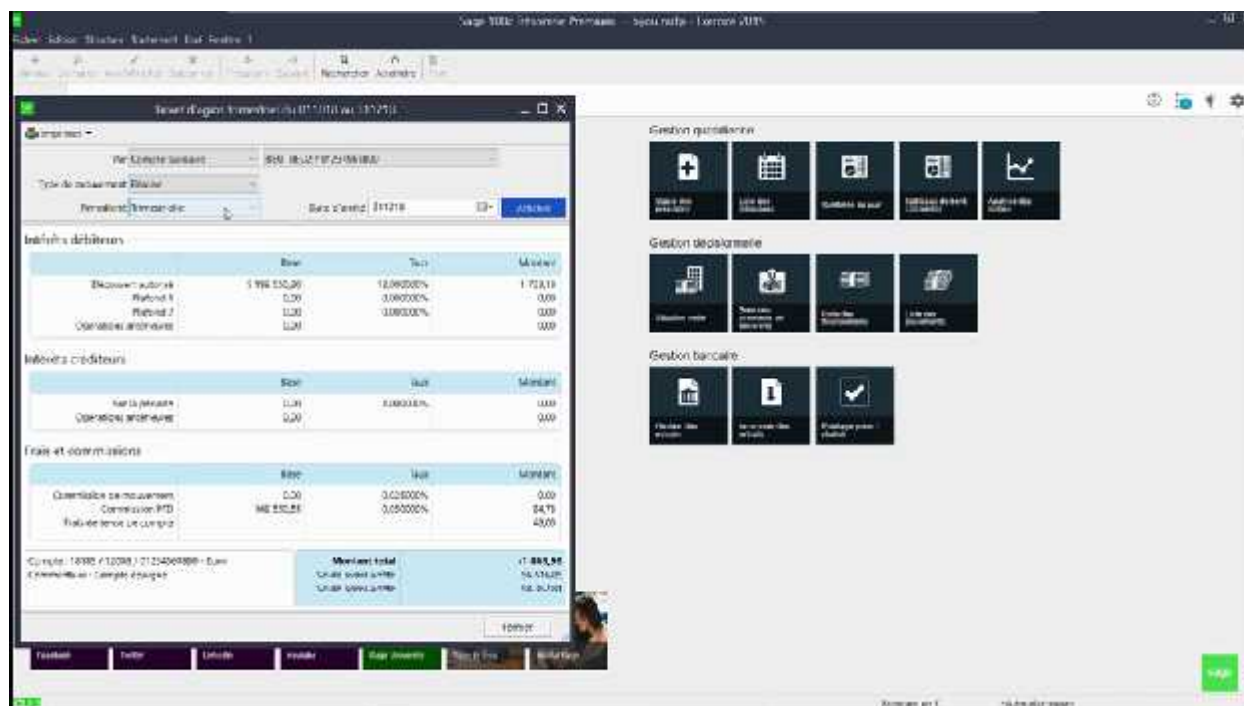
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
SOLE INTRINSEQUE	89 218,21	95 276,27	95 216,21	88 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21	89 218,21
ENCREMISEMENT D'EXPLOITATION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CHARGEMENTS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fournitures d'immobilisations	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ENCREMISEMENT FINANCIER	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CHARGEMENTS FINANCIERS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOLE CHARGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P Prévisions d'actualisation déduites	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P Prévisions d'actualisation déduites	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Source : La compagnie Sage

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Interprétation :

- Cette étape nous montre la récupération automatique des écritures comptables pour une exploitation immédiate de la gestion de trésorerie à partir des bilans écrits sur EXCEL.

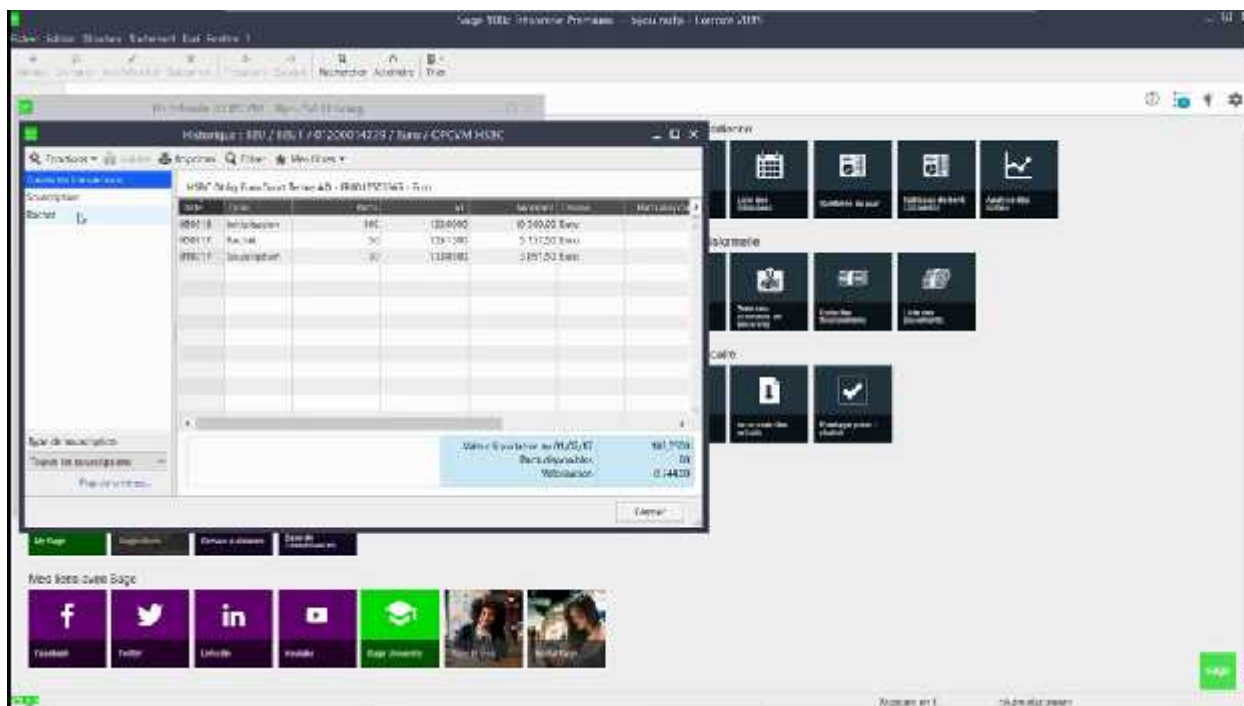


Source : La compagnie Sage

Interprétation :

- Cette quatrième étape nous permet de visualiser et d'éditer un état de calcul des agios par banque et par compte bancaire et pour une période défini, ainsi se fait le contrôle des montants de frais (agios) que les banques facturent à l'entreprise.

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »



Source : La compagnie Sage

Interprétation :

- La cinquième étape nous permet de voir la gestion d'un possible excédent de la trésorerie via des placements c'est-à-dire la gestion de portefeuilles de l'entreprise, on peut initialiser un compte titre et saisir un ordre de souscription ou de rachat, on peut ainsi accéder à l'historique des transactions. Il y a une visibilité des parts disponibles, la valorisation des derniers cours connues et la plus ou moins-value.

Chapitre III : Cas pratique « SONATRACH SPA »

Conclusion du chapitre

L'analyse financière d'une entreprise permet d'étudier sa situation financière à court, moyen et long terme. Dans notre cas l'analyse de l'étude faite à partir de l'analyse financière des équilibres nous a permis d'établir un diagnostic sur la situation financière de la SONATRACH, à savoir un fond de roulement négatif, un besoin en fond de roulement négatif et donc une trésorerie nette positive pour les trois exercices étudiés.

Nous avons aperçu les méthodes de calcul de ces différents outils d'analyse de la trésorerie mais nous nous sommes également rendu compte que ces paramètres ne suffisent pas à déterminer un pronostic clair de la situation financière de cette dernière, l'étude faite a utilisé les ratios pour appuyer leurs résultats.

Ceci dit, pour un gain de temps et une automatisation ainsi qu'une centralisation des données d'une entreprise de grande envergure comme la SONATRACH, l'utilisation d'un logiciel de gestion de trésorerie est de mise. En effet, nous avons pu consolider l'importance de ce procédé pour la gestion de trésorerie.

Donc, dans ce chapitre, nous avons pu constater l'importance de l'application d'un logiciel de gestion de trésorerie pour la gestion de la liquidité d'une entreprise économique, le logiciel satisfait les besoins des grandes entreprises en optimisant leurs fonds de roulement, en automatisant le recouvrement des créances et le traitement des paiements mais aussi en analysant leurs situations financières.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La gestion de trésorerie est en effet un domaine des sciences de gestion qui est parmi les plus techniques, un trésorier d'entreprise ne saurait ignorer les nouveaux instruments financiers qui lui permettront d'optimiser ses décisions de placement ou de financement, il doit alors être à l'aise dans l'utilisation des outils de gestion de trésorerie informatiques tel que les tableurs ou encore les progiciels qui sont les logiciels de gestion de trésorerie prévisionnels.

La trésorerie est omniprésente dans n'importe quelle approche décisionnelle de l'entreprise, c'est en effet le soubassement nécessaire à toute prise de décision rationnelle et rentable. Avoir une vision claire et nette de sa trésorerie permet à l'entreprise de mieux appréhender les problèmes qu'elle peut rencontrer et de mieux cibler leurs solutions.

D'après notre étude, la gestion de trésorerie dans une entreprise économique de grande envergure comme la SPA SONATRACH implique le développement ou le ralentissement de cette dernière, en effet, tous les services de cette entité sont liés à la situation financière de l'entreprise qui elle dépend de la gestion de sa trésorerie.

Nous avons pu constater également que cette discipline en question s'est développée à travers le temps, au cours des dernière décennies plusieurs avancés ont été constatées tel que l'Excel ou encore les logiciels de gestion de trésorerie, tous ces avancés visent à une rapidité de décision qui est une exigence forte dans le monde économique où la réactivité est le maitre mot.

Le logiciel de gestion de trésorerie est une solution qui a permis à la SONATRACH d'être en capacité de simuler les conséquences financières d'un engagement complexe avec aisance et pédagogie, en outre, cette technologie lui a permis de prévoir ses flux de trésorerie et d'adapter des décisions adéquates à chaque situation.

A partir de l'analyse que nous avons faite, nous avons examiné la trésorerie à partir du bilan fonctionnel mais aussi à partir du fond de roulement et du besoin en fond de roulement, ces paramètres ont été calculés suivant des lois économiques qui ont été indiquées et par la suite nous avons pu déterminer la trésorerie et ainsi la situation financière de l'entreprise. L'étude dont nous avons fait l'analyse a fiabilisé les résultats obtenus quant à la situation financière de l'entreprise en complétant l'étude avec le calcul des ratios financiers.

On en vient maintenant à l'application du logiciel de gestion de trésorerie prévisionnel, la SONATRACH entant qu'SPA et en vue de ces nombreuses opérations financières ainsi que ses nombreux mouvement de flux de trésorerie a développé dans son laboratoire informatique son propre progiciel qui convient à ses besoins et ses attentes, le progiciel lui permet le contrôle, la gestion et la prise de décision en temps réel de sa trésorerie, mais aussi, il lui permet d'avoir une veille économique continue, une communication bancaire quant à la réception et l'envoi des paiements, le suivi de ses transactions financières et une évaluation réelle et permanente du risque financier, la gestion de ses budgets d'exploitation et la conception automatique des budgets de trésorerie et des prévisions de

CONCLUSION GENERALE

trésorerie et par la suite le contrôle de l'exposition de l'entreprise et la gestion des opérations de couverture de change et de taux d'intérêt.

Enfin, grâce à cette étude, nous avons pu découvrir le travail du trésorier et les nombreuses tâches qui doivent être exécutées au quotidien afin d'assurer le développement et la longévité de l'entreprise. Une croissance saine de l'entreprise dépend de la gestion de sa trésorerie, en effet, toutes opérations entreprises par l'entité que ce soit un nouvel investissement, un financement, les paiements des salaires, une cession etc... influe sur la trésorerie de l'entreprise et donc sur sa situation financière. C'est pour cela, que l'entreprise doit offrir au service trésorerie les moyens nécessaires afin de permettre une bonne gestion, une minimisation des erreurs et une optimisation des résultats.

A ce jour, nous pouvons conclure que la meilleure solution pour un bon fonctionnement de l'entreprise est l'adaptation d'un logiciel de gestion de trésorerie adéquat à la performance de l'entité, à ses entrées et sorties et à ses activités.

Puisque la gestion de la trésorerie est l'un des piliers fondamentaux de la pérennité d'une entreprise économique, les recommandations qui suivent s'adressent à toutes les entités économiques :

- Se doter d'un logiciel de gestion de trésorerie efficace qui parvient donc à réduire l'incertitude pesant sur les montants et les dates de valeurs ;
- Amélioration constante du suivi de la trésorerie au jour le jour ;
- Avoir un logiciel de trésorerie qui récapitule rigoureusement les prévisions d'encaissements et de décaissements afin de permettre aux décideurs d'anticiper les besoins de financement ou bien de placement ;
- La parfaite connaissance et maîtrise des flux entrants et sortants de la trésorerie à court terme ;
- Le choix des clients et des fournisseurs en s'informant sur leurs situations financières, tout en faisant des diagnostics financiers des comptes de ces derniers, pour la prévention contre d'éventuels risques ;
- Favoriser l'automatisation des procédures et des calculs dans la gestion de trésorerie pour optimiser le gain de temps ;
- Solidifier l'investissement dans les techniques de la gestion de trésorerie ;
- Etre en veille technologique et économique constante afin d'être accourant des dernières avancées et optimiser les performances de son entreprise.

Enfin, nous constatons que la SONATRACH a mis en place une division informatique spéciale pour le développement de progiciel spécialisé et adapté à sa gestion, nous sommes bien sûr dans le regret de ne pas avoir pu étudier de plus près ce dernier en vue des circonstances actuelles.

Enfin, le fait d'avoir porté notre étude sur les techniques et procédures de la gestion de trésorerie nous a permis de cerner les aspects essentiels de la gestion de trésorerie tels que la méthode prévisionnelle et quotidienne, la technique de gestion de trésorerie par progiciel, etc.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

Ouvrages

- CHIHA.K, « Finance d'entreprise », édition Houma, Alger, 2009.
- DE LA BAUME. Ch, « L'évolution de la fonction trésorerie », Cahiers spéciaux de la Synthèse Financière n° 163, 1990.
- DE LA BRUSLERIE. Hubert, avec la collaboration de Catherine ELIEZ, « Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques », 4e Edition, DUNOD, 2017.
- FORGET. Jack, « Gestion de trésorerie ; optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », éditions d'organisation, 2005.
- FORGET. J, « Gestion de la trésorerie-optimiser la gestion financière de l'entreprise à CT », édition Economica, paris 2001.
- NEBOUT. J.M, « *Comment réduire ses frais financiers ?* », Usine nouvelle, 1983.
- ROUSSELOT Philippe et VERDIEJean-François, « Gestion de trésorerie », 2^e édition, Edition DUNOD, 2017.

Articles

- Polycopié Chapitre 4, les prévisions de trésorerie, cours de Planification financière.

Thèses

- BALTAZALoubandingarNgargoto, « La gestion de trésorerie dans des EMF tchadiennes », institut supérieur la Francophonie de Ndjamena, Licence en Comptabilité et finances, 2008.
- BETTOUCHE Youcef et MESSAOUDI Youghourta, La gestion de la trésorerie dans une entreprise, mémoire de fin d'études, Faculté des science économiques, commerciales et des sciences de gestion, Bejaia, Algérie, 2018.
- BOUATTA Mohamed Adel, « Gestion de la trésorerie de la SDA (filiale groupe Sonelgaz) en Algérie », MBA en gestion des entreprises, Ecole supérieure de gestion, Paris, 2012.
- BOUMESSEHEL Rafik, la gestion de trésorerie dans une entreprise cas de l'ERAD, Mémoire de fin de cycle, université ABDERAHMAN MIRA, Bejaia, 2017.
- HATTAB. F, « la gestion de la trésorerie dans une entreprise cas de l'etbh-tce », mémoire de fin de cycle en science de gestion option finance d'entreprise, université de Bejaia, 2017.
- MBELO Milord, « La trésorerie, indicateur de l'équilibre financier d'une entreprise », Institut Supérieur de Commerce de Kinshasa, Licence, 2013.
- SOME.M. Camille, « La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB », Université de Ouagadougou-D.U.T option Finance-Comptabilité, 2006.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Textes réglementaires

- Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006 167 Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques Mohamed Brahim Abdellaoui Doctorant, Université de Tlemcen Laboratoire MECAS.
- Ordre des experts comptables et comptables agréés, Comptabilité et perspective.

Sites internet

- <http://jalilzidane.over-blog.fr/article-16698162.html>
- <http://www.unit.eu/cours/kit-gestion-ingenieur/Chapitre-2/Compta-gestion-ingenieur/ING-P5-07/Pdf/ING-P5-07.pdf>
- <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198505-tresorerie-definition/>
- <https://www.datalog-finance.com/definition-gestion-de-tresorerie/>
- <https://agicap.fr/article/financer-la-tresorerie-ce-quil-faut-savoir/>
- <http://crcf.ac-grenoble.fr/index.php?tg=articles&idx=Print&topics=10&article=48>
- <http://www.scholarvox.com/catalog/search/searchterm/gestion%20de%20la%20tr%C3%A9sorerie?searchtype=all>
- https://agicap.fr/article/problemes-de-tresorerie-comment-faire-face/#mctoc_1d2v6q7ur1h
- <https://agicap.fr/article/financer-la-tresorerie-ce-quil-faut-savoir/>

ANNEXES

ANNEXES

Annexes N°02

A) BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017

ACTIF (en Milliard de DA)	2017	2016
ACTIFS NON COURANTS - NET	6 396	6 377
Immobilisations incorporelles	13	3
Immobilisations corporelles	391	397
Immobilisations en concession	-	-
Equipements fixes et complexes de production	2 589	2 49
Immobilisations en cours	2 058	2 058
Participations et créances rattachées	466	471
Autres immobilisations financières	839	968
Impôts différés actif	1	6
ACTIFS COURANTS - NET	4 174	3 711
STOCKS ET ENCOURS	391	374
Stocks de marchandises	-	1
Matières premières et fournitures	6	5
Autres approvisionnements	253	246
Stocks de produits	134	127
Stocks provenant d'immobilisations	-	-
Stocks à recevoir	1	1
CRÉANCES ET DÉBITES ASSIMILÉS	1 181	2 882
Fournisseurs et comptes rattachés	151	104
Clients et comptes rattachés	506	406
Personnel et comptes rattachés	-	-
Organismes sociaux et comptes rattachés	1	1
Etat et collectivités publiques	747	596
Groupes et associés	1 638	1 686
Créances diverses	60	101
Charges constatées d'avance	9	1
DISPONIBILITÉS ET ASSIMILÉS	6 04	485
Valeurs mobilières de placement	-	-
Banques, Etablissements Financiers et assimilés	665	485
Caisse	-	-
Règles d'avances et accédités	1	-
TOTAL ACTIF	10 570	10 088

A) BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017 - SUITE

PASSIF (en Milliard de DA)	2017	2016
CAPITAUX PROPRES	6 242	6 046
Capital émis	1 000	1 000
Primes et réserves	5 020	4 843
Résultat net	326	207
Report à nouveau	-83	-3
PASSIFS NON COURANTS	349	208
Provisions pour charges	104	203
Impôts (différés et provisions)	151	-
Emprunts et dettes financiers	1	2
Autres dettes non courantes	3	3
PASSIFS COURANTS	3 979	3 834
Fournisseurs et comptes rattachés	350	277
Clients et comptes rattachés	33	11
Personnel et comptes rattachés	18	19
Organismes sociaux et comptes rattachés	6	6
Etat et collectivités publiques	266	240
Groupes et associés	3 281	3 248
Créances diverses	15	3
Produits constatés d'avance	-	-
Trésorerie passive	10	11
TOTAL PASSIF	10 570	10 088

ANNEXES

Annexes N°03

SONATRACH		TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS						EN DINARS
CENTRALISATION		AU 31 DECEMBRE 2017						
C/PT	DESCRIPTION	N			SI			
		EXERCICE	EXERCICE	TOTAL	EXERCICE	EXERCICE	TOTAL	
70	Ventes et prestations réalisées	1 343 317 812 817,47	1 713 944 914 812,08	3 057 262 727 629,55	4 490 383 947 134,43	1 180 753 763 796,33	6 238 036 491 425,78	
72	Productions stockées ou destinées	87 595 650 085,51	1 774 168 670 150,13	1 861 764 320 235,64	24 881 124 422,87	1 247 728 819 504,09	1 902 607 709 660,48	
73	Productions immobilisées	27 724 244 712,24		27 724 244 712,24	261 923 914 281,43		261 923 914 281,43	
74	Subventions d'exploitation	205 061 472 844,83		205 061 472 844,83	171 832 844 285,55		376 894 317 130,38	
	I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 663 700 185 459,05	1 788 113 584 962,21	3 451 813 770 421,26	4 938 022 108 724,28	1 428 482 583 300,42	6 366 504 654 024,74	
80	Autres consommés	309 891 134 057,41	36 878 811 125,04	346 769 945 182,45	311 643 110 271,98	31 130 684 000,74	342 773 794 272,72	
81	Services consommés	1 111 961 439 374,53	304 047 421 128,81	1 416 008 860 503,34	1 390 138 114 251,94	287 118 813 713,22	1 687 256 924 265,16	
82	Autres services consommés	343 026 128 882,58	386 878 009 304,08	729 904 138 186,66	313 307 315 124,28	474 159 817 716,17	697 467 132 780,38	
	II. CONSOLIDATION DE L'EXERCICE	1 764 878 702 314,52	777 803 740 556,93	2 542 682 442 871,45	1 715 088 539 648,20	815 372 611 430,13	3 360 061 054 311,58	
	III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)	1 812 810 183 144,53		1 812 810 183 144,53	1 722 993 569 103,28		1 722 993 569 103,28	
83	Charges de personnel	134 211 489 718,81		134 211 489 718,81	151 171 814 823,58		315 379 304 542,39	
84	Impôts, taxes et versements assimilés	1 094 919 471 883,28		1 094 919 471 883,28	1 552 108 872 233,28		1 847 028 344 116,56	
	IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	683 679 621 542,44		683 679 621 542,44	1 019 711 871 046,42		1 632 327 858 658,94	
85	Autres produits opérationnels	200 987 260 088,58	127 188 913 026,81	328 176 173 115,39	121 251 204 281,58	7 129 109 918,77	449 327 087 334,16	
86	Autres charges opérationnelles	50 000 300 415,51	127 188 913 026,81	177 189 213 442,32	53 71 021 128,40	7 129 109 918,77	60 838 324 027,17	
88	Décharges des amortissements, provisions et pertes de valeur	940 074 134 295,44		940 074 134 295,44	450 151 541 281,81		1 390 225 676 077,25	
78	Expenses sur parts de valeur et positions	117 050 540 810,44		117 050 540 810,44	20 323 503 298,50		137 374 044 108,94	
	V. RESULTAT OPERATIONNEL	113 654 686 017,13		113 654 686 017,13	1 089 176 611 046,74		1 602 722 602 089,78	
76	Prestes financiers	128 599 018 812,78		128 599 018 812,78	78 474 415 716,69		207 073 434 529,47	
80	Charges financières	904 181 090 283,71		904 181 090 283,71	700 895 481 811,43		1 605 076 572 095,14	
	VI. RESULTAT FINANCIER	- 775 582 071 470,93		- 775 582 071 470,93	- 622 421 066 094,74		- 1 397 603 637 565,67	
	VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	35 972 614 546,20		35 972 614 546,20	466 755 544 951,99		466 755 544 951,99	
801-8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	47 426 118 780,00		47 426 118 780,00	74 011 812 130,00		121 437 930 910,00	
803-1	Impôts différés (crédits) sur résultats ordinaires	586 178 628,11		586 178 628,11	205 424 724,30		791 603 352 452,41	
	- TOTAL DES PRODUITS (S) DES ACTIVITES ORDINAIRES (V)	404 126 614 394,31		404 126 614 394,31	742 191 081 806,29		1 213 241 283 362,40	
	- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (C)	433 111 124 989,51		433 111 124 989,51	1 155 110 827 340,51		1 588 221 912 330,01	
	VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (V-C)	- 28 984 510 595,20		- 28 984 510 595,20	- 112 919 745 534,22		- 371 030 629 027,61	
77	Événement extraordinaire (pertes)							
87	Événement extraordinaire (profits)							
	IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE							
	X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 28 984 510 595,20		- 28 984 510 595,20	- 112 919 745 534,22		- 371 030 629 027,61	

ANNEXES

Annexes N°04

B) COMPTE DE RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2017

DESIGNATION (en Milliard de DA)	2017	2016
Ventes et produits annexes	4 031	3 398
Production stockée ou déstockée	21	3
Production immobilisée	408	374
Subventions d'exploitation	208	161
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 668	3 936
Achats consommés	388	332
Services extérieurs	1 243	1 104
Autres services extérieurs	143	133
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 774	1 569
III. VALEUR AJOUTÉE	2 893	2 367
Charges de personnel	140	150
Impôts, taxes et versements assimilés	1 379	1 168
IV. EXCEDENT BRUT	1 376	1 049
Autres produits opérationnels	129	98
Autres charges opérationnelles	75	40
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	707	589
Reprises sur pertes de valeur et provisions	60	29
V. RESULTAT OPERATIONNEL	783	545
Produits financiers	122	115
Charges financières	495	393
VI. RESULTAT FINANCIER	-373	-278
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	410	268
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	35	61
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaire	49	-
- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	4 979	4 177
- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	4 653	3 971
VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (C-D)	326	207
Eléments extraordinaires (produits)	-	-
Eléments extraordinaires (charges)	-	-
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	326	207

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

TABLES DES MATIERES

Titre	Page
Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes	V
Résumé	VI
Introduction générale	A
CHAPITRE I : NOTION DE BASE DE LA TRESORERIE	1
Introduction du chapitre	2
Section 01 : Généralités sur la trésorerie	3
1. Définition et conceptions de la trésorerie	3
2. Conceptions de la trésorerie	3
2.1. Concept 1- équilibre financier et trésorerie	3
2.2. Concept 2- trésorerie entant que solde de flux	4
3. Eléments d'analyse de la trésorerie	5
3.1. FRN	5
3.1.1. Définition	5
3.1.2. Le FRN et l'équilibre financier de l'entreprise	6
3.1.3. Appréciation du FRN	7
3.1.4. Les facteurs influents sur le FRN	7
3.2. FRNG	8
3.2.1. Définition	8
3.3. BFR	8
3.3.1. Définition	8
3.3.2. Appréciation du BFR	9
3.4. La trésorerie nette	10
3.4.1. Définition	10
3.4.2. Appréciation de la trésorerie	11
4. Caractéristiques d'une trésorerie optimale	11
5. Aboutissements d'une gestion de trésorerie optimale	13
Section 02 : Financement de la trésorerie	15
1. Définition du financement de la trésorerie	15
2. Définition/détails financement interne	16
2.1. Définition	16
2.2. Les financements internes	17
2.2.1. La capacité d'autofinancement	17
2.2.2. L'autofinancement	17

TABLE DES MATIERES

2.2.3. Les ventes au comptant	17
2.2.4. Les ventes à terme	17
3. Définition/détails financement externe	18
3.1. Les emprunts bancaires à long terme	18
3.2. Les crédits bancaires à court terme	18
3.2.1. L'escompte commercial	18
3.2.2. Le financement par cession de créance à court terme	18
3.3. L'affacturage	18
3.4. Cession Daily	19
3.5. Le découvert	19
3.6. Le crédit spot	19
3.7. Les placements bancaires et les placements sur le marché	19
3.7.1. Placement bancaire	19
3.7.1.1. Dépôt à terme	19
3.7.1.2. Bon de caisse	19
3.8. Placements sur le marché	19
3.8.1. VMP	19
3.8.1.1. Action	20
3.8.1.2. Obligation	20
4. Les alternatives aux financements de trésorerie	20
4.1. Le crédit-bail et la location longue durée	20
4.2. Les autres types de financements	21
4.2.1. Les prêts d'honneur	21
4.2.2. La « lovmoney »	21
4.2.3. Le « crowdfunding »	21
Section 03 : Les problèmes liés à la trésorerie	22
1. Origine des Problèmes de trésorerie	22
2. Les problèmes de la trésorerie	22
2.1. Problèmes structurels de la trésorerie	22
2.2. Problèmes conjoncturels de la trésorerie	22
2.3. Problèmes de rentabilité	23
2.3.1. Chiffre d'affaire insuffisant	23
2.3.2. Marge commerciale trop faible	24
2.4. Problèmes de paiements clients	24
2.4.1. Délais de paiements trop importants	24
2.4.2. Excès d'impayés	24
2.5. Problèmes liés aux stocks	25
2.5.1. Mauvaise gestion des stocks	25
2.5.2. Provision de trésorerie insuffisante	25
3. Autres causes générant des problèmes de trésorerie	25
3.1. Crise de croissance	25
3.2. Imprévus	25

TABLE DES MATIERES

Conclusion du chapitre	26
	27
CHAPITRE II : GESTION DE LA TRESORERIE ET SES TECHNIQUES	
Introduction du chapitre	28
Section 01 : Généralités sur la gestion de la trésorerie	29
7. Définition du concept de la gestion de trésorerie et les modèles de la gestion de trésorerie	29
7.1. Définition	29
7.2. Modèles de la gestion de trésorerie	29
7.2.1. Les modèles de type « Satisficing »	30
7.2.2. Les modèles de type « Optimizing »	30
8. Point historique sur le concept de la gestion de trésorerie	30
9. Objectifs de la gestion de trésorerie	32
10. Processus de la gestion de trésorerie	33
10.1. La prévision	33
10.2. Les ajustements nécessaires/l'arbitrage	34
10.3. Le contrôle	34
11. Organisation de la trésorerie	34
11.1. La négociation des conditions bancaires	34
11.2. Tendances d'évolution des structures d'organisation	34
12. La gestion de trésorerie dans l'entreprise	35
12.1. Les encaissements	35
12.2. Les décaissements	35
Section 02 : Aspects prévisionnels de la gestion de trésorerie	36
6. Prévision de la trésorerie	36
6.1. L'extrapolation proportionnelle	36
6.2. L'extrapolation linéaire	36
7. La démarche de prévision de la trésorerie	36
7.1. Le plan d'investissement et le plan de financement	37
7.2. Le budget de la trésorerie	38
7.2.1. Le budget de la trésorerie par la méthode des encaissements-décaissements	38
7.2.2. Le budget de la trésorerie par la méthode des emplois-ressources	38
7.3. La fiche en valeur	38
8. Le plan de trésorerie	39
9. La gestion prévisionnelle	39
9.1. Définition de la gestion prévisionnelle	39
9.2. Les outils de la gestion prévisionnelle de la trésorerie	39
9.3. L'utilité de la gestion prévisionnelle de trésorerie	40
10. La gestion quotidienne	40
10.1. Définition de la gestion quotidienne de la trésorerie	40
10.2. Les outils de la gestion quotidienne de la trésorerie	40
10.2.1. La date en valeur	40
10.2.1.1. Structure d'un tableau de la date en valeur	41

TABLE DES MATIERES

10.2.2. L'échelle d'intérêts trimestrielle	41
10.2.2.1. Structure du tableau d'échelle d'intérêt trimestrielle	41
10.2.2.2. Présentation du tableau d'échelle d'intérêt trimestrielle	42
10.2.3. L'utilité de la gestion de trésorerie quotidienne	43
Section 03 : Les techniques de la gestion de trésorerie	44
1. Définition du logiciel de la gestion de trésorerie	44
2. Différents logiciels de la gestion de trésorerie	44
3. Utilité du logiciel de la gestion de trésorerie	44
4. Comment développer et moderniser la gestion de trésorerie	45
Conclusion du chapitre	46
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE « SONATRACH SPA »	47
Introduction du chapitre	48
Section 01 : Présentation de l'entreprise « SONATRACH SPA »	49
1. Historique et création de la SONATRACH	49
2. Identification abrégée de la SONATRACH	50
3. Classification de la SONATRACH	50
4. Missions et objectifs de la SONATRACH	50
4.1. Les missions	50
4.2. Les objectifs	51
5. Organigrammes et interprétation de la macrostructure de la SONATRACH	51
5.1. Organigramme	51
5.2. Interprétation	53
6. La direction Corporate finance DCP FIN	56
Section 02 : Etude la trésorerie de l'entreprise	57
1. Présentation du bilan fonctionnel	57
2. Calculs des outils d'analyse de la trésorerie	58
2.1. Calcul du fond de roulement net global	58
2.1.1. A partir du haut du bilan	58
2.1.2. A partir du bas du bilan	58
2.2. Calcul du besoin en fond de roulement	59
2.2.1. A partir du bilan	59
2.2.2. A partir de ses décompositions	59
2.2.3. Calcul de la variation du besoin en fond de roulement d'exploitation et du besoin en fond de roulement hors exploitation	60
2.3. Calcul de la trésorerie nette	60
2.3.1. A partir du fond de roulement net global et du besoin en fond de roulement	60
2.3.2. A partir du bilan fonctionnel	61
3. Evaluation	62
Section 03 : Le logiciel de gestion de trésorerie prévisionnel	64
1. Présentation du logiciel de gestion trésorerie prévisionnel	64
2. Utilité du logiciel de gestion de trésorerie	64
3. Les différents onglets d'un logiciel de gestion de trésorerie	65

TABLE DES MATIERES

3.1. La gestion des opérations financières	65
3.1.1. Les financements	65
3.1.2. Les placements	65
3.1.3. Le risque de change	65
3.2. La gestion des liquidités	65
3.2.1. La trésorerie	65
3.2.2. Le budget de trésorerie	66
3.3. Le rapprochement bancaire\$	66
3.3.1. Le rapprochement bancaire	66
3.3.2. Le rapprochement LCR fournisseurs	66
3.4. Les moyens de paiement et communication bancaire	66
3.4.1. Les paiements	66
3.4.2. Les encaissements	66
3.4.3. La communication bancaire	66
3.4.4. La signature	66
4. Fonctionnement du logiciel de gestion de trésorerie	67
Conclusion du chapitre	73
Conclusion générale	75
Références bibliographiques	78
Annexes	ii
Table des matières	80