



*République Algérienne Démocratique et populaire*  
*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
*Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion*  
*Département des sciences financière et comptabilité*

## **Mémoire de Fin d'étude**

*En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptables*

*Spécialité : finance d'entreprise*

**La gestion de trésorerie comme un outil pour limiter les pertes  
financières de l'entreprise**

**Cas : L'entreprise Portuaire d'Alger EPAL**

**Présenté par :**

- OUYAHIA AIMEN
- TAHRAOUI BILLEL

**Encadré par :**

- Dr. OUCIF FAIZA KHEIR EDDINE

**Devant le jury composé de :**

<b>Dr. DAKHANE HASSYNA</b>	<b>UMMTO</b>	<b>MCB</b>	<b>Présidente</b>
<b>Dr. KARAOUI AHLEM</b>	<b>UMMTO</b>	<b>MCB</b>	<b>Examineur</b>
<b>Dr. OUCIF FAIZA KHEIR EDDINE</b>	<b>UMMTO</b>	<b>MCB</b>	<b>Rapporteur</b>

Promotion : 2022 / 2023

# *Remerciement*

Nous remercions sincèrement notre directeur de mémoire Monsieur OUCIF FAIZA KHEIR EDDINE pour son précieux soutien, ses conseils avisés et son aide constante.

Nous remercions les membres du jury d'avoir généreusement consacré leur temps et leur expertise à évaluer notre travail. C'est avec grand plaisir que nous présentons ce document à leur amabilité.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à tous les responsables des différents services de la Société du Port d'Alger.

Enfin, nous n'oublions pas nos familles et ce travail leur est dédié. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire. Nous serons toujours reconnaissants pour votre soutien.

# *Dédicace*

C'est avec une profonde gratitude et une sincérité sincère que je dédie ce travail :

À mes chers parents, ainsi qu'à ma grand-mère, dont le dévouement et les précieux conseils ont éclairé mon chemin vers la réussite. Que Dieu leur accorde le bonheur et une longue vie.

À la mémoire de mon grand-père, MATOUB Mouloud, que sa place soit au paradis, et qui restera toujours présent dans mon esprit et dans celui de toute notre famille.

À mes frères, que Dieu leur accorde le succès, la joie et le bonheur.

À HIMOUM Liliane une personne qui m'a toujours aidée tout au long de mes études.

À toute ma famille, mes oncles et mes tantes.

À mon binôme, TAHRAOUI Billel.

**OUYAHIA AIMEN**

# *Dédicace*

Je dédie humblement ce travail aux deux personnes qui me sont les plus chères et les plus proches, celles qui m'ont donné naissance. J'espère sincèrement les avoir rendues fières ce jour-là. Grâce à leurs doux encouragements et à leur grand sacrifice, ils ont créé une atmosphère affectueuse et propice à mes études. Aucune dévotion ne peut exprimer le respect, la prévenance et la profonde affection que j'ai pour eux, mes meilleurs amis. Je vous aime toujours autant.

Je demande à Dieu de les bénir et de veiller sur eux, et j'espère qu'ils sont également fiers de moi. Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, que ce soit par leur soutien moral ou matériel, et bien sûr, je n'oublie pas de mentionner mes amis et collègues, et bien sûr, je n'oublie pas de mentionner mes amis et collègues, en particulier mon binôme de ce travail, Ouyahia Aimen.

**TAHRAOUI BILLEL**

# *SOMMAIRE*

# SOMMAIRE

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

## **Chapitre 01 : généralités sur la gestion de trésorerie**

Introduction de chapitre : .....	4
Section 01 : Définitions et notions générales .....	5
Section 02 : Gestion et identification des risques liés à la trésorerie .....	15
Section 03 : L'optimisation et le contrôle de trésorerie .....	28
Conclusion de chapitre : .....	35

## **Chapitre 02 : Approche d'analyse de la gestion de trésorerie**

Introduction de chapitre .....	38
Section 01 : Analyse de la trésorerie par l'équilibre financier (Approche statique).....	39
Section 02 : L'analyse par les flux de trésorerie (approche dynamique) .....	49
Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie .....	61
Conclusion de chapitre .....	70

## **Chapitre 03 : La gestion de trésorerie dans le port d'Alger**

Introduction de chapitre .....	72
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	73
Section 02 : Analyse de la situation financière de l'E.P.A.L par l'équilibre financière (Approche statique).....	86
Section 03 : L'analyse Par les flux de trésorerie (Approche dynamique) et la gestion prévisionnelle.....	97
Conclusion de chapitre .....	103

## **Conclusion générale**

## **Bibliographie**

## **Résumé et Abstract**

*LISTE DES  
TABLEAUX*

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : position de taux, gap et exposition au risque de taux d'intérêt .....	19
Tableau 2 : Duration, position et risque de taux .....	19
Tableau 3: Position de change et risque de change .....	24
Tableau 4 : le bilan financier .....	40
Tableau 5 : Structure du bilan financier .....	41
Tableau 6 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe .....	52
Tableau7: Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte .....	54
Tableau8 : tableau pluriannuel des flux financier .....	56
Tableau9 : partie 1 du tableau de financement.....	59
Tableau10: partie 2 du tableau de financement.....	59
Tableau11: Plan de financement .....	63
Tableau12: Budget de trésorerie .....	66
Tableau13: Présentation de la Fiche de valeur .....	68
Tableau14: Tableau des emplois des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022 .....	86
Tableau15: tableau des ressources des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022.....	87
Tableau16: Le bilan financier de l'année 2020 en grandes masses .....	88
Tableau17: Le bilan financier de l'année 2021 en grandes masses .....	89
Tableau18: Le bilan financier de l'année 2022 en grandes masses .....	89
Tableau19: Calcul des fonds de roulement des années 2020,2021 et 2022 à partir du haut du	

## LISTE DES TABLEAUX

---

bilan.....	<b>90</b>
Tableau20: Calcul des fonds de roulement des années 2020,2021 et 2022 à partir du bas du bilan.....	<b>90</b>
Tableau21: Calcul des besoins de fonds de roulement des années 2020,2021 et 2022 .....	<b>91</b>
Tableau22 : Calcul de trésorerie nette Par les indicateurs de l'équilibre FR et BFR.....	<b>92</b>
Tableau23: Calcul de trésorerie nette Par le bilan.....	<b>92</b>
Tableau24: Calcul de Ratio de liquidité générale .....	<b>94</b>
Tableau25: Calcul de ratio de liquidité relative .....	<b>95</b>
Tableau26: Calcul de ratio de liquidité immédiate .....	<b>96</b>
Tableau27: tableau des flux de trésorerie des années 2020,2021,2022.....	<b>98</b>
Tableau28: Plan de trésorerie prévisionnel 2023 .....	<b>100</b>

# *LISTE DES FIGURES*

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : La place du trésorier dans les moyennes entreprises .....	<b>13</b>
Figure 2 : La place du trésorier dans les grandes entreprises.....	<b>14</b>
Figure 3 : Les caractéristiques du risque .....	<b>16</b>
Figure4: Organigramme de L'entreprise E.P.A.L .....	<b>80</b>
Figure5: Organigramme de la direction finance et comptabilité.....	<b>81</b>

*LISTE DES  
ABBREVIATIONS*

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

FRA	Forward Rate Agreement
AC	Actif circulant
AI	Actif Immobilisé
BFR	Besoin en fonds de roulement
CAF	Capacité d'autofinancement
CP	Capitaux permanents
DCT	Dettes à court terme
DLMT	Dettes à long et à moyen terme
EBE	Excédent brut d'exploitation
ETE	Excédent de trésorerie d'exploitation
FR	Fond de roulement
KDA	Kilo Dinars Algérien
KG	kilo gramme
Km	Kilomètre
M	mètre
RLG	Ratio de Liquidité Général
RLR	Ratio de Liquidité Réduite
RLI	Ratio de Liquidité Immédiate
TA	Trésorerie Actif

## LISTE DES ABREVIATIONS

TP	Trésorerie Passif
TF	Tableau des flux
TFT	Tableau des flux de trésorerie
TN	Trésorerie nette
TPFF	Tableau pluriannuel des flux financiers
TR	Trésorerie
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
VD	Valeurs disponibles
VE	Valeurs d'exploitations
VI	Valeurs immobilisé
VR	Valeurs réalisables
EPAL	Entreprise Portuaire d'Alger
DG	Directeur Générale
DGA/O	Directeur Général Adjoint Opérationnel
DGA/A	Directeur Général Adjoint Administratif
DGA/D:	Directeur Général Adjoint Domaine
DFC	Direction des Finances et de la Comptabilité
DER	Direction Exploitation et Réglementation
DRH	Direction des Ressources Humaines

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

DPO	Direction Projet et Organisation
SIE	Direction de la Sécurité Interne
DTD	Direction Travaux et Développement
DCL	Direction Central Logistique
FINEX	Finance Extérieur

*INTRODUCTION*  
*GENERALE*

# INTRODUCTION GENERALE

---

Une entreprise est une entité économique, juridiquement indépendante, dont la principale fonction est de fournir des biens et des services sur le marché. La maximisation durable du profit figure parmi ses objectifs, mais cette réalisation exige une maîtrise parfaite de la gestion financière. Cette discipline a toujours joué un rôle prépondérant dans la gestion des entreprises, car elle est étroitement liée à leur création, leur croissance et leur autonomie.

Afin d'atteindre une performance optimale, une entreprise doit mettre en œuvre plusieurs politiques, parmi lesquelles se trouve la gestion de trésorerie. Cette dernière vise à assurer une gestion efficace et à contribuer à l'amélioration continue des services.

L'objectif de la gestion financière est d'évaluer les aspects financiers d'un projet de dépenses ou d'investissements en fonction de la rentabilité anticipée et d'analyser les résultats sous un angle financier. Cette discipline englobe des méthodes analytiques et des outils opérationnels qui aident les entreprises et autres organisations à gérer judicieusement leurs ressources financières pour améliorer la prise de décision.

La gestion de trésorerie, une fonction financière en constante évolution, vise à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant les revenus et les coûts financiers. Elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiement et de financement, et d'autre part à informer les gestionnaires des répercussions de leurs décisions sur la trésorerie.

## - **Problématique :**

Le choix de ce sujet repose en partie sur l'élargissement des connaissances acquises en master, ainsi que sur la mise en lumière de l'importance de la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise. Il vise également à présenter les divers calculs liés à la trésorerie, explorés à travers le traitement de la question principale suivante : Comment la gestion de trésorerie peut-elle être utilisée comme un outil pour limiter les pertes financières de l'entreprise ?

## - **Sous-Questions :**

Les sous-questions qui émergent sont les suivantes :

- Quels sont les principaux objectifs et enjeux de la gestion de trésorerie au sein d'une entreprise, et comment ces éléments contribuent-ils à la limitation des pertes financières ?

- Quelles sont les différentes approches d'analyse de la trésorerie disponibles pour une entreprise, et comment chacune de ces approches peut-elle être mise en œuvre de manière proactive afin de prévenir ou limiter les pertes financières ?

# INTRODUCTION GENERALE

---

## - **Hypothèses :**

Pour répondre à ces questions, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse01 :** Une gestion efficace de trésorerie peut aider à prévenir les pertes financières en permettant à l'entreprise de maintenir un équilibre optimal entre les flux de trésorerie entrants et sortants.
- **Hypothèse02 :** La gestion de trésorerie intelligente et la mise en œuvre proactive d'approches analytiques permettent à l'entreprise de naviguer efficacement dans les fluctuations financières, de maintenir sa stabilité économique et de limiter les pertes potentielles.
- **Hypothèse03 :** Le rôle du trésorier est d'anticiper et de mettre en place les outils pour limiter les risques auxquels la trésorerie d'une entreprise peut faire face.

## - **Intérêt et Choix du Thème :**

Le choix du thème repose sur plusieurs critères, dont l'importance et l'utilité continues dans notre spécialité tout au long de notre formation, la nécessité de maîtriser la gestion de trésorerie pour assurer la pérennité des entreprises, ainsi que le rôle central de la trésorerie dans la gestion globale de l'entreprise.

## - **Méthodologie de Travail :**

Pour mener cette étude, nous adoptons une approche mixte qui combine à la fois une approche descriptive et analytique. L'approche descriptive servira à présenter le cadre théorique en décrivant les concepts, les théories et les modèles qui sous-tendent notre recherche. Parallèlement, l'approche analytique sera mise en œuvre dans l'étude de cas, en permettant une analyse approfondie pour identifier les relations causales, les tendances et les schémas émergents. Cette approche nous permettra également d'examiner minutieusement les facteurs influençant notre cas d'étude et d'en tirer des conclusions plus précises.

## **Les limites du travail :**

En ce qui concerne la recherche théorique :

- Le sujet de « La gestion de trésorerie » est courant, et il est vrai qu'il y a beaucoup de sources, mais elles disent toutes la même chose, donc il est difficile d'avoir un texte unique.

# INTRODUCTION GENERALE

---

## **Elimination du champ d'étude :**

Durée de cas pratique : de 25 juillet jusqu'à 09 septembre 2023.

En ce qui concerne l'étude de cas :

- Ils (direction de l'entreprise) ont pris trop de temps (presque 2 mois) pour nous donner les données dont nous avons besoin.
- Ils ont refusé de nous donner les annexes et ne voulaient rien donner de plus que ce que nous avons utilisé, car ils ont dit que c'était confidentiel.
- Nous avons dû attendre un autre chef de service (service du budget), car la prévision n'était pas la responsabilité du trésorier.

## **- Structure du travail de recherche :**

Le 1er chapitre intitulé : généralités sur la gestion de trésorerie

Le 2eme chapitre on va parler des approches d'analyse de la trésorerie comme l'approche statique et dynamique (bilan, les flux de trésorerie) et enfin l'analyse prévisionnelle.

Le 3ème chapitre on va présenter l'étude d'un cas pratique au sein de l'entreprise portuaire d'Alger appliquant les notions théoriques citées dans les chapitres précédents et utilisant les données disponibles.

# *CHAPITRE 01*

## **Introduction de chapitre :**

Depuis l'introduction de la finance en entreprise, la gestion des fonds est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises, qu'il s'agisse de gérer les ressources à court ou à long terme. La gestion de trésorerie est donc d'une importance capitale pour la réussite de l'entreprise, car elle permet de garantir une utilisation efficace des fonds et une gestion efficace des risques financiers.

## Section 01 : Définitions et notions générales

### 1. Définition de la gestion de la trésorerie

#### 1.1 La gestion

La gestion consiste à utiliser les ressources d'une entreprise pour atteindre les objectifs fixés dans une politique donnée. Les dirigeants prennent des décisions en se basant principalement sur la gestion, qui implique la mise en place d'une stratégie prédéfinie en utilisant les ressources disponibles. Pour assurer la survie de leur entreprise, les dirigeants doivent être capables d'assurer une bonne gestion.

Elle peut aussi être définie comme l'ensemble de techniques visant à organiser les ressources nécessaires pour gérer une entreprise, une administration ou une association, dans le but d'obtenir des résultats satisfaisants. Ces ressources peuvent inclure des éléments financiers, humains, matériels ou autres<sup>1</sup>.

#### 1.2 La trésorerie

La trésorerie est présentée en tant qu'un ensemble des fonds qui sont à la possession de l'entreprise pendant l'échéance de l'exploitation, elle englobe les valeurs nettes disponibles, c'est-à-dire tout ce qui est considéré vraiment comme liquidité à l'échéance de l'exploitation et qu'on peut manier<sup>2</sup>.

La trésorerie est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme. Elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle met en vérifie l'équilibre (ou l'absence d'équilibre) de sa structure financière. En comptabilité la trésorerie d'une entreprise désigne la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement<sup>3</sup>.

Selon FORGET, « elle est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise qu'il s'agit du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Le Management et/ou la gestion, quelles notions ? Définition de HEM. (2023). HEM Business School - Grande Ecole, Ecole De Gestion Et De Management Au Maroc. <https://hem.ac.ma/fr/gestion-etou-management> (Consulté le 13/06/2023)

<sup>2</sup> Poloniato, B., Aschenbroich, Y., Voyenne, D, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11ème édition ; Edition DUNOD, PARIS,2002, p.35.

<sup>3</sup> Clermont, T. (2018). La trésorerie nette (TN) : définition, calcul et intérêt. Compta-Facile. <https://www.compta-facile.com/tresorerie-nette-tn-definition-calcul-et-interet/> (Consulté le 14/06/2023)

<sup>4</sup> Forget, J. « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Paris, édition d'organisation,2005. p.12.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

## 1.3 La gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie consiste à optimiser la gestion des flux financiers d'une entreprise pour assurer sa solvabilité et sa pérennité. Elle vise à maximiser la trésorerie disponible tout en minimisant les risques de défaillance ou de défaut de paiement.

Selon Brealey et Myers, « la gestion de trésorerie est l'ensemble des opérations nécessaires pour gérer les liquidités et les investissements à court terme de l'entreprise de manière efficace »<sup>5</sup>.

De même, Gitman et al., définissent la gestion de trésorerie comme « l'ensemble des activités et des processus qui permettent à une entreprise de gérer efficacement sa trésorerie, ses comptes bancaires, ses investissements à court terme et ses besoins de financement à court terme »<sup>6</sup>.

En résumé, la gestion de trésorerie est une fonction essentielle de l'entreprise qui doit être bien gérée pour assurer sa viabilité à court et à long terme. Elle implique une gestion stricte des flux financiers pour maintenir une trésorerie suffisante tout en évitant les risques de défaut de paiement.

## 2. Le rôle de la gestion de trésorerie

Le rôle de la gestion de trésorerie consiste à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise en gérant efficacement les flux de trésorerie. Elle vise également à maximiser la rentabilité des investissements à court terme de l'entreprise tout en minimisant les risques financiers.

Selon Bérard et Guieu, « la gestion de trésorerie a pour rôle d'optimiser la gestion des flux financiers de l'entreprise, en garantissant la liquidité, la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise »<sup>7</sup>.

De même, Zeller et al, définissent le rôle de la gestion de trésorerie comme « la fonction qui permet de gérer les flux de trésorerie de l'entreprise de manière à assurer sa solvabilité à court terme et à maximiser la rentabilité des investissements à court terme de l'entreprise »<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Brealey, R. A., & Myers, S. C. « *Principles of Corporate Finance* », (11th ed.). McGraw-Hill Education, 2014. p.816.

<sup>6</sup> Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. « *Principles of Managerial Finance* » (15th ed.). Pearson Australia, 2018. p.617.

<sup>7</sup> Bérard, C., & Guieu, G « *La gestion de trésorerie* », 7<sup>ème</sup> édition). Dunod, 2016, p.1.

<sup>8</sup> Zeller, T., Ivashina, V, & Stulz, R. M. « *Handbook of Cash Management* », (7th ed.). Springer, 2012, p. 3.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

En résumé, le rôle de la gestion de trésorerie est d'optimiser la gestion des flux financiers de l'entreprise pour assurer sa liquidité, sa solvabilité et sa rentabilité à court terme, tout en minimisant les risques financiers.

## **3. L'utilité de la trésorerie**

John Maynard Keynes, économiste britannique, a identifié trois raisons principales pour lesquelles une entreprise peut avoir besoin de détenir une trésorerie<sup>9</sup>. Ces raisons sont :

- Des raisons de transaction
- Des raisons de précaution
- Des raisons de spéculation

### **3.1 Des raisons de transaction**

Les raisons de transaction pour la détention de trésorerie s'expliquent par le besoin de liquidités pour effectuer des achats et des ventes, même lorsque certaines de ces transactions sont réalisées à crédit ou à terme. Pour garantir que l'entreprise dispose des fonds nécessaires pour couvrir ces opérations courantes, il est important de prendre des précautions et de prévoir une trésorerie suffisante.

### **3.2 Des raisons de précaution**

La gestion de trésorerie n'est pas une science exacte et peut être confrontée à des imprévus. Pour faire face à ces risques, il est courant de constituer des réserves financières, parfois appelées épargne ou prévisions, afin de couvrir des situations d'insolvabilité ou d'autres événements inattendus qui peuvent affecter la situation financière de l'entreprise.

### **3.3 Des raisons de spéculation**

En plus des raisons de transaction et de précaution, une entreprise peut détenir de la trésorerie pour des raisons de spéculation, en plaçant les excédents de liquidités dans des conditions avantageuses, telles que des dépôts à terme. La gestion de la trésorerie utilise également des moyens techniques pour optimiser l'utilisation de ces fonds.

---

<sup>9</sup> Memoire Online - La gestion de trésorerie dans des institutions de microfinance : cas de Coopérative Amana de N'Djamena - Baltazar Loubandingar Ngargoto. (N.d.). p.12. Memoire Online. <https://www.memoireonline.com/09/10/3847/La-gestion-de-tresorerie-dans-des-institutions-de-microfinance--cas-de-Cooperative-Amana-de-NDja.html>(Consulté le 16/06/2023)

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

## **4. Processus de la trésorerie**

La gestion de trésorerie implique l'exécution de trois (3) étapes essentielles., qui sont les suivantes<sup>10</sup> :

### **4.1 Première étape :la prévision**

La première étape du processus de gestion de trésorerie consiste en la planification prévisionnelle. Cette étape permet de prévoir les éventuelles difficultés financières que l'entreprise pourrait rencontrer et d'y faire face de manière anticipée. La démarche budgétaire est un outil efficace pour identifier les risques potentiels de cessation de paiement. La prévision implique l'exploration de divers scénarios qui correspondent le mieux à une stratégie globale réfléchie. En outre, les prévisions de trésorerie sont basées sur l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement.

### **4.2 Deuxième étape : l'arbitrage**

Dans cette étape suivante de la gestion de la trésorerie, l'objectif est de sélectionner les stratégies de couverture ou d'investissement en prenant en considération les risques inhérents aux opérations financières. Parmi ces risques figurent la liquidité, la contrepartie, les taux d'intérêt et les fluctuations des taux de change. Pour ce faire, cette étape repose sur :

- Une position de trésorerie à jour et limitée (en termes de valeurs).
- Une prévision à court terme de la position de trésorerie.

### **4.3 Troisième étape : le contrôle**

La dernière étape du processus consiste à analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, ainsi que le contrôle des conditions bancaires à travers des documents comptables tels que l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt. Cette section nous a permis d'explorer les fondements théoriques de la trésorerie et de la gestion de trésorerie. Cependant, pour approfondir notre recherche, il est important d'aborder les origines des difficultés que peut rencontrer le trésorier.

## **5. La fonction de trésorier dans l'entreprise**

Selon Delienne et Khath, « La fonction de trésorerie joue un rôle clé au sein de l'entreprise en raison de ses opérations qui englobent à la fois le court et le long terme, telles que le développement des marchés et l'expansion des échanges internationaux. Cela a renforcé

---

<sup>10</sup> Forget, J. Op.cit., p.27.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

l'importance de la trésorerie dans la gestion financière globale. Le trésorier, qui est responsable de la trésorerie, est placé sous la hiérarchie directe du chef d'entreprise ou du directeur financier »<sup>11</sup>.

## 5.1 Le rôle de trésorier

La gestion de trésorerie avec la prise en compte de la date de valeur nécessite à la fois des compétences techniques solides et des qualités humaines favorisant le dialogue et la communication<sup>12</sup>.

Selon Gaugain et Sauvée-Crambert, « Le trésorier a pour responsabilité de prévoir et de gérer les flux et les risques financiers de l'entreprise, de maintenir des relations avec les banques, d'optimiser les placements et les financements, ainsi que de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise en collaboration avec les autres services de l'entreprise. De plus, il doit s'adapter aux nouvelles normes comptables en vigueur. Bien que l'on puisse donner une vue d'ensemble des activités du trésorier, il est important d'analyser chaque tâche individuellement pour comprendre son rôle spécifique »<sup>13</sup>.

### 5.1.1 Les qualités de trésorier

Le trésorier doit posséder certaines compétences pour mener à bien ses missions principales, notamment la réduction des coûts des services bancaires, l'augmentation du produit financier, la gestion des risques financiers à court terme et la sécurisation des flux financiers. Le trésorier doit être<sup>14</sup> :

**Un organisateur :** Le trésorier doit posséder des compétences organisationnelles essentielles pour gérer efficacement les flux financiers de l'entreprise au quotidien. Dès le début de la journée, il planifie et organise les différents flux financiers afin de les diriger efficacement. Il est capable de déterminer la position de trésorerie de l'entreprise chaque jour, de respecter les contraintes de temps pour équilibrer les comptes bancaires avant l'heure de clôture et de négocier les financements ou les placements aux meilleures conditions. En ayant un service de trésorerie performant, l'entreprise peut ainsi bénéficier d'une organisation et d'une structure solides.

---

<sup>11</sup> DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000, p.15.

<sup>12</sup> Ibid., p.16.

<sup>13</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », 2ème Edition, Economica, Paris, 2007. p.43.

<sup>14</sup> DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », Op.cit, p.16.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

**Un communicateur :** Le trésorier occupe une fonction significative au sein de l'entreprise car il travaille en étroite collaboration avec les autres services pour obtenir des prévisions précises. Pour cela, il doit posséder de bonnes compétences en communication pour obtenir les informations les plus fiables possibles. Chaque service doit également être en mesure de lui fournir les données nécessaires pour améliorer la position de trésorerie prévisionnelle. En fin de compte, la communication est essentielle pour garantir une gestion efficace des flux financiers.

**Un conseiller :** Le trésorier a également un rôle de pédagogue au sein de l'entreprise. Il doit expliquer aux opérationnels les enjeux liés à la trésorerie et les sensibiliser à l'importance d'une gestion efficace. En effet, il est préférable de prévoir les problèmes liés à la trésorerie à l'avance plutôt que de les résoudre après coup. Dans le cas d'une entreprise faisant partie d'un groupe, le trésorier peut également jouer un rôle de conseiller en matière de gestion des taux de change et des conditions bancaires auprès des filiales.

**Un anticipateur :** L'une des tâches les plus ardues du trésorier consiste à anticiper les fluctuations des flux financiers, des taux d'intérêt et des taux de change. Le trésorier se base sur des prévisions pour gérer le présent et préparer l'avenir. Des prévisions fiables sont essentielles pour optimiser les résultats financiers et obtenir les financements ou les placements nécessaires pour l'entreprise, dans les meilleures conditions possibles.

**Un technicien :** Le trésorier doit avoir une solide connaissance des techniques bancaires de base ainsi que des outils de couverture des risques de change et de taux. Il doit également être à l'aise avec les outils informatiques, les tableurs, et être intéressé par les technologies de l'information. La gestion efficace des comptes bancaires peut générer des économies significatives pour l'entreprise.

**Un négociateur :** Le trésorier doit avoir des compétences en négociation pour obtenir des conditions bancaires favorables auprès des partenaires externes, en particulier les banques.

## 5.1.2 Les missions de trésorier

Selon Michel Sion les missions d'un trésorier sont résumés de la manière suivante<sup>15</sup> :

---

<sup>15</sup> Michel Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Dunod, Paris, 2006. P.26 à 29.

**Mémoire :** Ouerdani Ali, Kabouche Karima. (2017/2018). L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers de l'entreprise. Mémoire Master. UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU. <https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/7806/memoire%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

## **5.1.2.1 Assurer la liquidité de l'entreprise**

Le trésorier doit prendre toutes les mesures nécessaires afin de garantir que l'entreprise dispose en tout temps des ressources suffisantes pour honorer ses engagements financiers, tels que le paiement des salaires, le respect des échéances envers les fournisseurs, les organismes sociaux, le trésor public, les banques, etc. Cette responsabilité est primordiale et essentielle pour assurer la survie même de l'entreprise. Le trésorier est la personne la mieux qualifiée pour surveiller les soldes bancaires, et il est donc de sa responsabilité de signaler tout signe de détérioration et, si possible, d'en identifier la cause.

## **5.1.2.2 Réduire le coût des services bancaires**

La direction générale n'a pas nécessairement besoin de connaître tous les détails des conditions bancaires, mais elle attend du trésorier qu'il parvienne à réduire les coûts liés à la relation bancaire.

Cela concerne :

- Il est nécessaire d'établir un inventaire détaillé des conditions actuelles, en particulier des conditions bancaires.
- Il est important de négocier des améliorations de conditions et de surveiller quotidiennement leur application.
- Il est essentiel de prendre en compte le montant des commissions d'opération (le coût de chaque type d'opération).
- Il est essentiel de prendre en compte les jours de valeur (la date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte).

## **5.1.2.3 Améliorer le résultat financier**

Cela implique une réduction des coûts ou une augmentation des produits financiers en fonction de la situation financière. Le trésorier doit donc être capable de calculer le taux effectif global, qui est la seule méthode permettant de comparer les différentes offres de crédit. Il doit accorder une attention particulière à l'établissement d'une prévision fiable sur 2 ou 3 mois, afin de prendre les décisions de financement ou de placement les plus appropriées.

## **5.1.2.4 Gérer les risques financiers**

L'objectif principal est de gérer le risque de change, et parfois le risque de taux, en utilisant des opérations sur les marchés à terme et les marchés d'options pour se protéger.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

Chaque décision prise par le trésorier comporte des risques financiers spécifiques qui doivent être maîtrisés. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes liées aux fluctuations des taux de change. En collaboration avec la direction commerciale, le trésorier élaborera et fera approuver une politique de gestion du risque de change. La gestion du risque de taux vise à fixer un taux d'emprunt ou de placement pour une période future. Le trésorier mettra en place des stratégies de couverture en fonction des prévisions d'évolution des taux.

## **5.1.2.5 Assurer la sécurité des transactions**

Les trésoriers sont de plus en plus inquiets face à l'augmentation des tentatives de fraude. Pour réduire les risques, il est important de mettre en place des règles internes strictes et d'utiliser des méthodes de paiement sécurisées en ligne.

## **5.1.2.6 Construire un partenariat bancaire équilibré**

D'une part, il s'agit de ne pas être trop dépendant de sa banque et, d'autre part, de ne pas prendre de risques imprévus. Pour instaurer une confiance durable, le trésorier doit démontrer sa maîtrise de la situation en anticipant les besoins et en proposant des solutions crédibles.

## **5.2 La place du trésorier dans l'entreprise**

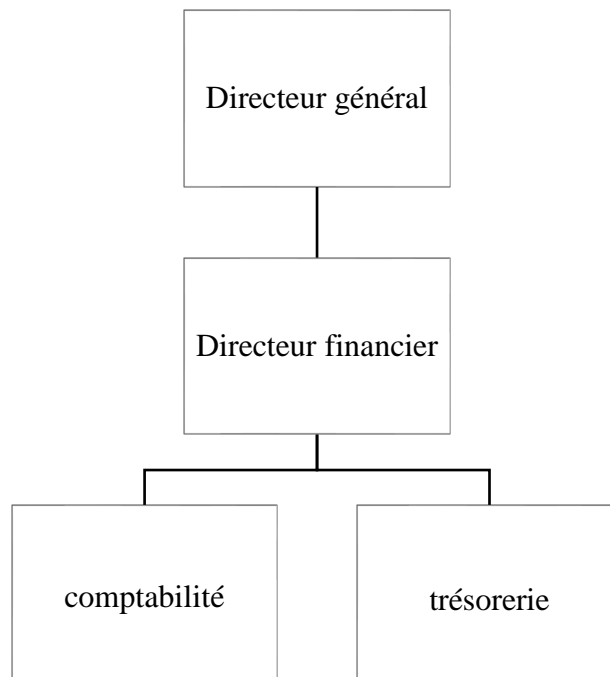
Au cours des trente dernières années, le métier de trésorier a connu une évolution significative dans le rôle qu'il joue au sein de l'entreprise. Autrefois considéré comme un simple caissier, le trésorier est maintenant devenu un gestionnaire de risques clé. Cette évolution a été favorisée par le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'avancement des techniques informatiques, ainsi que l'adoption de l'euro le 1er janvier 1999. En conséquence, la fonction de trésorerie est désormais mieux positionnée pour contribuer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises.

Dans la plupart des petites entreprises, il n'existe pas de poste spécifique de trésorier. La fonction de trésorerie est généralement assumée par le chef-comptable et le dirigeant. Toutefois, les enjeux liés à la gestion de trésorerie diffèrent selon la taille de l'entreprise. Pour un dirigeant de petite entreprise, la priorité sera de garantir la solvabilité de son entreprise plutôt que de minimiser les frais financiers<sup>16</sup>.

---

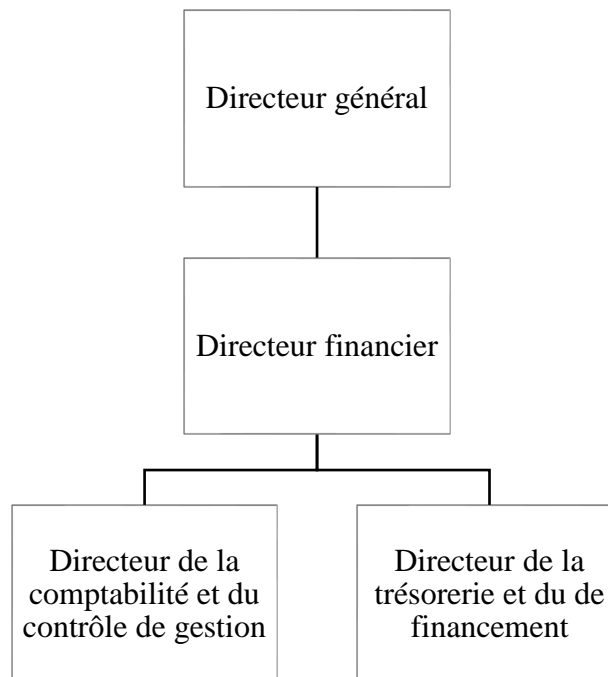
<sup>16</sup> DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », Op.cit., p.20.

*Figure 1 : La place du trésorier dans les moyennes entreprises*



**Source :** DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000, p.20.

*Figure 2 : La place du trésorier dans les grandes entreprises*



**Source :** DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000, p.20.

### **De simple assistant, le rôle du trésorier est devenu celui d'un fin stratège :**

Depuis 2015, une tendance particulière s'est principalement fait remarquer en ce qui concerne le métier de trésorier qui ne se limite plus au rôle d'assistant. Et d'après Stéphane Nénez, affilié à ce poste chez Partner Eight Advisory : « Le trésorier devient plus proche du directeur financier, et la trésorerie plus stratégique ». Stéphane Nénez<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Le métier de trésorier a fortement évolué depuis la dernière crise, (Mise à jour 12/2018). <https://www.meilleurtauxpro.com/besoin-de-tresorerie/actualites/2018-decembre/le-metier-de-tresorier-a-fortement-evolue-depuis-la-derniere-crise.html> (Consulté le 21/06/2023)

## Section 02 : Gestion et identification des risques liés

### à la trésorerie

Pour optimiser la gestion de la trésorerie, il est essentiel de bien contrôler les flux financiers, de prendre des décisions éclairées et de surveiller attentivement les performances. Cependant, il est tout aussi important de comprendre et de gérer les risques auxquels toutes les entreprises sont confrontées.

#### **1. Compréhension de risque**

La notion du risque peut être définie comme « ... un évènement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise... »<sup>18</sup>.

Selon la Banque mondiale, le risque est défini comme suit : « La possibilité qu'un événement futur se produise et ait un effet négatif sur la réalisation des objectifs ».

**Selon Bressy (2004)** « Les risques d'entreprise sont tous les événements pouvant survenir et qui sont de nature à réduire sa rentabilité, voire à remettre en question son existence. Il peut s'agir de menaces qui se réalisent, d'erreurs de gestion ou de prévisions ou encore de la survenance d'aléas défavorables »<sup>19</sup>.

Ces définitions nous aident à comprendre les idées communes liées au risque et sont des éléments essentiels à prendre en compte lors de la prise de décisions en entreprise. Le risque peut être défini comme un danger clairement identifié lié à la possibilité qu'un événement se produise. Les deux éléments importants sont l'identification du danger et la probabilité que l'événement se réalise.

#### **1.1 Les caractéristiques du risque**

Deux éléments sont présents : la menace et le danger.

##### **1.1.1 La menace**

Ce signe annonce un danger imminent. En résumé, il est important de faire la distinction entre menace et danger et de les manipuler avec précaution. La menace préfigure le danger, qui à son tour, lorsqu'il se produit, peut potentiellement entraîner un risque.

---

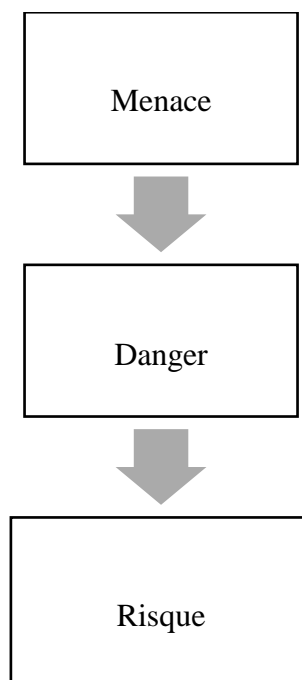
<sup>18</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.191.

<sup>19</sup> BRESSY G., « Economie d'entreprise », Edition Dalloz, Paris, 2004, p.56.

## 1.1.2 Le danger

Lorsqu'il y a un danger, cela crée un risque. Ce qui souligne l'importance d'identifier d'abord les dangers pour identifier les risques. Cela facilite la tâche d'identification des risques.

*Figure 3 : Les caractéristiques du risque*



**Source :** Darsa, J. D, « La gestion des risques en entreprise ». GERESO Édition,2016, p.37.

## 1.2 Classification des risques

Les risques peuvent être classés en fonction de leur impact sur les actifs financiers ou de leur nature opérationnelle et de conformité.

Au niveau des risques liés aux finances, il est possible d'identifier :

- Les risques liés aux crises monétaires et financières, tels que les risques associés à la situation économique d'un pays.
- Les risques de contrepartie résultant du non-respect des obligations par un partenaire commercial.
- Les risques de taux de crédit si leur évaluation est défavorable.
- Les risques de change liés aux fluctuations des taux de change des devises.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

- Les risques de marché liés aux principes de l'offre et de la demande.
- Les risques de liquidité concernant la facilité d'achat ou de vente d'un actif.

## **2. La définition de risque financier**

Le risque financier peut être défini comme la possibilité de subir des pertes financières résultant de l'incertitude et de la volatilité des marchés financiers, des taux d'intérêt, des taux de change, des prix des actifs et d'autres variables économiques. Il englobe également les risques liés à l'incapacité d'une entité à respecter ses obligations financières, ainsi que les risques de non-conformité aux réglementations financières.

Une source fiable pour la définition du risque financier est le "Glossaire des termes de la Banque des règlements internationaux (BRI)", une institution financière internationale. Selon le glossaire de la BRI, le risque financier est défini comme suit : « La possibilité d'incertitude quant aux résultats financiers d'une institution due à des fluctuations des prix des actifs, des taux d'intérêt, des taux de change, des indices boursiers ou des produits de base, ainsi qu'à des variations de la qualité du crédit d'une contrepartie »<sup>20</sup>.

## **3. La gestion des risques financières liés à la trésorerie**

Une partie considérable du temps du trésorier doit être consacrée à l'évaluation et à la gestion des risques majeurs, à savoir les risques de fluctuation des taux de change et des taux d'intérêt. Cette responsabilité est particulièrement évidente pour les trésoriers travaillant au sein des entreprises de taille moyenne et grande.

## **4. Le risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt est longtemps resté un risque de second plan pour des trésoreries d'entreprise car moins perceptible que la défaillance d'un client ou la diminution d'un encaissement suite à une variation du cours d'une devise. L'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt à la fin des années 70 a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes. La prise en compte du risque de taux d'intérêt dans la gestion de la trésorerie repose sur son

---

<sup>20</sup> Banque des règlements internationaux (BRI) - Glossaire des termes financiers : [https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_fr.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_fr.pdf) (Consulté le 22/06/2023)

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

identification pour une gestion interne puis sur la connaissance des instruments et techniques de gestion externe de ce risque<sup>21</sup>.

L'objectif de la gestion du risque de taux d'intérêt pour une entreprise est de contrôler les variations actuelles et futures de la valeur de ses créances et dettes, y compris les engagements hors bilan, qui sont rémunérés selon des taux d'intérêt dépendant de leur évolution<sup>22</sup>.

## **4.1 Identification du risque de taux d'intérêt**

« Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable. Connaître le risque de taux d'intérêt revient dans un premier temps à constater l'incidence d'une variation de taux d'intérêt sur un actif financier, dette ou créance »<sup>23</sup>.

## **4.2 L'évaluation du risque de taux**

Selon Gaugain et Sauvée-Crambert, « L'évaluation du risque de taux se fonde sur la mesure de la position de taux de l'entreprise. Cette position est déterminée en examinant le solde (placement-financement) ou (prêt-emprunt) à taux fixe inscrit au bilan, échéance par échéance. En fonction du solde par échéance, qu'il soit nul ou non nul, positif ou négatif, la position de taux peut être fermée, ouverte en tant que prêteuse (longue) ou ouverte en tant qu'emprunteuse (courte). Dans ce cadre, l'entreprise se trouve exposée à un risque nul, à la hausse ou à la baisse des taux fixes »<sup>24</sup>.

Cette appréciation de la position et du risque de taux peut être réalisée en utilisant les concepts de « gap », comptable ou actualisé, et de duration<sup>25</sup>.

Le gap comptable peut prendre une valeur positive ou négative, ce qui indique respectivement une position longue ou courte et une exposition aux variations à la hausse ou à la baisse des taux d'intérêt.

---

<sup>21</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.248.

<sup>22</sup> Forget, J. Op.cit., p.183.

<sup>23</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.249.

<sup>24</sup> Ibid., P.250

<sup>25</sup> Ibid. P.251

## CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

*Tableau 1 : position de taux, gap et exposition au risque de taux d'intérêt*

Position de taux	Gap comptable ou actualisé	Risque à taux fixe
Longue	Négatif	Hausse des taux
Courte	Positif	Baisse des taux

**Source :** GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « *Gestion de la trésorerie* », Op.cit., p. 251.

L'évaluation du risque de taux peut également être basée sur une approche actuarielle qui révèle la sensibilité variable des actifs financiers à une variation des taux en fonction de leur durée de vie : plus la durée de vie est longue, plus la sensibilité est élevée.

La duration indique la durée requise pour que le prix actuel d'un actif soit recouvré, sans faire de distinction entre les flux de capital et les intérêts<sup>26</sup>.

*Tableau 2 : Duration, position et risque de taux*

Duration	Position	Risque
Duration actif > duration passif	Longue	Hausse des taux
Duration actif < duration passif	Courte	Baisse des taux
Duration actif = duration passif	Nulle	Immunsation

**Source :** GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « *Gestion de la trésorerie* », Op.cit., p. 253.

L'évaluation du risque associé aux taux d'intérêt dépend de trois éléments :

- Le montant de l'investissement ou du financement en question.
- La durée de cet investissement ou de ce financement.
- Le degré de fluctuation des taux d'intérêt ou leur volatilité.

<sup>26</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « *Gestion de la trésorerie* », Op.cit., p.253.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

Plus le montant en jeu est élevé, la durée est longue et le degré de variation des taux d'intérêt est important, plus le risque lié aux taux d'intérêt sera élevé. Inversement, si ces facteurs sont faibles, le risque sera moins élevé. Alors que le trésorier peut déterminer relativement facilement les deux premiers facteurs, il est beaucoup plus difficile d'évaluer avec précision le degré de variation des taux d'intérêt à l'avenir.

## 4.3 Position de taux de trésorier

Selon Rousselot et Verdie, « Le trésorier doit posséder un instrument d'enregistrement et de suivi méthodique des transactions relatives aux placements et aux emprunts »<sup>27</sup>. Les données à recueillir englobent les éléments suivants :

- Les diverses devises utilisées.
- La caractéristique de l'opération : en cours ou future.
- La direction de l'opération : placement ou emprunt.
- Le montant de l'opération, qui permet de quantifier l'exposition.
- La nature du taux d'intérêt : fixe, sujet à révision et/ou variable.
- La période de la transaction financière ou la date d'échéance.

## 4.4 Les instruments et techniques de couverture de taux d'intérêt

La classification la plus opérationnelle réside dans la distinction entre les marchés de gré à gré (ou marché OTC) et les marchés organisés. Nous retrouverons également cette distinction dans le domaine de la gestion du risque de change<sup>28</sup>.

### 4.4.1 Instruments sur les marchés de gré à gré

Les marchés de gré à gré permettent la négociation d'une multitude d'instruments financiers.

- Swap de taux d'intérêt

Le terme "swap" fait référence à un échange, et il peut être utilisé pour échanger pratiquement tout, y compris sur les marchés financiers. Il est essentiel de préciser la nature spécifique du swap utilisé. Dans cette étude, nous nous concentrerons sur le swap de taux d'intérêt, l'un des produits les plus couramment utilisés pour la gestion des risques, tant par les

---

<sup>27</sup> RESSELOT, P, VERDIE, J-F, « Gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2017, p.225.

<sup>28</sup> Ibid. P. 235

## CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

banques que par les entreprises. Il convient de noter que les swaps ne sont traités que sur les marchés de gré à gré<sup>29</sup>.

➤ Terme contre terme (ou contrat forward/forward)

Par définition, le contrat de terme contre terme est un contrat par lequel on peut fixer immédiatement le taux d'intérêt d'un placement ou d'un emprunt qui sera effectué ultérieurement<sup>30</sup>.

Les caractéristiques des contrats de terme contre terme sont les suivantes<sup>31</sup> :

- Les devises traitées sont les principales devises du marché.
- La durée courante est inférieure à l'année. On peut opter pour les intérêts précomptés ou post comptés.
- Les opérations *forward* sont comptabilisés hors bilan pour le client jusqu'à la réalisation de l'opération effective de placement et d'emprunt. Par contre, l'opération entre compte dans le calcul des réserves obligatoires et des ratios de gestion bancaire.

➤ Forward Rate Agreement (FRA)

Par définition, le forward rate agreement (accord ou garantie de taux futur) est un contrat par lequel une entreprise s'assure immédiatement un taux d'intérêt pour un montant, une devise et une période déterminés, alors que l'opération projetée (placement ou emprunt) n'interviendra qu'ultérieurement<sup>32</sup>.

Un opérateur peut acheter un contrat à terme sur taux (FRA) afin de garantir un taux d'emprunt, ou vendre un FRA pour garantir un taux de placement. Le FRA est une opération qui se caractérise par<sup>33</sup> :

- Le montant ou capital notionnel C support du contrat ;
- La date  $t_0$  de signature du contrat, la date  $t_1$  de règlement du FRA, c'est-à-dire du différentiel d'intérêt
- La date  $t_2$  d'échéance du FRA ;
- La période d'attente comprise entre  $t_0$  et  $t_1$  ;

---

<sup>29</sup> Ibid. P.235

<sup>30</sup> Définition remaniée tirée de Peyrard, J, « Gestion de trésorerie internationale ». Paris : Presses Universitaires de France, 1998, p.159.

<sup>31</sup> RESSELOT, P, VERDIE, J-F, « Gestion de trésorerie », Op.cit., p.239.

<sup>32</sup> Ibid. p.241.

<sup>33</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.257.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

- La période de garantie de  $t_1$  à  $t_2$  ;
- Un taux de référence  $t_r$  (en général l'EURIBOR ou LIBOR) et un taux garanti  $t_g$ .
- Produits optionnels de gré à gré
  - Option de taux <sup>34</sup>. Et Caps, Floors et Collars<sup>35</sup>.

## 4.4.2 Instruments négociables sur les marchés organisés

Les marchés organisés, tout comme les marchés de gré à gré, permettent aux investisseurs de se protéger contre une évolution défavorable des taux d'intérêt.

Les marchés organisés ont historiquement été les premiers à voir le jour. Les opérateurs désireux de se couvrir ou de spéculer ont très vite ressenti le besoin de se retrouver sur un marché au sens géographique du terme. La tendance est cependant à l'interconnexion des marchés organisés et à l'introduction massive des nouvelles technologies en matière de cotation et de passation des ordres<sup>36</sup>.

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

Par contre, le fait que les contrats soient standardisés représente le principal inconvénient. Il est plus difficile pour le trésorier de trouver le contrat correspondant parfaitement à ses besoins que sur un marché de gré à gré. La standardisation porte sur<sup>37</sup> :

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

## 5. Le risque de taux de change

Selon Gaugain et Sauvée-Crambert, Le risque de change peut-être défini comme « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la

---

<sup>34</sup> ROUSSELOT, P, VERDIE, J-F, « Gestion de trésorerie », Op.cit., p.244.

<sup>35</sup> Ibid. p.246.

<sup>36</sup> Ibid. p.249.

<sup>37</sup> Ibid. p.250.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

situation et des résultats d'une entreprise ». L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations de cours de ces devises<sup>38</sup>.

De nombreux auteurs ont ainsi proposé des décompositions du risque de change en sous-risques catégorisés comme suit :

- Risque de change de transaction
- Risque de change de bilan
- Risque de change de consolidation
- Risque de change économique
- Risque de change de conversion
- Risque de change en opportunité

Afin de simplifier et synthétiser, il est possible de réduire cette liste non exhaustive en distinguant trois types de risques liés aux variations actuelles et/ou prévisionnelles des taux de change :

- Le risque de change d'exploitation
- Le risque de change comptable
- Le risque de change économique

## 5.1 Le mesure de risque de change

Le risque de change se manifeste dans les flux gérés par le trésorier et les postes figurant au bilan de l'entreprise. Trois catégories de risque de change ont été définies précédemment et les principes de mesure du risque diffèrent selon ces catégories<sup>39</sup>.

### 5.1.1 Mesure de risque d'exploitation

La mesure du risque d'exploitation repose sur la connaissance de la position de change de l'entreprise, mise en évidence par la construction d'un tableau de synthèse présentant l'ensemble des avoirs et des engagements de l'entreprise, devise par devise, pour différentes échéances, comme présenté ci-dessous.

La **position de change** peut-être définie comme le solde entre les avoirs (créances) et les engagements (dettes) en devises de l'entreprise à un instant donné : la position de change peut se calculer globalement ou par devise. Toutefois, le calcul par devise est conseillé pour faciliter la gestion de ce risque.

---

<sup>38</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.213.

<sup>39</sup> Ibid. p.214.

## CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

Plusieurs situations sont possibles en fonction du solde « Avoirs-Engagements », qu'il soit nul ou non nul. Si ce solde est nul, la **position de change** est **fermée ou nulle**. Si le solde est non nul, la position de change est ouverte. La **position de change ouverte** est **longue** si les avoirs sont supérieurs aux engagements, et **courte** si les avoirs sont inférieurs aux engagements<sup>40</sup>.

*Tableau 3: Position de change et risque de change*

Position de change	Risque
Longue	Baisse des cours
Courte	Hausse des cours

**Source** : GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.215.

### 5.1.2 Mesure de risque comptable

Sur le plan comptable, le risque se manifeste sous forme de risque de conversion. Ce dernier est évalué à un moment particulier pour les éléments du bilan qui sont sensibles aux variations monétaires. Cette évaluation se base sur l'analyse des données comptables à deux dates distinctes. De plus, il existe un risque de consolidation dans le cas où l'entreprise possède des filiales à l'étranger.<sup>41</sup>

Le **risque de conversion** peut être mesuré selon trois méthodes différentes :

- La méthode du taux courant ou de taux de clôture
- La méthode des éléments monétaires et non monétaires
- La méthode long terme/courte terme

Le **risque de consolidation** est en général calculé dans la monnaie nationale de la société mère ; il peut aussi être déterminé en utilisant la devise d'une filiale ou une devise tierce utilisé pour établir le bilan consolidé<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Ibid. p.214.

<sup>41</sup> Ibid. p.215.

<sup>42</sup> Ibid. p.216.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

## 5.1.3 Mesure de risque économique

Le risque économique est caractérisé comme étant un risque lié aux variations des prix engendrés par les fluctuations des taux de change. Il se matérialise par des variations potentielles dans les flux de trésorerie futurs de l'entreprise, tout en constituant un risque pour sa compétitivité. Pour une entreprise, sa valeur peut connaître une appréciation ou une dépréciation en fonction des fluctuations des taux de change<sup>43</sup>.

## 5.2 La stratégie de gestion de risque de change

Malgré son importance, la gestion du risque de change est souvent perçue comme complexe, coûteuse et nécessitant beaucoup de temps. Cependant, en mettant en place un suivi approprié et simple, elle permet d'atténuer les effets des fluctuations entre les devises et ainsi :

- Garantir la stabilité des marges commerciales.
- Améliorer la précision des projections de flux de trésorerie.
- Éviter de spéculer sur les évolutions des taux de change (ou maintenir l'entreprise dans une position équivalente).

La décision de couverture amène le trésorier à effectuer un autre choix pour décider soit de gérer le risque de change de manière traditionnelle, soit de recourir à des produits dérivés<sup>44</sup>.

## 5.3 Les instruments et techniques de couverture de taux de change

Les instruments utilisés pour gérer le risque de change se divisent en deux catégories : les techniques internes de gestion et les techniques externes de gestion.

### 5.3.1 Techniques internes de gestion du risque de change

Les techniques internes correspondent aux actions que le trésorier d'entreprise peut prendre lui-même afin de réduire son exposition au risque de change. On peut principalement en identifier trois<sup>45</sup>.

- Le choix de la devise de facturation/ paiement ;
- Le termaillage
- La compensation multilatérale des paiements internationaux qui peut se traduire par la mise en place d'un système de netting.

---

<sup>43</sup> Ibid. p.217.

<sup>44</sup> Ibid. p.217.

<sup>45</sup> ROUSSELOT, P, VERDIE, J-F, « Gestion de trésorerie », Op.cit., p.270.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

- **Choix de la devise de facturation**

Le choix de la devise de facturation se pose dès le moment de l'offre faite au client par l'exportateur. Si la monnaie de facturation adoptée est la monnaie locale (ou nationale), l'exportateur ou l'importateur connaît exactement le montant à recevoir ou à payer. Il n'encourt pas de risque de change réel même s'il reste exposé à des pertes d'opportunité liées à une éventuelle évolution favorable des taux de change futurs<sup>46</sup>.

- **Termaillage (ou leads and lags)**

Cette technique, qui comporte une part de spéculation, implique de modifier les termes des paiements afin de bénéficier des mouvements favorables des taux de change.

Lorsqu'une entreprise libelle ses ventes à l'étranger dans une devise susceptible de s'apprécier par rapport à la monnaie de son bilan, il est de son intérêt de consentir à ses clients des délais de paiement plus lointains pour retarder ses encaissements. Au contraire, l'intérêt est de s'acquitter très vite de ses dettes dans une telle devise<sup>47</sup>.

De manière générale, le termaillage est un processus en deux étapes visant à optimiser l'utilisation de la réglementation sur le contrôle des changes.

- **Compensation multilatérale des paiements internationaux**

La pratique croissante de la compensation multilatérale des paiements internationaux par les groupes de sociétés n'est rien d'autre qu'une extension de la compensation bilatérale des paiements.

La compensation bilatérale des paiements internationaux consiste à compenser, sous réserve de la réglementation des changes, des créances (avoirs) de même échéance et dans la même devise<sup>48</sup>.

## 5.3.2 Techniques externes de gestion du risque de change

Nous discuterons des deux marchés les plus utilisés par les entreprises, grandes ou petites : le marché à terme des devises et le marché des options de change.

- **Couverture sur le marché des changes à terme**

---

<sup>46</sup> Ibid. p.271.

<sup>47</sup> Ibid. p.271.

<sup>48</sup> Ibid. p.272.

## CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

Par définition, le marché des changes à terme est un marché sur lequel deux contreparties négocient actuellement le prix de l'achat ou de la vente de devises pour une livraison ultérieure. On fixe aujourd'hui le cours auquel s'échangeront dans le futur des avoirs en compte libellés en devises. Les durées traitées sur le marché à terme vont jusqu'à plusieurs années pour certaines comme le dollar américain<sup>49</sup>.

Le marché à terme permet d'effectuer des opérations de couverture ou de spéculation concernant le risque de change.

- **Couverture du risque de change par les options**

Nous nous limiterons à étudier les options de change les plus couramment utilisées par les trésoriers d'entreprise, à l'exception des produits plus complexes proposés par les banques. Les banques ont élargi leur offre dans ce domaine, proposant des produits de plus en plus sophistiqués. Cependant, les trésoriers peuvent généralement se satisfaire des produits classiques tels que les contrats à terme et les options de change simples ou combinées pour répondre à leurs besoins courants.

Par définition, une option de change ou de devises est un contrat qui confère à son détenteur le droit mais non l'obligation d'acheter ou de vendre un montant déterminé de devises contre une autre devise, à un cours fixé appelé prix d'exercice (ou Strike), à une certaine date (option dite européenne) ou pendant une période donnée (option dite américaine), moyennant le paiement d'une prime qui constitue le prix d'achat de l'option<sup>50</sup>.

Un marché d'option est donc en quelque sorte un marché à terme conditionnel dans la mesure où le détenteur aura le choix entre<sup>51</sup> :

- L'exercice de l'option.
- La revente.
- Ou son abandon.

Les options de change sont des produits particulièrement adaptés à la gestion des opérations conditionnelles et des devises volatiles. Cependant, leur principal inconvénient réside dans leur coût, représenté par la prime à payer, qui est perdue de manière irréversible.

---

<sup>49</sup> Ibid. p.275.

<sup>50</sup> Ibid. p.279.

<sup>51</sup> Ibid. p.279.

## **Section 03 : L'optimisation et le contrôle de trésorerie**

### **1. L'optimisation de la trésorerie**

Selon Gaugain et Sauvée-Crambert, « L'objectif du trésorier réside dans l'optimisation de la trésorerie, étant donné que la principale visée d'un service de trésorerie est de réduire au minimum les coûts financiers et d'accroître les gains financiers. Pour certaines entreprises, le département de trésorerie est perçu comme un centre de profit dont la mission est de renforcer la rentabilité globale de l'entreprise, notamment sa rentabilité financière »<sup>52</sup>.

L'efficacité de la gestion de trésorerie et, par conséquent, la performance de la trésorerie, dépend inévitablement de l'optimisation des flux financiers.

Fondamentalement, l'optimisation des flux financiers se fait en amont de la gestion de trésorerie, en cherchant constamment à gérer au mieux les différents éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise. Cela inclut la gestion des stocks, des créances clients et des crédits fournisseurs. Bien que certains trésoriers se posent la question de la responsabilité du BFR, étant donné que la politique d'achat et de vente est souvent déterminée par d'autres responsables au sein de l'entreprise, il incombe au trésorier de les sensibiliser aux conséquences de leurs décisions sur la trésorerie de l'entreprise, telles que les crédits accordés et les délais accordés.

Pour assurer la performance du service de trésorerie, il est essentiel d'adopter une gestion efficace du cycle d'exploitation en travaillant en collaboration avec tous les responsables des différents services.

Cependant, l'optimisation doit également être réalisée en aval, car l'objectif ultime à viser dans la gestion de trésorerie est d'atteindre une trésorerie nulle (minimisation des coûts financiers). L'organisation de la gestion des comptes bancaires, le choix des méthodes de paiement et la prise de décision entre les divers modes de financement et de placement requièrent une attention particulière de la part du service de trésorerie. Ce sont les méthodes traditionnelles grâce auxquelles l'optimisation de la trésorerie d'une entreprise est accomplie.

---

<sup>52</sup> GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.150.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

Elle peut également être approfondie en travaillant sur la structure même de l'entreprise, par exemple, en établissant une centrale de trésorerie au sein d'un groupe.

## 1.1 Méthodes d'optimisation

Quelle que soit l'importance de l'entreprise, le trésorier doit être soucieux de la gestion des comptes bancaires sur lesquels transitent les flux, du choix des supports de paiement, de la sélection des crédits et des placements<sup>53</sup>.

### 1.1.1 L'optimisation de la gestion des comptes bancaires

Le trésorier est chargé de disposer et d'allouer les différents mouvements financiers qui entrent et sortent de l'entreprise conformément aux principes énoncés plus tard. Son rôle consiste à garantir l'équilibre global entre toutes les transactions, en visant à atteindre un solde de valeur nulle. Il s'agit là du principe de la trésorerie zéro, qui correspond à un objectif d'encaisse zéro. Les déterminants de cet idéal en gestion de trésorerie proviennent du fonctionnement même des organismes bancaires qui : Facturent des intérêts lorsque le compte est débiteur<sup>54</sup>.

Ne génèrent pas de rémunération significative sur le solde créditeur, voire offrent des taux très bas, car certaines banques proposent actuellement des taux d'intérêt sur les comptes bancaires autour de 0,5%.

Dans cette situation, le rôle du trésorier consiste à optimiser les prévisions quotidiennes afin de mieux gérer les découverts, réduisant ainsi les frais financiers et évitant d'avoir des excédents de trésorerie sur les comptes courants. En effet, tout solde créditeur représente une perte potentielle ou un coût d'opportunité pour l'entreprise.

Afin de répondre à ces contraintes de gestion des comptes bancaires, le trésorier doit s'efforcer de maintenir les soldes aussi proches que possible de zéro. Il est également possible d'évaluer la qualité de la gestion des comptes bancaires en utilisant un indicateur appelé enjeu financier.

L'enjeu financier est un indicateur qui évalue les gains potentiels ou les économies réalisables si le trésorier parvenait à gérer efficacement tous ses comptes bancaires à zéro sur une période donnée. Il représente la différence théorique entre les résultats réels de la gestion et ceux qui pourraient être obtenus.

---

<sup>53</sup> Ibid. p.150.

<sup>54</sup> Ibid. p.151.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

L'enjeu financier peut être calculé pour l'ensemble des banques, mettant ainsi en évidence les conséquences des erreurs d'équilibrage entre les comptes. Il peut également être calculé individuellement pour chaque banque, permettant de mesurer les conséquences des erreurs de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation.

## 1.1.2 L'optimisation des financements

Le choix des modes de financement est conditionné par l'adéquation des modalités de financement aux besoins de trésorerie de l'entreprise. Qui peuvent être faibles ou importants, très éphémères ou au contraire plus durables. La recherche de la minimisation du coût constitue par ailleurs l'une des préoccupations fondamentales du trésorier<sup>55</sup>.

La sélection optimale des modes de financement représente une part significative du travail du trésorier. Il lui revient de prendre des décisions en arbitrant parmi les différentes options de financement disponibles :

- Les emprunts bancaires dédiés à la gestion de trésorerie spécifique ou les crédits utilisés pour financer les opérations courantes de l'entreprise ;
- Les prêts bancaires de trésorerie conventionnels (autorisation de découvert, facilité de caisse, crédits relais, prêts à court terme...) ;
- L'utilisation des créances commerciales comme garantie (escompte, cession Dailly, affacturage, mobilisation de créances liées aux marchés publics...) ;
- Les instruments de financement à court terme (billets de trésorerie) ;
- Les solutions de financement non bancaires (crédit fournisseur, financement intragroupe...) ;

Les critères pour choisir parmi ces options sont variés :

- Le coût financier de l'emprunt ;
- La facilité de mise en place ;
- L'adaptabilité aux besoins de trésorerie (montant et durée) ;
- L'objectif principal est d'élargir les sources de financement en accédant au marché financier et en réduisant la dépendance vis-à-vis des intermédiaires bancaires pour optimiser les négociations avec les partenaires financiers...

Le coût est cependant l'un des arguments majeurs, car le trésorier cherche à réduire les frais financiers. Ce coût est le taux réel de financement, à distinguer de son taux nominal ou facial,

---

<sup>55</sup> Ibid. p.155.

## CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

qui est utilisé uniquement pour déterminer le montant des intérêts débiteurs. Le trésorier doit calculer le taux réel à partir d'un taux apparent communiqué par la banque, en prenant en compte les éléments suivants :

- La durée effective de mise à disposition des fonds ;
- Le nombre de jours d'agios ;
- Les diverses commissions facturées ;
- Le paiement des intérêts, pré-comptés ou post-comptés ;
- Le nombre de jours de l'année bancaire concernant le financement (360 ou 365) ...

### 1.1.3 L'optimisation des placements

Le trésorier doit également prendre des décisions d'arbitrage en ce qui concerne les choix d'investissement lorsque les fonds excédentaires de l'entreprise offrent des opportunités de profit<sup>56</sup>.

- **La maximisation des produits financiers**

Les critères fondamentaux pour des placements de trésorerie sont les suivants :

- **Rentabilité** : viser à générer des revenus financiers à travers les intérêts perçus ou les gains en capital ;
- **Sécurité** : préserver le capital investi en minimisant le risque de perte, en recherchant une absence totale ou minimale de défaut et en gérant le risque lié aux fluctuations des taux d'intérêt ;
- **Liquidité** : maintenir la flexibilité en permettant de mettre fin à l'investissement de manière rapide et sans subir de dépréciation du capital investi.

Les supports de placement sont sélectionnés en fonction de ces critères, ainsi que du montant des excédents à placer, de la durée prévue pour ces placements, et du temps que le trésorier souhaite consacrer à leur gestion et à leur suivi.

Le trésorier peut ainsi utiliser différents moyens, notamment :

- **À une gestion en direct** : achat de titres auprès de sa banque et gestion autonome. Gestion de portefeuille obligataire ou monétaire. Cela dépend du temps et des compétences du trésorier :

---

<sup>56</sup> Ibid. p.161.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

- Obligations à taux fixe, variable ou révisable pour le placement de la trésorerie ayant une durée relativement longue,
- Titres de créances négociables pour des placements de 1 jour à un an (bons du Trésor négociables, certificats de dépôts négociables. Billets de trésorerie),
- Opérations de réméré (éventuellement) ;
- À **une gestion déléguée** par mandat confié à un gestionnaire de fonds ;
- À **une gestion collective** ; achat de parts ;
- À **l'achat de produits bancaires classiques** tels que les Dépôts à Terme ;
- Au **placement auprès d'autres entreprises**, comme l'escompte fournisseur qui reste un moyen largement utilisé, ou l'avance en compte courant au sein d'un groupe.

En résumé, le trésorier vise à optimiser sa gestion en valorisant les liquidités inutilisées, et il doit trouver le bon équilibre entre le financement et les placements pour optimiser la gestion de la trésorerie. En d'autres termes, il cherche une solution où le gain net est maximal.

## 1.1.4 L'optimisation entre placement et financement

Selon Gaugain et Sauvée-Crambert, « Ce type d'arbitrage est considéré lorsque, sur une période spécifique, comme un mois par exemple, l'entreprise présente à la fois des soldes excédentaires et des soldes déficitaires. Dans cette situation, le trésorier peut envisager de réserver un investissement, noté P, pour une durée déterminée. L'objectif est d'identifier le montant optimal de cet investissement pour maximiser les gains financiers, tout en prenant en considération les coûts financiers associés aux découverts »<sup>57</sup>.

Le trésorier doit trouver le bon équilibre entre le financement et les placements afin d'optimiser la gestion de la trésorerie et rechercher une solution permettant de maximiser le gain net.

Pour optimiser la trésorerie, il est souvent nécessaire de faire un choix entre l'utilisation du crédit à court terme et le placement à court terme pour obtenir des fonds.

## 2. Le contrôle de la trésorerie

Le contrôle des opérations de trésorerie revêt une importance vitale pour chaque entreprise ou organisation, car il permet d'assurer le bon déroulement de ses activités de manière efficace en vue d'atteindre les objectifs fixés.

---

<sup>57</sup> Ibid. p.165.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

Le contrôle de la trésorerie vise à comparer les prévisions des entrées et sorties d'argent, ainsi que les besoins en financement bancaire ou les placements financiers à réaliser, avec les résultats effectifs.

## 2.1 Le contrôle interne de la trésorerie

Le contrôle interne revêt une importance cruciale pour tout groupe ou organisation. Il permet à l'entreprise de prévenir les erreurs et les risques de vol. De plus, le contrôle financier contribue à préserver la réputation de l'entreprise. Par conséquent, les dirigeants doivent accorder une attention constante à la mise en place de procédures de contrôle interne.

### 2.1.1 Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie<sup>58</sup>

- S'assurer que les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de Personnes (maîtrise de paiement) ;
- S'assurer que les encaissements font l'objet d'un suivi (maîtrise des encaissements) ;
- S'assurer que les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;
- S'assurer que la gestion de trésorerie est optimisée sans faire courir de risques inclus l'entreprise ;
- Protéger les disponibilités et les documents comptables correspondants ;
- S'assurer que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale ;

## 2.2 Le contrôle des opérations bancaires

Compte tenu de la multiplicité, de la complexité et de la personnalisation (à la suite de négociations) des composantes des opérations bancaires, les sources d'erreur sont nombreuses et l'entreprise se doit de procéder, dans l'idéal, à un contrôle permanent de toutes les opérations effectuées avec un intermédiaire financier. En cas d'erreur, le trésorier interviendra systématiquement auprès de celui-ci pour réclamer les redressements permettant de revenir à la situation correspondant à une juste application des données contractuelles préalablement définies et acceptées par les parties<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> **Mémoire** : Smail Sonia. (2013/2014). Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise. Mémoire Master. ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE. p.68.

<http://services.esc-alger.dz/escbiblio/docs/MAS33.pdf> (Consulté le 23/06/2023)

<sup>59</sup> Desbrieres, P, Poincelot, E, « Gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> Edition, Management Et Societe, Paris, 2015, p.41.

# CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LA GESTION DE TRESORERIE

---

Grâce aux logiciels de gestion de trésorerie connectés aux banques par télétransmission, les contrôles seront grandement simplifiés à tous les niveaux, y compris les conditions bancaires, les taux d'intérêt et les commissions.

## 2.2.1 Le contrôle des conditions bancaires

Les jours de valeur pratiqués sont aisément vérifiables à partir des extraits de compte et avis d'opéré (vérification manuelle) ou après télétransmission des opérations par la banque (vérification à l'aide d'un logiciel de gestion de trésorerie). Indépendamment du contrôle quasi systématique des opérations exceptionnelles (opérations internationales en devises...) ou ponctuelles (virements...), les entreprises ne vérifient pas toujours la totalité des opérations courantes. Certaines se fixent un seuil minimal de contrôle, fonction de leur taille et des caractéristiques de leur trésorerie, d'autres procèdent par sondage<sup>60</sup>.

Le trésorier peut également choisir de procéder à des contrôles systématiques des opérations courantes, notamment lorsque les conditions ont été négociées et sont minoritaires, dans le but d'identifier d'éventuelles erreurs commises par la banque, telles que l'application de jours de valeur standards au lieu des jours de valeur plus avantageux qui ont été convenus.

## 2.2.2 Le contrôle des taux d'intérêt

Quels que soient les taux de référence privilégiés, le trésorier doit vérifier la bonne application des conditions négociées sur les différentes opérations de placement et de financement à court terme. Un contrôle spécifique et systématique est opéré au sujet des crédits bancaires ponctuels (crédit spot, mobilisation de créances nées sur l'étranger...)<sup>61</sup>.

Dans le cas des financements courants par découvert, la vérification s'effectue en se référant aux échelles d'intérêts trimestrielles. Celles-ci permettent d'expliquer et de justifier les frais supplémentaires prélevés, appelés agios, sur les divers comptes de l'entreprise au sein d'une seule et même banque.

## 2.2.3 Le contrôle des commissions

Les commissions de plus fort découvert (CPFD) et de mouvement, lorsqu'elles ne sont pas supprimées, apparaissent sur les échelles d'intérêts trimestrielles<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Desbrières, P, Poincelot, E, « Gestion de trésorerie », Op.cit., p.41.

<sup>61</sup> Ibid. P.41

<sup>62</sup> Ibid. P.42

### **Conclusion de chapitre :**

La gestion de trésorerie représente la consolidation des flux financiers au sein de l'entreprise, et sa situation reflète la manière dont elle a été gérée. En effet, la mission du trésorier dépasse la simple nécessité d'avoir suffisamment de liquidités pour faire face aux obligations à court terme.

Il est également responsable de mettre en place des outils de gestion efficaces pour gérer les soldes de trésorerie, qu'ils soient positifs ou négatifs, ainsi que les risques liés aux changes et aux taux d'intérêt. Toutes ces pratiques nécessitent un contrôle rigoureux afin de garantir une gestion optimale

# *CHAPITRE 02*

### **Introduction de chapitre**

Déterminer la trésorerie d'une entreprise est essentiel pour comprendre et améliorer ses finances. En effet, une gestion efficace de la trésorerie est essentielle pour éviter les pertes financières. Les activités économiques et les décisions financières de l'entreprise, comme les investissements et les financements, ont un impact important sur sa trésorerie.

Dans ce chapitre, nous allons examiner deux approches différentes pour étudier la trésorerie. Tout d'abord, nous allons analyser statiquement les stocks à un instant donné. Ensuite, nous allons étudier de manière dynamique les flux monétaires sur une période donnée. Les prévisions de trésorerie joueront également un rôle crucial dans une gestion optimale de l'entreprise.

### Section 01 : Analyse de la trésorerie par l'équilibre financier (Approche statique)

#### 1. Détermination de la trésorerie par l'équilibre financier de l'entreprise

##### 1.1 L'équilibre financier :

L'équilibre financier se produit lorsque l'entreprise peut rembourser toutes ses dettes selon les conditions prévues, ce qui démontre une gestion efficace.

Pour évaluer l'existence de cet équilibre financier, les analystes doivent étudier les états financiers de l'entreprise, en particulier **le bilan**.

##### 1.2 Conditions d'équilibre financier<sup>63</sup>

Les principales conditions de l'équilibre financier sont :

- ✓ **Liquidité** : Cela signifie que l'entreprise doit avoir suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir ses dettes à court terme. Pour s'assurer de la liquidité, on peut créer un fonds de roulement en utilisant des dettes à long terme pour financer une partie des actifs circulants.
- ✓ **Solvabilité** : Cela mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses obligations à long terme. Les ratios de solvabilité, comme le ratio d'endettement de l'actif total, sont utilisés pour évaluer la solvabilité de l'entreprise. Un ratio adéquat est entre 0,4 et 0,6. En dessous de cette fourchette, l'entreprise peut obtenir davantage de financement externe, tandis qu'au-dessus, elle pourrait rencontrer des problèmes de solvabilité.
- ✓ **Financement des immobilisations avec des ressources permanentes** : L'entreprise doit financer ses investissements à long terme, comme l'achat de machines, avec des ressources stables (provenant des capitaux propres ou du passif non courant). Ainsi, la durée de vie de l'actif acquis correspond à la durée de la dette utilisée pour le financer.

Si les conditions ci-dessus sont remplies, l'entreprise ne doit pas mettre ses actifs non courants en danger pour annuler des prêts à court terme.

---

<sup>63</sup> Admin. (n.d.). Équilibre financier - Qu'est-ce que c'est, définition et concept. *Economy-Pedia.com*. <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance> (Consulté le 26/07/2023)

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

### 2. Définition du bilan financier

Le bilan est un état financier de synthèse. Le plan comptable générale en donne une définition : « Le bilan décrit séparément les éléments actifs et passifs de l'entité et fait apparaître de façon distincte les capitaux propres et, le cas échéant, les autres fonds propres. » Il retrace à un moment donné le patrimoine ou la situation financière de l'entreprise<sup>64</sup>.

Le bilan financier est créé à partir du bilan comptable en réorganisant les dettes et les créances par leur échéance, c'est-à-dire le degré de liquidité de l'actif et de l'exigibilité du passif. Le tout se fait après répartition du résultat.

Le but de cette approche est de faire un inventaire de tout ce que possède l'entreprise (ses biens et ses dettes) et d'estimer les risques concernant sa capacité à rembourser ses dettes et à payer ses factures à temps. Pour cela, on se base sur le bilan financier de l'entreprise, qui est un document comptable résumant sa situation financière à un moment précis. En bref, il s'agit d'évaluer la santé financière de l'entreprise en regardant ce qu'elle possède et ce qu'elle doit.

#### 2.1 Structure du bilan financier

*Tableau 4 : le bilan financier*

Actif	Passif
Actifs non courants ( immobilisations)	Passifs non courants ( Capitaux propres / Dettes à long termes )
Actifs courants ( Stock / Créance / Disponibilité )	Passifs courants ( Dettes à court terme )

**Source** : Conception personnelle

<sup>64</sup> ESNAULT, B, DINASQUET, R, « Le bilan », dans : Bernard Esnault éd., « Comptabilité financière ». Paris cedex 14, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2008, p. 34-49. URL : <https://www.cairn.info/comptabilite-financiere--9782130566465-page-34.htm> (Consulté le 26/07/2023)

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- Structure du bilan selon "Mondher Bellalah" :

*Tableau 5 : Structure du bilan financier*

<b>Actif</b>	<b>Passif</b>
<b>Actif immobilisé :</b> Immobilisations corporelles Immobilisations incorporelles Immobilisations financière	<b>Capitaux permanents</b> Fonds propres Les dettes à long et à moyen terme(DLMT)
<b>Actif circulant :</b> Les valeurs d'exploitation(VE) Les valeurs réalisables(VR) Les valeurs disponibles(VD)	<b>Passif circulant :</b> Dettes d'exploitation Dettes hors exploitation Dettes financières à court terme

**Source :** Bellalah, M, « Gestion financière Diagnostic, évaluation choix des projets et des investissements », 2ème édition ECONOMICA, paris, 2004, p.29.

### 2.2 Le contenu du bilan financier <sup>65</sup>

**L'actif non courant** regroupe les actifs que l'entreprise possède sur une longue période. Ces actifs ne peuvent pas être vendus rapidement et sont censés rester dans l'entreprise pendant une longue période, tels que les bâtiments, les terrains, etc. En d'autres termes, il s'agit des actifs à long terme que l'entreprise utilise pour ses activités à longue échéance.

**L'actif courant** regroupe les actifs rapidement convertibles en argent à court terme (stocks, créances clients, etc.).

**Le passif non courant** représente les dettes à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire les obligations financières qui ne doivent être remboursées que sur une longue période.

**Le passif courant** représente les dettes à court terme de l'entreprise, c'est-à-dire les obligations financières qui doivent être remboursées dans un délai court, telles que certaines

<sup>65</sup> Bilan financier - Qu'est-ce qu'un bilan financier ? /Debitoor. (n.d). Debitoor. <https://debitoor.fr/termes-comptables/bilan-financier>(Consulté le 26/07/2023)

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

dettes d'exploitation. En d'autres termes, ce sont les dettes que l'entreprise doit payer dans un avenir proche.

### 3. Les indicateurs financier d'équilibre basés sur le bilan

Le bilan d'une entreprise présente l'ensemble de ses actifs et passifs. Les actifs sont les biens et droits détenus par l'entreprise, tandis que les passifs représentent les dettes et les ressources financières utilisées pour financer ces actifs.

Dans ce contexte financier, la trésorerie est calculée en faisant la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

#### 3.1 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement correspond ainsi à l'ensemble des fonds stables dont dispose une entreprise par l'intermédiaire de ses actionnaires, des banques ou de ses activités, généralement pour financer la trésorerie et les comptes clients (le plus souvent des clients distingués). C'est donc une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus elle est grande, plus la marge de sécurité financière est grande<sup>66</sup>.

##### 3.1.1 Le calcul de fonds de roulement

Deux approches sont utilisées pour évaluer le fonds de roulement : la méthode du haut de bilan et la méthode du bas de bilan. Les équations associées à ces approches sont les suivantes<sup>67</sup>:

**Première méthode** : à partir du haut de bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant} - \text{DCT}$$

**Deuxième méthode** : à partir du bas de bilan

<sup>66</sup> Moussa, I. (2022). Fonds de roulement : c'est quoi et quel est son intérêt ? Amarris Direct - Expert-Comptable En Ligne Pour Indépendants Et Freelances. <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/fonds-de-roulement-definition-et-interet/> (Consulté le 28/07/2023)

<sup>67</sup> Conception personnelle.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

### 3.1.2 Interprétation de fonds de roulement

On peut interpréter le fonds de roulement en se basant sur trois (03) cas différents<sup>68</sup> :

- **FR > 0**

Un fonds de roulement positif signifie que l'entreprise dispose de plus de ressources stables que d'emplois durables. En d'autres termes, les capitaux de l'entreprise lui permettent de financer tous ses investissements actuels. Ces investissements contribueront à générer des bénéfices supplémentaires pour le financement de dépenses futures.

- **FR = 0**

Un fonds de roulement nul indique que les ressources stables sont égales aux emplois durables. Cela signifie que les ressources stables permettent de financer les investissements actuels, mais il n'est plus possible de couvrir les financements à court terme ou futurs. Dans ce cas, il est impératif de trouver d'autres sources de financement, par exemple, un prêt bancaire.

- **FR < 0**

Un fonds de roulement négatif traduit une situation difficile voire critique pour l'entreprise. Les investissements de la société ne peuvent plus être financés uniquement par les ressources disponibles. Il est donc essentiel d'avoir recours à la trésorerie, même si cela ne garantit pas que tous les problèmes de solvabilité soient réglés. Pour éviter d'en arriver à ce stade, il est très important d'augmenter les ressources stables de l'entreprise.

### 3.2 Le besoin en fonds de roulement

D'après Christophe THIBIBIERGE, « le besoin en fonds de roulement (BFR) émerge de la différence entre les actifs opérationnels (stocks et créances clients) et les passifs opérationnels. En d'autres mots, il reflète l'écart entre les besoins financiers issus du cycle d'exploitation (financement des stocks et des créances) et les capacités disponibles pour l'exploitation (dettes à court terme) »<sup>69</sup>.

La fonction finance de l'entreprise utilise donc le calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) pour évaluer les besoins de financement à court terme et déterminer les sources de financement de trésorerie.

---

<sup>68</sup> Josselin, & Josselin. (2019, Fév. 21). Tout savoir sur le fond de roulement en entreprise. Le Guide Des Chefs d'entreprise. <https://www.leguidedesce.fr/tout-savoir-sur-le-fond-de-roulement-en-entreprise/>(Consulté le 28/07/2023)

<sup>69</sup> THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Paris, 2005, p.46.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

### 3.2.1 Calcul de besoin en fonds roulement

Le calcul du besoin en fonds de roulement s'effectue de la manière suivante :

$$\mathbf{BFR} = \text{Actif Courant} - \text{Passif Courant}$$

Ou de cette manière :

$$\mathbf{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Trésorerie passif})$$

### 3.2.2 Interprétation de besoin en fonds roulement

On peut interpréter le besoin en fonds de roulement en se basant sur trois (03) cas différents<sup>70</sup> :

- **BFR > 0**

Les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme par l'intermédiaire de son fond de roulement ou de ses dettes financières.

- **BFR = 0**

Les ressources d'exploitation permettent de couvrir les emplois d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoin financier mais ne dispose pas non plus d'excédent financier.

- **BFR < 0**

Les ressources d'exploitation sont supérieures aux emplois d'exploitation. L'entreprise n'a alors pas de besoin financier et l'excédent généré permettra d'alimenter sa trésorerie nette.

### 3.3 La trésorerie nette

La trésorerie nette représente l'ensemble des liquidités disponibles à court terme, également appelées disponibilités à vue. Cet indicateur est essentiel pour évaluer la santé financière d'une entreprise, car il permet de vérifier l'équilibre, ou le déséquilibre, de sa structure financière.

---

<sup>70</sup> Turkmen, M. (n.d.). Besoin en Fonds de Roulement (BFR) : définition, calcul et analyse. *Expert-Comptable En Ligne*. <https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-de-roulement-bfr.html> (Consulté le 01/08/2023)

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

D'après Béatrice et Francis Grandguillot, « la trésorerie nette correspond à la différence entre le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement à une date donnée. En d'autres termes, la trésorerie nette reflète l'excédent ou le déficit du fonds de roulement net global une fois que les besoins en fonds de roulement ont été financés »<sup>71</sup>.

### 3.3.1 Calcul de la trésorerie nette

Il est possible de calculer la trésorerie nette de deux manières différentes :

➤ **Par les indicateurs de l'équilibre FR et BFR :**

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

➤ **Par le bilan :**

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Trésorerie Passif}$$

### 3.3.2 Interprétation de la trésorerie nette

On peut interpréter la trésorerie nette en se basant sur trois (03) cas différents<sup>72</sup> :

- **TN > 0**

Dans cette situation :

- Le fonds de roulement couvre entièrement le besoin en fonds de roulement.
- Le surplus du fonds de roulement net représente une trésorerie positive.

Si cette situation continue dans la durée, il est essentiel de s'assurer que l'excédent de trésorerie positive n'est pas excessif et de considérer des placements rémunérateurs pour optimiser la gestion financière.

- **TN = 0**

Dans cette situation :

- Le fonds de roulement finance exactement l'intégralité du besoin en fonds de roulement.

<sup>71</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, « Analyse financière », 4<sup>ème</sup> édition, 2000, p.121.

<sup>72</sup> Béatrice et Francis Grandguillot, « Analyse financière », Op.cit., p.127.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

- Il n'y a ni excédent ni déficit de fonds de roulement net, ce qui signifie qu'il n'y a pas de trésorerie excédentaire.
- **TN < 0**

Dans cette situation :

- Le fonds de roulement net n'est pas suffisant pour couvrir intégralement le besoin en fonds de roulement.
- Une partie du besoin en fonds de roulement est comblée par des crédits bancaires, ce qui est une situation courante.

Si cette situation persiste, il est essentiel de surveiller attentivement que l'utilisation des crédits bancaires ne croît pas de manière régulière dans le temps. En effet, si l'entreprise devient dépendante des banques, cela accroîtrait son risque de défaillance.

### **3.4 Les équilibres entre le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN)**

Il est possible de distinguer six scénarios différents<sup>73</sup>.

#### ➤ **1ère situation : FR+ ; BFR+ ; TN+**

Dans cette première situation, les Besoins en Fonds de Roulement (BFR) sont entièrement couverts par des ressources permanentes (FR+) qui génèrent des disponibilités excédentaires. Il est essentiel d'examiner si ces excédents de trésorerie ne correspondent pas à un sous-utilisation des capitaux. Cette configuration est la plus avantageuse pour l'entreprise.

#### ➤ **2ème situation : FR+ ; BFR+ ; TN-**

Dans cette deuxième situation, une partie des Besoins en Fonds de Roulement (BFR) est financée par des ressources permanentes (FR+), tandis que le reste est financé par un excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. Cette situation est la plus courante pour les entreprises. Il est important d'évaluer le niveau de risque lié aux concours bancaires courants. Pour réduire ce risque, l'entreprise peut augmenter son Financement à Long Terme (FR) en augmentant les ressources propres ou les Dettes à Long Terme (DLT). Elle peut également réduire le BFR en ajustant les niveaux de stocks, en réduisant les créances clients et en augmentant les dettes fournisseurs.

---

<sup>73</sup> Stephany, E, « Gestion financière », 2eme édition, Economica, Paris, 2000, p.113.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

### ➤ **3ème situation : FR- ; BFR+ ; TN-**

Dans cette troisième situation, une partie des actifs fixes, ainsi que les Besoins en Fonds de Roulement (BFR) et les disponibilités, sont couverts par des concours bancaires courants. Si cette situation n'est pas occasionnelle, elle est considérée comme défavorable et nécessite une réévaluation des structures de financement de l'entreprise.

### ➤ **4ème situation : FR+ ; BFR- ; TN+**

Dans cette quatrième situation, les ressources générées par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de Financement à Long Terme (FR), ce qui entraîne un excédent de trésorerie important. Cette configuration est exceptionnelle. L'entreprise doit être particulièrement attentive à la gestion de sa trésorerie, car il peut y avoir une sous-utilisation des capitaux.

### ➤ **5ème situation : FR- ; BFR- ; TN+**

Dans cette cinquième situation, les ressources générées par le cycle d'exploitation couvrent un excédent de trésorerie, qui peut parfois être excessif, mais également une partie des actifs immobilisés. Les fournisseurs et les avances des clients financent le cycle d'exploitation, mais aussi une partie des immobilisations. Ce cas est souvent rencontré dans le secteur de la grande distribution. Cependant, l'entreprise court le risque de devenir dépendante de ses fournisseurs. Il est donc nécessaire d'examiner si l'insuffisance du Financement à Long Terme (FR) est conjoncturelle ou structurelle. Il convient alors d'étudier la possibilité de renforcer les ressources stables.

### ➤ **6ème situation : FR- ; BFR- ; TN-**

Dans cette sixième situation, les ressources permanentes ne couvrent qu'une partie des actifs immobilisés (FR-), et cette insuffisance est comblée par les fournisseurs, les avances des clients et des concours bancaires. Cette situation est similaire à la précédente, mais elle est précaire pour l'entreprise. Le risque est plus élevé, surtout pour une entreprise industrielle. Il est impératif de revoir la structure de financement pour reconstituer le Financement à Long Terme (FR) et assurer une situation plus solide.

#### **4. L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité**

La liquidité d'une entreprise fait référence à sa disponibilité financière pour faire face à ses obligations immédiates. Plusieurs indicateurs, tels que le ratio de liquidité générale, le ratio de

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

liquidité relative et le ratio de liquidité immédiate, sont utilisés pour évaluer cette capacité financière.

### 4.1 Le ratio de liquidité générale

Ce ratio indique l'existence d'un fonds de roulement financier positif, et il doit être supérieur à 1. Son calcul est effectué de la manière suivante<sup>74</sup> :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

- Si le ratio de liquidité générale est de 1, cela signifie que l'actif courant est équivalent au passif courant, entraînant un fonds de roulement (FR) égal à zéro, car seuls les capitaux permanents couvrent l'actif immobilisé.
- Si le ratio est inférieur à 1, cela indique un FR négatif.
- En revanche, si le ratio de liquidité est supérieur à 1, cela se traduit par l'existence d'un fonds de roulement positif qui garantit théoriquement la liquidité de l'entreprise.

### 4.2 Le ratio de liquidité relative

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme en utilisant ses valeurs disponibles et en transformant ses valeurs réalisables en liquidités. Un ratio supérieur à 1 est essentiel pour garantir que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations financières à court terme. Son calcul est effectué de la manière suivante<sup>75</sup> :

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court terme}$$

### 4.3 Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio mesure la capacité immédiate de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses valeurs disponibles. Un ratio supérieur à 1 est essentiel pour garantir

<sup>74</sup> GAUGAIN, M, SAUVÉE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op. Cite, p.10.11.

<sup>75</sup> Stephany, E, « Gestion financière », Op.cit., p.120.

que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations financières immédiates. Son calcul est effectué de la manière suivante<sup>76</sup> :

$$\text{Ratio de Liquidité immédiate} = \text{Valeur Disponible} / \text{Dettes à Court terme}$$

### **Section 02 : L'analyse par les flux de trésorerie** **(approche dynamique)**

L'analyse des flux de trésorerie consiste à évaluer les entrées et sorties d'argent provenant des opérations commerciales, des activités de financement et des investissements d'une entreprise. Les investisseurs et les entreprises utilisent cette méthode pour évaluer la valeur totale de l'entreprise, ainsi que son excédent d'argent disponible. Cette analyse examine comment les données circulent au sein de l'entreprise, en observant comment elles sont utilisées dans différentes parties de l'organisation et dans les applications qui soutiennent les processus. L'analyse des flux de trésorerie est divisée en trois parties :

- Tableau des flux de trésorerie
- Tableau pluriannuel des flux financiers
- Tableau des flux de financement.

#### **1. Tableau des flux de trésorerie TFT**

Le tableau des flux nets de trésorerie (TFT), Selon par Michel Sion, « examine les flux de trésorerie au cours d'une période en les classant en trois catégories distinctes : les flux liés à l'activité opérationnelle, aux investissements et au financement. L'objectif de ce tableau est de mettre en lumière les origines des encaissements et d'identifier les facteurs qui ont engendré les sorties de fonds au cours de la période comptable »<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Ibid. p.120.

<sup>77</sup> Sion, M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Op.cit, p.10.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

### 1.1 Les objectifs du TFT

Le tableau de flux de trésorerie joue un rôle crucial dans la mise en place ou la compréhension de la gestion financière d'une entreprise, car il permet de<sup>78</sup> :

- ✓ Il présente de manière globale les origines et les utilisations des fonds au cours d'une période donnée.
- ✓ Il consigne l'ensemble des flux de trésorerie, à savoir les entrées et les sorties d'argent sur une période.
- ✓ La création d'un état des flux de trésorerie sert à plusieurs objectifs, notamment à documenter les mouvements de trésorerie en ce qui concerne les entrées et les sorties.
- ✓ Il guide les décisions stratégiques prises par la direction de l'entreprise.
- ✓ Il fournit des informations pertinentes sur la santé financière de l'organisation, permettant de dériver et de projeter sa position de liquidité à partir des données de ses états financiers.
- ✓ Il détaille les transactions survenues au cours d'une période comptable.
- ✓ Il offre une vision claire des montants des flux de trésorerie circulant dans l'entreprise ainsi que des sommes de trésorerie quittant l'entreprise.
- ✓ Il identifie les sources d'activités génératrices de trésorerie.

La classification des flux en trois catégories vise à évaluer :

- ✓ La capacité de l'entreprise à générer des liquidités ;
- ✓ Sa capacité à honorer ses obligations ;
- ✓ L'impact des opérations d'investissement et de financement sur la structure financière.

### 1.2 Construction du tableau des flux de la trésorerie

Ce tableau facilite la présentation des flux de trésorerie selon leur fonction<sup>79</sup>:

- Les flux provenant de l'activité (incluant l'exploitation et la répartition des revenus)  
;
- Les flux liés aux investissements (acquisitions et cessions) ;

---

<sup>78</sup> Marion, A, « Analyse financière », 3eme édition, Dunod, 2004. p.157.

<sup>79</sup> Marion, A, « Analyse financière », Op. Cit., P.160.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

- Les flux associés au financement (comprend l'ensemble des entrées et sorties de ressources financières) ;
- La variation de la trésorerie disponible (mettant en évidence la contribution de chaque fonction).

### 1.2.1 Les flux de la trésorerie liés à l'activité opérationnelle

Il s'agit de la totalité des entrées et sorties d'argent résultant de l'activité. Cette catégorie comprend trois composantes : le flux de trésorerie généré par l'exploitation, le flux de trésorerie provenant des activités non liées à l'exploitation, ainsi que l'effet en termes de trésorerie des opérations de distribution des revenus<sup>80</sup>.

### 1.2.2 Les flux de la trésorerie liés à l'activité d'investissement

Elle enregistre toutes les transactions impliquant l'achat ou la vente d'actifs immatériels, matériels ou financiers. Ce flux de trésorerie offre une analyse des répercussions de la stratégie d'investissement ou de désinvestissement sur la position financière de l'entreprise. Les récents accords de location-financement sont inclus dans la catégorie des investissements<sup>81</sup>.

### 1.2.3 Les flux de la trésorerie liés à l'activité de financement

Ils regroupent les encaissements et les décaissements affectant l'ensemble des ressources externe de l'entreprise<sup>82</sup> :

- Le flux de capitaux propres ;
- Les changements dans les emprunts ;
- La variation de la trésorerie.

L'examen de ce flux met en évidence comment les déficits de trésorerie ont été financés et comment les excédents ont été utilisés.

## 1.3 La présentation du TFT

Deux méthodes de présentation peuvent être utilisées pour arriver aux flux de trésorerie nets :

- Le TFT par la méthode directe ;
- Le TFT par la méthode indirecte.

---

<sup>80</sup> Ibid. p.160.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

### 1.3.1 Le TFT par la méthode directe

La méthode directe qui est recommandée Par le système comptable financier regroupe les flux de trésorerie en différents catégories d'encaissement et décaissement<sup>83</sup>, Elle consiste à :

- Présenter les entrées et les sorties de trésorerie en distinguant sur des lignes séparées les principales rubriques (clients, fournisseurs, impôts...) afin de dégager un flux de trésorerie ;
- A rapprocher ce flux de trésorerie du résultat avant impôt de la période considérée.

Il se présente comme suit :

**Tableau 6 : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe**

Désignation	Note	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissement reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autre frais financier payés			
Impôt sur les résultats payés Opérations en attend de classements			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b> Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles			
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cession d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			

<sup>83</sup> Conseil national de la Comptabilité. (2013). Manuel de Comptabilité Financière. p.28. [https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/76137/mod\\_resource/content/1/MANUEL%20SCF%20CNC%202014%2072%20%282%29.pdf](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/76137/mod_resource/content/1/MANUEL%20SCF%20CNC%202014%2072%20%282%29.pdf) . (Consulté le 03/08/2023)

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Dividende et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite l'Emission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)</b>			
<b>Trésorerie et Equivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>			
<b>Trésorerie et Equivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>			
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>			
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>			

Source : Journal officiel de la république algérienne. (25 mars 2009). N°19. p.31.

<https://www.joradp.dz/ftp/jo-francais/2009/f2009019.pdf>

### 1.3.2 Le TFT par la méthode indirecte

La méthode indirecte part du résultat net pour arriver à la variation de la trésorerie provenant des activités opérationnelles.

Selon cette méthode, le résultat net est corrigé<sup>84</sup> :

- ✓ Des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (dotations et reprises d'amortissements et de provision, différences de changes non réalisées...)
- ✓ De tout report ou régulations d'encaissements ou de décaissement passés ou futurs liés aux activités opérationnelles (variation des comptes clients et fournisseurs et des comptes de régularisation principalement) ;

<sup>84</sup> Conseil national de la Comptabilité. Op.cit., p.28.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- ✓ Des charges et produits relatifs à des opérations d'investissement ou de financement.

Il se présente comme suit :

**Tableau7:** Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

Désignation	Note	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>  Résultat net de l'exercice Ajustement pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amortissements et provisions</li> <li>- Variation des impôts différés</li> <li>- Variation des clients et autres créances</li> <li>- Variation des fournisseurs et autres dettes</li> <li>- - Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts</li> </ul>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>                              Décaissements sur acquisition d'immobilisation Encaissement sur cession d'immobilisation</li> <li>- Incidence des variations de périmètre de consolidation</li> </ul>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividendes versés aux actionnaires</li> <li>- Augmentation du capital en numéraire</li> <li>- Émission d'emprunts</li> <li>- Remboursements d'emprunts</li> </ul>			
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)</b>			
<b>Variation de trésorerie de la période (A + B + C)</b>			
<b>Trésorerie d'ouverture</b>			

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

<b>Trésorerie de clôture</b>			
<b>Incidence de variation de cours des devises (1)</b>			
<b>Variation de la trésorerie</b>			
<b>(1) A utiliser uniquement pour la présentation des états financier</b>			

Source : Journal officiel de la république algérienne. (25 mars 2009). N°19. p.32.

### 2. Tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux financiers a été introduit pour la première fois par Geoffroy de MURARD en 1977. Depuis lors, ce tableau a engendré de nombreux débats. Il est construit à partir du concept fondamental de l'excédent de trésorerie d'exploitation. Son objectif est de relier le compte de résultat et le financement en se basant sur l'excédent total d'exploitation, plutôt que sur l'autofinancement, afin de mettre en évidence la capacité de l'entreprise à renouveler ses investissements et l'importance accordée à l'affectation de cet excédent au financement de ces investissements<sup>85</sup>.

#### 2.1 Elaboration du tableau pluriannuel des flux financiers

Le tableau pluriannuel des flux (TPFF) est établi en se basant sur la distinction entre deux types de flux financiers<sup>86</sup> :

- Les flux financiers liés aux transactions réelles de biens et services : achats, ventes, échanges d'actifs matériels, rémunérations du personnel. Ces flux contribuent à l'accumulation de DAFIC (Disponible Après Financement Interne pour la Croissance).
- Des flux sans réelle correspondance économique : emprunts, paiements d'intérêts, impôts directs. Ces flux participent à l'atteinte de l'équilibre financier.

La méthodologie de conception et d'analyse des tableaux vise à privilégier les flux économiques, qui sont la résultante des processus, par rapport aux flux financiers purs dépourvus de correspondance physique. Dans le contexte du TPFF, il est évident que les flux de trésorerie ont une influence secondaire sur la performance d'équilibre de l'entreprise. Le montant mathématique de DAFIC et le solde financier déterminent le solde actuel qui reflète

<sup>85</sup> GAUGAIN, M, SAUVÉE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.33.

<sup>86</sup> Marion, A, « Analyse financière », Op.cit., p.45.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

la capacité de distribution de l'entreprise, ainsi que le solde résiduel qui contribue à l'écart de liquidité.

### 2.2 L'excédent de trésorerie d'exploitation

L'ETE, ou Variation de la Trésorerie d'Exploitation, illustre la trésorerie engendrée par les activités opérationnelles et sert à identifier et anticiper les éventuelles difficultés financières de l'entreprise<sup>87</sup>.

- S'il est positif, l'exploitation dégage de la trésorerie.
- S'il est négatif, l'exploitation consomme de la trésorerie. Cette situation est en principe d'une rentabilité insuffisante.

$$ETE = EBE + \text{Variation BFRE}$$

Excédent d'exploitation total (EBE) résultant de la différence entre les produits et frais d'exploitation :

$$EBE = \text{produits d'exploitation (encaissable)} - \text{charges d'exploitation (décaissable)}$$

Le troisième solde se réfère au solde financier, noté également comme solde F, calculé en déduisant les charges financières liées aux emprunts, les impôts sur les dividendes, les actions, les dividendes, ainsi que les variations des dettes financières, y compris les découverts bancaires. En général, ce solde devrait afficher une légère négativité.

Le quatrième solde correspond au solde actuel, également désigné comme solde G, et il est déterminé en additionnant les échelles E et F. Ensuite, on y ajoute d'autres flux présentant un caractère aléatoire ou exceptionnel, ces flux représentent un excédent ou un déficit de liquidité et doivent idéalement s'approcher de zéro.

### 2.3 Présentation du tableau pluriannuel des flux de trésorerie

Il se représente comme :

*Tableau8 : tableau pluriannuel des flux financier*

Désignation	N-2	N-1	N
-------------	-----	-----	---

<sup>87</sup> Meyer, G, « Top actuel : analyse financière », édition Hachette Education, 2018, p.38.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

<p>Ventes de marchandises</p> <p>+production de l'exercice</p> <p>-consommation intermédiaire</p> <p>=Valeur ajoutée</p> <p>-Impôts et taxes</p> <p>-Frais de personnel</p> <p>=Excédent brut d'exploitation</p> <p>-ΔBFRE</p> <p>=Excédent de trésorerie d'exploitation (ETE)</p> <p>-investissements dans l'exploitation</p> <p><b>=E=Solde économique au DAFIC (SE)</b></p>			
<p>Variation de la dette financière (concours bancaire courants inclus)</p> <p>-frais financiers sur emprunts</p> <p>-Impôt sur le bénéfice</p> <p>-participation</p> <p>-dividendes distribués</p> <p><b>=F=Solde financier</b></p>			
<p><b>Solde courant G=E+F</b></p> <p>+autres produits</p> <p>-autres charges</p> <p>+produits financiers</p> <p>+produits de cession</p> <p>+réduction d'immobilisations financières</p> <p>+autres produits et pertes exceptionnels</p> <p>+augmentation de capital</p> <p>+transfert de charges</p>			

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

-acquisition d'autres valeurs immobilisées			
- $\Delta$ BFR hors exploitation			
<b>=Variation du disponible</b>			

**Source :** GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », Op.cit., p.34.

\***DAFIC** = disponible après financement interne de la croissance.

### 3. Tableau de financement

C'est un tableau qui analyse les variations survenues dans la situation financière de l'institution sur une période donnée, montrant les nouveaux besoins financiers durant cette période et les moyens employés pour les satisfaire. Il met en évidence l'utilisation des ressources financières et l'impact de toutes les opérations au niveau de la trésorerie. Un plan de financement est défini comme un tableau expliquant l'origine et l'utilisation des fonds, ainsi que les changements résultant de l'ensemble des opérations liées aux dépenses et aux revenus. En somme, il permet de comprendre comment l'institution gère ses besoins de financement sur une période donnée, généralement une année.

#### 3.1 Les objectifs du tableau de financement

Quatre objectifs sont assignés aux tableaux de financement<sup>88</sup> :

- ✓ Identifier les nouvelles utilisations de fonds et les nouvelles sources de financement ;
- ✓ Analyser les fluctuations impactant le patrimoine ;
- ✓ Clarifier la transition entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture ;
- ✓ Évaluer l'effet des opérations de l'exercice sur la trésorerie.

#### 3.2 Importance du tableau de financement

Le tableau de financement est une compilation analytique qui détaille comment les nouvelles sources de financement de la période ont été utilisées pour couvrir les besoins financiers émergents, Fournit une analyse dynamique de l'équilibre financier<sup>89</sup>. Il est construit à partir de deux bilans fonctionnels et basé sur deux parties :

- Partie 1 : elle fait apparaître la variation du fonds de roulement net global ;

<sup>88</sup> Stephany, E, « Gestion financière », Op.cit., p.124.

<sup>89</sup> Meyer, G, « Top actuel : analyse financière », Op.cit, p.30.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- Partie 2 : elle fournit une analyse de la variation du FRNG

### 3.3 Présentation du tableau de financement

Le tableau de financement comporte deux tableaux :

*Tableau9 : partie 1 du tableau de financement*

<b>Emplois</b>	Exercice N	Exercice N-1	<b>Ressources</b>	Exercice N	Exercice N-1
Distribution mises en paiement au cours de l'exercice			Capacité d'autofinancement de l'exercice		
Acquisition d'éléments de l'actif immobilisé :			Cessions ou réductions d'élément de l'actif immobilisé :		
-Immobilisation incorporelles			-Cessions d'immobilisations incorporelles		
-Immobilisation corporelles			-Cessions d'immobilisations corporelles		
-Immobilisation financière			-Cessions ou réduction d'immobilisations financières		
Charge à répartir sur plusieurs exercices (a)			Augmentation du capital		
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retrait)			Augmentation des capitaux propre		
Remboursement des dettes financières (b)			Augmentation des dettes financière		
<b>Total des emplois</b>			<b>Total des ressources</b>		
Variation du fonds de roulement net global (ressources nettes)			Variation du fonds de roulement net global (emplois nettes)		

**Source :** Meyer, G, « Top actuel : analyse financière », Op.cit, p.30.

*Tableau10: partie 2 du tableau de financement*

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

<b>Variation du FRNG</b>	Besoins (1)	Dégagements (2)	Solde (2)- (1)
<b><u>Variation &lt;&lt; exploitation &gt;&gt;</u></b> Variation des actifs d'exploitation : -stocks et en-cours -avances et acomptes versés sur commande -créances client et comptes rattachés -variation des dettes d'exploitation -avances et acomptes reçus sur commandes -dettes fournisseurs et comptes rattachés			
<b>Totaux</b>			
Variation nette d'exploitation (A)			
<b><u>Variation &lt;&lt;hors exploitation&gt;&gt;</u></b> -variation des autres débiteurs -variation des autres créditeurs			
<b>Totaux</b>			
Variation nette hors exploitation (B)			
Variation total du BFR (C) = (A) + (B)			
<b><u>Variation &lt;&lt;trésorerie&gt;&gt;</u></b> -variation des disponibilités -variation des concours bancaires			

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

<b>Totaux</b>			
Variation nette de trésorerie (D)			
Variation de FR net global (C) + (D)			

Source : Meyer, G, « Top actuel : analyse financière », Op.cit, p.31.

### **Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie**

Observer un équilibre financier et une rentabilité apparente ne garantit pas automatiquement la santé de l'entreprise. Il est nécessaire d'envisager sa situation future afin de pouvoir anticiper les ajustements nécessaires pour limiter certains risques futurs.

#### **1. Définition de la gestion prévisionnelle**

Selon Solnik, « La gestion prévisionnelle de la trésorerie représente l'une des responsabilités clés du professionnel financier au sein de l'entreprise. Son objectif est de garantir un approvisionnement adéquat en liquidités. Cette pratique implique la prévision des montants nécessaires et la sélection de la forme de financement la mieux adaptée aux exigences de l'entreprise »<sup>90</sup>.

Avant de prendre de telles décisions, il est crucial de développer un plan de financement à long terme. Cette approche, échelonnée sur plusieurs années, simulera les besoins constants de l'entreprise ainsi que les ressources internes issues de son activité. Les fluctuations saisonnières des exigences financières seront analysées en détail au sein d'un budget mensuel de trésorerie.

#### **2. Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie**

L'élaboration des prévisions de la trésorerie peuvent être en trois (03) niveaux<sup>91</sup>:

- **Le plan de financement** : il représentait les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;

<sup>90</sup> Solnik, B, « Gestion financière », 6eme édition, Dunod, Paris, 2005, p.117.

<sup>91</sup> DELIENNEA-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », Op.cit, p.27.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

- **Le budget de trésorerie** : il affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an ;
- **Fiche en valeur** : c'était la trésorerie en date de valeur qui correspondait aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.

### 2.1 Plan de financement

Tandis que l'expression "plan financier" se rapporte à une projection des futurs revenus, dépenses et actifs, le terme "plan de financement" est généralement associé aux méthodes par lesquelles les ressources sont mobilisées pour couvrir les dépenses futures. Cela peut inclure la génération de revenus, le recours à l'emprunt ou l'utilisation d'économies préalables<sup>92</sup>.

#### 2.1.1 Le rôle de plan de financement

Un plan de financement représente un outil essentiel pour les dirigeants, offrant plusieurs fonctions<sup>93</sup> :

- ✓ Il sert à évaluer les conséquences des choix stratégiques et des décisions de financement sur la trésorerie de l'entreprise.
- ✓ Outil de négociation avec les partenaires financiers : le plan de financement justifie le recours au financement extérieur. Ils comptent pour les banquiers, les partenaires, les sociétés de capital-risque.
- ✓ Outil de prévention des difficultés de l'entreprise : en anticipant les difficultés qui pourraient surgir sur le plan opérationnel.
- ✓ Il a la capacité de sensibiliser les acteurs opérationnels à « la gestion financière ».

#### 2.1.2 Elaboration de plan de financement

L'élaboration du plan de financement nécessite au minimum deux étapes<sup>94</sup> :

- Créer un plan en l'absence de financements externes. Cela implique de partir des soldes disponibles en fin de période pour identifier les besoins à combler, et ainsi déterminer les financements externes requis pour les satisfaire.
- Élaborer un plan de financement en intégrant les sources externes de financement. Cette approche prend en considération les financements provenant de l'extérieur de l'entreprise pour répondre aux besoins définis.

---

<sup>92</sup> Meyer, G, « Top actuel : analyse financière », Op.cit, p.58.

<sup>93</sup> Briot, F, « le petit finance », 5eme édition, DUNOD, Paris, 2013, p.41.

<sup>94</sup> Barreau, J. Delahaye, J, « Gestion financière », 12eme édition, Dunod, Paris, 2003, p.424.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

### 2.1.3 Présentation de plan de financement

Un exemple de plan de financement :

*Tableau 11: Plan de financement*

Désignation	N	N+1	N+2
<b>Ressources</b>			
CAF			
Cessions d'éléments d'actifs			
Réductions d'immobilisations financières			
Augmentation de capital			
Subventions d'investissements reçues			
Emprunts nouveaux			
Augmentation des comptes courants			
Diminution du besoin en fonds de roulement			
<b>Total des ressources</b>			
<b>Emplois</b>			
Dividendes			
Acquisitions d'immobilisations			
Montant brut transféré des charges à répartir			
Remboursements d'emprunts			
Remboursement des comptes courants			
Augmentation du besoin en fonds de roulement			
<b>Total des emplois</b>			
Ressources – Emplois			
Trésorerie en début d'exercice			

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

Trésorerie en fin d'exercice			
------------------------------	--	--	--

Source : Briot, F, « le petit finance », Op.cit, p.40.

### 2.2 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie se présente sous la forme d'une projection écrite des flux financiers à venir d'une entreprise. Il anticipe les rentrées de fonds provenant de diverses sources, les sorties de trésorerie pour différentes dépenses, et en fin de compte, la position de trésorerie envisagée. Habituellement établi sur une base mensuelle, ce budget englobe toute la période couverte par la planification et offre une représentation structurée des mouvements anticipés de trésorerie au fil des opérations.

#### 2.2.1 Les objectifs du budget de trésorerie

Il a pour objectifs de<sup>95</sup> :

- ✓ Anticiper les nécessités de financement à court terme ainsi que les excédents de trésorerie potentiels.
- ✓ Sélectionner les modes de financement ou d'investissement les plus appropriés, afin d'assurer les fonds requis dans les conditions les plus favorables possibles. Cette démarche vise à optimiser le résultat financier de l'entreprise.

#### 2.2.2 Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie fait partie de la démarche budgétaire (budget des achats, de la production, des ventes et des investissements). En pratique, il est habituel de créer trois types de budgets distincts : le budget de TVA, le budget des encaissements et le budget des décaissements<sup>96</sup>.

- **Budget de TVA**

Pour chaque période, il est essentiel de calculer le montant de TVA à déboursier en appliquant correctement les règles fiscales liées aux obligations de TVA. Le montant de TVA qui devra être payé pour le mois M doit être inclus dans le budget de trésorerie du mois M+1 (le mois où il sera effectivement réglé, à moins qu'il ne soit couvert par une garantie). En parallèle, le crédit de TVA enregistré pour le mois M peut être reporté sur la déclaration de TVA du mois suivant, sauf dans les cas de procédure de remboursement.

<sup>95</sup> DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », Op.cit, p.29.

<sup>96</sup> Meyer, G, « Top actuel : analyse financière », op.cit, p.52.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

- **Budget des encaissements**

<b>Encaissements d'exploitation</b>	Construit à partir du budget des ventes ; Englobe les encaissements des clients (TTC) ; Assure également le recouvrement des créances de l'année précédente.
<b>Encaissements hors exploitation</b>	Ces éléments englobent : Cession d'actifs immobilisés ; Ressources issues d'un financement stable (prêt, augmentation de capital, subvention) ;

- **Budget des décaissements**

<b>Décaissement d'exploitation</b>	Fondé sur le budget d'achats ; Inclut les paiements aux fournisseurs conformément à la réglementation (TTC) ;
<b>Décaissement hors exploitation</b>	Il englobe : L'acquisition d'actifs immobilisés ; Le règlement des échéances du prêt ; Les dividendes à payer ; Les acomptes et le solde de l'impôt sur les sociétés.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

### 2.2.3 Présentation de budget de trésorerie

Un exemple de budget de trésorerie :

*Tableau 12: Budget de trésorerie*

Désignation	Jan	Fév.	Mars	...	Déc.
Encaissement sur ventes TTC					
Produits financiers à encaisser					
Autres recettes TTC à encaisser					
<b>Total des recettes d'exploitation (1)</b>					
Décaissements sur les achats TTC					
Paiement des charges de personnel					
Impôts et taxes d'exploitation					
TVA à payer					
Charges financière a déboursé					
Autre charges d'exploitation à payer					
<b>Total des dépenses d'exploitation (2)</b>					
<b>Flux net de trésorerie d'exploitation (3) = (1) – (2)</b> <b>(mensuel)</b>					
Cession d'immobilisation TTC					
Nouveau emprunts contractés (principal)					
<b>Total des recettes hors exploitation (4)</b>					
Immobilisation TTC					
Echéances de remboursement d'emprunt					
Impôts sur les bénéfices (acompte et stocks)					
TVA à payer					

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

<b>Total des dépenses hors exploitation (5)</b>					
<b>Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)</b>					
<b>Solde global mensuel (7) = (3) + (6)</b>					
<b>(+ou-) décision de trésorerie (financement ou placement)</b>					
<b>Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)</b>					

Source : Briot, F, « le petit finance », Op.cit, p.42.

### 2.3 Fiche de valeur

La fiche de valeur constitue la seule justification du plan de trésorerie d'une entreprise. Ce document, également désigné sous le nom de fiche de suivi historique des valeurs, représente l'outil de référence essentiel pour un trésorier d'entreprise dans son travail quotidien.

Il désigne la date à laquelle le montant est utilisé pour le calcul des intérêts. Cette date peut différer de celle de la transaction réelle (l'inscription comptable de la transaction). Généralement, ce jour précède la date de transaction en cas d'escompte. Il sera après la date de transaction en état de crédit<sup>97</sup>.

#### 2.3.1 Les objectifs de fiche de valeur

Les objectifs de la fiche de valeur sont les suivants<sup>98</sup> :

- ✓ La fiche de valeur enregistre les entrées et les sorties financières de l'entreprise à la date de valeur plutôt qu'à la date comptable de l'opération.
- ✓ Elle documente les flux d'encaissements et de décaissements en fonction de leur nature transactionnelle, tels que la réception ou l'émission de chèques, les dépôts et les avis de prélèvement, ainsi que les encaissements par lettres de change.
- ✓ Dans la liste de suivi des valeurs, le solde initial précède l'inscription des nouvelles transactions, résultant de l'accumulation des transactions du jour avec le solde de la journée précédente.

<sup>97</sup> Briot, F, « le petit finance », Op.cit, p.42.

<sup>98</sup> Ibid. p.42.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

- ✓ Les choix et actions entrepris par le trésorier sont également notés dans la fiche de valeur.
- ✓ L'objectif global est d'atteindre un solde de trésorerie équilibré, où les entrées et les sorties s'équilibrent.

### 2.3.2 Elaboration de fiche de valeur

Toutes les opérations de débit (paiements) et de crédit (encaissements) sont enregistrées et organisées dans une structure quotidienne, matérialisée par un document hors du cadre comptable, appelé fiche de valeur. Cette fiche de valeur offre la possibilité de surveiller de manière quotidienne l'état de trésorerie.

Un exemple de fiche de valeur :

**Tableau13:** *Présentation de la Fiche de valeur*

Désignation	Samedi	Dimanche	.....	Jeudi
<b>Solde initial</b>				
Mouvements créditeurs				
Remise chèque sur place				
Remise chèque hors place				
Remis d'espèces				
Effets à l'encaissement				
Effets à l'escompte				
Virement reçus				
Autres				
<b>Total recette</b>				
Mouvement débiteurs				
Chèque émis				
Effets domiciliés				
Virement émis impayés				

## CHAPITRE 2 : APPROCHE D'ANALYSE DE LA TRESORERIE

---

Autres				
<b>Total dépenses</b>				
<b>Solde avant décision</b>				
Décision :				
Escompte				
Placement				
Agios				
Virement				
Virement banque à banque				
Recettes				
Charge recette				
<b>Solde après décision</b>				

**Source :** ROUSSELOT, P et VERDIE, J-F, « Gestion de trésorerie », Op.cit., p.74.

### *Conclusion de chapitre*

L'analyse financière se révèle comme un outil crucial pour la gestion efficace de la trésorerie. Son rôle est d'évaluer la santé financière de l'entreprise ainsi que sa performance, afin de guider les décisions en matière d'investissement et de financement. Cette évaluation s'effectue sur des périodes multiples dans le temps (analyse pluriannuelle) et en tenant compte du secteur d'activité.

L'analyse de la trésorerie par le bilan est fondamentale. Dans ce contexte, la liquidité permet d'évaluer si l'entreprise est capable de répondre à ses obligations immédiates, notamment le remboursement des prêts et autres engagements.

De même, les utilisateurs des informations comptables ont besoin de données sur les flux de trésorerie et d'indicateurs financiers pour évaluer l'activité de l'entreprise et évaluer son efficacité dans la gestion de ses besoins financiers. Cela facilite la prise de décisions plus éclairées.

Enfin, la gestion prévisionnelle est essentielle, particulièrement dans le contexte de la gestion moderne qui évolue rapidement et fait face à des changements variés. Cette gestion prévisionnelle joue un rôle crucial dans le monde de l'administration moderne, en tenant compte de l'émergence de nouvelles structures administratives et de l'évolution constante de l'environnement commercial.

# *CHAPITRE 03*

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

### *Introduction de chapitre*

Afin d'assurer la croissance de l'entreprise, il est essentiel d'examiner le bilan par le calcul de paramètres essentiels tels que le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie. Cette démarche englobe la création d'un plan de trésorerie pour anticiper les éventuelles difficultés financières à venir.

Après avoir exposé deux chapitres théoriques portant sur la gestion de trésorerie et ses méthodes d'analyse, nous passerons désormais au troisième chapitre, consacré à l'étude d'un cas concret au sein de l'entreprise portuaire d'Alger. Ce chapitre se décompose en trois sections :

- La première section offre un aperçu de l'entreprise portuaire d'Alger.
- La deuxième section se focalise sur l'analyse de l'équilibre financier au sein de cette entreprise.
- La dernière section aborde les techniques d'analyse et de prévision de trésorerie au sein de l'entreprise.

# CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

## *Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil*

### **1. Historique et présentation<sup>99</sup>**

#### **1.1 Historique du port d'Alger**

D'après le site officiel de port d'Alger et les données fournis par l'entreprise, « Icosim (qui signifierait îles aux mouettes) appellation latinisée par la suite par les romains et qui deviendra icosium et bien par la suite el Djazair ou Alger par attribution aux îlots trois appellations pour un même lieu en des temps différents.

Cet historique de l'appellation de la ville s'est étalé sur plusieurs siècles, en fait c'est aux phéniciens qu'on attribue l'édification du premier site vers le 5<sup>ème</sup> siècle avant l'ère chrétienne.

Les phéniciens hardis navigateurs, spécialisés dans le commerce à grande distance connaissaient les dangers de la cote africaine de la mer méditerranée : celle –ci est en effet parsemée de nombreux récifs qui rendaient la navigation nocturne particulièrement difficile, et même les plus téméraires d'entre eux évitaient de naviguer de nuit.

La nécessité de ces haltes explique la création de petits ports le long de la cote tous les 40 à 50 Kms, distance équivalente à une journée de navigation. Toutefois, sur le site algérois, les phéniciens installèrent un deuxième comptoir pour leur permettre de faire escale avant Tipaza (en plus du comptoir de la région déjà existant : celui de tamenfoust).

Depuis cet ancien comptoir phénicien « icosim » devenu ville prospère punique, numide, romaine, vandale, et byzantine a toujours préservé sa vocation maritime et portuaire, durant toute cette longue période qui s'est étalée sur 16 siècles tout en gardant entier ce mystère « est-ce le port qui a créé la ville ou est – ce la ville qui a créé le port ? ». C'est ainsi, qu'en l'an 935 bologhine ibnou ziri créa des sites vivantes et riches telles qu'Alger, Miliana, Médéa, et lui donna le nom de Mezghana que la mémoire des hommes ne devait pas conserver, lui préférant celui d'el Djazair.

---

<sup>99</sup> Informations internes de l'entreprise portuaire d'Alger

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

Au 17<sup>e</sup> siècle l'apparition hostile des navires espagnols a amené les habitants de la cité à lier alliance avec les ottomans empêchant ainsi l'occupation de la ville ; les espagnols gardèrent toutefois en leur possession « le penon » situé sur un îlot rocheux contrôlant ainsi à leur avantage l'entrée du port, dont ils n'en furent chassés qu'en 1529.

C'est de cette époque que date la première construction maritime qui fit d'el Djazair un véritable port. De fait le grand amiral Khair-Eddine relia le « penon » à la ville au moyen d'une jetée et construisit un mole en prolongement de l'îlot de façon à constituer un abri pour les navires par gros temps ; ce premier élément du port d'el Djazair (ouvrages en blocs naturels qui composent une partie de la jetée actuelle connue sous le nom de son auteur et abritée efficacement du nord par la darse de l'amirauté), a été réalisé par 30.000 hommes et édifié en seulement trois années.

En 1830, au moment de l'invasion coloniale française, le port offrait une superficie de 3 hectares 50 ares avec une passe de 130 mètres de large au sud. Le début de la construction du bassin du vieux port remonte à 1830. Le bassin achevé comprenait la jetée nord, l'actuelle grande jetée Khair-Eddine, la jetée du sud (dit au large) ; les rampes reliant les quais à la ville, deux formes de radoub, gare et voies ferrées furent achevées en 1865. La construction du bassin de l'agha a été achevée en 1914.

De 1914 à 1940, construction du bassin Mustapha qui est séparé du bassin de l'agha par un grand mole bologhine et par une passe de 100 m.

De 1950 à 1953 construction de la gare maritime à la mole el Djazair.

De 1961 à 1963 construction de la mole de Skikda.

En 1962, une nouvelle ère commence : riche de son histoire plusieurs fois millénaire, l'Algérie, s'ouvre de nouveau vers le monde. Alger est redevenue capitale de la nouvelle Algérie.

Le grand Alger en continuel développement abrite plus de trois millions d'habitants.

Capital économique, politique et intellectuelle, Alger est aussi un important centre industriel avec le premier port commercial du pays.

De 1987 à 1988 remblayage de la darse de Calvi et réalisation d'un appontement en duc d'albe et de six rampes RO/RO.

# CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

De 1994 à 1998, construction du terminal à conteneurs d'une superficie de 17.5 HA et d'une capacité de plus de 250.000 EVP.

Ville commerçante, Alger s'ouvre de nouveau sur le monde, avec un trafic de plus en plus important, son port est appelé dans les prochaines années à prendre une place de plus en plus prépondérante »<sup>100</sup>.

## **1.2 Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger**

### **1.2.1 Infrastructure de l'entreprise**

- La date d'établissement statut : 23/09/1989
- Forme juridique : EPE/SPA relevant de la société de gestion des participations de l'état –ports- « SOGEPORTS ».
- Capital social : 4 200 000 000 DA.
- Siège social : 02, RUE D'ANGKOR BP 259 ALGER R.P

L'entreprise portuaire d'Alger a la lourde tâche de gérer le port d'Alger de façon efficace et d'améliorer le rendement du port vu son intérêt stratégique pour le développement du pays.

#### **Objet social :**

Activités de puissance publique : gestion, exploitation, préservation et développement des infrastructures et superstructures portuaires et pilotage des navires.

Activités commerciales : manutention, acconage (Débarquement, Embarquement, entreposage et délivrance de marchandises), Relevage, lamanage et avitaillement des navires en eau douce, remorquage des navires et engins flottants.

#### **Description général :**

Les accès au port par la baie d'Alger : deux accès possible au port ; la passe nord et la passe sud,

- Passe nord : 176 mètres de largeur et 22 mètres de profondeur.
- Passe sud : 240 mètres de largeur et 16 mètres de profondeur.

Superficie du plan d'eau abrité : il est évolué à 184 hectares réparti en 3 bassins :

- Bassin du vieux port : 74 hectares, profondeur de 7 à 20m

---

<sup>100</sup> Historique du port – Epal- Port d'Alger. (N.d). <https://www.portalger.com.dz/historique-du-port/>

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

- Bassin de l'agha : 35 hectares, profondeur de 6.5 à 15m
- Bassin de Mustapha : 75 hectares, profondeur de 7 à 11m

Les quais : il en existe 37 dont spécialisés (soutrage, RO/RO, conteneurs, voyageurs)

La longueur du quai du port d'Alger est de 9734m est affecté comme suit :

- La mole de pêche : situé dans le vieux port se compose d'un ensemble de quatre quai, d'une longueur totale de 577m calant 3.7et 6m
- Station de remorquage installé au quai n°12
- La mole de Guelma réservé au stockage du fuel et au soudage des navires a une longueur de 560 m et fondé a moins de 9 m
- Le port pétrolier situé dans la partie sud a quai n°37 avec un linéaire de quai de 600 m et un tirant d'eau de 10.5 m
- La longueur du quai affecté aux marchandises diverses et au trafic spécialisé hors-hydrocarbures es de 71174 m. ce linéaire est fondé entre 6.5 et 11 m ; comprenant 44 postes à quai. Les quai 27, 28 et 29

Les terres pleines : surface totale y compris les voies publiques 126 hectares d'une capacité de 300.00m<sup>2</sup>

Parcs roulants : spécialisés pour l'entreposage de véhicules et engins roulants.

Les hangars : ils occupent une superficie globale couverte de 70.000m<sup>2</sup> soit 26 magasins surfaces couvertes de 17 hangars d'une capacité de 50.000m<sup>2</sup>.

Les équipements : parmi les équipements de l'entreprise portuaire d'Alger :

Le remorquage : 08 remorqueurs de puissance variant entre 1000 et 2000 C.V

Grues : 15 grues électriques,

- 06 grues automotrices de quai (20 tonnes /unités).
- 07 grues automobiles de 20 à 300 tonnes.

### 1.2.2 Les missions de l'entreprise

L'EPAL assure des missions de puissance publiques et au même temps elle garantit l'essentiel des activités a caractères commerciales effectuées à l'intérieur de l'enceinte portuaire, ainsi, on peut établir la classification suivante :

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

### Missions de puissances publiques :

- Gestion, exploitation, préservation et développement du domaine public portuaire
- Pilotage et lamanage
- Sureté portuaire

### Activités commerciales :

- Remorquage
- Manutention : opération de chargement et de déchargement de navires
- Acconage : pointage réception et délivrance des marchandises
- Logistique : exploitation et maintenance des engins de levage et équipements de manutention
- Gestion du terminal à conteneurs

Activités annexes : avitaillement en eau douce, scanner.

### **1.3 La structure organisationnelle de l'entreprise**

Dans les dernières années l'entreprise a connu une forte manutention des 1995, elle produit des programmes de modernisation et de développement en créant de nouvelles directions et nouvelles méthodes en organisation scientifique du travail.

L'entreprise est actuellement structurée en : directions opérationnelles, directions domaines, directions fonctionnelles.

#### **Les directions fonctionnelles :**

Direction des ressources humaines : a la charge de définir et de mettre en œuvre la politique des ressources humaines de l'entreprise et notamment les aspects suivants :

- Etudes des postes de travail.
- Conception et suivie des procédures de gestion du personnel.
- La fonction du personnel.

Direction finances et comptabilité : elle a pour mission de :

- Définir et de mettre en œuvre la politique de gestion financière et des procédures comptable de l'Entreprise.
- Elle veille à l'application de la comptabilité conformément à la réglementation ;

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

Direction de l'audit : elle comprend :

- Elabore et valide les procédures et leur mise en place
- Audit des sur les dossiers de l'entreprise.
- Audit de la facturation
- Audit de la paie.
- Diverses missions ponctuelles d'audit à la demande de la direction générale.

Direction Planification et informatique :

- Elle assure les fonctions de conception en matière d'étude de planification, d'organisation et informatique.
- Elle assiste toutes les directions dans la conception et la mise en place des procédures manuelles et informations
- Elle entreprend des études à caractère économique générale
- Elle élabore des plans annuels et pluriannuels et des bilans d'exécution de ces plans

### **Les Directions Opérationnelles :**

Directions de la manutention : elle a pour tâche du chargement et déchargement des navires ; la prise et mise sous hangar et sur terre –pleins des marchandises ; le relevage des marchandises à l'intérieurs de l'enceinte portuaire.

Direction de l'acconage : elle gère les magasins et les terres pleins de l'entreprise ainsi que le domaine portuaire.

Elle gère le transit des marchandises (réception, pointage, magasinage, et livraison).

Direction de la centrale logistique : elle est chargée de la gestion des engins de manutention portuaire, de leur affectation en fonction des besoins exprimés par les directions manutention et acconage et de leur location aux autres usagers du port d'Alger.

Direction remorquage :

Les activités de remorquage concernent :

- Les opérations consistant à tirer ou pousser le navire.
- Les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage des navires.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

### Direction terminal à Conteneurs :

Elle est chargée :

- De la gestion et l'exploitation du terminal à conteneurs ;
- Des Opérations de réception des conteneurs ;
- Du Pointages des conteneurs ;
- De l'acheminement des conteneurs depuis le quai jusqu'à la zone d'entreposage ;
- De la facturation des prestations fournies par la direction du terminal.

### **Les Directions domaines**

Direction travaux et développement : L'objectif assigné à cette structure est la prise en charge de l'ensemble des travaux d'entretien, de réhabilitation, de réalisation d'ouvrage et de maintenance des installations, bâtiments, et équipements portuaires.

Direction de capitainerie : elle est responsable de la sécurité à l'intérieur du domaine portuaire ainsi que l'ensemble des activités d'aide à la navigation lors des mouvements de navires dans le port et en rade.

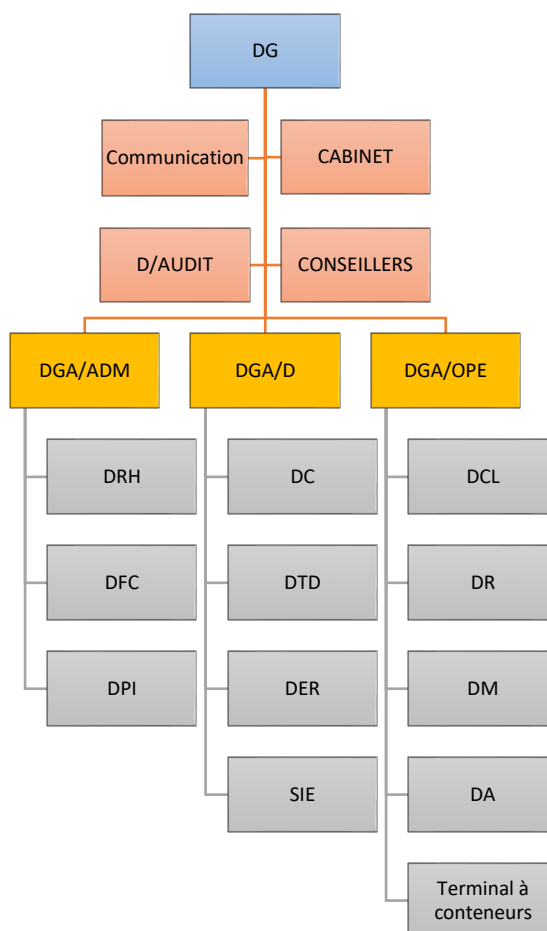
Direction de la Sécurité Interne : les missions de la sécurité interne de l'entreprise, qui est devenue une direction, sont réglementées par les textes, entre autre veiller à la préservation des biens et des personnes exerçant au niveau du port.

Direction exploitation et réglementation : elle est chargée de la gestion du domaine public portuaire de l'application des textes législatifs et réglementaires et de l'actualisation de ceux jugés indiquant ainsi que la promotion du port d'Alger en tant que première place portuaire du pays.

- ❖ L'organigramme de l'Entreprise se présente comme suit :

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

*Figure4: Organigramme de L'entreprise E.P.A.L*



Source : Informations interne de l'entreprise.

## **2. Présentation de la direction finances et comptabilité<sup>101</sup>**

### **2.1 Présentation de la direction finances et comptabilité**

L'exercice Comptable de l'entreprise portuaire d'Alger débute le 1 janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

La direction s'oblige à tenir une comptabilité conformément au plan comptable national.

Elle comprend trois départements :

- Département finances.
- Département budget.
- Département comptabilité générale.

<sup>101</sup> Informations internes de l'entreprise portuaire d'Alger

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

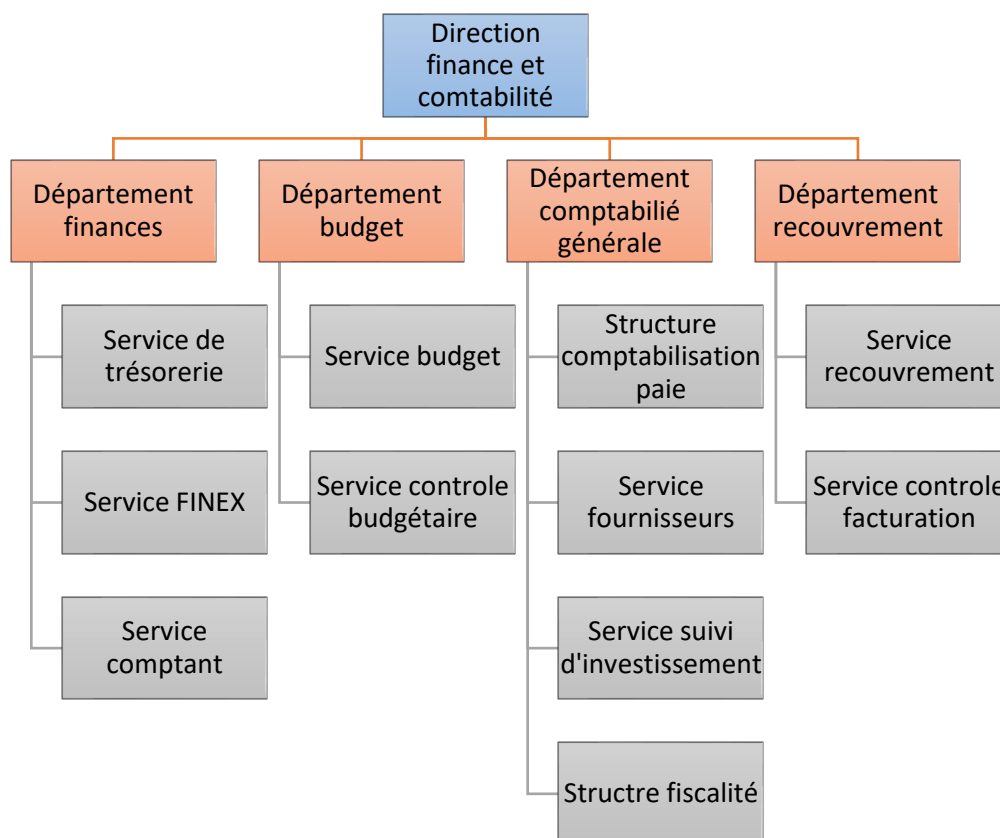
- Département Recouvrement.

### 2.2 Missions de la DFC

- La mise en œuvre d'une gestion financière et des procédures comptables.
- L'élaboration des analyses financières périodiques.
- L'établissement des plans de financement périodiques.
- Assurer le suivi permanent de sa trésorerie.
- Le suivie de l'exécution du budget et le plan de trésorerie prévisionnel d'exploitation et d'investissement.
- Le suivi des créances et du recouvrement.

### 2.3 La structure organisationnelle de la D.F.C

*Figure5: Organigramme de la direction finance et comptabilité*



**Source :** informations internes de l'entreprise.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

### 2.3.1 Département finances

Il est chargé :

- Du suivie hebdomadaire de la trésorerie de l'entreprise.
- De l'établissement des plans de financement et budget de trésorerie.
- De l'établissement des situations périodiques de trésorerie.

Le département finance et trésorerie comprend trois services :

#### 2.3.1.1 Le service FINEX

Ce service a pour missions :

- De gérer l'ensemble des opérations financières extérieures.
- Du financement des opérations liées au investissement d'importation.

#### 2.3.1.2 Service trésorerie

- La gestion des comptes bancaires.
- Le suivi des opérations de caisse.
- D'entretenir des relations avec l'administration fiscale (pour le paiement des droits et taxes) et les organismes sociaux (pour le paiement des cotisations).

#### 2.3.1.3 Service comptant

Il est chargé de :

- La détermination du Chiffre d'Affaire.
- La comptabilisation du Chiffre d'Affaire.
- L'analyse des comptes clients.
- La déclaration de la TAP au service fiscalité
- Le reversement de la TVA au service fiscalité.
- La comptabilité et le suivi des remises des chèques.

### 2.3.2 Département budget

Il est chargé :

- De consolider le budget et de déterminer les résultats par centre de couts et de revenus.
- D'analyser les résultats analytiques et d'élaborer des synthèses.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

Il comprend deux services :

### **2.3.2.1 Service budget**

Il est chargé de :

- L'élaboration et de la révision du budget d'entreprise.
- De la confection du tableau des résultats et ratio mensuels.
- De la confection du rapport trimestriel des charges et produits et de la trésorerie.
- Suivie de l'exécution du budget des investissements.

### **2.3.2.2 Service contrôle budgétaire**

Une fois le budget est mis en application il nécessite un contrôle budgétaire pour procéder à une comparaison entre ce qui a été prévue et réalisé.

Il est chargé :

- Suivi périodique des réalisations budgétaires.
- Établissement de tableau de bord de gestion.

### **2.3.3 Département comptabilité générale**

Il est chargé :

- De l'organisation et du suivie de l'ensemble des opérations comptables de l'entreprise.
- De l'élaboration des consolidations des comptes.
- De la traduction des orientations de l'entreprise en termes d'objectifs financiers et comptables.

Le département comptabilité générale est organisé en 4 services :

#### **2.3.3.1 Le service fournisseur (tiers)**

Le service fournisseur enregistre toute opération concernant l'achat à crédit, cela après qu'une des directions de l'entreprise envoi un dossier à la direction finance et comptabilité au service de trésorerie pour qu'elle obtienne un chèque du montant de l'achat, alors le dossier doit passer par le service fournisseur pour qu'il enregistre dans le fichier, et comptabilisé l'achat.

Il est chargé :

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

- La tenue du fichier fournisseur.
- Suivi des marches.
- La comptabilisation des opérations relatives aux fournisseurs.

### **2.3.3.2 La structure suivi d'investissement**

Elle est chargée :

- Du suivie des investissements et de la gestion centrale du patrimoine.
- La cession : en cas de cession, l'investissement concerné sera annulé de l'état des investissements et l'écriture de régularisation permet de solder l'amortissement.

### **2.3.3.3 La structure comptabilisation paie**

Elle est chargée :

- Du décompte et du contrôle des rémunérations de l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- De contrôler et vérifier les documents relatifs aux rémunérations de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

### **2.3.3.4 Structure fiscalité**

Elle est chargée :

- Élaborer le bilan fiscal.
- Élaborer avant le 20 du mois le G50.

### **2.3.4 Département recouvrement**

Il est chargé :

- De réception et contrôle de la facturation.
- De la tenue du fichier « clients ».
- Du recouvrement des créances auprès des clients.
- De la relance et suivi des opérations liées au recouvrement des créances.

Il est composé de deux services :

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

### **2.3.4.1 Services recouvrement**

Selon des différentes modalités de paiement :

- Par chèque : le client ramène au comptable recouvrement des chèques avec leur facture détaillée ; le comptable retire des dossiers clients pour vérification de la facture ; la réception de la facture sera accusée.
- Par virement (banque), par espèce, par avance.

### **2.3.4.2 Services facturation**

Il est chargé de :

- Contrôle des factures.
- L'émission des factures aux clients.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

### Section 02 : Analyse de la situation financière de l'E.P.A.L par l'équilibre financière (Approche statique)

Après avoir présenté l'entreprise d'accueil, nous allons commencer par explorer le bilan financier. Ensuite, nous passerons en revue des indicateurs clés tels que le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (TR). Nous calculerons également divers ratios. Cette analyse nous aidera à mieux appréhender l'équilibre financier et à formuler des jugements et recommandations pour évaluer correctement l'entreprise.

#### **1. Elaboration des bilans financiers**

Pour effectuer cette analyse, nous devons tout d'abord commencer par exposer les bilans financiers qui sont élaborés à partir des ajustements réalisés au niveau des bilans comptables. Ces ajustements nous permettent de présenter le bilan sous forme de grandes catégories.

#### **1.1 Présentation de tableau des emplois des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022**

*Tableau14: Tableau des emplois des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022*

<b>LIBELLE</b>	<b>NET 2020</b>	<b>NET 2021</b>	<b>NET 2022</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition (goodwill +/-)			
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>14101874,25</b>	<b>4 761 269,62</b>	<b>4 332 205,78</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>7727009157,68</b>	<b>7 965 095 430,80</b>	<b>9 495 785 621,36</b>
Terrains	2256727400,00	2 256 727 400,00	2 256 727 400,00
Bâtiments	1263518179,41	2 002 377 423,61	3 673 486 213,07
Autres immobilisations corporelles	4206763578,27	3 705 990 607,19	3 565 572 008,29
Immobilisations en concession	0,00		
<b>Immobilisations encours</b>	<b>2500124526,79</b>	<b>2 679 216 819,48</b>	<b>756 097 833,30</b>

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

<b>Immobilisations financières</b>	<b>1125226639,97</b>	<b>2 515 375 201,00</b>	<b>2 562 567 078,59</b>
Titres mis en équivalence	59500000,00	59 121 511,23	85 900 000,00
Autres participations et créances rattachées	0,00	1 141 300 000,00	1 116 445 494,19
Autres titres immobilisés	<b>0,00</b>		
Prêts et autres actifs financiers non courants	2773184,16	2 768 184,16	2 768 184,16
Impôts différés actif	1062953455,81	1 312 185 505,61	1 357 453 400,24
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>11366462198,69</b>	<b>13 164 448 720,90</b>	<b>12 818 782 739,03</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>	<b>192535415,22</b>	<b>178 637 297,68</b>	<b>172 497 691,52</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>2562184095,94</b>	<b>2 910 243 303,56</b>	<b>3 312 578 338,47</b>
Clients	1198469730,94	1 477 598 881,55	2 006 163 513,65
Autres débiteurs	564481803,27	559 191 897,57	554 197 200,00
Impôts et assimilés	799232561,73	873 452 524,44	752 217 624,82
Autres créances et emplois assimilés			
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>18197856108,09</b>	<b>18 678 148 718,68</b>	<b>19 187 510 275,06</b>
Placements et autres actifs financiers courants	12838950010,00	10 139 100 010,00	8 039 090 010,00
Trésorerie	5358906098,09	8 539 048 708,68	11 148 420 265,06
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>20952575619,25</b>	<b>21 767 029 319,92</b>	<b>22 672 586 305,05</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>32319037817,94</b>	<b>34 931 478 040,82</b>	<b>35 491 369 044,08</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des bilans comptables.

### 1.2 Présentation de tableau des ressources des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022

*Tableau15: tableau des ressources des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022*

<b>LIBELLE</b>	<b>NET 2020</b>	<b>NET 2021</b>	<b>NET 2022</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis	10 500 000 000,00	10 500 000 000,00	10 500 000 000,00
Capital non appelé			

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	11 785 799 816,56	14 460 396 772,38	14 547 684 138,28
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2428 639 062,83	1 795 787 365,29	2 060 789 094,48
Autres capitaux propres - Report à nouveau	492 757 892,99	0,00	0,00
<b>Part de la société consolidant (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>25 207 196 772,38</b>	<b>26 756 184 137,67</b>	<b>27 108 473 232,76</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	3 596 636 283,56	4 468 351 107,55	4 638 924 777,90
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS</b>	<b>3 596 636 283,56</b>	<b>4 468 351 107,55</b>	<b>4 638 924 777,90</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	368 355 687,76	342 030 556,25	277 836 593,42
Impôts	1 405 364 476,54	1 334 297 868,16	1 438 655 762,54
Autres dettes	1 741 484 597,7	2 030 614 371,19	2 027 478 677,46
Trésorerie passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>3 515 204 762,00</b>	<b>3 706 942 795,60</b>	<b>3 743 971 033,42</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>32 319 037 817,94</b>	<b>34 931 478 040,82</b>	<b>35 491 369 044,08</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des bilans comptables.

### 1.3 Le bilan financier de l'année 2020 en grandes masses

*Tableau16: Le bilan financier de l'année 2020 en grandes masses*

Actif	Montant	Passif	Montant
Valeur immobilisé	11 366 462 198,69	Capitaux propres	25 207 196 772,38
Valeur d'exploitation	192 535 415,22	Dettes à LMT	3 596 636 283,56

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

Valeur réalisable	2 562 184 095,94	Dettes à court terme	3 515 204 762,00
Valeur disponible	18 197 856 108,09		
<b>Total Actif</b>	<b>32 319 037 817,94</b>	<b>Total Passif</b>	<b>32 319 037 817,94</b>

**Source :** Elaboré par nous même à partir des bilans financiers.

### 1.4 Le bilan financier de l'année 2021 en grandes masses

*Tableau17: Le bilan financier de l'année 2021 en grandes masses*

Actif	Montant	Passif	Montant
Valeur immobilisé	13 164 448 720,90	Capitaux propres	26 756 184 137,67
Valeur d'exploitation	178 637 297,68	Dettes à LMT	4 468 351 107,55
Valeur réalisable	2 910 243 303,56	Dettes à court terme	3 706 942 795,60
Valeur disponible	18 678 148 718,68		
<b>Total Actif</b>	<b>34 931 478 040,82</b>	<b>Total Passif</b>	<b>34 931 478 040,82</b>

**Source :** Elaboré par nous même à partir des bilans financiers.

### 1.5 Le bilan financier de l'année 2022 en grandes masses

*Tableau18: Le bilan financier de l'année 2022 en grandes masses*

Actif	Montant	Passif	Montant
Valeur immobilisé	12 818 782 739,03	Capitaux propres	27 108 473 232,76
Valeur d'exploitation	172 497 691,52	Dettes à LMT	4 638 924 777,90
Valeur réalisable	3 312 578 338,47	Dettes à court terme	3 743 971 033,42
Valeur disponible	19 187 510 275,06		
<b>Total Actif</b>	<b>35 491 369 044,08</b>	<b>Total Passif</b>	<b>35 491 369 044,08</b>

**Source :** Elaboré par nous même à partir des bilans financiers.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

### 2. Calcul des indicateurs d'équilibre financier

#### 2.1 Calcul de Fonds de roulement (FR)

Calcul du haut du bilan :

$$\text{FR} = \text{Capitaux Permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

\***Capitaux permanent**= Capitaux propres + Dettes à LMT

*Tableau19: Calcul des fonds de roulement des années 2020,2021 et 2022 à partir du haut du bilan*

Désignation	2020	2021	2022
Capitaux propres	25 207 196 772,38	26 756 184 137,67	27 108 473 232,76
Dettes à LMT	3 596 636 283,56	4 468 351 107,55	4 638 924 777,90
Valeur immobilisé	11 366 462 198,69	13 164 448 720,90	12 818 782 739,03
<b>FR</b>	<b>17 437 370 857,25</b>	<b>18 060 086 524,32</b>	<b>18 928 615 271,63</b>

Calcul du bas du bilan :

$$\text{FR} = \text{Actif Circulant} - \text{Dettes à court terme}$$

*Tableau20: Calcul des fonds de roulement des années 2020,2021 et 2022 à partir du bas du bilan*

Désignation	2020	2021	2022
Actif Circulant	20 952 575 619,25	21 767 029 319,92	22 672 586 305,05
DCT	3 515 204 762,00	3 706 942 795,60	3 743 971 033,42
<b>FR</b>	<b>17 437 370 857,25</b>	<b>18 060 086 524,32</b>	<b>18 928 615 271,63</b>

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

### **Interprétation de fonds de roulement :**

Nous constatons que le fonds de roulement est positif pour les années 2020, 2021 et 2022. Cela indique une situation financière favorable de l'entreprise et sa capacité à faire face aux risques potentiels qui pourraient impacter les éléments patrimoniaux à court terme. En d'autres termes, il existe une marge de sécurité financière grâce à l'excédent de financement à moyen terme.

### **2.2 Calcul de besoin de fonds de roulement (BFR)**

Il se calcul comme suit :

$$\text{BFR} = (\text{Valeurs d'exploitation} + \text{Valeurs réalisables}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Trésorerie passif})$$

*Tableau21: Calcul des besoins de fonds de roulement des années 2020,2021 et 2022*

Désignation	2020	2021	2022
Valeurs d'exploitation	192 535 415,22	178 637 297,68	172 497 691,52
Valeurs réalisables	2 562 184 095,94	2 910 243 303,56	3 312 578 338,47
Dettes à court terme	3 515 204 762,00	3 706 942 795,60	3 743 971 033,42
Trésorerie passif	0	0	0
<b>BFR</b>	<b>-760 485 250,84</b>	<b>-618 062 194,36</b>	<b>-258 895 003,43</b>

### **Interprétation de besoin de fonds de roulement :**

Lorsque les besoins en fonds de roulement (BFR) sont négatifs pour les années 2020, 2021 et 2022, cela peut indiquer une gestion financière prudente. Un BFR négatif signifie que l'entreprise a suffisamment de liquidités pour couvrir ses engagements à court terme, sans avoir besoin de recourir à des financements externes, et l'excédent généré permettra d'alimenter sa trésorerie nette.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

### 2.3 Calcul de trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise représente le solde global de sa situation financière. Elle reflète l'excédent ou le déficit du fonds de roulement (FR) après avoir financé le besoin en fonds de roulement (BFR). Il existe deux méthodes pour calculer la trésorerie nette :

➤ **Par les indicateurs de l'équilibre FR et BFR :**

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

*Tableau22: Calcul de trésorerie nette Par les indicateurs de l'équilibre FR et BFR*

Désignation	2020	2021	2022
FR	17 437 370 857,25	18 060 086 524,32	18 928 615 271,63
BFR	-760 485 250,84	-618 062 194,36	-258 895 003,43
<b>TN</b>	<b>18 197 856 108,09</b>	<b>18 678 148 718,68</b>	<b>19 187 510 275,06</b>

➤ **Par le bilan :**

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilité} - \text{Trésorerie Passif}$$

*Tableau23: Calcul de trésorerie nette Par le bilan*

Désignation	2020	2021	2022
Disponibilité	18 197 856 108,09	18 678 148 718,68	19 187 510 275,06
Trésorerie Passif	0	0	0
<b>TN</b>	<b>18 197 856 108,09</b>	<b>18 678 148 718,68</b>	<b>19 187 510 275,06</b>

### Interprétation de trésorerie nette :

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

Durant les trois exercices 2020,2021 et 2022 on enregistre une trésorerie nette supérieure à 0, ce qui signifie que l'entreprise assure un équilibre financier immédiat, c'est à dire qu'elle peut exploiter toute opportunité qui se présente sur le marché.

Dans cette situation :

- Le fonds de roulement couvre entièrement le besoin en fonds de roulement.
- Le surplus du fonds de roulement net représente une trésorerie positive.

Si cette situation continue dans la durée, il est essentiel de s'assurer que l'excédent de trésorerie positive n'est pas excessif et de considérer des placements rémunérateurs pour optimiser la gestion financière.

### **2.4 L'équilibre entre le FR, BFR, et TN**

➤ **FR+ ; BFR- ; TN+**

Dans cette situation, les ressources générées par le cycle d'exploitation s'ajoutent à un excédent de Financement à Long Terme (FR), ce qui entraîne un excédent de trésorerie important. Cette configuration est exceptionnelle. L'entreprise doit être particulièrement attentive à la gestion de sa trésorerie, car il peut y avoir une sous-utilisation des capitaux.

### **3. Analyse par les ratios des liquidités**

Ce genre de ratio vise à évaluer si les actifs à court terme (pouvant être rapidement convertis en liquidités) surpassent les dettes à court terme (exigibles rapidement). Dans cette situation, le risque de faillite à court terme est réduit.

#### **3.1 Le ratio de liquidité générale**

Ce ratio indique l'existence d'un fonds de roulement financier positif, et il doit être supérieur à 1. Son calcul est effectué de la manière suivante :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme}$$

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

*Tableau24: Calcul de Ratio de liquidité générale*

Désignation	2020	2021	2022
Actif Circulant	20 952 575 619,25	21 767 029 319,92	22 672 586 305,05
DCT	3 515 204 762,00	3 706 942 795,60	3 743 971 033,42
<b>R.L.G</b>	<b>5,96</b>	<b>5,87</b>	<b>6,06</b>

### **Interprétation de ratio de liquidité générale :**

Après avoir calculé le ratio de liquidité générale (LG), qui reste supérieur à 1 tout au long de la période examinée, cela indique que l'entreprise est en mesure de rembourser l'intégralité de ses dettes à court terme (DCT) avec ses actifs circulants (un actif circulant considérable couvre ses dettes à court terme).

- ✓ En 2020, le ratio de LG est de 5,96, ce qui signifie que les dettes à court terme sont couvertes 5,96 fois par les actifs à court terme.
- ✓ En 2021, le ratio de LG est de 5,87, ce qui signifie que les dettes à court terme sont couvertes 5,87 fois par les actifs à court terme.
- ✓ En 2022, le ratio de LG est de 6,06, ce qui signifie que les dettes à court terme sont couvertes 6,06 fois par les actifs à court terme.

Cela confirme que cette entreprise est solvable à court terme.

### **3.2 Le ratio de liquidité réduite**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à régler ses dettes à court terme en utilisant ses valeurs disponibles et en transformant ses valeurs réalisables en liquidités. Un ratio supérieur à 1 est essentiel pour garantir que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations financières à court terme. Son calcul est effectué de la manière suivante :

$$\text{Ratio de Liquidité Réduite} = (\text{Valeur Disponible} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court terme}$$

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

*Tableau25: Calcul de ratio de liquidité relative*

Désignation	2020	2021	2022
Valeurs disponibles	18 197 856 108,09	18 678 148 718,68	19 187 510 275,06
Valeurs réalisables	2 562 184 095,94	2 910 243 303,56	3 312 578 338,47
Dettes à court terme	3 515 204 762,00	3 706 942 795,60	3 743 971 033,42
<b>R.L.R</b>	<b>5,91</b>	<b>5,82</b>	<b>6,01</b>

### **Interprétation de ratio de liquidité relative :**

- ✓ En 2020, le ratio de liquidité réduite (RLR) atteint 5,91, ce qui signifie que les dettes à court terme sont couvertes 5,91 fois par les valeurs réalisables et les disponibilités.
- ✓ En 2021, le RLR est de 5,82, ce qui implique que les dettes à court terme sont couvertes 5,82 fois par les valeurs réalisables et les disponibilités.
- ✓ En 2022, le RLR est de 6,01, ce qui indique que les dettes à court terme sont couvertes 6,01 fois par les valeurs réalisables et les disponibilités.

Le ratio de liquidité réduite reste au-dessus de 1 pendant toute la période de 2020, 2021 et 2022. Cela suggère que l'entreprise est en mesure de régler ses dettes à court terme en se basant sur ses créances et ses disponibilités sans avoir besoin de liquider ses stocks. Par conséquent, l'entreprise est en bonne situation financière à court terme.

### **3.3 Le ratio de liquidité immédiate**

Ce ratio mesure la capacité immédiate de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant uniquement ses valeurs disponibles. Un ratio supérieur à 1 est essentiel pour garantir que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour faire face à ses obligations financières immédiates. Son calcul est effectué de la manière suivante :

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

Ratio de Liquidité immédiate = Valeur Disponible / Dettes à Court terme

*Tableau26: Calcul de ratio de liquidité immédiate*

Désignation	2020	2021	2022
Disponibilité	18 197 856 108,09	18 678 148 718,68	19 187 510 275,06
DCT	3 515 204 762,00	3 706 942 795,60	3 743 971 033,42
<b>R.L.E</b>	<b>5,18</b>	<b>5.04</b>	<b>5,12</b>

### **Interprétation de ratio de liquidité immédiate :**

On remarque que ce ratio reste supérieur à 1 en 2020, 2021 et 2022, ce qui montre que l'entreprise a assez d'argent disponible pour rembourser ses dettes immédiatement.

D'après les résultats des indicateurs de la santé financière de l'entreprise, on peut constater que l'entreprise portuaire d'Alger se trouve dans une bonne situation financière, notamment en 2022, avec une trésorerie nette de 19 187 510 275,06 dz. Ces résultats confirment les conclusions tirées de l'analyse des ratios de liquidité. Cela signifie que l'entreprise est en mesure de rembourser ses dettes grâce à ses réserves de liquidités.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

### **Section 03 : L'analyse Par les flux de trésorerie (Approche dynamique) et la gestion prévisionnelle**

Afin d'assurer la croissance de l'entreprise, il est essentiel d'examiner le bilan par le calcul de paramètres essentiels tels que le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie. Cette démarche englobe la création d'un plan de trésorerie pour anticiper les éventuelles difficultés financières à venir.

Après avoir exposé deux chapitres théoriques portant sur la gestion de trésorerie et ses méthodes d'analyse, nous passerons désormais au troisième chapitre, consacré à l'étude d'un cas concret au sein de l'entreprise portuaire d'Alger. Ce chapitre se décompose en trois sections :

- La première section offre un aperçu de l'entreprise portuaire d'Alger.
- La deuxième section se focalise sur l'analyse de l'équilibre financier au sein de cette entreprise.
- La dernière section aborde les techniques d'analyse et de prévision de trésorerie au sein de l'entreprise.

#### **1. Analyse dynamique par le tableau de flux de trésorerie (TFT)**

L'analyse statique ne peut répondre à certaines questions cruciales pour comprendre les événements survenus au cours de la période, comme les montants des investissements ou des remboursements de dettes.

L'analyse financière basée sur les flux, en particulier le tableau des flux de trésorerie, agit comme un ajout à l'analyse statique en introduisant une approche dynamique. Cette approche met en évidence de manière explicite les changements dans le patrimoine de l'entreprise au cours des exercices.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

### 1.1 Présentation du tableau des flux de trésorerie des années 2020,2021,2022

*Tableau27: tableau des flux de trésorerie des années 2020,2021,2022*

LIBELLE	NET 2020	NET 2021	NET 2022
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients et autres	10 298 056 619,71	13 903 967 573,49	12 241 690 696,57
Sommes versées aux fournisseurs et aux personnels et autres	-8 323 853 493,05	-7 789 930 975,10	-7 833 551 435,85
Intérêts et autres frais financiers payés	-4 635 540,38	-1 100 421,52	-4 296 114,79
Impôts sur les résultats payés	-856 832 892,43	-943 075 988,10	-610 860 880,00
Flux de trésorerie liée aux placements	-500 000,00	-277 430,17	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 112 234 693,85	5 169 582 758,60	3 792 982 265,93
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	131 149 580,00	14 951 557,00	172 181 179,74
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>1 243 384 273,85</b>	<b>5 184 534 315,60</b>	<b>3 965 163 445,67</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-1 673 751 056,32	-1 509 804 211,86	-594 450 007,02
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	32 250 329,00	9 823 441,00	2 961 771,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	0,00	0,00	-37 600 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		-	29 747 613,36
Intérêts encaissés sur placements financiers	32 727 627,48	309 649 702,17	193 492 965,35
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0,00	0,00	0,00
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-1 314 230 099,84</b>	<b>-1 190 331 068,69</b>	<b>-405 847 657,31</b>

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions		-	-
Dividendes et autres distributions effectuées	-507 719 931,39	-805 440 000,00	-1 007 225 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	121 392,00	60 696,00	63 170 972,38
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-98 725 337,91	-8 681 332,33	-5 890 204,36
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>-606 323 877,30</b>	<b>-814 060 636,33</b>	<b>-949 944 231,98</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	-1 411 593,53	-7 540,84	0,00
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-1 578 581 296,82</b>	<b>3 180 142 610,58</b>	<b>2 609 371 556,38</b>

**Source :** établie par nous-même à partir des documents internes de l'entreprise.

### 1.2 Analyse du tableau de flux de trésorerie

En analysant le tableau des flux de trésorerie sur une période de trois ans, nous observons les flux de trésorerie suivants :

- En 2020, les flux de trésorerie sont négatifs, s'élevant à -1 578 581 296,82 dz. Cela suggère que l'entreprise a utilisé plus de liquidités qu'elle n'a généré au cours de cette année, ce qui peut indiquer une situation financière difficile.
- En 2021, les flux de trésorerie sont positifs à hauteur de 3 180 142 610,58 dz. Cela signifie que l'entreprise a généré un excédent de liquidités au cours de cette année, ce qui peut indiquer une amélioration de sa situation financière.
- En 2022, les flux de trésorerie sont positifs à hauteur de 2 609 371 556,38 dz. Comme en 2021, cela indique que l'entreprise a continué à générer un excédent de liquidités.

Nous remarquons également que l'activité opérationnelle est la principale source de génération de trésorerie au cours des deux années (2021, 2022), avec des montants considérables.

Globalement, ces résultats montrent une amélioration de la situation financière de l'entreprise au fil des années, passant d'une année de flux négatifs à deux années consécutives de flux positifs.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

### 2. Analyse de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise portuaire d'Alger

#### 2.1 Présentation de plan de trésorerie prévisionnel 2023

*Tableau28: Plan de trésorerie prévisionnel 2023*

LIBELLE	1 <sup>er</sup> TRIM 2023	2 <sup>e</sup> TRIM 2023	3 <sup>e</sup> TRIM 2023	4 <sup>e</sup> TRIM 2023	2023
<b>A - Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>					
<b>ENCAISSEMENTS</b>	<b>3 069 859</b>	<b>3 321 725</b>	<b>3 324 362</b>	<b>3 470 734</b>	<b>13 186 681</b>
Encaissements reçus des clients	3 038 199	3 287 467	3 290 077	3 434 939	13 050 681
Autres encaissements	31 661	34 258	34 286	35 795	136 000
<b>DECAISSEMENTS</b>	<b>2 969 670</b>	<b>3 016 897</b>	<b>2 926 174</b>	<b>3 380 155</b>	<b>12 292 895</b>
Sommes versées aux fournisseurs d'achats & approvisionnement	129 357	139 970	140 081	146 249	555 656
Sommes versées aux fournisseurs de services	234 876	254 146	254 348	265 547	1 008 918
Sommes versées au personnel	1 904 040	1 894 287	1 802 968	2 468 752	8 070 047
Intérêts et autres frais financiers payés		0	0	2500	2500
Impôts sur les résultats payés	371 127	371 127	371 127	123 709	1 237 090
Autres décaissements	330 270	357 367	357 650	373 398	1 418 685
Flux de trésorerie liée aux placements					
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires					
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires					
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>100190</b>	<b>304 828</b>	<b>398 188</b>	<b>90 580</b>	<b>893 786</b>

#### **B - Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement**

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

<b>ENCAISSEMENTS</b>	-	-	-	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	-	-	400 000	400 000
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	-	-	-	0	0
Intérêts encaissés sur placements financiers	-	-	-	700 000	700 000
Dividendes et quote-part de résultats reçus (Filiales: ACS - DPW...)	-	-	-	900 000	900 000
<b>DECAISSEMENTS</b>	<b>690 297</b>	<b>746 933</b>	<b>747 526</b>	<b>780 439</b>	<b>2 965 195</b>
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	690 297	746 933	747 526	780 439	2 965 195
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières					
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)</b>	<b>-690 297</b>	<b>-746 933</b>	<b>-747 526</b>	<b>1 219 561</b>	<b>- 965 195</b>

### C - Flux de trésorerie provenant des activités de financements

<b>ENCAISSEMENTS</b>	-	-	-	<b>500</b>	<b>500</b>
Encaissements suite à l'émission d'actions	-	-	-	500	500
Encaissements provenant d'emprunts					
<b>DECAISSEMENTS</b>				<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées					
Dividendes et autres distributions effectuées (serport)				1 000 000	1 000 000
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>				<b>- 999 500</b>	<b>- 999 500</b>
<b>Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités</b>	-	-	-		-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-590 108</b>	<b>-442 104</b>	<b>-349 338</b>	<b>310 640</b>	<b>-1 070 909</b>
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	2 584 080	796 090	2 798 310	2 921 520	11 100 000
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	1 993 972	1 993 972	1 644 635	1 955 275	10 029 091

\*Les chiffres en x1000.

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

Source : informations internes de l'entreprise.

### 2.2 Interprétation de plan de trésorerie par trimestre

#### 2.2.1 1er trimestre

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-590 108 000) DA. Ceci est dû principalement à l'écart négative entre les encaissements et les décaissements (-590 108 000).

#### 2.2.2 2eme trimestre

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-442 104 000 DA) DA. Ceci est dû principalement à l'écart négative entre les encaissements et les décaissements (-442 104 000 DA).

#### 2.2.3 3eme trimestre

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle négative d'une valeur de (-349 338 000 DA) DA. Ceci est dû principalement à l'écart négative entre les encaissements et les décaissements (-349 338000 DA).

#### 2.2.4 4eme trimestre

L'entreprise réalise une trésorerie prévisionnelle positive d'une valeur de 310 640 000 DA. Ceci est dû principalement à l'écart positif entre les encaissements et les décaissements 310 640 000DA.

De la manière générale, la trésorerie prévisionnelle de l'entreprise portuaire d'Alger de l'année 2023 est négative d'une valeur de (-1 070 909 000 DA).

## CHAPITRE 3 : LA GESTION DE TRESORERIE DANS LE PORT D'ALGER

---

### *Conclusion de chapitre*

À l'issue de ce chapitre, nous pouvons conclure que l'analyse effectuée pour l'entreprise portuaire d'Alger, en utilisant différentes méthodes telles que les équilibres financiers, les ratios et le TFT, nous a permis d'établir un diagnostic de sa situation financière.

Initialement, l'examen des indicateurs d'équilibre financier a révélé que l'entreprise présente un équilibre financier à long terme, marqué par un fonds de roulement positif, un besoin en fonds de roulement négatif et un trésorerie nette positive au cours des trois années examinées (2020, 2021, 2022). Cela témoigne que l'entreprise a réussi à générer des excédents de trésorerie.

Ensuite, l'analyse des ratios de liquidité a démontré que le port d'Alger a la capacité de rembourser ses dettes à court terme.

Enfin, en étudiant les tableaux des flux de trésorerie, nous avons constaté que l'entreprise a affiché un impact positif sur sa trésorerie en 2021 et 2022, contrairement à l'année 2020 où la situation était défavorable. Cette variation peut être attribuée à l'impact de la crise sanitaire liée à la COVID-19, qui a eu une incidence sur la croissance des entreprises.

En somme, ces analyses ont fourni un aperçu complet de la santé financière de l'entreprise portuaire d'Alger et ont mis en évidence l'influence de la crise actuelle sur son évolution.

*CONCLUSION*  
*GENERALE*

## CONCLUSION GENERALE

---

Au terme de notre travail qui consistait à étudier Comment la gestion de trésorerie peut-elle être utilisée comme un outil pour limiter les pertes financières de l'entreprise, on a constaté que le domaine de la gestion de trésorerie est devenu nécessaire dans toute entreprise grande et petite, tout au long de ce travail, on a tenté de présenter les différents concepts liés à la trésorerie, les différentes missions de trésorier.

Nous avons également cherché à approfondir la notion de gestion de trésorerie afin de réduire les risques associés aux problèmes de trésorerie et de choisir la solution la plus adaptée à l'entreprise, tout en apportant des éléments de réponse à notre problématique. Pour mettre en pratique les connaissances théoriques présentées dans les deux premiers chapitres, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise portuaire d'Alger. Cette expérience nous a permis d'analyser la situation financière de l'entreprise en calculant les différents indicateurs de l'analyse financière précédemment exposés.

### **Réponse à la problématique générale :**

La problématique principale est qu'une gestion efficace de la trésorerie peut limiter les pertes financières de l'entreprise en optimisant la gestion des flux de trésorerie entrants et sortants avec une surveillance continue et une planification à court terme permettraient à l'entreprise d'anticiper les problèmes de trésorerie potentiels et d'agir proactivement pour les résoudre.

### **Réponse aux hypothèses :**

**Hypothèse 01 :** « Une gestion efficace de trésorerie peut aider à prévenir les pertes financières en permettant à l'entreprise de maintenir un équilibre optimal entre les flux de trésorerie entrants et sortants », cette hypothèse est validée, car elle souligne que la gestion de la trésorerie est cruciale pour assurer la stabilité financière de l'entreprise en maintenant un équilibre optimal entre les flux de trésorerie entrants et sortants ce qui contribue à prévenir les pertes financières

**Hypothèse 02 :** « La gestion de trésorerie intelligente et la mise en œuvre proactive d'approches analytiques permettent à l'entreprise de naviguer efficacement dans les fluctuations financières, de maintenir sa stabilité économique et de limiter les pertes potentielles. » cette hypothèse a été testée dans l'approche analytique, où elle a été validée, car elle souligne l'importance de la gestion trésorerie astucieuse et de l'approche proactive basée sur l'analyse pour garantir la stabilité financière d'une entreprise, lui permettant de

## CONCLUSION GENERALE

---

faire face avec succès aux fluctuations économiques et de réduire au minimum les risques de pertes financières .

**Hypothèse 03 :** « Le rôle du trésorier est d’anticiper et de mettre en place les outils pour limiter les risques auxquels la trésorerie d’une entreprise peut faire face » , cette hypothèse met en avant le rôle stratégique de la trésorerie dans la gestion des risques financières en anticipant ces risques et en mettant en place des outils et des stratégies pour les limiter, contribuant ainsi à maintenir la stabilité financière de l’entreprise, Ceci a été confirmé ainsi que la validité de l’hypothèse à travers l’étude de cas de l’Entreprise Portuaire d’Alger EPAL .

### **3- Les principaux résultats obtenus :**

La trésorerie joue un rôle essentiel dans l’anticipation des risques financiers auxquels une entreprise peut être exposée

La trésorerie analyse les données financières pour identifier les indicateurs de risque et met en place des outils de gestion des risques pour prévenir les pertes financières liées à ces risques

Une gestion efficace de la trésorerie et une surveillance continue des flux de trésorerie permettent de détecter et de réagir rapidement aux problèmes de trésorerie potentiels, limitant ainsi les pertes financières dues à des imprévus

### **4- Propositions et recommandations :**

- ✓ L’adoption de solutions technologiques telles que les systèmes de gestion de trésorerie automatisés peuvent améliorer la visibilité des flux de trésorerie, réduire les erreurs humaines et permettre une gestion plus directe.
- ✓ L’entreprise devrait investir dans des technologies avancées telles que l’intelligence artificielle et l’apprentissage automatique pour optimiser la gestion de trésorerie et améliorer la capacité de prévision des besoins futurs en trésorerie.
- ✓ La formation du personnel et la sensibilisation à l’importance de la gestion de trésorerie, de l’analyse des données financières et de la gestion des risques sont essentielles pour assurer le succès de ces pratiques

### **5- perspectives d’étude :**

## CONCLUSION GENERALE

---

Cette recherche confirme que la gestion de trésorerie ne doit pas être considérée uniquement comme une fonction administrative, mais plutôt comme une composante stratégique essentielle pour la pérennité financière des entreprises.

Les entreprises qui accordent une attention particulière à cette dimension sont mieux préparées à faire face aux défis économiques et à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution

En raison de son importance, il est donc nécessaire d'étudier différents thèmes sur la gestion de trésorerie, par exemple :

- Technologies de gestion de trésorerie pour la prévention des pertes financiers au sein d'une entreprise.
- Stratégies de gestion de crédit et l'impact sur la trésorerie des entreprises.
- Pratiques de gestion de trésorerie pour la réduction des couts financiers.

# *BIBLIOGRAPHIE*

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages :

1. Barreau, J. Delahaye, J, « Gestion financière », 12eme édition, Dunod, Paris, 2003.
2. Béatrice et Francis Grandguillot, « Analyse financière », 4ème édition, 2000.
3. Bellalah, M, « Gestion financière Diagnostic, évaluation choix des projets et des investissements », 2ème édition ECONOMICA, paris, 2004.
4. Bérard, C., & Guieu, G « La gestion de trésorerie », 7ème édition. Dunod,2016.
5. Brealey, R. A., & Myers, S. C. « *Principles of Corporate Finance* », (11th ed.). McGraw-Hill Education, 2014.
6. BRESSY G., « Economie d'entreprise », Edition Dalloz, Paris, 2004.
7. Briot, F, « le petit finance »,5eme édition, DUNOD, Paris, 2013.
8. Darsa, J. D, « La gestion des risques en entreprise ». GERESO Édition,2016.
9. DELIENNE, A-B. KHATH, S, « Gestion de trésorerie », édition Economica, Paris, 2000.
10. Desbrieres, P, Poincelot, E, « Gestion de trésorerie »,2ème Edition, Management Et Societe, Paris, 2015.
11. Forget, J. « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », Paris, édition d'organisation,2005.
12. GAUGAIN, M, SAUVEE-CRAMBERT, R, « Gestion de la trésorerie », 2ème Edition, Economica, Paris,2007.
13. Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. « *Principles of Managerial Finance* » (15th ed.). Pearson Australia,2018.
14. Marion, A, « Analyse financière », 3eme édition, Dunod, 2004.
15. Meyer, G, « Top actuel : analyse financière », édition Hachette Education, 2018
16. Michel Sion, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Dunod, Paris, 2006.
17. Peyrard, J. « Gestion de trésorerie internationale ». Paris : Presses Universitaires de France,1998.
18. Poloniato, B., Aschenbroich, Y., Voyenne, D, « La nouvelle trésorerie d'entreprise », 11ème édition ; Edition DUNOD, PARIS,2002.
19. RESSELOT, P, VERDIE, J-F, « Gestion de trésorerie »,2ème édition, Dunod, 2017.
20. Solnik, B, « Gestion financière », 6eme édition, Dunod, Paris, 2005.
21. Stephany, E, « Gestion financière », 2eme édition, Economica, Paris, 2000.
22. THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Paris, 2005.
23. Zeller, T., Ivashina, V, & Stulz, R. M. « *Handbook of Cash Management* », (7th ed.). Springer,2012.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## **Mémoires :**

1. Ouerdani Ali, Kabouche Karima. (2017/2018). L'impact de la gestion de trésorerie sur les équilibres financiers de l'entreprise. Mémoire Master. UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.  
<https://www.ummtto.dz/dspace/bitstream/handle/ummtto/7806/memoire%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Smail, Sonia. (2013/2014). Le processus d'une gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise. Mémoire Master. ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE.  
<http://services.esc-alger.dz/escbiblio/docs/MAS33.pdf>

## **Documents juridiques :**

1. Journal officiel de la république algérienne. (25 mars 2009). N°19
2. Conseil national de la Comptabilité. (2013). Manuel de Comptabilité Financière.

## **Sites web :**

1. <https://hem.ac.ma/fr/gestion-etou-management>
2. <https://www.compta-facile.com/tresorerie-nette-tn-definition-calcul-et-interet/>
3. <https://www.memoireonline.com/09/10/3847/La-gestion-de-tresorerie-dans-des-institutions-de-microfinance--cas-de-Cooperative-Amana-de-NDja.html>
4. <https://www.meilleurtauxpro.com/besoin-de-tresorerie/actualites/2018-decembre/le-metier-de-tresorier-a-fortement-evolue-depuis-la-derniere-crise.html>
5. [https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_fr.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_fr.pdf)
6. <https://economy-pedia.com/11039261-financial-balance>
7. <https://www.cairn.info/comptabilite-financiere--9782130566465-page-34.htm>
8. <https://debitoor.fr/termes-comptables/bilan-financier>
9. <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/fonds-de-roulement-definition-et-interet/>
10. <https://www.leguidedesce.fr/tout-savoir-sur-le-fond-de-roulement-en-entreprise/>
11. <https://www.l-expert-comptable.com/a/37381-qu-est-ce-que-le-besoin-en-fonds-de-roulement-bfr.html>
12. [https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/76137/mod\\_resource/content/1/MANUEL%20SCF%20CNC%202014%2072%20%282%29.pdf](https://elearn.univ-tlemcen.dz/pluginfile.php/76137/mod_resource/content/1/MANUEL%20SCF%20CNC%202014%2072%20%282%29.pdf)
13. <https://www.portalger.com.dz/historique-du-port/>

*TABLES DES  
MATIÈRES*

# Tables des matières

---

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale..... 1

## **. Chapitre 01 : généralités sur la gestion de trésorerie**

Introduction de chapitre :..... 4

Section 01 : Définitions et notions générales ..... 5

1. Définition de la gestion de la trésorerie ..... 5

1.1 La gestion..... 5

1.2 La trésorerie ..... 5

1.3 La gestion de trésorerie ..... 6

2. Le rôle de la gestion de trésorerie ..... 6

3. L'utilité de la trésorerie ..... 7

3.1 Des raisons de transaction..... 7

3.2 Des raisons de précaution ..... 7

3.3 Des raisons de spéculation ..... 7

4. Processus de la trésorerie ..... 8

4.1 Première étape :la prévision..... 8

4.2 Deuxième étape :l'arbitrage ..... 8

4.3 Troisième étape : le contrôle..... 8

5. La fonction de trésorier dans l'entreprise..... 8

5.1 Le rôle de trésorier ..... 9

5.1.1 Les qualités de trésorier ..... 9

5.1.2 Les missions de trésorier ..... 10

# Tables des matières

---

5.1.2.1	Assurer la liquidité de l'entreprise .....	11
5.1.2.2	Réduire le coût des services bancaires .....	11
5.1.2.3	Améliorer le résultat financier .....	11
5.1.2.4	Gérer les risques financiers .....	11
5.1.2.5	Assurer la sécurité des transactions .....	12
5.1.2.6	Construire un partenariat bancaire équilibré .....	12
5.2	La place du trésorier dans l'entreprise .....	12
Section 02 : Gestion et identification des risques liés à la trésorerie .....		15
1.	Compréhension de risque .....	15
1.1	Les caractéristiques du risque .....	15
1.1.1	La menace .....	15
1.1.2	Le danger .....	16
1.2	Classification des risques .....	16
2.	La définition de risque financier .....	17
3.	La gestion des risques financières liés à la trésorerie .....	17
4.	Le risque de taux d'intérêt .....	17
4.1	Identification du risque de taux d'intérêt .....	18
4.2	L'évaluation du risque de taux .....	18
4.3	Position de taux de trésorier .....	20
4.4	Les instruments et techniques de couverture de taux d'intérêt .....	20
4.4.1	Instruments sur les marchés de gré à gré .....	20
4.4.2	Instruments négociables sur les marchés organisés .....	22
5.	Le risque de taux de change .....	22
5.1	Le mesure de risque de change .....	23
5.1.1	Mesure de risque d'exploitation .....	23
5.1.2	Mesure de risque comptable .....	24

## Tables des matières

---

5.1.3	Mesure de risque économique .....	25
5.2	La stratégie de gestion de risque de change .....	25
5.3	Les instruments et techniques de couverture de taux de change .....	25
5.3.1	Techniques internes de gestion du risque de change .....	25
5.3.2	Techniques externes de gestion du risque de change .....	26
Section 03 : L'optimisation et le contrôle de trésorerie.....		28
1.	L'optimisation de la trésorerie .....	28
1.1	Méthodes d'optimisation .....	29
1.1.1	L'optimisation de la gestion des comptes bancaires .....	29
1.1.2	L'optimisation des financements.....	30
1.1.3	L'optimisation des placements.....	31
1.1.4	L'optimisation entre placement et financement .....	32
2.	Le contrôle de la trésorerie.....	32
2.1	Le contrôle interne de la trésorerie .....	33
2.1.1	Les objectifs du contrôle interne de la trésorerie .....	33
2.2	Le contrôle des opérations bancaires .....	33
2.2.1	Le contrôle des conditions bancaires.....	34
2.2.2	Le contrôle des taux d'intérêt.....	34
2.2.3	Le contrôle des commissions.....	34
Conclusion de chapitre : .....		35

### **Chapitre 02 : Approche d'analyse de la gestion de trésorerie**

Introduction de chapitre.....		38
Section 01 : Analyse de la trésorerie par l'équilibre financier (Approche statique) .....		39
1.	Détermination de la trésorerie par l'équilibre financier de l'entreprise .....	39
1.1	L'équilibre financier : .....	39
1.2	Conditions d'équilibre financier.....	39

# Tables des matières

---

2.	Définition du bilan financier .....	40
2.1	Structure du bilan financier.....	40
2.2	Le contenu du bilan financier .....	41
3.	Les indicateurs financier d'équilibre basés sur le bilan .....	42
3.1	Le fonds de roulement .....	42
3.1.1	Le calcul de fonds de roulement.....	42
3.1.2	Interprétation de fonds de roulement.....	43
3.2	Le besoin en fonds de roulement .....	43
3.2.1	Calcul de besoin en fonds roulement.....	44
3.2.2	Interprétation de besoin en fonds roulement .....	44
3.3	La trésorerie nette.....	44
3.3.1	Calcul de la trésorerie nette .....	45
3.3.2	Interprétation de la trésorerie nette .....	45
3.4	Les équilibres entre le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN) .....	46
4.	L'analyse de la trésorerie par les ratios de liquidité.....	47
4.1	Le ratio de liquidité générale .....	48
4.2	Le ratio de liquidité relative .....	48
4.3	Le ratio de liquidité immédiate .....	48
	Section 02 : L'analyse par les flux de trésorerie (approche dynamique) .....	49
1.	Tableau des flux de trésorerie TFT .....	49
1.1	Les objectifs du TFT .....	50
1.2	Construction du tableau des flux de la trésorerie.....	50
1.2.1	Les flux de la trésorerie liés à l'activité opérationnelle.....	51
1.2.2	Les flux de la trésorerie liés à l'activité d'investissement.....	51
1.2.3	Les flux de la trésorerie liés à l'activité de financement .....	51

# Tables des matières

---

1.3	La présentation du TFT.....	51
1.3.1	Le TFT par la méthode directe .....	52
1.3.2	Le TFT par la méthode indirecte .....	53
2.	Tableau pluriannuel des flux financiers .....	55
2.1	Elaboration du tableau pluriannuel des flux financiers.....	55
2.2	L'excédent de trésorerie d'exploitation .....	56
2.3	Présentation du tableau pluriannuel des flux de trésorerie .....	56
3.	Tableau de financement .....	58
3.1	Les objectifs du tableau de financement.....	58
3.2	Importance du tableau de financement .....	58
3.3	Présentation du tableau de financement.....	59
	Section 03 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie .....	61
1.	Définition de la gestion prévisionnelle.....	61
2.	Les différents niveaux dans l'élaboration des prévisions de la trésorerie.....	61
2.1	Plan de financement .....	62
2.1.1	Le rôle de plan de financement.....	62
2.1.2	Elaboration de plan de financement .....	62
2.1.3	Présentation de plan de financement .....	63
2.2	Le budget de trésorerie.....	64
2.2.1	Les objectifs du budget de trésorerie .....	64
2.2.2	Elaboration du budget de trésorerie.....	64
2.2.3	Présentation de budget de trésorerie .....	66
2.3	Fiche de valeur .....	67
2.3.1	Les objectifs de fiche de valeur .....	67
2.3.2	Elaboration de fiche de valeur .....	68
	Conclusion de chapitre .....	70

## **Chapitre 03 : La gestion de trésorerie dans le port d'Alger**

Introduction de chapitre.....	72
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	73
1. Historique et présentation.....	73
1.1 Historique du port d'Alger.....	73
1.2 Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger.....	75
1.2.1 Infrastructure de l'entreprise.....	75
1.2.2 Les missions de l'entreprise.....	76
1.3 La structure organisationnelle de l'entreprise.....	77
2. Présentation de la direction finances et comptabilité.....	80
2.1 Présentation de la direction finances et comptabilité.....	80
2.2 Missions de la DFC.....	81
2.3 La structure organisationnelle de la D.F.C.....	81
2.3.1 Département finances.....	82
2.3.1.1 Le service FINEX.....	82
2.3.1.2 Service trésorerie.....	82
2.3.1.3 Service comptant.....	82
2.3.2 Département budget.....	82
2.3.2.1 Service budget.....	83
2.3.2.2 Service contrôle budgétaire.....	83
2.3.3 Département comptabilité générale.....	83
2.3.3.1 Le service fournisseur (tiers).....	83
2.3.3.2 La structure suivi d'investissement.....	84
2.3.3.3 La structure comptabilisation paie.....	84

# Tables des matières

---

2.3.3.4	Structure fiscalité .....	84
2.3.4	Département recouvrement.....	84
2.3.4.1	Services recouvrement.....	85
2.3.4.2	Services facturation.....	85
Section 02 : Analyse de la situation financière de l'E.P.A.L par l'équilibre financière (Approche statique).....		
86		
1.	Elaboration des bilans financiers.....	86
1.1	Présentation de tableau des emplois des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022.....	86
1.2	Présentation de tableau des ressources des bilans financiers des années 2020,2021 et 2022.....	87
1.3	Le bilan financier de l'année 2020 en grandes masses .....	88
1.4	Le bilan financier de l'année 2021 en grandes masses .....	89
1.5	Le bilan financier de l'année 2022 en grandes masses .....	89
2.	Calcul des indicateurs d'équilibre financier.....	90
2.1	Calcul de Fonds de roulement (FR).....	90
2.2	Calcul de besoin de fonds de roulement (BFR).....	91
2.3	Calcul de trésorerie nette (TN).....	92
2.4	L'équilibre entre le FR, BFR, et TN.....	93
3.	Analyse par les ratios des liquidités .....	93
3.1	Le ratio de liquidité générale .....	93
3.2	Le ratio de liquidité réduite.....	94
3.3	Le ratio de liquidité immédiate .....	95
Section 03 : L'analyse Par les flux de trésorerie (Approche dynamique) et la gestion prévisionnelle .....		
97		
1.	Analyse dynamique par le tableau de flux de trésorerie (TFT).....	97
1.1	Présentation du tableau des flux de trésoreriedes années 2020,2021,2022 .....	98

# Tables des matières

---

1.2	Analyse du tableau de flux de trésorerie.....	99
2.	Analyse de la gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise portuaire d'Alger... ..	100
2.1	Présentation de plan de trésorerie prévisionnel 2023.....	100
2.2	Interprétation de plan de trésorerie par trimestre .....	102
2.2.1	1er trimestre .....	102
2.2.2	2eme trimestre .....	102
2.2.3	3eme trimestre .....	102
2.2.4	4eme trimestre .....	102
	Conclusion de chapitre .....	103
	<b>Conclusion générale</b> .....	105
	<b>Bibliographie</b>	
	<b>Table des matières</b>	
	<b>Résumé et Abstract</b>	

*RESUME ET*  
*ABSTRACT*

# Résumé et Abstract

---

## **Résumé :**

Ce mémoire se concentre sur l'importance cruciale de la gestion de trésorerie pour prévenir les pertes financières au sein de l'entreprise. L'objectif principal de cette recherche est de mettre en lumière le rôle essentiel de la gestion de trésorerie dans le contexte de l'entreprise, en mettant en avant les missions du trésorier, en identifiant les risques associés à la gestion de trésorerie, et en explorant les différentes approches de calcul et de prévision de la trésorerie.

L'étude de cas dans l'entreprise portuaire d'Alger offre un exemple concret de la manière dont une gestion efficace de la trésorerie peut contribuer à limiter les pertes financières et à assurer la stabilité financière de l'entreprise. Ce travail vise à approfondir la compréhension des mécanismes de gestion de trésorerie et à souligner leur importance pour la santé financière globale de l'entreprise.

**Les mots clés :** Gestion de trésorerie, Pertes financières, Trésorier d'entreprise, Risques de trésorerie, Prévision de trésorerie.

## **Abstract:**

This thesis focuses on the crucial importance of cash flow management in preventing financial losses within the company. The main objective of this research is to shed light on the essential role of cash flow management in the context of the enterprise by highlighting the duties of the treasurer, identifying the risks associated with cash flow management, and exploring various approaches to cash flow calculation and forecasting.

The case study in the Port of Algiers provides a concrete example of how effective cash flow management can help limit financial losses and ensure the financial stability of the company. This work aims to deepen the understanding of cash flow management mechanisms and underscore their significance for the overall financial health of the company.

**Keywords:** Cash flow management, Financial losses, Corporate treasurer, Cash flow risks, Cash flow forecasting.