

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité

Spécialité : Finance de l'entreprise

Thème

La gestion de la trésorerie à L'ère du digital

-Cas: *CEVITAL agro-industrie spa*-

Réalisé et Présenté par:

M^r KICHOUMOHAMED

M^r MESSIS MOHAMED YAZID

Encadre par :

Dr. GUENDOUDI MOHAMMED

Devant le jury composé de :

Dr. BERBAR MOULOUD	MCA	UMMTO	Président
Dr. CHEREGUI DJAAFAR	MCA	UMMTO	Examineur
Dr. GUENDOUDI MOHAMMED	MCB	UMMTO	Rapporteur

Promotion 2024/2025

Remerciements

Avant tout propos, nous remercions le bon dieu de nous avoir prêté courage, force et patience pour mener à bien ce travail.

Nous adressons tous nos sincères remerciements à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, et particulièrement à vous Dr. GUENDOUDI MOHAMMED d'avoir accepté de nous encadrer afin de mieux réaliser notre travail.

M^r *LASSOUANE NOUREDDINE* pour nous avoir suivi tout au long de notre stage, et à tout le personnel de *CEVITAL*.

A tous les enseignants qui nous ont enseigné pendant notre cycle d'étude.

Dédicace

Je dédie cet humble et modeste travail avec grand amour, sincérité et fierté :

A mes chers parents, source de tendresse, de noblesse et d'affection. Puisse cette étape constituer pour vous un motif de satisfaction.

A mon grand frère Yanis et mon petit frère Wassim, en témoignage de la fraternité, avec mes souhaits de bonheur, de santé et de succès.

Et à tous les membres de ma famille.

A mon binôme Yazid

A tous mes amis précisément Aline, tous mes professeurs

Et à tout qui compulse ce modeste travail

MOHAMED

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mon père, pour son soutien et sa présence à tout moment et à toute situation.

Ma mère, qui par son affection spéciale, pour tous ses sacrifices.

*Mon très cher frère MOHAMED et chères sœurs
OURIDA ET AHLAM.*

Mes grands-parents.

Mes cousins et cousines.

A mon binôme Mohamed.

A tous mes amis de l'université et en d'hors de l'université.

A toute personne qui m'a aidé à présenter ce modeste travail.

Yazid

Résumé

Dans un contexte économique en constante mutation, la gestion de trésorerie est devenue un levier stratégique crucial pour assurer la stabilité financière des entreprises. Ce mémoire analyse l'impact de la digitalisation sur la gestion de trésorerie, en mettant en lumière les outils numériques adoptés, leurs bénéfices, leurs limites, et les transformations organisationnelles qu'ils impliquent. À travers une étude de cas menée chez CEVITAL Agro-industrie, leader du secteur agroalimentaire en Algérie, nous avons examiné concrètement comment les technologies telles que les TMS, les ERP, les API bancaires et l'intelligence artificielle sont utilisées pour automatiser, sécuriser et optimiser les flux financiers. Cette étude démontre que la digitalisation favorise une meilleure visibilité sur la liquidité, une prise de décision plus rapide, mais soulève également des défis techniques, sécuritaires et humains. La réussite de cette transition repose autant sur les outils que sur la culture d'innovation au sein de l'entreprise.

Mots clés : Trésorerie ; Digitalisation ; Gestion financière ; Outils numériques.

Abstract

In a constantly evolving economic environment, treasury management has become a strategic lever to ensure corporate financial stability. This thesis examines the impact of digitalization on treasury management, highlighting the use of digital tools, their benefits, challenges, and the organizational changes they require. Through a case study conducted at CEVITAL Agro-industry, a major player in Algeria's agri-food sector, we analyze how technologies such as TMS, ERP systems, banking APIs, and artificial intelligence are used to automate, secure, and optimize financial flows. The findings reveal that digitalization enhances liquidity visibility and supports faster financial decision-making, while also introducing cybersecurity, technical, and human resource challenges. The success of this transition depends not only on tools but also on an organizational culture of innovation

Keywords: Treasury. Digitalization; Financial management; Digital tools

ملخص :

في ظل بيئة اقتصادية متغيرة باستمرار، أصبحت إدارة الخزينة ركيزة إستراتيجية لضمان الاستقرار المالي للمؤسسات. يتناول هذا البحث تأثير الرقمنة على إدارة الخزينة، من خلال تسليط الضوء على الأدوات الرقمية المعتمدة، والفوائد المتوقعة منها، إضافة إلى التحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بها. ومن خلال دراسة حالة أجريت على مؤسسة CEVITAL Agro-industrie، الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر، قمنا بتحليل كيفية استخدام التكنولوجيا مثل أنظمة إدارة الخزينة، أنظمة تخطيط الموارد ERP، واجهات برمجة التطبيقات البنكية، والذكاء الاصطناعي لتحسين الأتمتة وأمن المعاملات وكفاءة التدفق المالي. وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم في تحسين رؤية السيولة واتخاذ قرارات مالية أكثر فاعلية، لكنها تفرض أيضاً تحديات أمنية وتكنولوجية وبشرية، مما يتطلب ثقافة تنظيمية مبتكرة لضمان نجاح التحول الرقمي.

الخزينة ; الرقمنة ; الإدارة المالية ; الأدوات الرقمية

SOMMAIRE

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicace</i>	II
<i>Résumé</i>	IV
<i>Sommaire</i>	VII
<i>Liste des abréviations</i>	VIII
<i>List des figures</i>	XI
<i>Liste des tableaux</i>	XII
<i>Listes des schémas</i>	XIII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA TRÉSORERIE	6
Section 01 : Fondements conceptuels sur la trésorerie	8
Section 02 : Le rôle et les enjeux de la gestion de trésorerie	35
Section 03 : Écosystème technologique sur la gestion de la trésorerie	48
CHAPITRE 02 : GESTION TRADITIONNELLE ET ANALYSE STRATÉGIQUE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE EN DE LA GESTION DE TRÉSORERIE	59
Section 01 :Analyse de la trésorerie par bilan et par les flux	61
Section 02 :Les fonction Stratégiques de la Gestion de Trésorerie Moderne	86
Section 03 :La gestion de risque financier et les moyens de paiement	97
CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE	118
Section 01 : Présentation du (groupe CEVITAL) et CEVITAL Agro-industries	119
Section 02 : Présentation et examen du système de gestion de trésorerie de CEVITAL Agro	131
Section 03 : Etude et analyse de l'équilibre financier deCevitalAgro Industrie	150
CONCLUSION GÉNÉRALE	164
Bibliographie	165
<i>Table des matières</i>	176

Liste des abréviations :

- **AC :** Actif Circulant
- **ACE :** Actif Circulant d'Exploitation
- **AFB120 :** Format bancaire français standard pour les virements
- **AHE :** Actif Hors Exploitation
- **AI :** Actif Immobilisé
- **API :** Application Programming Interface (Interface de Programmation d'Application)
- **BFR :** Besoin en Fonds de Roulement
- **BFRE :** Besoin de Fonds de Roulement d'Exploitation
- **BFRH :** Besoin de Fonds de Roulement Hors Activité
- **BFRHE :** Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation
- **BI :** Business Intelligence (Informatique décisionnelle)
- **BRHE :** Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation
- **CA :** Chiffre d'Affaires
- **CP :** Capitaux Permanents
- **CSV :** Comma-Separated Values (Format de fichier texte)
- **DCT :** Dettes à Court Terme
- **DFC :** Direction Financière et Comptable
- **DLMT :** Dettes à Long et Moyen Terme
- **DLT :** Dettes à Long Terme
- **EBE :** Excédent Brut d'Exploitation
- **EBICS :** Electronic Banking Internet Communication Standard
- **ERP :** Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)
- **FR :** Fonds de Roulement
- **FRNG :** Fonds de Roulement Net Global
- **FTAF :** Flux de Trésorerie des Activités de Financement
- **FTAI :** Flux de Trésorerie des Activités d'Investissement
- **FX :** Foreign Exchange (Marché des Devises)
- **H2H :** Host to Host (Connexion directe entre systèmes et banques)
- **HR :** Human Resources (Ressources Humaines)

- **KPI :** Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
- **MT101 :** Message Type 101 – Ordre de paiement (SWIFT)
- **MT940 :** Message Type 940 – Relevé bancaire électronique (SWIFT)
- **PCE :** Passif Circulant d'Exploitation / Passif Hors Exploitation
- **PME :** Petite et Moyenne Entreprise
- **PSR :** PaymentStatus Report (Rapport d'état de paiement)
- **RLG :** Ratio de Liquidité Générale
- **RLI :** Ratio de Liquidité Immédiate
- **RLR :** Ratio de Liquidité Réduite
- **SAGE :** Logiciel de gestion comptable et financière
- **SCF :** Supply Chain Finance (Financement de la Chaîne Logistique)
- **SEPA :** Single Euro Payments Area (Espace unique de paiements en euros)
- **SI :** Système d'Information
- **SPA :** Société par Actions
- **SWIFT :** Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
- **TA :** Trésorerie Active
- **TFT :** Tableau des Flux de Trésorerie
- **TMS :** Treasury Management System (Système de Gestion de Trésorerie)
- **TN :** Trésorerie Nette
- **TNA :** Trésorerie Nette Active
- **TNP :** Trésorerie Nette Passive
- **TP :** Trésorerie Passive
- **TVA :** Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **VE :** Valeur d'Exploitation
- **VI :** Valeur Immobilisée
- **VR :** Virement

- **XML** : eXtensible Markup Language (Langage de balisage extensible)

- **BNP** : Banque Nationale de Paris

- **HSB** : High-Speed Banking (ou éventuellement HSBC si vous voulez parler de la banque HSBC)

- **FIS** : Fidelity Information Services (fournisseur de solutions technologiques financières)

- **TMS** : Treasury Management System (anciennement XRT – logiciel de gestion de trésorerie)

- **EBS** : Electronic Banking System

- **EFT** : Electronic Funds Transfer

- **ATM** : Automated Teller Machine (Distributeur automatique de billets)

- **AFB** : Association Française des Banques

LISTE DES TABLAUX

Tableau 1: les principaux ratios permettant d'identifier les déséquilibres structurels du BFR.	37
Tableau 2: les écarts de coût significatifs entre différentes modalités de financement à court terme.	41
Tableau 3: Les indicateurs à surveiller.....	42
Tableau 4: Hiérarchisation des placements.....	44
Tableau 5: Structure condensée du bilan comptable.	63
Tableau 6: Présentation de la Structure du bilan fonctionnel condensé.	68
Tableau 7: Le TFT selon la méthode directe	83
Tableau 8: Le TFT selon la méthode indirecte	85
Tableau 9: Les rôle des Acteurs clé de la Communication Bancaire.	108
Tableau 10: Historique de CEVITAL Agro-industrie spa.	122
Tableau 11: Présentation du tableaux bilan fonctionnel (ACTIF) année (2018/ 2019).	152
Tableau 12: Présentation du tableaux bilan fonctionnel (PASSIF) année (2018/ 2019).	153
Tableau 13: Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du haut de bilan année (2018/ 2019). ..	154
Tableau 14 : Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du bas de bilan année (2018/ 2019). ..	154
Tableau 15: Le besoin de fond de roulement (BFR) A partir du bilan année (2018/ 2019).	156
Tableau 16: Le BFR à partir de ces décompositions de (BFRE, BFRHE) année (2018/ 2019).....	156
Tableau 17: la trésorerie net a partir (FRNG , BFR) année (2018/ 2019).	157
Tableau 18::La trésorerie nette à partir du bilan fonctionnel année (2018/ 2019).	157
Tableau 19: Tableaux de liquidité année (2018/ 2019).	158
Tableau 20: tableaux de ratio d'autonomie financière année (2018/ 2019).	160
Tableau 21: tableaux Ratio d'Independence financière année (2018/ 2019).....	161
Tableau 22: tableaux Ratio de solvabilité générale année (2018/ 2019).....	162

Liste des schemas

Schéma 1: Représentation schématique du fonds de roulement net.	71
Schéma 2: Représentation schématique du fonds de roulement net.	71
Schéma 3: Représentation schématique du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) EST le besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE).	73
Schéma 4: calcule FRNG par haut de bilan	75
Schéma 5: calcule BFRNG à partir du bas du bilan fonctionnel.	76
Schéma 6: Représentation schématique TNA	77
Schéma 7: Représentation schématique TNP.....	78
Schéma 8: synthèse générale sur les équilibres financier	78
Schéma 9: Processus de la remise documentaire	105
Schéma 10: schéma de la structure organisationnelle de département trésorerie	130
Schéma 11: processus de gestion centralisée de la trésorerie (CEVITAL Agro-industrie spa)	133

LISTE DES FIGURES

• Figure 1: Cycle d'exploitation commerciale de l'entreprise	27
Figure 2: Cycle d'exploitation de l'entreprise industrielle	28
Figure 3: Représentation graphique de la durée du cycle d'exploitation	29
Figure 4: Architecture simplifiée de connectivité bancaire.	114
Figure 5: Situation géographique et les moyens de communication de CEVITAL agro-industrie.	124
Figure 6: l'organisme accueil (Organigramme générale) de CEVITAL Agro-industrie-SPA.	125
Figure 7: la structure organisationnelle de la direction de finances et comptabilité.	128
Figure 8: schéma suivant présenté un système intégré de gestion de la trésorerie, structuré autour d'un Outil de Gestion Centralisée (TMS).	134
Figure 9 : Présentation schématique de l'interface TMS /ERP	134
Figure 10 :présentation schématique de l'interface banque/ ERP	136
Figure 11 : Tableau de bord dynamique du(TMS) reporting (Dashboard).	138
Figure 12 : paiement factory étape 1	141
Figure 13 : module TMS suivi des transactions de paiement multi banque	143
Figure 14 : module TMS gestion centralisée des comptes et banque	144
Figure 15 : Dashboard TMS	146
Figure 16: Diagramme qui représente le fond de roulement net global (FRNG) (2018-2019) réalisé par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI)	155
Figure 17: Diagramme qui représente le total des ratios de liquidité (2018-2019) par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI).	159
Figure 18: Diagramme qui représente le ration de liquidité générale (2018-2019) par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI).	159
Figure 19: Diagramme qui représente le ratio d'autonomie financière année (2018/ 2019) par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI).	160
Figure 20: Diagramme qui représente le ratio d'Independence financière année (2018/ 2019) par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI).	161

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement économique en constante évolution, la gestion de trésorerie peut s'avérer être d'un enjeu stratégique indispensable pour toutes les entreprises, qu'elles soient de grande ou de petite taille publiques ou privées.

Selon Ludwig VON BERTALANFFY « la trésorerie a la même importance pour l'entreprise que le sang l'a pour l'homme. Sans elle l'entreprise, ne peut vivre ». La trésorerie est donc un élément incontournable de la gestion financière et constitue le centre nerveux de l'entreprise puisque toutes les actions qui y sont menées se traduisent par des flux monétaires.

Pierre Vernimmen affirme aussi qu'un « qu'un excédent de trésorerie signifie une entreprise en bonne santé, prête à saisir des opportunités. Un manque de trésorerie, en revanche, peut entraîner des difficultés immédiates, même si l'entreprise est rentable. ». La gestion de trésorerie permet d'assurer la liquidité nécessaire à la continuité des opérations, de maintenir l'équilibre financier de l'entreprise et de gérer efficacement les flux de trésorerie afin de réduire les coûts de financement et d'optimiser les rendements.

Donc on peut penser qu'une gestion efficace de la trésorerie permet de maintenir un niveau de trésorerie adéquat afin de garantir la stabilité financière à court terme tout en permettant à l'entreprise de saisir les opportunités de croissance à long terme. Elle constitue ainsi un levier essentiel pour assurer la pérennité et la réussite durable de l'entreprise. Elle représente également l'aboutissement de tous les processus financiers directs et indirects de l'entreprise.

Au quotidien, la gestion de trésorerie est une activité journalière qui permet de suivre en temps réel et en date de valeur les recettes/entrées de fonds, et les dépenses/sorties de fonds. Ce processus est d'autant plus essentiel à une époque où les enjeux de compétitivité et d'innovation sont importants.

Traditionnellement, la gestion de trésorerie reposait sur des méthodes manuelles, sur la base d'outils simples tels que des tableurs ou des systèmes comptables internes. Cependant, avec l'essor de la digitalisation, les entreprises ont commencé à adopter de nouvelles technologies qui ont profondément modifié la manière dont la trésorerie est gérée de nos jours. L'évolution numérique a ouvert la voie à des solutions plus sophistiquées et efficaces, permettant une gestion en temps réel, une meilleure prévision des flux financiers et une automatisation des processus.

A la lumière de la démocratisation des technologies numériques, la gestion de trésorerie a subi une transformation profonde. En effet, les outils numériques, tels que les logiciels de gestion de trésorerie, l'intelligence artificielle, la blockchain, et le Big Data, ont permis d'automatiser une partie des processus financiers, d'améliorer la prévision des flux de trésorerie et de renforcer la sécurité des transactions.

Ces innovations ont bouleversé les pratiques traditionnelles, apportant à la fois des avantages considérables mais aussi des défis techniques et organisationnels. « La digitalisation

permet à l'entreprise de gérer sa trésorerie de manière proactive. Des outils comme les logiciels de gestion de trésorerie permettent de centraliser les flux financiers, d'anticiper les besoins de financement et de garantir une liquidité optimale. C'est comme avoir un système nerveux central qui envoie des signaux en temps réel sur la santé financière de l'entreprise. » Grâce aux nouvelles technologies, les entreprises peuvent désormais suivre leurs flux de trésorerie plus efficacement et en temps réel, minimisant ainsi les risques liés à des erreurs humaines ou à des retards dans la collecte des informations financières.

La digitalisation dans la gestion de trésorerie représente aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, avec des outils numériques qui offrent des solutions pour réduire les risques financiers, améliorer la prise de décision, et augmenter l'efficacité opérationnelle. Ce phénomène a été accéléré par des technologies telles que les logiciels de gestion financière en ligne (ERP, solutions SaaS), l'automatisation des paiements, l'intelligence artificielle pour la prévision des flux de trésorerie, ainsi que l'intégration des systèmes bancaires via des API.

Problématique de recherche

A partir des éléments précédents, nous nous sommes intéressés dans le cadre de ce travail de recherche à analyser la manière dont la digitalisation a redéfini la gestion de trésorerie, en mettant l'accent sur les nouvelles technologies qui transforment cet aspect fondamental de la gestion financière. En effet, la transformation digitale a ouvert de nouvelles perspectives en termes d'optimisation des flux de trésorerie, d'automatisation des processus et d'amélioration de la prévision financière, mais elle soulève aussi des interrogations sur l'adoption de ces technologies, les freins potentiels et les impacts sur la compétitivité des entreprises. Notre question principale consiste donc à identifier : **Quelles sont les modalités et les spécificités de la gestion de la trésorerie des entreprises à l'ère du digital** Cas de **CEVITAL agro-industrie spa ?**

Répondre à cette problématique revient à identifier quels outils et méthodes permettent d'optimiser cette gestion, et comment les entreprises peuvent-elles tirer profit de ces nouvelles technologies pour sécuriser leurs flux financiers tout en minimisant les risques. Pour mener cette étude nous avons et répondre à la problématique, nous avons également essayé de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Comment les outils numériques ont-ils transformé la gestion de la trésorerie des entreprises ?
- Quels sont les avantages et les risques ainsi que les défis de l'intégration des outils digitaux dans la gestion de la trésorerie ?
- Quels sont les impacts de la digitalisation de la trésorerie sur la prise de décision financière ?

Afin d'apporter des réponses concrètes et contextualisées, nous avons réalisé une étude de cas appliquée au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie, acteur majeur du secteur

agroalimentaire en Algérie. Ce cas pratique, conduit dans le cadre de notre stage de fin d'études, nous a permis d'analyser sur le terrain les modalités de digitalisation de la gestion de la trésorerie, les outils utilisés, ainsi que les défis techniques et organisationnels rencontrés.

Ce stage a constitué une véritable immersion dans les pratiques financières de l'entreprise, nous offrant l'opportunité d'observer et de participer à la mise en œuvre des processus de gestion de trésorerie, notamment en ce qui concerne les solutions numériques adoptées.

Déroulement du stage

Le stage s'est déroulé en plusieurs phases :

Phase d'observation : découverte des procédures internes, des outils en place et du fonctionnement global du département trésorerie.

Phase d'analyse : collecte et étude des données opérationnelles, entretiens avec les responsables de services, cartographie des processus.

Phase d'implémentation pratique : contribution à l'élaboration des paiements digitalisés, reporting automatisé, prévisions de trésorerie, intégration des API bancaires,

Phase de diagnostic : nous avons analysé l'impact concret de la digitalisation sur la gestion de la trésorerie chez **CEVITAL Agro-Industrie**,

Ce travail de terrain nous a permis d'établir un lien concret entre les apports théoriques de notre formation et les réalités pratiques du monde professionnel, tout en illustrant les enjeux actuels liés à la transformation digitale dans un environnement complexe et exigeant

Objet de la recherche

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre de l'analyse de l'impact de la digitalisation sur la gestion de la trésorerie. Nous nous interrogerons sur les avantages et les défis liés à l'intégration des solutions digitales dans ce domaine, ainsi que sur les spécificités et les modalités qui caractérisent cette évolution dans le contexte actuel.

Pour ce faire, nous explorerons les enjeux pratiques, technologiques et organisationnels auxquels sont confrontées les entreprises dans l'adoption de ces outils numériques, tout en mettant en lumière les différentes stratégies employées pour optimiser la gestion de la trésorerie à l'ère du digital.

Les hypothèses de recherche

Afin de nous guider tout au long de ce travail, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H 1 : L'intégration des outils digitaux dans la gestion de la trésorerie permet aux entreprises de mieux gérer leurs flux financiers, en offrant une meilleure visibilité et une automatisation accrue des processus financiers.

H 2 : La digitalisation de la gestion de la trésorerie présente des risques de sécurité importants (cyber attaques, erreurs de programmation), ce qui nécessite des investissements supplémentaires en termes de cyber sécurité et de formation du personnel.

H 3 : L'utilisation d'outils numériques dans la gestion de la trésorerie a un impact positif sur la prise de décision financière en temps réel, permettant aux dirigeants d'adopter des stratégies plus réactives et adaptées à la réalité du marché.

H 4 : L'adoption des outils numériques de gestion de la trésorerie repose sur des facteurs culturels et organisationnels, où les entreprises avec une culture de l'innovation sont plus susceptibles de réussir leur transition digitale.

Modalités de choix du sujet

Le choix de ce sujet, qui s'inscrit dans le cadre de notre formation de master, plus précisément un sujet en relation avec notre spécialité et qui a suscité notre intérêt car il nous permet d'appréhender en temps réel notre objectif de mettre en lumière les nouveaux paradigmes de gestion de trésorerie qui émergent dans l'ère numérique, et d'identifier les leviers technologiques permettant d'améliorer la performance financière des entreprises, mais aussi d'explorer les obstacles à surmonter pour une adoption réussie de ces outils numériques (sécuriser leurs flux financiers tout en minimisant les risques).

Méthodologie de recherche

Pour une meilleure appréhension du sujet qui fait l'objet de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur une méthode hypothético déductive et une démarche expérimentale.

Dans un premier temps, sur le plan théorique, nous nous sommes appuyés sur une recherche documentaire par la consultation des ouvrages, articles scientifiques, mémoires et des thèses, ce qui nous a permis de constituer une revue de la littérature et d'extraire le corpus théorique ayant trait à notre problématique.

Dans un deuxième temps, pour atteindre l'objectif que nous nous sommes fixés, nous avons adopté la méthode d'étude de cas qui nous fournira des données qualitatives et quantitatives nécessaires pour l'analyse et l'interprétation de notre sujet. Cela nous a permis d'élaborer une « grilles d'analyse » pour pouvoir examiner la gestion de la trésorerie à l'ère du digital au niveau de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire-Bejaia.

Plan de travail

Afin de mieux comprendre ces dynamiques, ce travail est structuré en trois chapitres principaux.

Le premier chapitre présente le cadre théorique et conceptuel de la gestion de trésorerie, en abordant ses fondements, son évolution historique, les enjeux contemporains, ainsi que l'écosystème technologique qui influence cette gestion.

Le deuxième chapitre s'intéresse à la gestion traditionnelle de la trésorerie, tout en analysant les impacts de la transformation digitale à travers un diagnostic des pratiques actuelles.

Enfin, le troisième chapitre propose une étude de cas pratique basée sur l'implémentation d'un système de trésorerie digitale au sein de l'entreprise CEVITAL Agroalimentaire, un acteur majeur du secteur agro-industriel. Cette étude permet d'illustrer de manière concrète les bénéfices et défis liés à la transformation numérique de la gestion de trésorerie

Chapitre 01 :
Cadre conceptuel et
théorique de la trésorerie.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

INTRODUCTION :

La gestion de trésorerie constitue une fonction stratégique essentielle au sein de toute organisation économique contemporaine. Plus qu'une simple activité de suivi des flux monétaires, elle représente aujourd'hui un pilier fondamental de la performance financière et de la pérennité des entreprises. Dans un environnement économique mondialisé caractérisé par une volatilité accrue des marchés, une complexification des instruments financiers et une digitalisation croissante des processus, la maîtrise des flux de trésorerie devient un impératif stratégique pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs.

Ce chapitre inaugural vise à établir les fondements théoriques et conceptuels nécessaires à la compréhension approfondie de la trésorerie d'entreprise et de sa gestion. Notre démarche s'articule autour de trois axes majeurs : l'exploration des concepts fondamentaux qui structurent cette discipline, l'analyse de son évolution historique, et l'étude des transformations induites par la révolution numérique sur les pratiques contemporaines de gestion des flux financiers.

À travers cette exploration structurée, nous fournirons au lecteur les clés de compréhension essentielles pour appréhender les dynamiques complexes qui régissent la gestion moderne de la trésorerie, tout en posant les jalons théoriques nécessaires aux développements analytiques qui suivront dans les chapitres ultérieurs.

Section 01 : Fondements conceptuels et théoriques de la trésorerie

La gestion de trésorerie représente l'une des fonctions financières ayant connu les transformations les plus significatives au cours des dernières décennies. Ces évolutions ont été catalysées par des mutations profondes dans l'environnement économique, technologique et réglementaire des entreprises. Pour saisir pleinement les contours de cette discipline complexe, il convient d'en explorer les fondements conceptuels et théoriques de manière structurée.¹

Par ailleurs, la gestion de trésorerie constitue une fonction financière stratégique au sein des organisations modernes. Elle vise à optimiser les flux monétaires, à garantir la liquidité nécessaire aux opérations courantes et à minimiser les coûts financiers associés. D'après Van Horne et Wachowicz (2008), une gestion efficace de la trésorerie permet d'équilibrer les impératifs de sécurité, de rentabilité et de liquidité.

Cette fonction s'inscrit dans le cadre plus large de la théorie financière moderne, notamment à travers le prisme de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui souligne l'importance d'aligner les intérêts des gestionnaires avec ceux des actionnaires dans la gestion des liquidités². Par ailleurs, la théorie du compromis (trade-off theory) suggère qu'il existe un niveau optimal de trésorerie qui équilibre les coûts de détention de liquidités avec les bénéfices qu'elles procurent (Myers, 1984).

1 Définition et conceptualisation de la gestion de trésorerie :

1.1 Le concept de gestion :

Avant d'aborder spécifiquement la gestion de trésorerie, il importe de clarifier le concept même de gestion dans son acception contemporaine. La gestion peut être définie comme l'ensemble des techniques d'organisation et d'optimisation des ressources mises en œuvre par une entité économique afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.³

Dans son essence, la gestion intègre plusieurs dimensions fondamentales qui s'articulent au sein d'un processus cyclique cohérent :

- **La planification** : identification des objectifs et élaboration de stratégies et plans d'action pour les atteindre, avec détermination des moyens nécessaires et des échéances associées.
- **L'organisation** : structuration optimale des ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, informationnelles) et répartition cohérente des tâches et responsabilités.

¹Patrick de Fontenay (2018), Finance 4.0 : Le digital au service de la finance, 1ère édition, édition Dunod, Paris page 25

² Auteur : Gérard Charreaux LIVRE : gestion de trésorerie Éditeur : Éditions EMS ,page : 09

³<https://hem.ac.ma>. Consulté le 13/3/2025 , heure ;18 :30h

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **La direction** : animation des équipes, coordination des efforts collectifs, motivation des collaborateurs et prise de décisions stratégiques et opérationnelles.
- **Le contrôle** : mesure et évaluation des performances réalisées par rapport aux objectifs fixés, identification des écarts et mise en œuvre d'actions correctives appropriées.

La gestion moderne s'inscrit désormais dans un paradigme d'adaptabilité et d'amélioration continue, intégrant des préoccupations transversales comme le développement durable, la responsabilité sociale et environnementale, et l'innovation technologique. Elle s'applique à des domaines spécifiques au sein de l'organisation, dont la gestion financière et, plus particulièrement, la gestion de trésorerie.

1.2 Le concept de trésorerie

La trésorerie constitue un élément névralgique du fonctionnement financier de toute organisation. Sa définition et sa conceptualisation ont évolué au fil du temps, reflétant la complexification des environnements économiques et financiers.

1.2.1 Définition et approches conceptuelles de la trésorerie

Dans son acception la plus fondamentale, la trésorerie d'une entreprise représente l'ensemble des liquidités dont elle dispose à un moment donné, qu'il s'agisse d'espèces en caisse, de soldes créditeurs dans ses comptes bancaires ou d'instruments financiers immédiatement convertibles en liquidités sans risque significatif de perte de valeur.

Cette conception patrimoniale de la trésorerie, centrée sur les stocks de liquidités, peut être enrichie par une approche dynamique axée sur les flux financiers. Selon Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT : « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités ».⁴

Pierre VERNIMMEN propose une définition plus opérationnelle : « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibilités) et son endettement bancaire et financier à court terme ». Cette approche souligne la dimension nette de la trésorerie, représentant les liquidités immédiatement disponibles après prise en compte des engagements financiers immédiats.⁵

Henri MEUNIER, François de BAROLET et Pierre BOULMER adoptent quant à eux une perspective structurelle en définissant « la trésorerie d'entreprise (à une date déterminée)

⁴ DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « *Gestion de trésorerie* » : 2ème édition, EMS, 2015, P9

⁵ VERNIMMEN(P), « *Finance d'entreprise* », édition Dalloz, 2000, P962

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

comme la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité ». Cette conception établit un lien direct entre la trésorerie, le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.⁶

Ces différentes approches convergent vers une conceptualisation de la trésorerie comme résultante dynamique des flux monétaires générés par l'activité de l'entreprise, formalisée par l'équation fondamentale suivante :

Situation de trésorerie en fin de période = Situation de trésorerie en début de période + Encaissements de la période - Décaissements de la période

Dans ce cadre conceptuel :

- Les **encaissements** englobent l'ensemble des entrées monétaires, quelle que soit leur origine (opérationnelle, financière ou exceptionnelle)
- Les **décaissements** comprennent toutes les sorties de liquidités effectuées par l'entreprise durant la période considérée

1.2.2 Typologie et formes de trésorerie⁷ :

La littérature financière et les pratiques professionnelles permettent d'identifier plusieurs formes ou états de trésorerie, chacun reflétant des réalités opérationnelles et stratégiques spécifiques :

a) La trésorerie zéro :

Conceptualisée dans les années 1970, la trésorerie zéro représente un idéal théorique de gestion où l'entreprise ne maintient aucun excédent improductif de liquidités et ne souffre d'aucun déficit générateur de frais financiers. Dans cette situation optimale, les ressources financières disponibles correspondent exactement aux besoins de financement à court terme, évitant ainsi les coûts d'opportunité liés aux excédents et les charges financières associées aux déficits.

En termes bilanciers, la trésorerie zéro se traduit par une égalité parfaite entre la trésorerie active et la trésorerie passive, ou par une adéquation exacte entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

⁶ MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P), « *La trésorerie des entreprises* », 2ème édition DUNOD, Paris, 1975, P4

⁷ DOUDOU, (K) et ZIANE (C) : « *La gestion de trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière d'une entreprise cas de l'entreprise publique algérienne Electro-Industries d'Azazga* », Mémoire de master, UMMTO, FSEGC, 2020-2021, P7-

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

b) La trésorerie active :

La trésorerie active englobe l'ensemble des ressources liquides ou quasi-liquides dont dispose l'entreprise à un instant donné. Elle figure à l'actif du bilan et comprend :

- Les disponibilités immédiates (espèces en caisse, soldes créditeurs des comptes bancaires)
- Les équivalents de trésorerie (placements à court terme, hautement liquides et présentant un risque négligeable de changement de valeur)⁸
- Les valeurs mobilières de placement à court terme facilement négociables

Ces ressources constituent un réservoir de liquidités mobilisables rapidement pour faire face aux engagements financiers immédiats de l'entreprise.

c) La trésorerie passive :

La trésorerie passive représente l'ensemble des dettes financières à très court terme de l'entreprise. Figurant au passif du bilan, elle comprend notamment :

- Les soldes débiteurs des comptes bancaires (découverts)
- Les concours bancaires courants
- Les effets escomptés non échus
- Les autres formes de financement à très court terme

Ces ressources constituent des solutions de financement temporaires destinées à combler des besoins ponctuels de liquidités.

d) La trésorerie potentielle :

Le concept de trésorerie potentielle désigne l'ensemble des ressources financières auxquelles l'entreprise pourrait théoriquement accéder à court terme sans les utiliser effectivement. Elle englobe :

- Les lignes de crédit confirmées mais non tirées
- Les facilités d'escompte accordées mais non utilisées
- Les réserves d'affacturage disponibles
- La capacité d'autofinancement prévisionnelle à court terme

La trésorerie potentielle constitue une "réserve de sécurité" permettant à l'entreprise de faire face à des besoins imprévus ou des opportunités soudaines.

⁸ ATHYLA (M-L) : « *Le mémo d'un comptable* », Le Harmattan, 2021, P301

e) La trésorerie en valeur :

La trésorerie en valeur se distingue de la trésorerie comptable par sa prise en compte des dates de valeur bancaires. Alors que la trésorerie comptable enregistre les opérations à leur date d'exécution ou de comptabilisation, la trésorerie en valeur intègre les délais techniques inhérents aux systèmes de règlement interbancaires.

Cette conception plus réaliste de la position de trésorerie permet d'éviter les découverts imprévus et d'optimiser la gestion quotidienne des liquidités en tenant compte des décalages entre dates d'opération et dates de valeur.⁹

1.3 La gestion de trésorerie : définition et conceptualisation :

La gestion de trésorerie représente la pierre angulaire de la fonction financière opérationnelle de l'entreprise. Au-delà d'une simple activité technique, elle constitue un véritable pilier stratégique pour la pérennité et la performance de l'organisation.

Selon Hubert de LA BRUSLERIE et Catherine ELIEZ, « La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière de l'entreprise, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant. »¹⁰

Cette définition met en lumière l'évolution conceptuelle majeure qu'a connue la gestion de trésorerie, passant d'une fonction auxiliaire à une dimension stratégique centrale dans le pilotage financier des organisations contemporaines.

Dans son acception moderne, la gestion de trésorerie peut être définie comme l'ensemble des techniques, méthodes et processus visant à optimiser les flux monétaires de l'entreprise à court terme, à garantir sa liquidité permanente au moindre coût et à maîtriser les risques financiers inhérents à son activité.

Cette conception holistique englobe ainsi plusieurs dimensions fondamentales :

- La gestion opérationnelle des flux d'encaissements et de décaissements
- L'optimisation du besoin en fonds de roulement
- La prévision et la planification des besoins financiers à court terme
- Le placement des excédents temporaires de liquidités

⁹DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) : « *Gestion financière, de l'analyse à la stratégie* », édition, EYROLLES, Paris, 2011, P284

¹⁰HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) : « *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques* », 4ème édition, DUNOD, 2017, P4

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- La couverture des besoins temporaires de financement
- La gestion des risques financiers (liquidité, taux d'intérêt, change)
- L'optimisation des relations bancaires

La gestion de trésorerie moderne s'inscrit donc à l'interface entre les activités opérationnelles et les décisions financières stratégiques de l'entreprise, constituant un véritable baromètre de sa santé financière à court terme et un levier d'optimisation de sa performance globale.

1.3.1 Missions et rôles du trésorier :

Le trésorier d'entreprise occupe aujourd'hui une position stratégique au sein de l'organisation financière. Ses missions se sont considérablement enrichies et diversifiées au fil des évolutions économiques, réglementaires et technologiques.¹¹ Cinq missions fondamentales peuvent être identifiées¹² :

a) Assurer la liquidité de l'entreprise:

La garantie de la solvabilité à court terme constitue la mission primordiale et historique du trésorier. Elle s'articule autour de plusieurs activités complémentaires :

- **Suivi quotidien des positions de trésorerie** : monitoring permanent des soldes bancaires et des mouvements financiers pour prévenir tout incident de paiement
- **Gestion des échéanciers de paiement** : planification et coordination des flux sortants en fonction des priorités et des contraintes légales
- **Sécurisation des encaissements** : optimisation des circuits et délais de recouvrement pour accélérer les entrées de fonds
- **Mobilisation de ressources financières d'urgence** : activation de lignes de crédit ou recours à des solutions de financement à court terme en cas de tension temporaire

Cette mission fondamentale s'inscrit dans une logique de continuité opérationnelle, la liquidité représentant une condition sine qua non de la survie de l'entreprise.

b) Optimiser les excédents de trésorerie :

La rémunération des liquidités temporairement excédentaires constitue un levier d'amélioration de la performance financière globale. Cette mission implique :

- **Identification précise des excédents structurels et conjoncturels** : analyse des cycles de trésorerie pour distinguer les surplus durables des excédents temporaires

¹¹Marc Gaugain & Roselyne Suève, « Gestion de la trésorerie » 2^{ème} Ed. ECONOMICA. Septembre.2007p (47-55)

¹² MICHEL, (S) : « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2015, p27

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Sélection des instruments de placement adaptés** : arbitrage entre liquidité, sécurité et rendement en fonction des horizons d'investissement
- **Diversification du portefeuille de placements** : répartition des risques et optimisation du couple rendement/risque
- **Suivi actif des performances** : évaluation régulière des placements et réallocation dynamique en fonction des évolutions de marché

L'optimisation des excédents vise à réduire le coût d'opportunité lié à la détention de liquidités improductives tout en préservant la disponibilité des fonds nécessaires aux opérations courantes.¹³

c) Minimiser les coûts financiers

La réduction des charges financières associées au financement à court terme représente un facteur d'amélioration directe du résultat. Cette dimension comprend :

- **Négociation des conditions bancaires** : obtention des tarifications les plus compétitives pour l'ensemble des services financiers utilisés
- **Optimisation des structures de financement à court terme** : sélection des instruments les plus adaptés aux besoins spécifiques (découvert, escompte, affacturage, etc.)
- **Centralisation et compensation des positions** : mise en place de systèmes permettant la mutualisation des positions débitrices et créditrices
- **Arbitrage entre différentes sources de financement** : analyse comparative des coûts réels des différentes solutions disponibles

Cette mission s'inscrit dans une logique d'efficacité financière, visant à optimiser l'allocation des ressources de l'entreprise.

d) Élaborer et piloter les prévisions de trésorerie :

La dimension prévisionnelle constitue un aspect fondamental de la gestion moderne de trésorerie. Elle recouvre :

- **Construction de prévisions à horizons multiples** : élaboration de projections à court (quotidien/hebdomadaire), moyen (mensuel/trimestriel) et long terme (annuel/pluriannuel)
- **Intégration des dimensions opérationnelles et stratégiques** : coordination avec les cycles d'exploitation et les projets d'investissement
- **Analyse des écarts prévisionnels** : identification et explication systématique des déviations entre prévisions et réalisations

¹³HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) :« Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques », 4ème édition, DUNOD, 2017, P4

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Affinement continu des méthodes prévisionnelles** : amélioration constante de la fiabilité et de la précision des projections

Ce volet prévisionnel permet de passer d'une gestion réactive à une approche proactive, anticipant les besoins et opportunités financières à venir.

e) Gérer les risques financiers :

La maîtrise des expositions aux risques financiers constitue une dimension stratégique croissante de la fonction trésorerie. Elle englobe :

- **Identification et mesure des expositions** : cartographie des risques financiers et quantification de leurs impacts potentiels
- **Définition de politiques de couverture** : élaboration de stratégies adaptées à l'appétence au risque de l'entreprise
- **Sélection et mise en œuvre d'instruments de couverture** : utilisation optimisée de produits dérivés et autres techniques de hedging
- **Suivi dynamique des positions** : ajustement continu des couvertures en fonction des évolutions de marché et des expositions sous-jacentes

Cette dimension préventive vise à protéger l'entreprise contre les aléas des marchés financiers et à stabiliser ses résultats face aux turbulences externes.

L'ensemble de ces missions confère au trésorier moderne un rôle transversal et stratégique dans l'organisation, à l'interface entre les considérations opérationnelles quotidiennes et les orientations financières à long terme.

1.3.2 Outils et techniques de gestion de trésorerie:

La gestion de trésorerie s'appuie sur un arsenal méthodologique et technologique en constante évolution¹⁴. Ces outils et techniques peuvent être catégorisés en trois grandes familles complémentaires¹⁵ :

a) Outils de gestion quotidienne :

La gestion opérationnelle des flux financiers repose sur des solutions technologiques et des procédures permettant un contrôle précis des mouvements de trésorerie :

- **Systèmes d'information dédiés** : logiciels spécialisés de gestion de trésorerie offrant une vision consolidée des positions et des mouvements prévus

¹⁴DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) :Op .cit., p27

¹⁵ ERIC STEPHANY, op cit ,p175.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Interfaces bancaires sécurisées** : connexions directes aux systèmes bancaires via des canaux normalisés (EBICS, SWIFT, API)
- **Tableaux de bord dynamiques** : visualisations synthétiques permettant un monitoring en temps réel des positions
- **Outils de rapprochement automatisé** : solutions algorithmiques facilitant le rapprochement entre écritures internes et mouvements bancaires

Ces instruments opérationnels contribuent à la fluidification des processus quotidiens et à la sécurisation des transactions financières.

- **Moyens de paiement et d'encaissement** : l'arsenal des moyens de règlement s'est considérablement modernisé, incluant désormais :
 - Les virements électroniques nationaux et internationaux (SEPA, SWIFT)¹⁶
 - Les prélèvements automatiques et mandats électroniques
 - Les effets de commerce dématérialisés (LCR, BOR électroniques)
 - Les solutions de paiement mobiles et instantanées
 - Les systèmes d'encaissement omnicanaux

La maîtrise de ces moyens de paiement et leur intégration dans une architecture cohérente constituent un levier majeur d'optimisation des flux.

b) Techniques de financement à court terme :

Le financement des besoins temporaires de liquidités fait appel à un éventail de solutions aux caractéristiques distinctes :

- **Concours bancaires classiques** :
 - Découverts autorisés : facilités permettant un solde débiteur temporaire sur les comptes courants
 - Crédits de trésorerie : prêts à échéance fixe destinés à couvrir des besoins ponctuels
 - Lignes de crédit confirmées : engagements bancaires de mise à disposition de fonds à première demande
- **Mobilisation des créances commerciales** :
 - Escompte commercial : cession d'effets de commerce contre avance de fonds
 - Affacturage (factoring) : transfert du portefeuille clients à un factor qui assure le financement, la gestion et parfois la garantie des créances
 - Titrisation de créances commerciales : transformation d'actifs illiquides en titres négociables

¹⁶L'espace unique de paiement en euros, en anglais Single Euro Payments Area (SEPA), est un espace de paiement en euro unifié mis en place par les banques membres du Conseil européen des paiements (CEP) en réponse à la demande de la Commission européenne.

- **Optimisation du cycle fournisseurs¹⁷:**
 - Négociation de délais de paiement étendus
 - Recours aux effets de commerce (traites, billets à ordre)
 - Utilisation de cartes d'achat professionnelles avec différé de paiement
- **Financement désintermédié :**
 - Émission de billets de trésorerie : titres de créance négociables à court terme émis directement sur les marchés
 - Commercial paper : instruments similaires sur les marchés internationaux
- **Optimisation structurelle :**
 - Gestion active du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
 - Programmes de Supply Chain Finance
 - Centralisation des flux et cash pooling

Cette palette diversifiée permet au trésorier de construire une architecture de financement à court terme adaptée aux spécificités de l'entreprise et aux conditions de marché.

c) Instruments de couverture des risques financiers :

La protection contre les aléas des marchés s'appuie sur des outils sophistiqués issus de l'ingénierie financière moderne :

- **Couverture du risque de taux d'intérêt :**
 - Swaps de taux : échanges de conditions d'intérêt (fixe contre variable) sans modification des encours sous-jacents
 - Forward Rate Agreements (FRA) : contrats permettant de fixer à l'avance un taux d'intérêt pour une période future déterminée
 - Options sur taux (caps, floors, collars) : instruments optionnels offrant une protection contre les mouvements défavorables tout en préservant le potentiel d'évolutions favorables
- **Couverture du risque de change :**
 - Contrats à terme (forwards) : engagements fermes d'achat ou de vente de devises à une date future à un cours prédéterminé
 - Options de change : droits (non obligations) d'achat ou de vente de devises à un cours garanti
 - Swaps de devises : échanges de flux financiers libellés en différentes monnaies

Ces instruments permettent une gestion fine des expositions aux risques financiers, contribuant à la stabilisation des résultats et à la prévisibilité des charges financières.

¹⁷Auteur : Sayah Fatima Journal of Advanced Economic Research, EchahidHammaLakhdar University, Eloued, Algeria, Issue 02, June 2017.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

L'utilisation efficiente de ces différents outils et techniques requiert une expertise financière approfondie et une compréhension fine des mécanismes de marché, conférant au trésorier moderne un profil hybride entre technicien spécialisé et stratège financier.

2 Dimension historique de la gestion de trésorerie :

La fonction trésorerie a connu une évolution significative au fil des décennies, reflétant les transformations profondes de l'environnement économique, financier et technologique des entreprises. Cette évolution peut être analysée selon trois grandes périodes qui marquent des inflexions majeures dans la conception et la pratique de cette discipline.¹⁸

2.1 La trésorerie durant les années soixante : la fonction de caissier :

Durant cette période initiale, la gestion de trésorerie se caractérisait par une approche essentiellement comptable et administrative. Le trésorier occupait principalement un rôle de "caissier évolué", chargé du suivi quotidien des positions bancaires et de la réconciliation entre les données comptables internes et les informations transmises par les établissements financiers.

Cette conception traditionnelle se matérialisait par plusieurs caractéristiques fondamentales :

- **Focalisation sur la dimension technique** : l'accent était mis sur la maîtrise des procédures bancaires et des moyens de paiement traditionnels
- **Approche statique et réactive** : la gestion s'effectuait principalement en réaction aux événements constatés, avec peu d'anticipation
- **Subordination aux services comptables** : la fonction trésorerie était généralement intégrée aux départements comptables, sans véritable autonomie
- **Primauté du principe de liquidité** : la mission essentielle consistait à garantir la disponibilité des fonds nécessaires aux opérations courantes

Le trésorier était ainsi considéré comme le "gardien de la liquidité"¹⁹, veillant à ce que l'entreprise dispose en permanence des moyens financiers nécessaires à son fonctionnement quotidien. Cette conception, bien qu'opérationnellement pertinente, ne permettait pas de valoriser pleinement le potentiel stratégique de la fonction.

2.2 Les années soixante-dix et l'avènement de la trésorerie zéro :

La décennie 1970 marque un tournant conceptuel majeur avec l'émergence du principe de "trésorerie zéro". Cette nouvelle approche transforme fondamentalement la mission du trésorier

¹⁸BRUSLERIE H. « trésorerie d'entreprise », éd. Balloz, Paris, 2003, P.1-

¹⁹JOBARD J.P. « la gestion de la trésorerie : Evolution et aspects nouveaux », doc.CREFIB, Univ. Paris I,1990, P.04

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

en lui assignant un objectif d'optimisation économique précis : minimiser le coût d'opportunité global lié à la détention de liquidités.

Cette évolution paradigmatique s'est traduite par plusieurs innovations méthodologiques et organisationnelles :

- **Passage d'une logique statique à une approche dynamique** : la gestion devient proactive, avec une dimension prévisionnelle renforcée
- **Formalisation d'un objectif économique clair** : maintenir la position globale de trésorerie aussi proche que possible de zéro, évitant ainsi tant les découverts coûteux que les excédents improductifs
- **Développement des pratiques d'arbitrage** : mise en place de stratégies d'optimisation entre différentes options de placement et de financement à court terme
- **Émergence d'une vision centralisée** : amorce des premières pratiques de centralisation des flux au sein des groupes

Le trésorier évolue alors vers un rôle de "garant de la solvabilité"²⁰, responsable non seulement de la disponibilité des fonds mais également de l'efficacité économique de leur gestion. Cette période voit également l'émergence des premiers systèmes d'information dédiés à la trésorerie, facilitant la formalisation des prévisions et le pilotage des positions.

2.3 Les années quatre-vingt et l'intégration de la gestion des risques :

La décennie 1980 constitue une nouvelle étape décisive dans l'évolution de la fonction trésorerie, marquée par la prise de conscience aiguë des risques financiers et l'intégration de leur gestion dans le périmètre de responsabilité du trésorier. Cette mutation est catalysée par plusieurs facteurs macroéconomiques et financiers :

- La fin du système de Bretton Woods et la volatilité accrue des taux de change
- La libéralisation progressive des marchés financiers et l'émergence de nouveaux instruments
- Les fluctuations importantes des taux d'intérêt dans un contexte inflationniste puis désinflationniste
- L'internationalisation croissante des entreprises, augmentant leur exposition aux risques financiers globaux

Dans ce contexte, la fonction trésorerie s'est considérablement enrichie et sophistiquée :

²⁰ De La Baume Ch.Cf, « l'évolution de la fonction de trésorerie », Cahiers spéciaux de la synthèse financière, no163 suppl.,3-12-90.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Extension du périmètre aux risques financiers** : le trésorier devient responsable de l'identification, de la mesure et de la couverture des risques de taux et de change
- **Professionalisation et technicisation accrues** : maîtrise de nouveaux instruments financiers complexes (options, futures, swaps, etc.)
- **Autonomisation organisationnelle** : émergence de départements de trésorerie distincts des services comptables traditionnels
- **Développement d'une dimension stratégique** : participation aux réflexions sur la structure financière globale de l'entreprise

Cette période voit également une accélération de l'informatisation de la fonction, avec l'apparition de systèmes spécialisés permettant une gestion plus fine des positions et une modélisation sophistiquée des expositions aux risques.

La fonction trésorerie acquiert ainsi une véritable dimension stratégique, le trésorier évoluant vers un rôle d'expert financier dont les décisions peuvent impacter significativement la performance économique globale de l'entreprise.

3 Les types de flux de trésorerie:

La compréhension approfondie de la trésorerie nécessite une analyse structurée des différents types de flux financiers qui l'alimentent et la modifient. Conformément aux normes comptables internationales (notamment IAS 7) et aux pratiques analytiques contemporaines, les flux de trésorerie peuvent être catégorisés selon leur origine fonctionnelle en trois grandes catégories : flux opérationnels²¹, flux d'investissement et flux de financement.

3.1 Les flux opérationnels (d'exploitation) :

Les flux de trésorerie opérationnels représentent les mouvements financiers générés par l'activité principale et récurrente de l'entreprise. Ils constituent le cœur de sa dynamique économique et reflètent sa capacité à générer des liquidités à travers son cycle d'exploitation.

Ces flux comprennent principalement²² :

- **Les encaissements liés aux ventes** : paiements reçus des clients pour les biens livrés ou services rendus
- **Les décaissements relatifs aux achats** : règlements effectués aux fournisseurs pour les approvisionnements et services extérieurs

²¹ DOUDOU, (K) et ZIANE (C) : « *La gestion de trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière d'une entreprise cas de l'entreprise publique algérienne Electro-Industries d'Azazga* », Mémoire de master, UMMTO, FSEGC, 2020-2021, P7

²² Norme comptable internationale 07 (Tableau des Flux de Trésorerie).

- **Les paiements de charges de personnel** : salaires, charges sociales et autres éléments de rémunération
- **Les décaissements fiscaux courants** : TVA, impôts sur les bénéfices et autres taxes liées à l'exploitation
- **Les encaissements et paiements divers liés à l'activité** : redevances, commissions, primes d'assurance, etc.

L'analyse de ces flux opérationnels est fondamentale pour évaluer la viabilité économique intrinsèque de l'entreprise, sa capacité à générer des liquidités de manière autonome et durable. Un flux opérationnel positif et stable constitue généralement un indicateur de robustesse du modèle économique.

3.2 Les flux d'investissement :

Les flux de trésorerie liés à l'investissement concernent les mouvements financiers associés à l'acquisition et à la cession d'actifs à long terme. Ils reflètent la politique d'investissement de l'entreprise et son orientation stratégique en termes de développement capacitaire.²³

La présentation séparée des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement indiquent comment des dépenses ont été effectuées pour l'accroissement de ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs. Seules les dépenses qui donnent lieu à un actif comptabilisé dans l'état de la situation financière peuvent faire l'objet d'un classement en tant qu'activité d'investissement. Exemples de flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :

- Sorties de trésorerie, effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entité pour elle-même ;
- Entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- Sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités et de participations dans des coentreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- Entrées de trésorerie relatives à la vente d'instruments de capitaux propres ou d'emprunt d'autres entités, et de participations dans des coentreprises (autres que ceux détenus à des fins de négoce ou de transaction) ;
- Avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;

²³Anne Fortin , état des flux de trésorerie Édité :Presses de l'Université du Québec , Pub :15 septembre 1998
page:130

- Entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties (autres que ceux consentis par une institution financière) ;
- Sorties de trésorerie au titre de contrats à terme sur des marchés organisés ou de gré à gré, de contrats d'option ou de contrats de swap, sauf les contrats détenus à des fins de négoce ou de transaction ou ceux sont classées parmi les activités de financement ;
- Entrées de trésorerie au titre de contrats à terme sur des marchés organisés ou de gré à gré, de contrats d'options ou de contrats de swap, sauf les contrats détenus à des fins de négociation ou de transaction ou ceux classées parmi les activités de financement.

4 Les principaux systèmes de gestion de trésorerie :

La littérature financière distingue principalement deux systèmes de gestion de trésorerie (Abdellaoui, 2006), chacun présentant ses spécificités en termes d'organisation, de processus décisionnels et d'impacts sur la performance financière de l'entreprise.²⁴

4.1. Le système de trésorerie centralisé:

Le système centralisé repose sur la concentration des opérations et des décisions de trésorerie au sein d'une entité unique, généralement située au siège social de l'entreprise ou dans un centre financier dédié. Cette approche s'inscrit dans une logique de centralisation des ressources et des compétences financières²⁵.

4.1.1 Caractéristiques distinctives :

La centralisation de la trésorerie présente plusieurs caractéristiques fondamentales :

- **Unification des processus décisionnels** : Toutes les décisions relatives à la gestion des flux monétaires sont prises par une équipe centralisée, garantissant cohérence et uniformité.
- **Consolidation des positions de trésorerie** : Les soldes de trésorerie de l'ensemble des entités sont agrégés pour fournir une vision globale et intégrée.
- **Coordination centralisée des relations bancaires** : Un interlocuteur unique négocie avec les établissements financiers, renforçant ainsi le pouvoir de négociation de l'entreprise.
- **Mise en place de systèmes d'information intégrés** : Des plateformes technologiques unifiées permettent la collecte et l'analyse des données de trésorerie à l'échelle de l'organisation.

²⁴ABDELLAOUI, (M-B) : « *Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques* », Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, les cahiers du MECAS, N°2, Mars, 2006, P169-170

²⁵josette P EITEUR : presses universitaires de France (reeditionnumeriquefeniXX) page :20

4.1.2 Modalités opérationnelles :

La centralisation de la trésorerie peut être mise en œuvre à travers différentes modalités :

- **Le cash pooling physique** (ou zero balancing) : Technique consistant à transférer quotidiennement les soldes des comptes bancaires des filiales vers un compte centralisateur, permettant ainsi une concentration effective des liquidités.
- **Le cash pooling notionnel** : Mécanisme par lequel la banque calcule virtuellement une position nette de trésorerie sans transfert physique des fonds, offrant des avantages similaires en termes d'optimisation des intérêts.
- **Le netting multilatéral** : Procédé visant à compenser les créances et dettes intragroupe avant règlement, réduisant ainsi les flux financiers et les coûts de transaction associés.

4.1.3 Analyse critique : avantages et limites :

Avantages stratégiques et opérationnels :

- **Économies d'échelle significatives** : La mutualisation des ressources permet de réduire les coûts unitaires de gestion.
- **Optimisation des coûts financiers** : La compensation des positions débitrices et créditrices minimise les frais financiers et maximise les produits d'intérêts.
- **Visibilité accrue sur les flux de trésorerie** : Une vue consolidée facilite la planification financière et la prise de décision.
- **Pouvoir de négociation renforcé** : La concentration des volumes confère un levier significatif dans les négociations avec les établissements bancaires.
- **Réduction des soldes oisifs** : L'agrégation des positions permet d'optimiser l'utilisation des liquidités disponibles.

Limites et contraintes :

- **Éloignement des réalités opérationnelles locales** : La distance avec le terrain peut nuire à la pertinence des décisions prises.
- **Rigidité potentielle dans les processus** : La standardisation peut limiter l'adaptabilité aux spécificités locales.
- **Dépendance à un système d'information central** : Des défaillances techniques peuvent paralyser l'ensemble du dispositif.
- **Complexité réglementaire dans un contexte international** : Les restrictions sur les mouvements de capitaux peuvent entraver l'efficacité du système.
- **Risque de concentration** : La centralisation peut accroître la vulnérabilité en cas de défaillance du système central.

4.2 Le système de trésorerie décentralisé:

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

Le système décentralisé distribue les responsabilités et les activités de trésorerie entre différentes unités opérationnelles ou filiales, accordant ainsi une autonomie significative aux entités locales²⁶.

4.2.1 Fondements et principes organisationnels :

La décentralisation de la trésorerie repose sur plusieurs principes fondamentaux :

- **Autonomie décisionnelle** : Chaque entité dispose d'une latitude significative dans la gestion de ses flux de trésorerie.
- **Proximité avec les opérations** : Les décisions sont prises au plus près des réalités opérationnelles locales.
- **Flexibilité des systèmes d'information** : Les entités peuvent adopter des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.
- **Gestion locale des relations bancaires** : Chaque unité entretient des relations directes avec ses partenaires financiers.

4.2.2 Mécanismes de coordination :

Pour assurer la cohérence globale malgré la décentralisation, plusieurs mécanismes de coordination sont généralement mis en place :

- **Reporting standardisé** : Des formats communs de reporting facilitent la consolidation des informations au niveau central.
- **Définition de politiques-cadres²⁷** : Des directives générales orientent les décisions locales tout en laissant une marge de manœuvre.
- **Réunions de coordination périodiques** : Des échanges réguliers entre responsables locaux et centraux permettent d'harmoniser les pratiques.
- **Systèmes d'alerte communs** : Des indicateurs partagés facilitent l'identification des écarts significatifs nécessitant une attention particulière.

4.2.3 Analyse critique : forces et faiblesses :

Forces et opportunités :

- **Flexibilité et réactivité accrues** : L'adaptation aux conditions locales est facilitée par la proximité décisionnelle.
- **Connaissance approfondie des marchés locaux** : Les spécificités régionales sont mieux prises en compte dans les décisions.

²⁶Josette P EITEUR : presses universitaires de France (reeditionnumeriquefeniXX) page :21

²⁷ Ministère de l'Éducation <https://www.education.gouv.qc.ca/> consulte le 04/03/2025 h : 23 :05

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Adaptation aux contraintes réglementaires locales** : La conformité avec les cadres juridiques spécifiques est facilitée.
- **Responsabilisation des gestionnaires locaux** : L'autonomie favorise l'engagement et le développement des compétences.
- **Résilience en cas de défaillance d'un système** : Les perturbations restent circonscrites aux entités concernées.

Faiblesses et risques :

- **Duplication des ressources et des coûts** : L'absence de mutualisation engendre des redondances et des surcoûts.
- **Fragmentation des liquidités et soldes dormants** : L'absence de vision globale peut conduire à une sous-optimisation de l'utilisation des fonds.
- **Manque de vision consolidée** : La difficulté à agréger les informations peut nuire à la qualité du pilotage global.
- **Disparités dans les pratiques et processus** : L'hétérogénéité des approches peut complexifier la gouvernance d'ensemble.
- **Pouvoir de négociation limité avec les institutions financières** : La fragmentation des volumes réduit le levier dans les négociations.
- **Difficultés de coordination et de reporting consolidé** : L'harmonisation des données issues de systèmes disparates représente un défi majeur.

4.3 Approches hybrides et tendances contemporaines :

Face aux limites inhérentes aux modèles purement centralisés ou décentralisés, de nombreuses organisations optent aujourd'hui pour des approches hybrides, combinant certains éléments des deux systèmes pour maximiser les avantages tout en minimisant les inconvénients.

4.3.1 Le modèle de centralisation partielle :

Ce modèle repose sur une allocation différenciée des responsabilités, avec certaines fonctions stratégiques centralisées et d'autres, plus opérationnelles, maintenues au niveau local. Selon Polák et Klusáček (2019), cette approche permet d'optimiser l'équilibre entre cohérence globale et adaptabilité locale.

4.3.2 La centralisation par paliers géographiques :

Cette approche consiste à établir des centres de trésorerie régionaux qui centralisent les opérations à l'échelle d'une zone géographique définie. Cette organisation en "hub and

spoke"²⁸ offre un compromis entre proximité locale et économies d'échelle, particulièrement adaptée aux groupes multinationaux opérant sur plusieurs continents.

4.3.3 L'évolution vers les modèles de "Treasury as a Service":

Les avancées technologiques récentes favorisent l'émergence de modèles où certaines fonctions de trésorerie sont externalisées auprès de prestataires spécialisés, selon une logique de service. Cette tendance s'inscrit dans une recherche d'agilité et d'optimisation des coûts, tout en bénéficiant d'une expertise pointue²⁹.

5 Le cycle d'exploitation et ses implications sur la trésorerie :

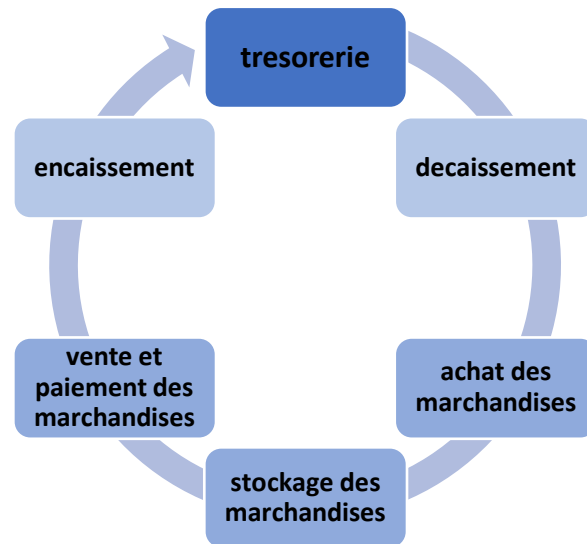
5.1 Définition et composantes :

Le cycle d'exploitation représente l'ensemble des opérations courantes qu'une entreprise réalise pour produire des biens ou des services, les vendre, puis encaisser les paiements. Il s'agit d'une séquence d'activités qui se répète régulièrement et qui constitue le cœur opérationnel de l'entreprise.

Ce cycle varie selon la nature de l'activité :

- Dans une entreprise commerciale, il se limite généralement à deux phases principales : l'achat et la vente de marchandises.
- Dans une entreprise industrielle, une phase supplémentaire de transformation s'intercale entre l'achat des matières premières et la vente des produits finis.
- Dans les entreprises de services, la production et la vente se déroulent souvent simultanément, avec des spécificités propres à ce secteur.

- *Figure 1: Cycle d'exploitation commerciale de l'entreprise*



Source : réaliser par nous même

5.2 Articulation temporelle du cycle d'exploitation :

La dimension temporelle est fondamentale dans l'analyse du cycle d'exploitation. Ce dernier se décompose en plusieurs phases successives, chacune caractérisée par une durée spécifique :

- **Phase d'approvisionnement** : Période entre la commande et la réception des marchandises ou matières premières.
- **Phase de stockage** : Durée pendant laquelle les marchandises ou matières premières sont conservées avant utilisation ou vente.
- **Phase de production** (pour les entreprises industrielles) : Temps nécessaire à la transformation des matières premières en produits finis.
- **Phase de vente** : Intervalle entre la mise à disposition des produits et leur acquisition par les clients.
- **Phase de recouvrement** : Délai entre la vente et l'encaissement effectif du paiement.

La somme de ces durées constitue la durée totale du cycle d'exploitation, paramètre crucial pour comprendre les besoins de financement de l'entreprise.

5.3 Représentation schématique et analytique :

Le cycle d'exploitation peut être visualisé sous forme de schémas qui facilitent sa compréhension et son analyse :

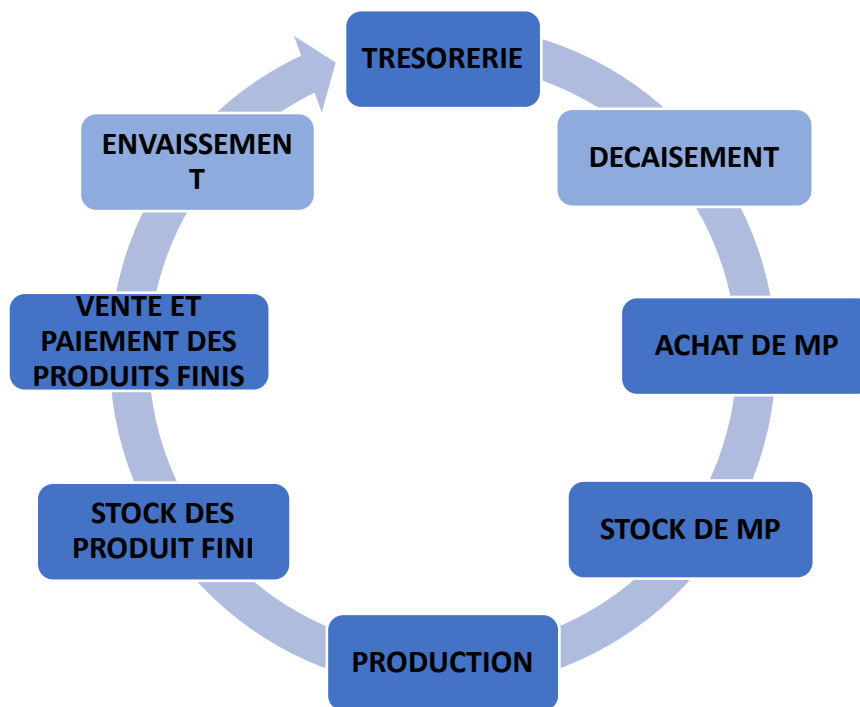
- **Représentation linéaire** : Illustrant la succession chronologique des différentes phases.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Représentation circulaire** : Mettant en évidence le caractère répétitif et continu du cycle.
- **Représentation analytique** : Détaillant les flux physiques et financiers associés à chaque phase.

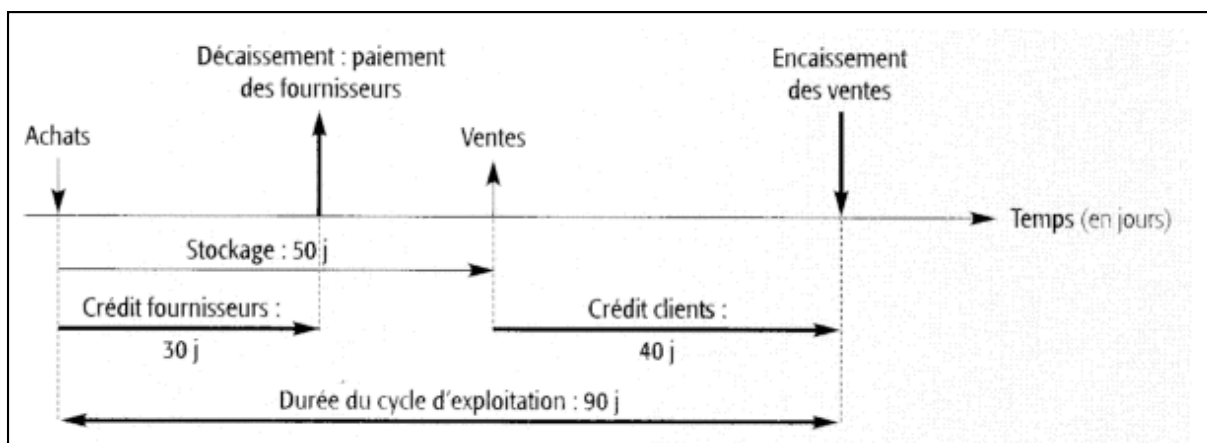
Ces représentations constituent des outils précieux pour identifier les points critiques du cycle et orienter les décisions de gestion.

Figure 2: Cycle d'exploitation de l'entreprise industrielle



Source :réaliser par nous même

Figure 3: Représentation graphique de la durée du cycle d'exploitation .



Source : espacecommercial.fr

L'analyse de l'exploitation Elle dépend : de la durée du stockage / la durée du crédit accordé aux clients / Du **temps de production**

Dans cet exemple ;

Durée du cycle d'exploitation = durée de stockage + durée de crédit client = 50 jours + 40 jours soit 90 j

5.4 Implications financières du cycle d'exploitation :

5.4.1 Décalages temporels et besoins de financement :

Le cycle d'exploitation génère structurellement des décalages temporels entre les flux financiers entrants (encaissements) et sortants (décaissements). Ces décalages ont des implications majeures sur la trésorerie de l'entreprise.

En effet, l'entreprise doit généralement financer ses opérations (achats, production, stockage) avant de percevoir les recettes correspondantes. Ce phénomène crée un besoin de financement temporaire mais récurrent, communément appelé besoin en fonds de roulement (BFR).

5.4.2 Quantification du besoin en fonds de roulement :

Le besoin en fonds de roulement peut être appréhendé selon deux approches complémentaires : *Approche patrimoniale (en valeur)*

Le BFR se calcule alors comme la différence entre les actifs circulants d'exploitation (stocks et créances clients) et les passifs circulants d'exploitation (dettes fournisseurs) :

$$\text{BFR} = (\text{Stocks} + \text{Créances clients}) - \text{Dettes fournisseurs}$$

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

Cette approche permet d'évaluer le montant des ressources financières nécessaires pour couvrir le décalage temporel inhérent au cycle d'exploitation.

Approche dynamique (en durée) :

Dans cette perspective, le BFR est analysé en termes de durée :

$$\text{Durée du besoin de financement} = \text{Durée du cycle d'exploitation} - \text{Durée du crédit fournisseur}$$

Ou de façon plus détaillée :

$$\text{Durée du besoin de financement} = (\text{Durée du stockage} + \text{Durée du crédit client}) - \text{Durée du crédit fournisseur}$$

Cette approche facilite l'identification des leviers d'action pour optimiser le BFR.

5.4.3 Cas particuliers et situations atypiques :

Dans certaines configurations d'activité, le cycle d'exploitation peut générer non pas un besoin mais une ressource en fonds de roulement. C'est notamment le cas lorsque :

- Les clients paient comptant ou en avance (prépaiements)
- Les délais de paiement accordés par les fournisseurs sont supérieurs à la durée cumulée du stockage et du crédit client
- L'activité présente une rotation très rapide des stocks

Ces situations, fréquentes dans certains secteurs comme la grande distribution ou les services avec abonnement, se traduisent par un BFR négatif, constituant alors une source de financement pour l'entreprise plutôt qu'un besoin.

5.4.4 Stratégies d'optimisation du cycle d'exploitation :

5.4.4.1 Leviers opérationnels :

Plusieurs leviers opérationnels peuvent être actionnés pour optimiser le cycle d'exploitation et réduire les besoins de financement associés :

- **Optimisation de la gestion des stocks** : Mise en place de méthodes comme le juste-à-temps, l'analyse ABC, ou les systèmes de réapprovisionnement automatique.
- **Rationalisation de la politique commerciale** : Révision des conditions de paiement accordées aux clients, mise en place de systèmes d'incitation au paiement rapide.
- **Négociation des conditions d'achat** : Extension des délais de paiement fournisseurs, négociation d'échéanciers favorables.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Amélioration des processus de facturation et de recouvrement** : Accélération de l'émission des factures, renforcement du suivi des paiements.
- **Digitalisation des processus transactionnels** : Adoption de solutions électroniques pour les commandes, la facturation et les paiements.

5.4.4.2 . Instruments financiers de gestion du BFR :

Diverses solutions financières peuvent être mobilisées pour gérer le BFR :

- **Affacturage** : Cession des créances clients à un établissement spécialisé qui se charge du recouvrement et avance les fonds.
- **Escompte** : Mobilisation anticipée des effets de commerce auprès d'une institution financière.
- **Reverse factoring** : Dispositif permettant aux fournisseurs de céder leurs créances à un factor, avec l'accord de l'entreprise cliente.
- **Découvert bancaire** : Autorisation de débit sur le compte courant pour faire face aux besoins ponctuels.
- **Lignes de crédit court terme** : Enveloppes préapprouvées mobilisables selon les besoins.

5.4.4.3 Approche intégrée et pilotage dynamique :

L'optimisation du cycle d'exploitation nécessite une approche holistique qui intègre :

- **Une vision transversale** impliquant toutes les fonctions de l'entreprise (achats, production, commercial, finance)
- **Un pilotage par les indicateurs** avec définition de KPIs pertinents (DSO, DPO, DIO, cash conversion cycle)
- **Une modélisation prédictive** permettant d'anticiper les besoins de financement
- **Un benchmark sectoriel** pour comparer la performance à celle des concurrents
- **Une revue périodique des processus** pour identifier les opportunités d'amélioration continue

Cette approche intégrée constitue un levier majeur de création de valeur et de renforcement de la résilience financière de l'entreprise.

6 Transformation digitale et évolution de la gestion de trésorerie :

6.1 Fondements conceptuels de la transformation digitale :

La transformation digitale représente bien plus qu'une simple adoption de technologies numériques. Elle constitue une reconfiguration profonde des modèles d'affaires, des processus

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

opérationnels et de la culture organisationnelle, catalysée par l'intégration des technologies digitales (Fitzgerald et al., 2014).³⁰

Selon Matt et al. (2015)³¹, cette transformation s'articule autour de quatre dimensions fondamentales :

- **L'utilisation des technologies** : Adoption et déploiement des outils numériques
- **Les changements dans la création de valeur** : Évolution des modèles économiques
- **Les modifications structurelles** : Réorganisation des processus et des responsabilités
- **Les aspects financiers** : Investissements nécessaires et sources de financement

Dans le contexte spécifique de la gestion financière, la transformation digitale se manifeste par une refonte des processus de collecte, d'analyse et d'utilisation des données financières, ainsi que par une automatisation croissante des opérations transactionnelles.

6.2 Évolution historique et tendances actuelles :

L'évolution de la digitalisation dans le domaine financier s'est déployée en plusieurs phases successives :

Première vague (1970-1990) : Introduction des systèmes informatiques centralisés et développement des premiers logiciels de comptabilité et de gestion financière.

Deuxième vague (1990-2010) : Déploiement des progiciels de gestion intégrés (ERP) permettant d'unifier les systèmes d'information et d'améliorer la qualité du reporting financier.

Troisième vague (depuis 2010) : Émergence des technologies du Big Data, du cloud computing, de l'intelligence artificielle et de la blockchain, ouvrant de nouvelles perspectives pour la gestion financière.

Les tendances actuelles s'orientent vers une intégration croissante de ces technologies avancées, avec un accent particulier sur l'analyse prédictive, l'automatisation intelligente et la sécurisation des transactions.

³⁰ Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research ,disponible sur le journals.sagepub.com consulte le 2/04/2025 h 21:01

³¹Digital Transformation Strategies, Business and In-formation Systems Engineering, 57(5), 339–343,disponible sur <http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>.consulte le 2/04/2025 h 22:30

6.3 Paradigmes technologiques transformants :

Plusieurs paradigmes technologiques sont particulièrement déterminants dans la transformation digitale de la gestion de trésorerie :

Le Big Data et l'Analytics³² : L'exploitation des données massives permet une analyse plus fine des tendances et une anticipation accrue des besoins de trésorerie.

L'Intelligence Artificielle et le Machine Learning³³ : Ces technologies facilitent l'automatisation des tâches répétitives et améliorent la qualité des prévisions.

Le Cloud Computing : Cette approche offre une flexibilité accrue dans le déploiement des solutions et facilite la collaboration entre les acteurs.

La Blockchain et les technologies distribuées³⁴ : Ces innovations apportent transparence, sécurité et traçabilité aux transactions financières.

Les API (Interfaces de Programmation Applicative)³⁵ : Elles permettent l'interconnexion fluide entre différents systèmes et facilitent l'intégration de services financiers tiers.

6.4 Impact de la digitalisation sur les pratiques de trésorerie :

Grâce à ces innovations, les Directions Financement et Trésorerie peuvent optimiser leur gestion de la trésorerie, avec à la clé des bénéfices concrets :

- Des **gains de productivité et de temps** significatifs en éliminant les tâches à faible valeur ajoutée. L'entreprise et ses équipes peuvent ainsi focaliser leurs efforts sur des activités d'analyse et de conseil aux opérationnels.
- Une **meilleure conformité et traçabilité**, en fiabilisant l'ensemble de la chaîne et en facilitant les contrôles et les audits, grâce à une piste d'audit digitale exhaustive.
- Une **gestion proactive des risques** (change, taux, liquidité, fraude...) via des tableaux de bord dynamiques, des scénarios de stress test et des alertes intelligentes.
- Un **pilotage temps réel** de la trésorerie, avec une visibilité instantanée sur les positions, facilitant la prise de décision.

³²Idem

³³PwC (2016). Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services: Global FinTech Report, disponible sur https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc_fintech_global_report.pdf consultée le 04/04/2025 heure:10:10

³⁴PwC (2016). Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services: Global FinTech

³⁵<https://www.cnil.fr/>consulte :04/042025 h :11:30

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- Une **amélioration des prévisions de trésorerie** grâce aux algorithmes d'apprentissage automatique qui améliorent la précision et la fiabilité des prévisions, aidant ainsi à anticiper les besoins en liquidités et à maintenir la stabilité financière de l'entreprise.

Donc, la digitalisation des processus de trésorerie permet de sécuriser les flux financiers tout en créant davantage de valeur. Elle positionne la fonction Trésorerie comme un véritable « business partner » au service de la performance et de la croissance de l'entreprise.

Section 02 : le rôle et les enjeux de la gestion de trésorerie pour l'entreprise :

La gestion de trésorerie constitue une fonction vitale au sein de la gouvernance financière des entreprises contemporaines. Elle représente l'ensemble des techniques et méthodes permettant d'optimiser les flux monétaires, d'assurer les équilibres financiers à court terme et de garantir la liquidité nécessaire au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Dans un environnement économique caractérisé par des incertitudes croissantes et des contraintes financières de plus en plus fortes, maîtriser sa trésorerie devient un impératif stratégique pour toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité.³⁶

Cette section analyse les fondements des problématiques de trésorerie, distingue les enjeux majeurs de sa gestion et présente les mécanismes d'optimisation permettant d'améliorer les performances financières globales de l'entreprise. Elle met également en lumière la distinction fondamentale entre trésorerie et rentabilité, deux concepts complémentaires mais distincts dans l'analyse financière.

1 La source des problèmes de trésorerie en entreprise :

Les difficultés de trésorerie représentent l'une des principales causes de défaillance des entreprises, particulièrement chez les PME. Une étude récente de la Banque de France révèle que plus de 60% des faillites sont directement liées à des problèmes de liquidité, même lorsque l'entreprise présente un modèle économique viable et des perspectives de rentabilité satisfaisantes (Banque de France, 2023).³⁷

La trésorerie, interface entre les flux financiers entrants et sortants, résulte de l'équation fondamentale :

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

Cette relation met en évidence que les problèmes de trésorerie peuvent émaner de déséquilibres affectant soit le haut du bilan (FR insuffisant), soit le bas du bilan (BFR excessif), soit les deux simultanément. L'analyse systémique de ces déséquilibres permet de catégoriser les problèmes de trésorerie en deux grandes familles : les problèmes structurels et les problèmes conjoncturels.

³⁶DESBRIERES. P, POINCELOT. E, « La gestion de trésorerie », 2^e édition management & société, Paris, 1999, p.13-20

³⁷<https://www.banque-france.fr/> consulte le 05/04/2025 h : 08 :30

1.1 Les problèmes structurels de trésorerie :

Les problèmes structurels de trésorerie s'inscrivent dans la durée et affectent fondamentalement l'équilibre financier de l'entreprise. Ils nécessitent généralement des actions correctrices profondes et des restructurations significatives.

1.2 Déséquilibres liés au fonds de roulement :

Le fonds de roulement, différence entre les ressources stables et les emplois stables, peut s'avérer insuffisant pour plusieurs raisons :

- **Surinvestissement en actifs immobilisés** : L'acquisition excessive d'immobilisations corporelles, incorporelles ou financières au regard des capacités financières de l'entreprise mobilise une part importante des ressources permanentes, réduisant mécaniquement le fonds de roulement.
- **Dégradation des capitaux permanents** : Cette situation peut résulter de :
 - Une érosion des fonds propres consécutive à des pertes cumulées
 - Une politique de distribution de dividendes trop généreuse
 - Un sous-endettement à moyen et long terme limitant les capacités de financement
 - Des investissements mal calibrés ou insuffisamment rentables ne générant pas les retours escomptés

Une étude menée par l'OCDE (2024)³⁸ démontre que les entreprises disposant d'un ratio de fonds propres inférieur à 15% du total bilan présentent une probabilité trois fois plus élevée de connaître des tensions de trésorerie structurelles.

1.3 Déséquilibres liés au besoin en fonds de roulement :

Le cycle d'exploitation peut générer un besoin en fonds de roulement disproportionné par rapport à l'activité de l'entreprise, résultant de :

- **Gestion inefficace des stocks** : Surstockage, obsolescence, rotation insuffisante
- **Politique commerciale inadaptée** : Délais de paiement clients excessifs, absence de suivi des encaissements
- **Faible pouvoir de négociation** : Délais de règlement fournisseurs trop courts

³⁸<https://www.oecd.org/fr>, Études économiques de l'OCDE : France 2024 consulté le 05/04/2025 h :9 :00

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux ratios permettant d'identifier les déséquilibres structurels du BFR :

Tableau 1: les principaux ratios permettant d'identifier les déséquilibres structurels du BFR.

Indicateur	Formule de calcul	Seuil d'alerte
Rotation des stocks	$(\text{Stock moyen} \times 360) / \text{Achats HT}$	> 90 jours
Délai moyen client	$(\text{Créances clients} \times 360) / \text{CA TTC}$	> 60 jours
Délai moyen fournisseur	$(\text{Dettes fournisseurs} \times 360) / \text{Achats TTC}$	< 45 jours

Source : établie par nous-même a partir du support du cours .

1.4 Stratégies de résolution des problèmes structurels

Pour remédier aux déséquilibres structurels, l'entreprise peut agir à plusieurs niveaux :

- **Renforcement du fonds de roulement :**
 - Augmentation de capital
 - Recours à l'endettement à long terme
 - Cession d'actifs non stratégiques
- **Optimisation du BFR :**
 - Mise en place d'une gestion des stocks en flux tendus
 - Renégociation des conditions de règlement avec les partenaires commerciaux
 - Implémentation de techniques d'affacturage ou d'escompte

Selon une étude de Deloitte (2023), une réduction de 5 jours du délai de règlement client peut améliorer la trésorerie d'une PME de 7% en moyenne.³⁹

1.5 Problèmes conjoncturels de trésorerie :

Les problèmes conjoncturels de trésorerie sont temporaires et liés aux fluctuations de l'activité à court terme. Ils se manifestent par des tensions ponctuelles sur la liquidité sans remettre en cause l'équilibre financier global de l'entreprise.

1.6 Caractéristiques et manifestations :

Ces problèmes se caractérisent par :

³⁹<https://blog.avocats.deloitte.fr/>lois de finances 2023 consulte le 06/04/2025 h :10/10

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **La saisonnalité de l'activité** : Certains secteurs (tourisme, agriculture, etc.) connaissent des variations importantes de trésorerie selon les périodes de l'année
- **Les aléas commerciaux** : Annulations de commandes, reports de livraisons, retards de paiement
- **Les événements exceptionnels** : Conflits sociaux, perturbations logistiques, crises sanitaires

L'analyse de la cyclicité des flux de trésorerie révèle que les entreprises soumises à une forte saisonnalité présentent des amplitudes de variation de trésorerie pouvant atteindre jusqu'à 40% de leur chiffre d'affaires annuel (Ernst & Young, 2024).⁴⁰

1.7 Impacts et conséquences :

Les tensions conjoncturelles peuvent entraîner :

- Recours coûteux à des financements d'urgence
- Retards de paiement des fournisseurs et détérioration des relations commerciales
- Dégradation de la notation de crédit et augmentation du coût de la dette

1.8 Solutions aux problèmes conjoncturels :

Face à ces défis temporaires, plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- **Instruments de financement spécifiques** :
 - Crédits de campagne
 - Facilités de caisse
 - Mobilisation de créances (affacturation, escompte)
- **Outils de prévision et de pilotage** :
 - Budget de trésorerie glissant à 3 mois
 - Systèmes d'alerte précoce
 - Négociation préventive de lignes de crédit

Une étude de KPMG (2023)⁴¹ démontre que les entreprises disposant d'outils de prévision de trésorerie sophistiqués réduisent de 30% en moyenne le recours aux financements d'urgence coûteux

⁴⁰(Ernst & Young. (2024). *Gestion de la trésorerie et optimisation du BFR*. https://www.ey.com/fr_fr

Consulté le 10/4/2025a 20h

⁴¹<https://kpmg.com/dzC>consulte le 11/04/2025 A13H

2 Les enjeux de la gestion de trésorerie :

2.1 L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers :

L'optimisation du niveau d'encaisse constitue l'un des objectifs majeurs de la gestion de trésorerie. Dans un contexte idéal, la "trésorerie zéro" représenterait l'équilibre parfait, évitant simultanément les coûts liés à une trésorerie excédentaire improductive et ceux associés à une trésorerie déficitaire.

2.1.1 Concept de trésorerie optimale :

La trésorerie optimale se définit comme le niveau minimal de liquidités permettant à l'entreprise d'honorer ses engagements tout en minimisant les coûts d'opportunité. Plusieurs modèles théoriques ont été développés pour déterminer ce niveau optimal :

- **Le modèle de Baumol** : Fondé sur les coûts de transaction et d'opportunité
- **Le modèle de Miller-Orr** : Intégrant la variabilité stochastique des flux
- **Le modèle de Stone** : Basé sur la définition de seuils d'intervention

Ces modèles, bien que conceptuellement différents, convergent vers l'idée que la détention d'une encaisse comporte un coût explicite (coût d'opportunité) qu'il convient de mettre en balance avec le coût implicite lié au risque d'insuffisance de liquidités.

2.1.2 Arbitrage entre le coût de détention d'encaisse et frais financiers⁴²

L'arbitrage fondamental en matière de gestion de trésorerie repose sur l'équilibre entre :

- Le coût d'opportunité d'une trésorerie excédentaire, généralement évalué au coût moyen pondéré du capital (CMPC)
- Le coût réel des financements court terme (découvert, escompte, affacturage)

La fonction de coût total peut être modélisée par l'équation :

$$CT = \alpha \times E + \beta \times D$$

Où :

- CT représente le coût total
- E représente l'encaisse moyenne
- D représente le découvert moyen
- α représente le coût du capital

⁴²Evelyne Poincelot, Philippe Desbrières, livre ; Gestion de trésorerie Éditeur :Éditions EMS ,
, Publication :20 août 2015 pages :232

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- β représente le coût du découvert

Cette équation permet de déterminer le point d'équilibre théorique au-delà duquel il devient préférable de recourir à l'endettement plutôt que de mobiliser des ressources internes.

2.1.3 Les erreurs classiques de gestion de trésorerie :

Dans un environnement bancaire multipolaire, trois types d'erreurs sont fréquemment observés :

2.1.3.1 L'erreur d'équilibrage ou de contre-phase :

Cette erreur survient lorsque l'entreprise présente simultanément des comptes créditeurs et débiteurs dans différents établissements bancaires. Elle génère une double inefficience :

- Des agios sur les comptes débiteurs
- Une absence de rémunération sur les comptes créditeurs

Les virements d'équilibrage entre banques permettent d'éliminer cette source d'inefficacité, à condition de maîtriser précisément la notion de "date de valeur" utilisée par les établissements bancaires pour le calcul des intérêts.

Une analyse empirique menée sur un échantillon de 200 PME françaises révèle que l'erreur de contre-phase représente en moyenne 0,3% du chiffre d'affaires, soit environ 15% des frais financiers totaux (Association Française des Trésoriers d'Entreprise, 2023).⁴³

2.1.3.2 L'erreur de sur-mobilisation :

Cette erreur résulte d'un recours excessif aux financements à court terme générant une trésorerie excédentaire non rémunérée. Elle peut provenir de :

- Une anticipation erronée des besoins de financement
- Une mauvaise coordination entre les services finance et opérationnels
- Une absence de visibilité sur les encaissements futurs

La centralisation des informations relatives aux flux financiers et l'élaboration de prévisions de trésorerie fiables constituent les principaux remèdes à cette inefficience.

⁴³<https://www.afte.com/> consulte le 12 /04/2025 A 12H

2.1.3.3 L'erreur de sous-mobilisation :

L'erreur de sous-mobilisation consiste à recourir systématiquement au découvert bancaire alors que des solutions de financement alternatives moins coûteuses pourraient être mobilisées. Le tableau comparatif ci-dessous illustre les écarts de coût significatifs entre différentes modalités de financement à court terme :

Tableau 2: les écarts de coût significatifs entre différentes modalités de financement à court terme.

Instrument financier	Taux d'intérêt moyen	Frais annexes	Coût global estimé
Découvert autorisé	8-12%	Commission de plus fort découvert	10-14%
Découvert non autorisé	12-18%	Agios, commissions d'intervention	15-22%
Escompte	6-9%	Commission d'endos	7-10%
Affacturation	5-8%	Commission de service	8-12%
Crédit de trésorerie	4-7%	Frais de dossier	5-8%

Une analyse coûts-bénéfices rigoureuse permet d'optimiser le mix de financement court terme en fonction des caractéristiques spécifiques des besoins de trésorerie (durée, récurrence, volume).

3 Les rôles assignés à la gestion de trésorerie :

3.1 Prévenir la cessation de paiements :

La prévention de la cessation de paiements constitue la fonction primordiale de la gestion de trésorerie. Au-delà de l'aspect juridique, l'incapacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à court terme engendre des conséquences en cascade :

- **Conséquences juridiques** : Procédures collectives (sauvegarde, redressement, liquidation)
- **Conséquences commerciales** : Détérioration des relations avec les partenaires, perte de crédibilité
- **Conséquences financières** : Surcoûts liés aux retards de paiement, dégradation des conditions de crédit

Une étude longitudinale menée sur 5 ans (2019-2024) par l'Observatoire des entreprises révèle que 78% des défaillances d'entreprises sont précédées de tensions de trésorerie identifiables au moins six mois avant la cessation effective des paiements.

Mécanismes de prévention : La prévention repose sur trois piliers fondamentaux :

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **L'anticipation** : Élaboration et suivi de budgets de trésorerie prévisionnels
- **La vigilance** : Mise en place d'indicateurs d'alerte précoce (ratios de liquidité, évolution du BFR)
- **La réactivité** : Définition de plans d'action en cas de dégradation des indicateurs

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs d'alerte à surveiller :

Tableau 3: Les indicateurs à surveiller.

Indicateur	Formule	Zone critique
Ratio de liquidité immédiate	Disponibilités / Dettes CT	< 0,2
Ratio de liquidité générale	Actif circulant / Passif circulant	< 1
Trésorerie nette	FR – BFR	< 0 et en baisse
Délai de défense	Disponibilités / Décaissements mensuels moyens	< 15 jours

Source : établie par nous même a partir du support du cour

3.2 Améliorer la relation de l'entreprise avec ses différents partenaires financiers :

Une gestion de trésorerie maîtrisée constitue un signal fort de crédibilité et de professionnalisme adressé aux partenaires financiers de l'entreprise.

3.2.1 Relations bancaires :

La qualité des relations bancaires influence directement les conditions de financement obtenues par l'entreprise. Une gestion de trésorerie transparente et proactive permet de :

- Négocier des lignes de crédit adaptées aux besoins réels
- Obtenir des conditions tarifaires préférentielles
- Bénéficier d'une réactivité accrue en cas de besoin exceptionnel

Les établissements bancaires évaluent la qualité de la gestion de trésorerie à travers plusieurs critères :

- Régularité des mouvements sur les comptes
- Respect des autorisations de découvert
- Qualité des prévisions communiquées
- Transparence des informations financières

3.2.2 Relations avec les investisseurs :

Pour les entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs externes, la maîtrise de la trésorerie constitue un critère d'évaluation majeur. Une étude de McKinsey (2024)⁴⁴ établit une corrélation positive significative ($r=0,68$) entre la qualité perçue de la gestion de trésorerie et la valorisation boursière des entreprises.

3.2.3 . Relations commerciales :

Une trésorerie saine renforce la position de l'entreprise dans les négociations commerciales :

- Capacité à négocier des escomptes pour paiement comptant
- Crédibilité accrue face aux fournisseurs stratégiques
- Possibilité d'offrir des conditions de paiement attractives aux clients

3.3 Réaliser des économies sur les frais bancaires :

La rationalisation des frais bancaires constitue un levier d'optimisation financière souvent sous-estimé. Les économies potentielles proviennent de plusieurs sources :

3.3.1 Optimisation des commissions bancaires :

Une analyse détaillée des conditions bancaires permet d'identifier les sources d'économies potentielles :

- Commissions de mouvement
- Frais de tenue de compte
- Commissions sur les moyens de paiement
- Frais sur opérations internationales

3.3.2 Réduction des coûts d'intérêt :

La minimisation des intérêts débiteurs peut être obtenue par :

- La négociation des taux de référence et des marges bancaires
- La réduction des périodes de découvert
- Le choix d'instruments de financement adaptés à chaque besoin

Une étude de cas menée en 2023 sur un panel de 50 PME démontre qu'une gestion active de la trésorerie permet de réduire les frais bancaires de 15 à 25% à volume d'opérations constant.

⁴⁴<https://www.consultor.fr/> consulte le 13/04/2025 A 16H

3.4 Optimiser son excédent de trésorerie pour accroître ses bénéfices :

La gestion des excédents de trésorerie représente l'autre facette de l'optimisation financière, particulièrement dans un contexte de taux d'intérêt positifs.

3.4.1 Stratégies de placement :

Les stratégies de placement doivent concilier trois objectifs parfois contradictoires :

- La sécurité du capital investi
- La liquidité permettant une mobilisation rapide en cas de besoin
- Le rendement généré par le placement

Le tableau ci-dessous présente une hiérarchisation des instruments de placement selon ces trois critères :

Tableau 4: Hiérarchisation des placements.

Instrument	Sécurité	Liquidité	Rendement
Comptes à terme	+++	++	+
OPCVM monétaires	+++	+++	+
Obligations d'État	+++	++	++
Obligations d'entreprises	++	++	+++
Billets de trésorerie	++	++	+++

Source : établie par nous-mêmes à partir du support du cours.

4 Les leviers d'optimisation de la gestion de trésorerie :

L'optimisation de la gestion de trésorerie repose sur la mise en œuvre coordonnée de plusieurs leviers d'action :

4.1 Outils de prévision et de suivi :

4.1.1 Le tableau de flux de trésorerie⁴⁵ :

Le tableau de flux de trésorerie constitue l'outil central de pilotage. Il se structure généralement en trois sections :

⁴⁵Gérard Melyon, Gestion financière, Éditeur : Bréal, annee 2018 pages : 287

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Flux liés à l'exploitation** : Reflétant l'activité opérationnelle quotidienne
- **Flux liés aux investissements** : Traduisant la politique d'expansion ou de renouvellement
- **Flux liés au financement** : Illustrant les relations avec les apporteurs de capitaux

La méthodologie de construction peut suivre :

- L'approche directe : Recensement exhaustif des encaissements et décaissements
- L'approche indirecte : Retraitement du résultat comptable

4.1.2 Le budget de trésorerie prévisionnel :

Le budget de trésorerie prévisionnel traduit en termes monétaires l'ensemble des budgets opérationnels. Sa construction repose sur :

- La conversion des prévisions de ventes en encaissements prévisionnels
- La conversion des budgets d'achat et de charges en décaissements prévisionnels
- L'intégration des opérations hors exploitation (financières, exceptionnelles, fiscales)

Pour être efficace, le budget de trésorerie doit présenter plusieurs caractéristiques :

- Granularité temporelle adaptée (journalière, hebdomadaire, mensuelle)
- Mise à jour régulière (budget glissant)
- Analyse des écarts entre prévisions et réalisations

4.2 Techniques d'optimisation structurelle :

4.2.1 Gestion du BFR :

La gestion du BFR constitue un levier majeur d'amélioration structurelle de la trésorerie. Elle s'articule autour de trois axes :

4.2.1.1 Optimisation des stocks :

- Méthodes de gestion (juste-à-temps, stock de sécurité optimisé)
- Techniques de prévision de la demande
- Rationalisation des références et des approvisionnements

4.2.1.2 Gestion des créances clients :

- Techniques préventives : sélection et notation des clients, définition des conditions de règlement
- Techniques de recouvrement : procédures de relance, systèmes d'incitation
- Techniques de mobilisation : affacturage, escompte, titrisation

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

4.2.1.3 Gestion des dettes fournisseurs :

- Centralisation des achats
- Négociation des délais de paiement
- Optimisation des dates de règlement

Une étude menée par PwC (2023)⁴⁶ démontre qu'une optimisation globale du BFR peut libérer entre 3% et 7% du chiffre d'affaires en trésorerie disponible.

4.2.2 Centralisation de trésorerie :

La centralisation de trésorerie permet d'optimiser la gestion des liquidités au sein des groupes multi-entités. Elle peut prendre plusieurs formes :

- **Cash pooling notionnel** : Compensation virtuelle des positions sans transfert physique des fonds
- **Cash pooling physique** : Concentration effective des soldes sur un compte centralisateur
- **In-house bank** : Structure interne reproduisant les services d'une banque commerciale

Les bénéfices de la centralisation incluent :

- Réduction des frais bancaires
- Optimisation du placement des excédents
- Financement interne des déficits locaux
- Amélioration de la visibilité globale

4.3 Solutions technologiques :

4.3.1 Systèmes d'information de trésorerie :

Les Treasury Management Systems (TMS) offrent des fonctionnalités avancées :

- Gestion des positions et prévisions de trésorerie
- Communication bancaire sécurisée
- Gestion des risques financiers
- Réconciliation automatisée

⁴⁶OECD, Études économiques de l'OCDE : Belgique 2024 Éditeur : OECD Publishing, pages :171 ,

4.3.2 Automatisation des processus :

L'automatisation des processus de trésorerie génère des gains d'efficacité significatifs :

- Réduction des erreurs manuelles
- Accélération des traitements
- Traçabilité renforcée
- Allocation optimisée des ressources humaines

L'intelligence artificielle et le machine learning permettent désormais d'améliorer les prévisions de trésorerie en intégrant des modèles prédictifs basés sur l'historique des flux et les variables contextuelles.

Section 03 : Ecosystème technologique et gestion de la trésorerie :

L'évolution rapide des technologies numériques transforme profondément le secteur financier et, plus particulièrement, la gestion de la trésorerie. Face à cette révolution digitale, les entreprises et institutions financières doivent s'adapter pour maintenir leur compétitivité tout en améliorant leur efficacité opérationnelle. Cette section vise à explorer l'écosystème technologique qui s'articule autour de la gestion moderne de la trésorerie, en analysant comment les innovations technologiques redéfinissent les pratiques traditionnelles et ouvrent de nouvelles perspectives.

1 Présentation de l'écosystème technologique de la gestion de trésorerie :

1.1 Contexte et évolution de la technologie financière :

Dans un environnement économique marqué par la globalisation et la digitalisation, la gestion de la trésorerie a connu une transformation radicale. L'essor d'Internet et des technologies numériques a facilité presque tous les aspects de la vie financière, tant pour les particuliers que pour les institutions. Cette révolution technologique a donné naissance à un écosystème complexe où interagissent divers acteurs : institutions financières traditionnelles, entreprises technologiques, startups innovantes et régulateurs.

La convergence entre finance et technologie a engendré ce qu'on appelle aujourd'hui la "Fintech" (Financial Technology)⁴⁷, un secteur dynamique qui cherche à rendre les services financiers plus accessibles, plus efficaces et moins coûteux. La gestion de trésorerie, fonction centrale dans toute organisation, bénéficie particulièrement de ces innovations qui permettent une optimisation des flux financiers et une meilleure prise de décision.

1.2 Cartographie des technologies impactant la gestion de trésorerie :

L'écosystème technologique de la gestion de trésorerie se compose de plusieurs couches interconnectées :

- **Infrastructure technologique** : réseaux de communication, serveurs, cloud computing, interfaces de programmation d'applications (API)
- **Solutions logicielles** : systèmes de gestion de trésorerie (TMS), progiciels de gestion intégrée (ERP), plateformes d'analyse de données
- **Technologies émergentes** : intelligence artificielle, blockchain, big data, systèmes de paiement innovants
- **Interfaces utilisateurs** : applications mobiles, portails web, tableaux de bord interactifs

⁴⁷Allam Hamdan, BahaeddinAlareeni , Proceedings of The International Conference on Business and Technology (ICBT 2021) , Éditeur :Springer International Publishing

Cette architecture technologique permet aux trésoriers d'accéder à des informations en temps réel, d'automatiser les processus routiniers et de développer des stratégies plus sophistiquées pour la gestion des liquidités et des risques.

2 Les technologies émergentes et leur impact sur la gestion de trésorerie :

2.1 L'intelligence artificielle dans la gestion de trésorerie :

L'intelligence artificielle (IA) se définit comme "l'ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine" (Larousse). Dans le contexte financier, l'IA désigne des systèmes informatiques capables d'effectuer des tâches qui nécessitent normalement l'intelligence humaine, comme la prise de décision, la reconnaissance de modèles ou l'apprentissage⁴⁸.

On distingue principalement deux formes d'IA particulièrement pertinentes pour la gestion de trésorerie :

- **Le machine learning (apprentissage automatique)** : Cette approche s'appuie sur des algorithmes capables d'analyser de grandes quantités de données pour identifier des modèles, faire des prédictions ou prendre des décisions sans être explicitement programmés pour chaque tâche spécifique. En gestion de trésorerie, ces systèmes peuvent, par exemple, prévoir les flux de trésorerie futurs en se basant sur l'historique des transactions et d'autres variables contextuelles.
- **Le deeplearning (apprentissage profond)** : Forme plus avancée du machine learning, le deeplearning utilise des réseaux neuronaux artificiels multicouches pour modéliser des abstractions de haut niveau dans les données. Cette technologie est particulièrement efficace pour traiter des données non structurées ou pour résoudre des problèmes complexes nécessitant une compréhension fine des contextes.

L'intégration de l'IA dans les processus de gestion de trésorerie ouvre de nouvelles perspectives d'optimisation et d'efficacité. Celle-ci permet notamment de :

- **Prévision des flux de trésorerie** : Les algorithmes d'IA peuvent analyser les données historiques, les tendances saisonnières, les comportements des clients et fournisseurs pour établir des prévisions de trésorerie plus précises. Ces prévisions permettent aux entreprises de mieux anticiper leurs besoins en liquidités et d'optimiser leur stratégie de placement ou de financement à court terme.
- **Détection des fraudes et anomalies** : Les systèmes basés sur l'IA sont capables d'identifier en temps réel les transactions suspectes ou les comportements anormaux qui

⁴⁸Emmanuel Laurent ;théorie et application à la trésorerie du régime général de la sécurité sociale en France , Éditeur :Publibook

pourraient indiquer une tentative de fraude. Cette surveillance continue renforce la sécurité des opérations financières et permet une intervention rapide en cas d'incident.

- **Optimisation de la gestion des liquidités** : L'IA peut recommander les meilleures options de placement pour les excédents de trésorerie ou suggérer des stratégies de financement optimales en fonction des conditions de marché, des taux d'intérêt et des besoins spécifiques de l'entreprise.
- **Trading algorithmique** : Dans le cadre de la gestion des placements de trésorerie, les algorithmes d'IA peuvent analyser les tendances du marché et les données historiques pour prendre des décisions d'investissement plus rapides et potentiellement plus rentables que celles prises par des opérateurs humains.
- **Service client automatisé** : Les chatbots et assistants virtuels alimentés par l'IA peuvent répondre aux questions courantes des utilisateurs des systèmes de trésorerie, fournir des informations sur les soldes de compte ou aider à résoudre des problèmes techniques, libérant ainsi le personnel pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

2.2 La technologie blockchain et son application à la trésorerie :

La blockchain, selon la définition de Blockchain France, est "une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle". Cette technologie repose sur trois principes fondamentaux :

- **Décentralisation** : Contrairement aux systèmes traditionnels qui s'appuient sur une autorité centrale, la blockchain distribue l'information sur un réseau de nœuds indépendants.
- **Transparence** : Toutes les transactions sont visibles par l'ensemble des participants au réseau, ce qui renforce la confiance dans le système.
- **Immuabilité** : Une fois qu'une transaction est validée et ajoutée à la chaîne, elle ne peut plus être modifiée ou supprimée, garantissant ainsi l'intégrité des données.

Le fonctionnement de la blockchain repose sur un mécanisme de consensus entre les différents nœuds du réseau. Chaque transaction est regroupée dans un bloc qui est validé par une multitude de participants grâce à des algorithmes cryptographiques. Une fois validé, le bloc est ajouté à la chaîne existante, créant ainsi une séquence chronologique inaltérable de transactions.

La blockchain offre plusieurs applications prometteuses pour la gestion de trésorerie :

- **Paiements transfrontaliers** : La blockchain permet d'effectuer des paiements internationaux plus rapides et moins coûteux en éliminant les intermédiaires traditionnels. Les transactions peuvent être réglées en quelques minutes plutôt qu'en plusieurs jours, ce qui améliore considérablement la gestion des flux de trésorerie internationaux.
- **Smart contracts (contrats intelligents)** : Ces programmes informatiques s'exécutent automatiquement lorsque certaines conditions prédéfinies sont remplies. Dans le

contexte de la gestion de trésorerie, les smart contracts peuvent automatiser les paiements aux fournisseurs dès la réception des marchandises, optimiser la gestion du fonds de roulement ou faciliter les opérations de financement de la chaîne d'approvisionnement.

- **Gestion des identités et KYC (Know Your Customer)⁴⁹** : La blockchain peut simplifier et sécuriser les processus de vérification d'identité, réduisant ainsi les coûts et les délais associés aux procédures KYC tout en renforçant la conformité réglementaire.
- **Traçabilité des transactions⁵⁰** : La transparence inhérente à la blockchain facilite l'audit des transactions financières et améliore la gouvernance. Chaque mouvement de fonds peut être suivi de son origine à sa destination, réduisant ainsi les risques de fraude ou d'erreur.
- **Tokenisation des actifs** : La représentation numérique d'actifs physiques ou financiers sur la blockchain (tokens) permet de fragmenter la propriété et de faciliter les transferts, ouvrant ainsi de nouvelles possibilités pour la gestion des investissements de trésorerie.

2.3 Big data et analytique avancée :

Le Big Data désigne des ensembles de données caractérisés par leur volume, leur variété et leur vélocité (les "trois V"), dépassant les capacités des outils traditionnels de gestion de données. Dans le contexte financier, ces données massives proviennent de sources diverses : transactions financières, comportements des clients, données de marché, réseaux sociaux, capteurs IoT, etc.

L'exploitation du Big Data transforme profondément la gestion de trésorerie :

- **Modèles prédictifs de cash-flow** : L'analyse de données historiques combinée à des variables externes (indicateurs économiques, tendances saisonnières, données météorologiques) permet de développer des modèles prédictifs plus précis pour anticiper les besoins en liquidités.
- **Segmentation avancée des clients et fournisseurs** : L'analyse des comportements de paiement permet d'identifier les profils à risque et d'adapter les stratégies de recouvrement ou de paiement en fonction des segments identifiés.
- **Détection des anomalies et prévention de la fraude** : Les algorithmes d'analyse peuvent identifier en temps réel les transactions suspectes en comparant chaque opération à des modèles de comportement normaux.
- **Optimisation du fonds de roulement** : L'analyse des cycles d'exploitation permet d'identifier les opportunités d'optimisation du besoin en fonds de roulement et de suggérer des stratégies adaptées pour améliorer les délais de paiement ou de recouvrement.

⁴⁹Tim Van Hulle , Éditeur :Bookmundo ; LE MONDE DES CRYPTOMONNAIES UN GUIDE POUR DEBUTANTS , pages :150

⁵⁰MostafaHashemSherif ; Paiements électroniques sécurisés, Éditeur :Presses polytechniques et universitaires romandes , pages :350 ,

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

- **Benchmarking et analyse comparative** : L'agrégation de données anonymisées permet aux entreprises de comparer leurs performances de trésorerie à celles de leurs concurrents ou du secteur dans son ensemble.

Cloud computing et gestion de trésorerie:

Le cloud computing désigne la fourniture de services informatiques (serveurs, stockage, bases de données, mise en réseau, logiciels, etc.) via Internet, permettant un accès à la demande avec une tarification basée sur l'utilisation. Cette approche transforme les coûts fixes en coûts variables et offre une grande flexibilité d'utilisation⁵¹.

Les principaux modèles de déploiement du cloud sont :

- **Cloud public** : Infrastructure partagée gérée par un fournisseur tiers (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud).
- **Cloud privé** : Infrastructure dédiée à une seule organisation, hébergée en interne ou par un tiers.
- **Cloud hybride** : Combinaison de clouds publics et privés, permettant le partage de données et d'applications entre eux.
- **Multi-cloud** : Utilisation de services de plusieurs fournisseurs de cloud, réduisant la dépendance à un seul prestataire.

Le cloud computing offre plusieurs avantages pour la gestion de trésorerie moderne, on peut citer ce qui suit :

- **Accès universel aux données de trésorerie** : Les trésoriers peuvent accéder aux informations financières depuis n'importe quel lieu disposant d'une connexion Internet, facilitant ainsi le travail à distance et la prise de décision rapide.
- **Scalabilité et flexibilité** : Les ressources informatiques peuvent être ajustées en fonction des besoins, permettant de gérer efficacement les pics d'activité (clôtures mensuelles, consolidations) sans surinvestissement en infrastructure.
- **Réduction des coûts d'infrastructure** : Le modèle de paiement à l'usage élimine les coûts d'investissement initial et de maintenance des systèmes, transformant des dépenses d'investissement (CAPEX) en dépenses opérationnelles (OPEX).
- **Mise à jour continue des applications** : Les solutions de trésorerie basées sur le cloud (SaaS - Software as a Service) sont automatiquement mises à jour par le fournisseur, garantissant l'accès aux dernières fonctionnalités et correctifs de sécurité sans intervention de l'équipe IT interne.
- **Intégration facilitée** : Les API (interfaces de programmation d'applications) cloud facilitent l'intégration avec d'autres systèmes financiers, bancaires ou ERP, créant un

⁵¹:David Brault , Éditeur :De Boeck Supérieur , pages :240

écosystème interconnecté qui améliore la visibilité et l'efficacité des processus de trésorerie.

2.4 Systèmes de paiement innovants :

Les systèmes de paiement ont connu une transformation radicale ces dernières années, passant de méthodes traditionnelles (chèques, virements bancaires classiques) à des solutions digitales plus rapides, moins coûteuses et mieux intégrées aux processus métier⁵². Cette évolution répond aux besoins croissants d'instantanéité, de transparence et d'automatisation dans les transactions financières.

Les facteurs clés de cette évolution sont :

- La digitalisation croissante de l'économie
- Les attentes des clients pour des expériences de paiement fluides
- Les innovations technologiques (APIs, blockchain, biométrie)
- L'évolution réglementaire favorable à l'innovation (PSD2 en Europe)
- L'émergence de nouveaux acteurs non bancaires dans l'écosystème des paiements

Ces innovations dans les systèmes de paiement transforment profondément les pratiques de gestion de trésorerie, notamment par :

- **Visibilité en temps réel** : Les paiements instantanés et les services d'information sur les comptes offrent une vision actualisée des positions de trésorerie, améliorant ainsi la précision des prévisions à court terme.
- **Optimisation du fonds de roulement** : La réduction des délais de règlement permet de diminuer le besoin en fonds de roulement et d'améliorer les indicateurs financiers comme le DSO (Days Sales Outstanding) ou le DPO (Days Payable Outstanding).
- **Automatisation des réconciliations** : Les données enrichies associées aux transactions facilitent le rapprochement automatique entre factures et paiements, réduisant le travail manuel et les erreurs.
- **Réduction des coûts transactionnels** : Les nouveaux systèmes de paiement, souvent plus économiques que les canaux traditionnels, permettent de réduire les frais bancaires et de traitement.
- **Amélioration de la relation client/fournisseur** : Des options de paiement plus flexibles et efficaces contribuent à renforcer les relations commerciales et peuvent offrir un avantage concurrentiel.

⁵²Sophie Racquez, Éditeur : Edipro Contributeur : Benny Rigaux-Bricmont
pages : 200

2.6. Les crypto-monnaies et actifs numériques :

Les crypto-monnaies sont des actifs numériques conçus pour servir de moyen d'échange, utilisant la cryptographie pour sécuriser les transactions, contrôler la création d'unités supplémentaires et vérifier le transfert d'actifs. Contrairement aux monnaies traditionnelles émises par les banques centrales, les crypto-monnaies fonctionnent généralement sur des réseaux décentralisés basés sur la technologie blockchain.⁵³

Principes clés de fonctionnement :

- **Décentralisation** : Fonctionnement sans autorité centrale (comme une banque centrale)
- **Registre distribué** : Toutes les transactions sont enregistrées dans un registre public accessible à tous les participants
- **Cryptographie** : Utilisation de techniques cryptographiques pour sécuriser les transactions et contrôler la création de nouvelles unités
- **Consensus** : Validation des transactions par un mécanisme de consensus entre les participants au réseau

Les crypto-actifs offrent plusieurs applications potentielles pour la gestion de trésorerie corporate, notamment en permettant ce qui suit :

- **Paiements internationaux** : Utilisation des crypto-monnaies pour effectuer des transferts transfrontaliers plus rapides et moins coûteux, particulièrement utile pour les entreprises opérant dans des pays avec des systèmes bancaires moins développés ou soumis à des restrictions.
- **Diversification des réserves de trésorerie** : Certaines entreprises ont commencé à allouer une partie de leur trésorerie excédentaire à des crypto-actifs (principalement Bitcoin) comme stratégie de diversification et de protection contre l'inflation.
- **Gestion de la liquidité intergroupe** : Les crypto-monnaies peuvent faciliter les transferts de liquidités entre filiales d'un même groupe, particulièrement dans les juridictions où les mouvements de capitaux traditionnels sont soumis à des restrictions.
- **Accès à des services financiers décentralisés (DeFi)** : Les protocoles de finance décentralisée offrent des possibilités de placement, d'emprunt ou de couverture des risques sans intermédiaires, potentiellement avec des rendements supérieurs aux solutions traditionnelles.
- **Tokenisation des actifs de trésorerie** : La représentation numérique d'actifs financiers traditionnels peut améliorer leur liquidité et faciliter leur gestion.

⁵³:BoD – Books on Demand – Frankreich ; Cryptomonnaies
Manuel complet du débutant pour commencer à investir et gagner en crypto-monnaies facilement avec la blockchain. Bonus: Les 5 meilleures stratégies d'investissement

3 Intégration et gouvernance des technologies dans la gestion de trésorerie :

Stratégies d'adoption et de transformation digitale :

La transformation digitale de la fonction trésorerie nécessite une approche structurée pour assurer une intégration réussie des nouvelles technologies⁵⁴ :

3.1.1 Évaluation des besoins et définition des objectifs :

Avant d'investir dans des solutions technologiques, les organisations doivent :

- Réaliser un audit de leurs processus actuels de gestion de trésorerie
- Identifier les inefficacités et points de friction
- Définir des objectifs clairs et mesurables pour la transformation digitale
- Aligner la stratégie technologique avec les objectifs financiers globaux de l'entreprise

3.1.2 Sélection des technologies appropriées :

Le choix des technologies doit être guidé par :

- L'adéquation avec les besoins spécifiques de l'organisation
- La compatibilité avec l'infrastructure existante
- Le retour sur investissement potentiel
- La maturité et la fiabilité des solutions envisagées
- Les compétences disponibles en interne

3.1.3 Approches d'implémentation :

Différentes stratégies peuvent être adoptées pour l'implémentation :

- **Approche progressive** : Déploiement par phases des nouvelles technologies, permettant d'ajuster la stratégie en fonction des retours d'expérience
- **Projets pilotes** : Test des solutions sur un périmètre limité avant généralisation
- **Partenariats avec des fintechs** : Collaboration avec des startups innovantes pour accélérer l'adoption de nouvelles technologies
- **Développement de compétences internes** : Formation des équipes existantes aux nouvelles technologies.

⁵⁴:Patricia Brun Stratégies internationales. Enjeux et valeurs de la transformation digitale et nouveaux modèles économiques „Éditeur :Ellipses , pages :240

3.2 Gestion des risques technologiques :

L'intégration de technologies avancées dans la gestion de trésorerie introduit de nouveaux risques qui doivent être identifiés et gérés :

3.2.1 Cybersécurité et protection des données :

Les mesures de sécurité doivent inclure :

- Chiffrement des données sensibles
- Authentification multifacteur pour l'accès aux systèmes
- Segmentation des réseaux
- Tests de pénétration réguliers
- Sensibilisation et formation des utilisateurs
- Plans de réponse aux incidents

3.2.2 Continuité d'activité et résilience :

La dépendance accrue aux systèmes technologiques nécessite des stratégies robustes pour assurer la continuité des opérations en cas de défaillance :

- Plans de continuité d'activité spécifiques aux systèmes de trésorerie
- Redondance des infrastructures critiques
- Solutions de sauvegarde et de récupération des données
- Procédures manuelles de secours en cas de défaillance des systèmes automatisés
- Tests réguliers des plans de reprise d'activité

4 Évolution du rôle du trésorier à l'ère digitale :

4.1 Transformation des compétences et des profils :

La digitalisation de la gestion de trésorerie modifie profondément les compétences requises :

4.1.1 Nouvelles compétences techniques :

Les trésoriers modernes doivent développer ou acquérir :

- Maîtrise des outils d'analyse de données et de business intelligence
- Compréhension des principes de cybersécurité
- Connaissance des architectures IT et des API
- Familiarité avec les concepts d'automatisation et de robotisation des processus
- Capacité à évaluer et à intégrer de nouvelles technologies

4.1.2 Compétences stratégiques et managériales :

Au-delà des aspects techniques, le trésorier digital doit renforcer :

- Sa capacité à interpréter les données et à en tirer des insights stratégiques
- Son aptitude à gérer le changement et à accompagner la transformation digitale
- Sa vision transversale pour coordonner les initiatives technologiques avec d'autres fonctions
- Ses compétences en gestion de projets agiles
- Sa capacité à communiquer efficacement avec les équipes IT et la direction générale

4.2 Repositionnement stratégique de la fonction trésorerie :

La digitalisation permet à la fonction trésorerie de se repositionner au sein de l'organisation :

4.2.1 D'une fonction opérationnelle à un partenaire stratégique :

Libérés des tâches manuelles et répétitives grâce à l'automatisation, les trésoriers peuvent :

- Consacrer plus de temps à l'analyse stratégique et à la prise de décision
- Participer plus activement aux discussions stratégiques avec la direction
- Proposer des solutions innovantes pour optimiser la structure financière
- Anticiper les besoins futurs en liquidité et en financement
- Contribuer à la création de valeur à long terme

4.2.2 Centralisation et modèles d'organisation :

Les technologies digitales facilitent de nouveaux modèles d'organisation de la trésorerie :

- **Centres de services partagés (CSP)** : Regroupement des activités opérationnelles dans des centres spécialisés, souvent dans des régions à coûts optimisés
- **Centres d'excellence** : Concentration des expertises spécifiques (gestion des risques, ingénierie financière) dans des équipes dédiées
- **In-house banks** : Structures internes centralisées gérant les flux financiers entre filiales comme le ferait une banque
- **Paymentfactories** : Plateformes centralisées pour le traitement et l'exécution de tous les paiements du groupe
- **Organisations hybrides** : Combinaison de centralisation stratégique et d'autonomie opérationnelle locale.

Conclusion :
L'écosystème technologique de la gestion de trésorerie connaît une transformation sans précédent, portée par la convergence de multiples innovations : intelligence artificielle, blockchain, big data, cloud computing et systèmes de paiement innovants. Ces technologies

Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie

redéfinissent les processus, les compétences et le positionnement stratégique de la fonction trésorerie au sein des organisations.

Pour tirer pleinement parti de ces avancées, les entreprises doivent adopter une approche structurée de leur transformation digitale, en veillant à aligner les choix technologiques avec leurs objectifs stratégiques, à gérer efficacement les risques associés et à développer les compétences nécessaires. La gouvernance des données et l'intégration des systèmes constituent des fondements essentiels de cette transformation.

Les trésoriers ont désormais l'opportunité de se repositionner comme des partenaires stratégiques de l'entreprise, en s'appuyant sur les technologies pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée et se concentrer sur l'analyse, la prise de décision et la création de valeur. Cette évolution requiert non seulement de nouvelles compétences techniques, mais aussi une vision plus large et plus stratégique du rôle de la trésorerie.

À l'avenir, la convergence technologique et l'émergence d'innovations disruptives comme les monnaies numériques de banque centrale ou la finance décentralisée continueront de transformer le paysage de la gestion de trésorerie. Les organisations qui sauront anticiper ces évolutions et s'y adapter de manière agile disposent d'un avantage concurrentiel significatif dans un environnement économique et financier en constante mutation.

Chapitre 02 :

**Gestion traditionnelle et
analyse stratégique de la
transformation digitale de
la gestion de trésorerie**

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie, fonction vitale au sein de toute organisation, évolue aujourd'hui sous l'impulsion de la transformation digitale. Alors que les approches traditionnelles reposaient essentiellement sur des méthodes d'analyse statiques et manuelles, les nouveaux outils technologiques offrent des perspectives d'optimisation et de pilotage en temps réel.

Ce chapitre a pour objectif de dresser un état des lieux des méthodes classiques de gestion de trésorerie, tout en amorçant une réflexion stratégique sur l'intégration des solutions digitales.

Dans une première section, l'analyse de la trésorerie par le bilan permettra de comprendre la situation financière d'une entreprise à un instant donné. Ensuite, l'étude de la trésorerie à travers les flux offrira une vision dynamique des mouvements financiers. Enfin, un diagnostic des pratiques actuelles viendra compléter cette étude, en s'appuyant sur une cartographie des solutions digitales disponibles et en identifiant les principaux freins et opportunités liés à leur adoption.

À travers cette approche, nous chercherons à mieux comprendre comment les entreprises peuvent moderniser leur gestion de trésorerie et gagner en efficacité face aux enjeux de la digitalisation.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Section 01 : Analyse de la trésorerie par bilan et par les flux et Les fonction Stratégiques de la Gestion de Trésorerie Moderne"

L'analyse financière est née de la nécessité pour les dirigeants et gestionnaires d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Elle repose sur la collecte d'un volume important d'informations économiques, techniques et financières, principalement par le biais des services comptables.

Comme le souligne Cohen (2003), "*l'analyse financière permet de porter un jugement sur la santé financière d'une entreprise à travers l'étude de ses états financiers et d'autres informations complémentaires*⁵⁵".

Il existe un lien étroit entre l'analyse financière et la comptabilité. En effet, cette dernière fournissant les outils essentiels (bilan comptable, compte de résultat) indispensables à toute démarche d'analyse financière. Parmi ces outils, la trésorerie occupe une place centrale : elle constitue un indicateur clé de la santé comptable et financière de l'entreprise. Sa détermination, son analyse et son suivi sont fondamentaux pour garantir une gestion rigoureuse.

En effet, la gestion de la trésorerie, qui vise à assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements, est au cœur de la stratégie financière de l'entreprise. Elle permet non seulement de prévenir les risques de liquidité, mais aussi de soutenir la croissance et la pérennité de l'activité.

Une bonne gestion de la trésorerie permet à l'entreprise de calculer régulièrement son solde de trésorerie, offrant ainsi une visibilité précise sur son avenir financier. Ce solde, appelé trésorerie nette, peut être déterminé à partir du bilan ou à travers l'analyse du tableau des flux de trésorerie.

1 Analyse de la trésorerie par bilan :

Dans le cadre de l'analyse de la trésorerie, il est essentiel de s'appuyer sur divers documents comptables qui fournissent l'ensemble des informations nécessaires pour évaluer la situation patrimoniale de l'entreprise.

1.1 Le bilan comptable :

1.1.1 Définition du bilan :

Le bilan comptable est un document de synthèse qui présente, à une date donnée, l'état du patrimoine de l'entreprise. Il décrit ce que possède l'entreprise (l'actif) ainsi que ce qu'elle doit à des tiers ou à ses propriétaires (le passif). Établi en fin d'exercice comptable, il reflète la

⁵⁵ COHEN Elie, op-cit p144

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

situation économique et financière de l'entreprise à travers un principe fondamental : l'équilibre entre l'actif et le passif.

MELYON Gérard définit le bilan peut être défini comme « *l'inventaire de la situation patrimoniale d'une entreprise a une date donnée* »⁵⁶

1.1.2 Principes et objectifs du bilan comptable :

Le bilan comptable repose sur deux principes essentiels :

- **L'équilibre ressources/emplois** : chaque emploi (actif) est financé par une ressource (passif).
- **La double représentation** : pour chaque opération comptable, il existe une contrepartie d'égale valeur.

Les objectifs du bilan comptable sont multiples :

- Évaluer la valeur du patrimoine de l'entreprise à un instant donné ;
- Analyser la structure financière de l'entreprise (part des capitaux propres, endettement, etc.) ;
- Apprécier la capacité de remboursement et la solvabilité de l'entreprise ;
- Fournir une base d'information fiable aux tiers (investisseurs, banques, administration fiscale, partenaires...).

1.2 Structure du bilan comptable :

1.2.1 Actif :

L'actif représente l'ensemble des biens et droits détenus par l'entreprise. Il se divise en deux grandes catégories :

- **Actif immobilisé** : ce sont les éléments destinés à rester durablement dans l'entreprise (immobilisations corporelles, incorporelles et financières).
- **Actif circulant** : il regroupe les éléments à court terme, appelés à être transformés en trésorerie dans le cycle normal d'exploitation (stocks, créances, disponibilités).

1.2.2 Passif :

Le passif regroupe les ressources mobilisées par l'entreprise pour financer son actif. Il se compose de :

⁵⁶ MELYON Gérard, Gestion financière, Edition Bréal, France, 2007, P 12.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Capitaux propres** : comprenant le capital social, les réserves, et le résultat de l'exercice.
- **Dettes** : englobant les emprunts bancaires, les dettes fournisseurs, fiscales et sociales.

Ainsi, **tout bilan comptable présente un équilibre fondamental** : Actif = Passif

Tableau 5: Structure condensée du bilan comptable.

ACTIF (emplois)	Montants nets	Passif (ressources)	Montants nets
-Actif immobilisé		-Capitaux propres	
-Actif circulant		-Dettes	
Total	-----	Total	-----

Source : élaboré par nous-même à partir des supports des cours

1.2.3 La capacité d'autofinancement CAF :

La CAF ou cash-flow ou encore marge brute d'autofinancement (MBA) ou flux nets de trésorerie représente l'ensemble des ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un exercice du fait de ses opérations de gestion. C'est une marge financière dont dispose le manager pour financer ses Investissements

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{reprises sur amortissements et provisions}$$

La Capacité d'Autofinancement (CAF) est un indicateur financier fondamental qui joue plusieurs rôles essentiels dans la gestion d'une entreprise :

Indicateur de performance économique : La CAF mesure la capacité d'une entreprise à générer des ressources financières grâce à son activité, indépendamment de sa politique d'investissement et de financement.

Source de financement interne : Elle représente les ressources financières qu'une entreprise peut consacrer à son développement sans recourir à des financements externes (emprunts, augmentation de capital).

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Financement des investissements : La CAF permet de financer les investissements nécessaires au maintien ou au développement de l'activité de l'entreprise.

Remboursement des dettes : Elle sert à assurer le remboursement des emprunts contractés par l'entreprise.

Évaluation de la solvabilité : La CAF est utilisée par les créanciers et investisseurs pour évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers.

Par conséquent, une CAF insuffisante peut compromettre la survie de l'entreprise en limitant sa capacité à investir, à rembourser ses dettes ou à traverser des périodes difficiles.

2 Les soldes intermédiaires de gestion :

Afin de parfaire la connaissance de sa gestion, l'entreprise doit aller plus loin que la présentation de son résultat comptable et de sa capacité d'autofinancement. Aussi, dans le système développé, est-elle invitée à calculer les soldes intermédiaires de gestion, informations que toute entreprise a intérêt à connaître⁵⁷.

Ainsi, au lieu d'avoir simplement, par l'intermédiaire du compte de résultat, le résultat global après impôt de l'entreprise, on peut, grâce à ces soldes, disposer de résultats partiels qui présentent les différentes origines de la formation de ce résultat final.

L'approche des soldes intermédiaires de gestion est très financière. Elle facilite la connaissance par l'entreprise de sa situation, par exemple en comparant ces soldes à la fois à ceux dégagés par des entreprises du même secteur et avec les siens au cours des exercices précédents. Leur calcul se fait « en cascade », ce qui signifie qu'un solde a pour point de départ le précédent. Les principaux soldes intermédiaires de gestion se présentent et se calculent comme suit :

La marge commerciale est l'indicateur fondamental des entreprises commerciales puisqu'elle fournit le résultat obtenu sur les ventes de marchandises :

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandises} - \text{Achats de marchandises} +/- \text{Variation de stocks de marchandises}$$

La production de l'exercice est l'indicateur clé d'une entreprise industrielle et d'une entreprise de services. Elle mesure la valeur fabriquée des biens et des services quelle que soit leur destination :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} +/- \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée}$$

⁵⁷ Paul jacqueuslahmann , Livre les bleus la collection , 2 edition ;chapitre 8 page 28/29

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Les consommations intermédiaires sont tous les achats effectués auprès de tiers :

Consommations intermédiaires = Achats de matières premières et autres approvisionnements +/- Variation de stock de matières premières et d'approvisionnements + Autres achats et charges externes (cf. ci-dessus)

La valeur ajoutée produite : constitue un solde particulièrement important puisqu'il rend compte de la richesse créée par l'entreprise. Il s'agit d'un indicateur qui reflète sa dimension, son degré d'intégration économique, c'est-à-dire sa capacité à assurer elle-même un certain nombre de phases de production.

La valeur ajoutée permet à l'entreprise de rémunérer tous les acteurs qui lui apportent ses « facteurs de production » : le capital humain (charges de personnel), le capital technique (rémunération des immobilisations mesurée par les dotations aux amortissements et aux dépréciations), le capital emprunté (produits et charges financières), le capital social (résultat), le capital collectif (impôts)

**Valeur ajoutée (VA) = Marge commerciale + Production de l'exercice
Consommations intermédiaires**

L'excédent brut d'exploitation (EBE) ⁵⁸: fournit le résultat généré par l'activité courante de l'entreprise, avant toute décision de gestion (donc indépendamment de sa politique d'amortissement et de sa politique financière). Il mesure également la capacité de l'entreprise à générer des ressources de trésorerie par son exploitation et lui permettant de maintenir et de développer son outil de production et de rémunérer les capitaux engagés. Il s'agit, en effet, du dernier solde exclusivement monétaire, ce qui est un renseignement intéressant pour le calcul de la capacité d'autofinancement :

**Excédent brut d'exploitation (EBE) = Valeur ajoutée + Subventions d'exploitation
Charges de personnel - Impôts et taxes**

⁵⁸Paul jacqueuslahmann Livre les bleus, la collection, 2 Edition, page 30

3 Le bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel est une reconstruction du bilan comptable permettant d'analyser l'entreprise sous l'angle de ses cycles fonctionnels : investissement, financement, exploitation et trésorerie. Comme le précise Marmuse (1988), "tout bilan d'entreprise peut se présenter comme un équilibre entre ressources (passif) et emplois (actif)".

Les objectifs du bilan fonctionnel sont multiples :

- Mettre en évidence les cycles fonctionnels de l'entreprise
- Évaluer les grands équilibres financiers
- Analyser la structure de financement
- Identifier les besoins de financement liés à l'exploitation

3.1 Principes et objectifs du bilan fonctionnel :

L'analyse fonctionnelle du bilan consiste à :

- Considérer l'entreprise dans son fonctionnement ;
- Mettre en évidence les cycles fonctionnels : cycles d'investissement, cycles de financement, cycles d'exploitation, cycles hors exploitation, cycles de trésorerie ;
- Evaluer le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE), le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE) et la Trésorerie Nette (TN).

3.2 Structure du bilan fonctionnel :

La construction du bilan fonctionnel nécessite plusieurs retraitements spécifiques :

À l'actif :

- Présentation des valeurs brutes (avant amortissements et provisions)
- Reclassement des charges à répartir en emplois stables
- Regroupement des éléments selon leur fonction dans l'entreprise

Au passif :

- Transfert des amortissements et provisions en ressources stables
- Reclassement des concours bancaires courants en trésorerie passive
- Réaffectation des provisions pour risques et charges selon leur nature

3.3 Retraitements du bilan fonctionnel :

Afin de réaliser l'analyse fonctionnelle du Bilan, certaines rubriques du bilan comptable doivent faire l'objet de reclassements ou retraitements.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

3.3.1 Reclassement de rubriques à l'actif :

- Total des amortissements, dépréciations et provisions : => à éliminer de l'actif (bilan en valeur brute), => à ajouter aux capitaux propres au passif.
- Charges à répartir sur plusieurs exercices : => à faire disparaître des régularisations d'actif, => à transférer en emplois stables immobilisés.

3.3.2 Reclassement de rubriques au passif :

- Concours Bancaires Courants : => à déduire des « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit », => à transférer en Trésorerie Passive
- Soldes Crédeurs de banque (découverts) : => à déduire des « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit », => à transférer en Trésorerie Passive.
- Provisions pour Risques et Charges :
 - ✓ Non justifiées : => à transférer dans les ressources stables (réserves occultes)
 - ✓ Justifiées : => à transférer soit dans les dettes d'exploitation ou soit dans les dettes hors exploitation, selon leur nature.

3.3.3 Retraitements d'éléments hors bilan :

A effectuer selon les informations disponibles en annexe :

- Redevances de crédit-bail,
- Effets escomptés non échus,
- Soldes créditeurs de banques,
- Engagements hors bilan.

3.4 Présentation du bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel s'articule autour de quatre grandes masses :

À l'actif :

1. **Emplois stables** : immobilisations incorporelles, corporelles et financières en valeurs brutes
2. **Actif circulant d'exploitation** : stocks, créances clients, autres créances liées à l'exploitation
3. **Actif circulant hors exploitation** : créances diverses non liées à l'exploitation
4. **Trésorerie active** : disponibilités et placements à court terme

Au passif :

1. **Ressources stables** : capitaux propres, amortissements et provisions, dettes financières à long terme
2. **Passif circulant d'exploitation** : dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales liées à l'exploitation
3. **Passif circulant hors exploitation** : dettes diverses non liées à l'exploitation
4. **Trésorerie passive** : concours bancaires courants, découverts.

Tableau 6: Présentation de la Structure du bilan fonctionnel condensé.

Actif (emplois)	Montants BRUTS	Passif (ressources)	Montants BRUTS
<ul style="list-style-type: none">➤ Emplois durables➤ Actif d'exploitation➤ Actif hors exploitation➤ Trésorerie actif		<ul style="list-style-type: none">➤ Ressources stables➤ Passif d'exploitation➤ Passif hors exploitation➤ Trésorerie passive	
TOTAL		TOTAL	

Source : réaliser par nous-même à partir des supports des cours

4 . Analyse des équilibres financiers :

Les équilibres financiers de l'entreprise désignent la structure de financement permettant à l'organisation de fonctionner normalement tout en garantissant sa pérennité financière. Ils représentent l'adéquation entre les ressources dont dispose l'entreprise et les emplois qu'elle en fait, dans une perspective à la fois statique (bilan) et dynamique (flux).

4.1 Le fonds de roulement (FR) :

Le fonds de roulement est la partie des capitaux permanents qui excède les actifs non courants. Par conséquent, ce dernier est la part des capitaux permanents qui servent au financement des immobilisations de l'actif non courant. Plus cette part est importante, moins il est nécessaire de recourir aux emprunts de capitaux à court terme.

On peut dire aussi que « *Le fonds de roulement est un outil de l'analyse financière il est donc associé à l'étude des problèmes posés par le maintien d'un certain niveau de liquidité...* »⁵⁹

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

⁵⁹ PIERRE Conso, La gestion financière de l'entreprise, Edition Dunod, paris1970.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Le FR peut être calculé par deux (02) méthodes :

- **Par la méthode du haut du bilan**
- **Par la méthode du bas du bilan**

Le fonds de roulement constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise

4.1.1 . Détermination de fonds de roulement FR :

A partir du bilan financier, le fonds de roulement peut être calculé selon deux méthodes, par le haut du bilan ou par le bas de bilan.

Par le haut du bilan, le FRN représente un excédent des capitaux durables par rapport aux actifs immobilisés, ce qui signifie que les capitaux permanents servent à financer deux types d'emplois : les actifs immobilisés et les actifs circulants.

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actif immobilisé}$$

Ou bien :

$$\text{Fonds de roulement net} = (\text{Fonds propres} + \text{Passif non courant}) - \text{Actif non courant}$$

4.1.2 L'interprétation du fonds de roulement :

On peut retenir trois situations :

1. FR > 0 : Un FR positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses immobilisations par ses capitaux permanents, et de dégager un excédent des ressources qui lui permet de couvrir une partie de son cycle d'exploitation. Il représente aussi une marge de sécurité pour l'entreprise qui lui permet de faire face aux décalages pouvant se produire entre les entrées et les sorties de fonds et d'éviter les éventuels problèmes de trésorerie.

2. FR < 0 : Un FR négatif (-), signifie que les capitaux permanents n'arrivent pas à financer l'intégralité des immobilisations, autrement dit l'entreprise finance une partie de ses immobilisations par ses dettes à court terme (DCT). Dans ce cas, la situation de l'entreprise est délicate.

3. FR = 0 : Un FR nul, indique une harmonisation totale entre la structure des emplois et les ressources, c'est-à-dire que les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent strictement les dettes à court terme.

4.2 Le Fonds de Roulement Net Global :

4.2.1 . Définition Le fonds de roulement net global (FRNG) :

Représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation. Il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Le fonds

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

de roulement net global représente une marge de sécurité dont dispose l'entreprise au cas où se produiraient différents risques qui diminueraient la liquidité de l'entreprise : baisse de rotation des stocks, créances irrécouvrables, etc.

4.2.2 Le niveau et l'évolution du fonds de roulement net global :

La taille de l'entreprise ainsi que le secteur d'activité auquel elle appartient sont deux facteurs déterminant du niveau du fonds de roulement net global. Par exemple, l'actif stable d'une entreprise industrielle est plus important que celui d'une entreprise de service et son cycle d'exploitation plus long, d'où la nécessité d'un fonds de roulement net global plus élevé pour la première.

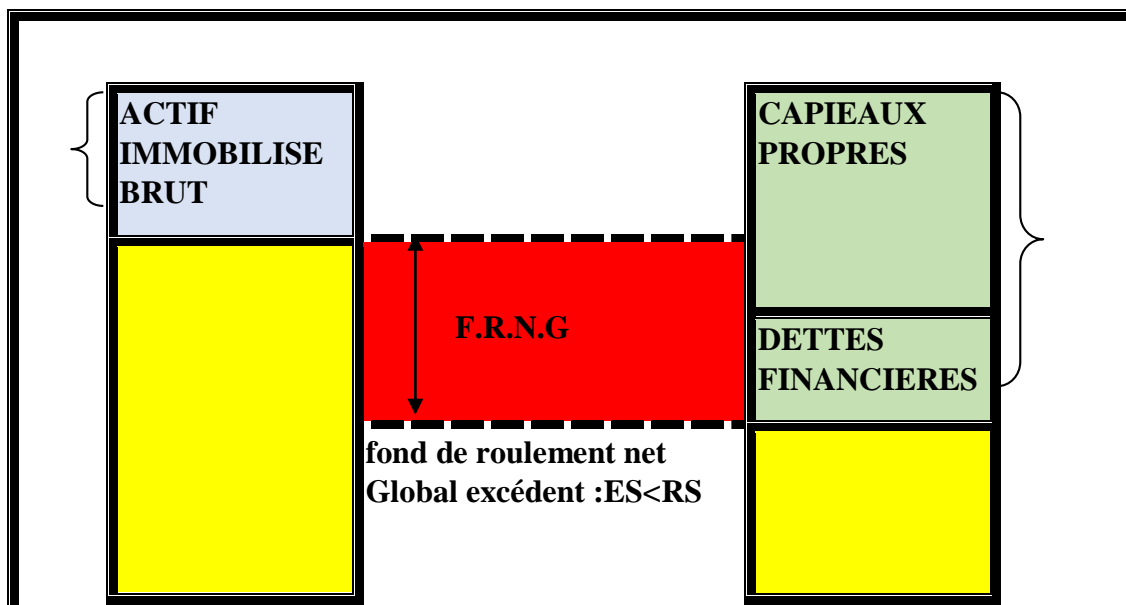
Le fonds de roulement net global est en principe positif dans la plupart des entreprises. Cependant, un fonds de roulement net global négatif intitulé insuffisance en fonds de roulement (IFR) pour être constaté ; il traduit soit :

- Une situation normale est sans risque pour les entreprises de distribution ;

Une situation préoccupante et à fort risque financier si elle perdure pour les entreprises industrielles. Une baisse significative du fonds de roulement net global ne traduit pas obligatoirement une situation critique, à condition que la baisse ne soit pas structurelle. Elle peut résulter, par exemple, de la réalisation d'un programme d'investissement, destiné à assurer la croissance de l'entreprise, et financé qu'en partie par des ressources stables. Dans ce cas, le fonds de roulement net global sera reconstitué à court terme par les bénéfices futurs. Pour une analyse pertinente de l'évolution dans le temps du fonds de roulement net global il est indispensable de l'associer à celle du besoin en fonds de roulement.

➤ *Par Haut de bilan*

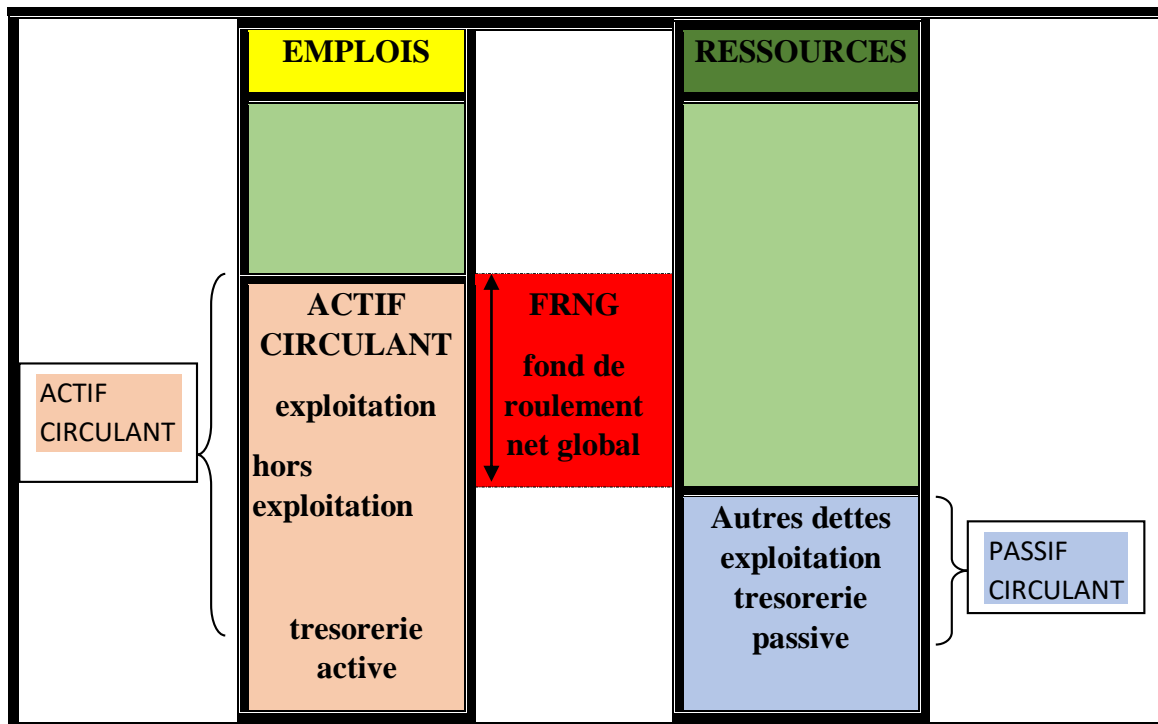
Schéma 1: Représentation schématique du fonds de roulement net.



Source : réalisé par nous même d'après : COHEN. E, « analyse financière » éd. Ellipses, Paris, 2003, P249.

Schéma 2: Représentation schématique du fonds de roulement net.

➤ **bas de bilan :**



Source : COHEN. E, « analyse financière », éd. Economica, Paris, 2006, p250.

- Si FRNG positif : Excédent des ressources stables sur les emplois stables. Le FRNG est donc la part des ressources stables disponibles pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation ; C'est une marge de sécurité

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- Si FRNG négatif : les ressources stables ne sont pas suffisantes pour couvrir les emplois stables. La règle de l'équilibre du « haut du bilan » n'est pas respectée

4.3 Le besoin en fonds de roulement BFR :

Par définition, le BFR représente la part des besoins en financement liés à l'activité (exploitation ou hors exploitation) non couverte par les ressources provenant de cette même activité.

4.3.1 Définition du BFR :

Le besoin en fonds de roulement est la partie, à un moment donné, des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé en partie, par le fonds de roulement net global. Le besoin en fonds de roulement résulte des décalages dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé, en partie, par le fonds de roulement net global.

4.3.2 L'interprétation du Besoin en Fonds de Roulement :

Un BFR positif > 0 : lorsque le BFR est emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources de la même nature. L'entreprise doit alors financer ses besoins à court terme soit par son fonds de roulement soit par des dettes financière à court terme (concours bancaire courant c'est-à-dire découvert bancaire).

Un BFR nul = 0 : lorsque le BFR est égale à 0, les ressources d'exploitation permettant de couvrir les emplois en intégralité l'entreprise n'as aucun besoin à financer mais elle ne se dispose d'aucun excédent financier.

Un BFR Négatif < 0 : lorsque le BFR est inférieur à zéro les emplois sont inférieurs aux ressources aucun besoin financiers n'est généré par les l'activité et l'excédent de ressource dégager vas permettre d'alimenté la trésorerie nette de l'entreprise⁶⁰

4.3.3 Détermination du BFR :

Le besoin en fonds de roulement se calcule par différence entre les besoins et les ressources de financement du cycle d'exploitation hors trésorerie.

$$\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Dettes circulantes d'exploitation}$$

⁶⁰www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/ consulte le 26/04/2025 a 00 ;10

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Les besoins en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation sont mis en évidence par la représentation graphique des masses et des rubriques du bilan fonctionnel représentant le cycle d'exploitation :

Schéma 3: Représentation schématique du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) EST le besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE).

Actif		Passif
Actif circulant brut d'exploitation (Stocks, créances clients, effets escomptés non échus...)	BFRE	Dettes circulantes d'exploitation (Dettes fournisseurs, dettes sociales)
Actif circulant brut hors exploitation (Créances diverses, capital souscrit non appelé...)	BFRHE	Dettes circulantes hors exploitation (Fournisseurs d'immobilisation, dettes)

Source : réalisé par nous-même à partir des supports du cours

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE): Le fond de roulement normatif ou encore le besoin en fond de roulement d'exploitation consiste à évaluer l'ensemble des besoins nécessaires pour un cycle d'exploitation pour une période donnée afin de réaliser un chiffre d'affaire estimé au préalable. Le fond de roulement normatif n'est que le besoin en fond de roulement d'exploitation autrement dit⁶¹

$$BFRE = ACE - PCE$$

⁶¹Source www.tifawt.com/analyse-financiere/fond-de-roulement-normatif consulté le 26/04/2015 à 10 h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE):⁶² Tandis que le BFRHE prend en compte les moyens mis à la disposition de l'entreprise sans lien direct avec l'exploitation normale tels que :

- Les actifs circulants comme les : autres créances ; charges constatées d'avance.
- Les ressources provenant des : autres dettes ; produits constatés d'avance.

Le Besoin en Fonds de Roulement hors Exploitation (BFRHE) correspond à l'équation suivante ⁶³:

$$\text{BFRHE} = \text{Actifs hors exploitation} - \text{Passifs hors exploitation}$$

4.4 Le Besoin en Fonds de Roulement Net Global (BFRNG) :

Le **BFRNG**, ou **BFR "haut de bilan"**, mesure le **besoin de financement lié aux opérations hors exploitation** (autres que les cycles d'exploitation classiques : clients, stocks, fournisseurs).

Il s'agit donc d'un indicateur **non lié à l'activité courante**, mais aux **éléments non courants à court terme**, comme :

- **Actifs circulants hors exploitation** (charges constatées d'avance, créances diverses, etc.)
- **Passifs circulants hors exploitation** (dettes fiscales et sociales, produits constatés d'avance, etc.)

Lorsque :

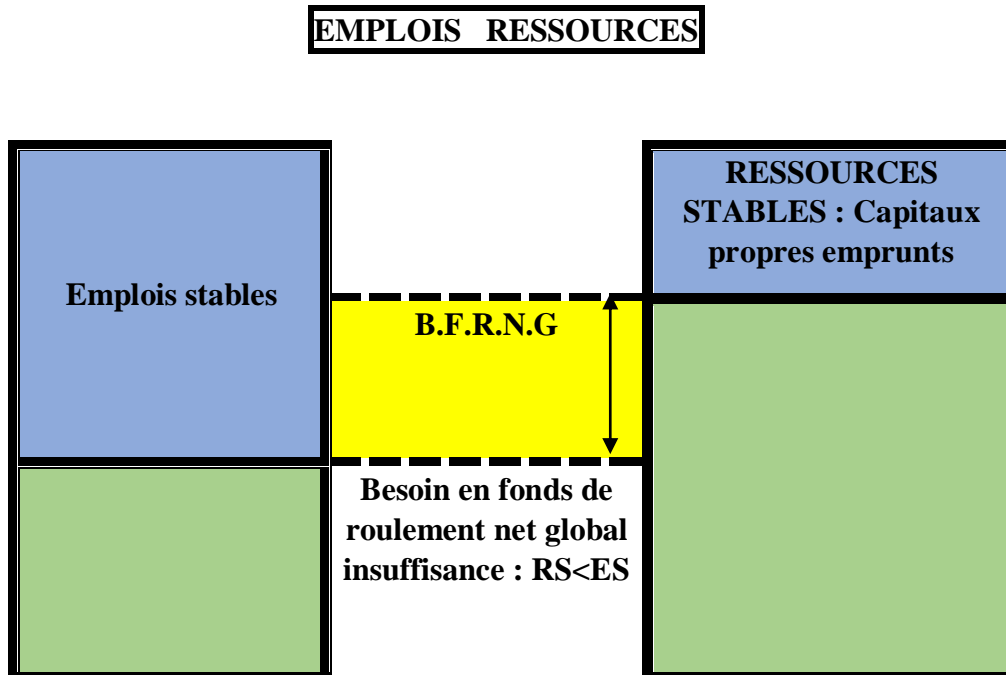
- **BFRNG > 0** : L'entreprise a un besoin de financement pour couvrir des décalages non liés à l'exploitation (ex. : créances diverses non encore encaissées, charges payées d'avance, etc.).
- **BFRNG < 0** : L'entreprise dispose d'une **ressource** financière temporaire (ex. : dettes sociales ou fiscales non encore réglées). Cela peut soulager la trésorerie à court terme.

⁶²www.ellisphere.com/bfre-bfrhe/ consulte le 10/5/2025 13H

⁶³Source : Gérer une association Guide et documents pratiques Associathèque <https://www.associatheque.fr/> consulte le 29/04/2025 à 10h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Schéma 4: calcule FRNG par haut de bilan

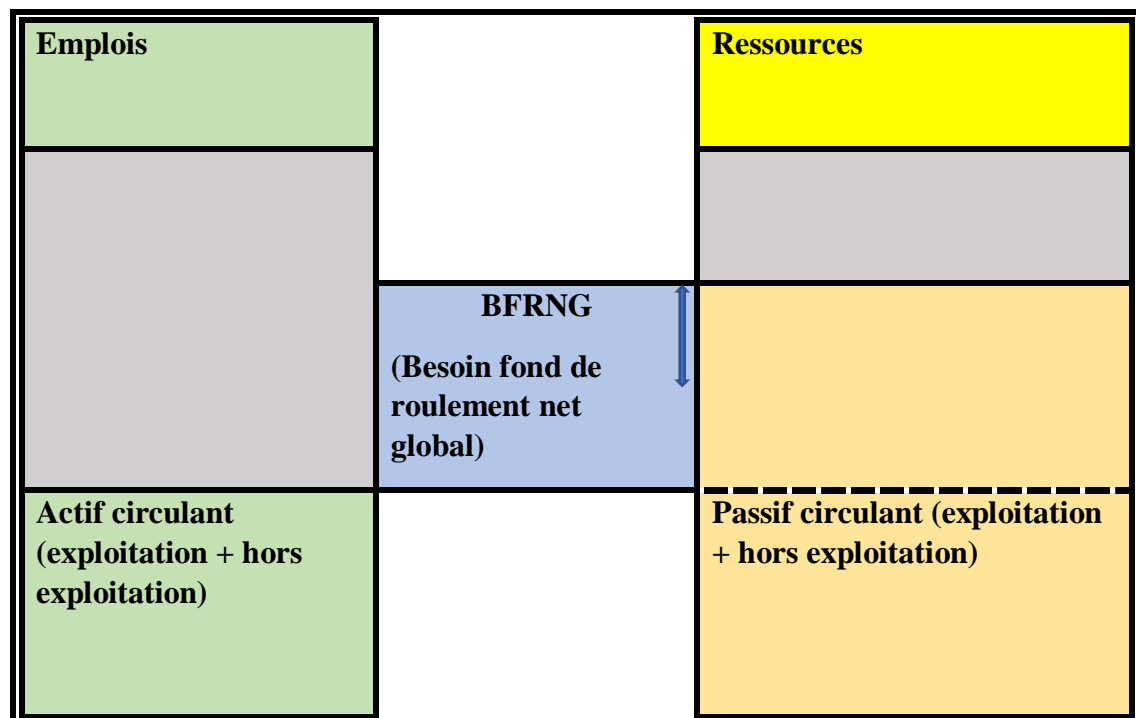


Source : réaliser par nous-même partir des support des cours

Par le bas du bilan, le BFR Net Global est la somme du BFR d'exploitation et du BFR hors exploitation. Il se calcule à partir du bas du bilan fonctionnel, donc à court terme :

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Schéma 5: calcule BFRNG à partir du bas du bilan fonctionnel.



Source : réaliser par nous-même partir des support des cours

$$\text{BFRNG} = \text{Actif circulant (exploitation + hors exploitation)} - \text{Passif circulant (exploitation + hors exploitation)}$$

4.5 La Trésorerie Nette (TN) :

La **Trésorerie Nette** représente le solde **résiduel** entre les ressources stables, les besoins liés à l'exploitation, et les liquidités disponibles.

4.5.1 Trésorerie Nette Active (TNA) :

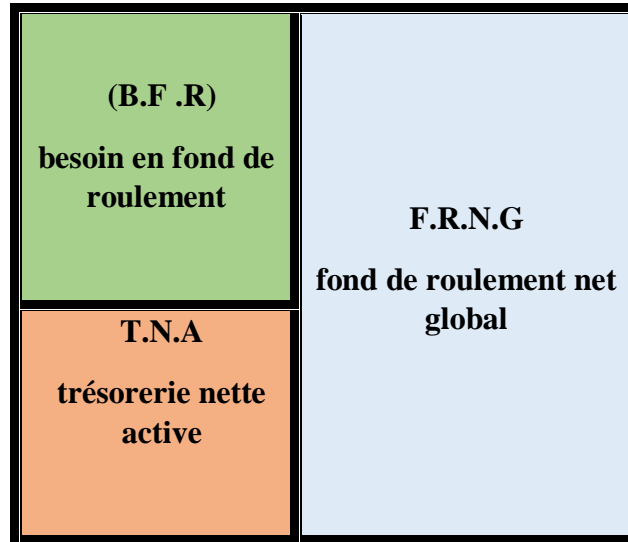
La **Trésorerie Nette Active** désigne la **partie positive** de la trésorerie : Elle est constituée uniquement des **actifs de trésorerie**, c'est-à-dire :

$$\text{Trésorerie NETTE active} = \text{Disponibilités} + \text{Valeurs mobilières de placement (VMP)}$$

Ces éléments figurent à l'actif du bilan

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Schéma 6: Représentation schématique TNA



Source :réalisé par nous-même partir des supports des cours.

4.5.2 Trésorerie Nette Passive (TNP) :

La **Trésorerie Nette Passive** correspond aux **dettes financières à court terme**, en particulier :

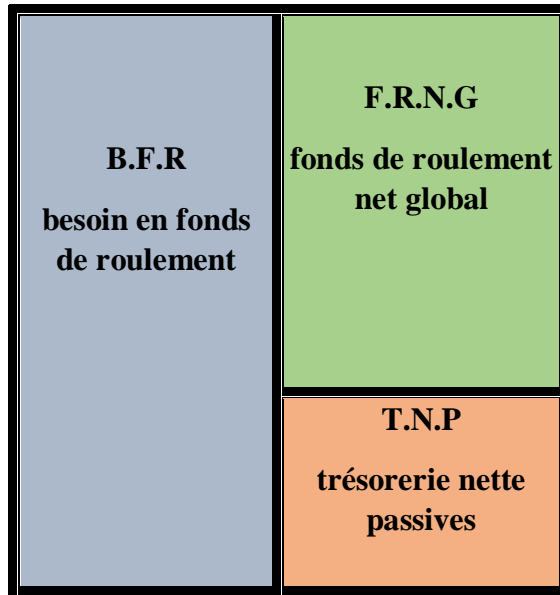
- Les **concours bancaires courants** (découverts bancaires)
- Les **emprunts à court terme ou échéances à court terme d'emprunts à long terme**
- Toute forme de financement bancaire mobilisé à court terme

Ces éléments figurent au **passif circulant** du bilan fonctionnel

$$TNP = BFR - FRNG$$

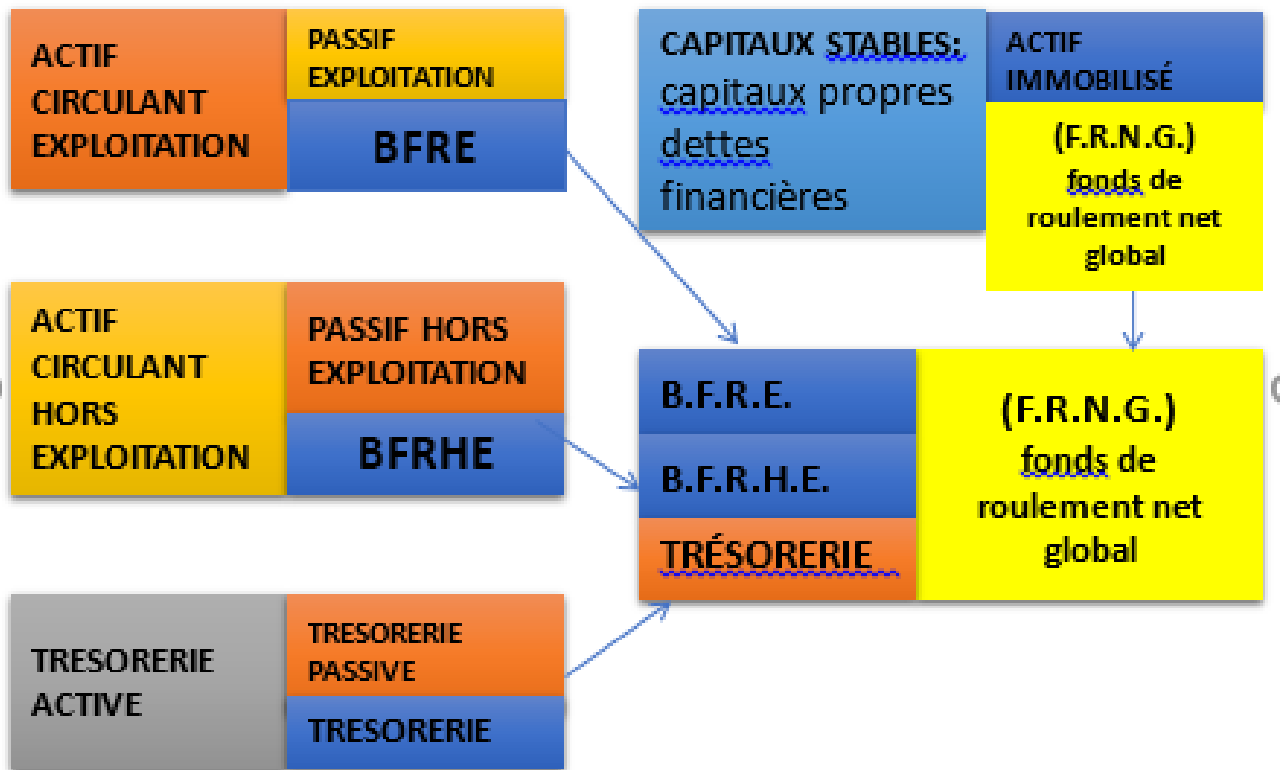
Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Schéma 7: Représentation schématique TNP.



Source : réalisé par nous-même partir des supports des cours

Schéma 8: synthèse générale sur les équilibres financier



Source : réalisé par nous-même partir des supports des cours.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Résumé générale :

Fonds de roulement net global = besoin en fonds de roulement (exploitation + hors exploitation) + trésorerie nette

- si $B.F.R < F.R.N.G$
alors :
 - **trésorerie nette active Excédent de trésorerie(+)**
 - **sinon trésorerie nette passif(-) (crédits et découverts bancaires, concours bancaires courants)**

5 Les ratios liés à la trésorerie :

Un ratio est le résultat d'un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir, grâce à un raisonnement dialectique, à des conclusions sur l'objet analysé. On utilise les ratios suivants :

5.1 Ratio de liquidité générale: Ce ratio est un indicateur de la capacité de Couverture des dettes à court terme par l'actif circulant

Ratio de liquidité générale = actif circulant / dettes à court terme

5.2 Ratio de liquidité restreinte: Ce ratio doit être proche à la mesure le degré

Couverture des dettes à court terme par les créances à moins d'un an, les disponibilités et la valeur mobilière de placement(VMP).

Ratio de liquidité restreinte = Créances à moins d'un an +VMP+Disponibilités/Passif réel à moins d'un an.

5.3 Ratio d'autonomie financière: c'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres.

Ratio d'autonomie financière = capitaux propres / total des dettes.

5.4 Ratio de solvabilité générale:

Il mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ces dettes à court et long terme. Il doit être supérieur ou égale à 1, car en cas de faillite ou liquidation, l'entreprise peut payer ces dettes par le vent de ces actifs comme dernière solution. Il se calcule selon:

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

$$\text{RSG} = \text{Sommes des Actifs} / \text{Somme des Dettes}$$

5.5 Ratio de liquidité immédiate: c'est un indicateur de la capacité de remboursement immédiate des dettes à court terme (DCT), il suit l'évolution des encaissements de l'entreprise.

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{disponibilité} + \text{valeur mobilière de placement (VMP)}}{\text{passif réel à moins d'un an.}}$$

6 L'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie :

L'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie constitue un outil essentiel pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Elle permet de comprendre comment l'entreprise génère et utilise ses liquidités à travers ses différentes activités : opérationnelles, d'investissement et de financement. Contrairement aux simples soldes de trésorerie, cette approche dynamique offre une vision plus précise des mouvements de liquidités et aide à anticiper les besoins de financement ou les excédents à gérer. Elle s'inscrit ainsi comme un élément clé dans le pilotage financier et la prise de décision stratégique

6.1 Le tableau de flux de trésorerie :

La deuxième catégorie des tableaux de flux réunit les tableaux de flux de trésorerie qui font apparaître aux côtés des flux de trésorerie générés par l'exploitation⁶⁴, les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement et de financement. La décomposition des flux débouche sur la variation de trésorerie. Le flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles occupe une place centrale à l'instar du rôle qu'occupe cet indicateur dans les méthodes d'évaluation d'entreprise.

Les trois variables explicatives de l'évolution du flux de trésorerie opérationnel sont la croissance de l'activité, l'évolution de la profitabilité et la gestion des besoins en fonds de roulement. Aujourd'hui, l'analyse des tableaux de flux (tableaux de financement et tableaux de flux de trésorerie) occupe une place importante dans l'appréciation de la situation économique et financière de l'entreprise, fournissant un éclairage pertinent pour l'analyse de la formation des grands équilibres financiers et l'appréciation de la cohérence des flux qui y contribuent. Pour conclure cette introduction, précisons que l'on parle de tableaux de financement pour l'analyse passée des flux réservant l'appellation de plan de financement à l'analyse prévisionnelle.

⁶⁴Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., Salvi, A., & Dallochio, M. *Analyse financière : Concepts et méthodes* (2015). (6e éd., p. 167). Paris : Dalloz.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

6.1.1 Les objectifs du Tableau de Flux de Trésorerie Les objectifs du tableau des flux de trésorerie de l'OEC sont les suivants:

Fournir une information sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie par son activité : la maîtrise de la comptabilité n'est pas nécessaire pour comprendre les notions de recettes et dépenses. Évaluer la solvabilité de l'entreprise et son risque de faillite : une entreprise qui génère régulièrement une trésorerie importante est en même temps solvable, rentable et apte à assurer son développement. Apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie de l'entreprise : la séparation des flux par fonction explique mieux la politique d'investissement et de financement. Étudier la rentabilité d'exploitation, la maîtrise du BFR, le niveau d'endettement, la liquidité, le financement et l'utilisation des ressources de trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie a l'ambition d'être simple et compréhensible même par une personne non initiée aux techniques comptables. Le classement par postes économiques (activité, investissement et financement) est plus explicite que le classement par nature (exploitation, financier, exceptionnel) adopté en comptabilité générale. Le concept de FRNG dans lequel les ressources stables financent les emplois stables disparaît. C'est le solde de trésorerie sur opérations liées à l'activité qui conditionne le développement et la pérennité de l'entreprise.⁶⁵

6.1.2 Les supports ou les sources d'informations :

Pour élaborer un tableau de flux de trésorerie, il est nécessaire de disposer des documents suivants :

- Bilan comparatif : fournit les soldes de début et de fin de période (actifs, passifs et CP). C'est donc le changement dans chaque compte entre le début et la fin de la période ;
- Tableau de compte de résultats : fournit des renseignements détaillés sur le compte de bénéfices non distribués et fournit l'information pour aider à déterminer le montant de liquidités fournies ou utilisées dans les opérations durant la période.
- Information sur des transactions données : On peut utiliser des informations du grand livre sur des transactions données pour déterminer la façon et l'importance des liquidités fournies ou utilisées durant l'exercice

6.2 Les méthodes d'élaboration du tableau de flux de trésorerie:

Le tableau de flux de trésorerie est un outil fondamental de l'analyse financière, permettant de retracer les encaissements et décaissements d'une entreprise sur une période donnée⁶⁶. Son élaboration repose sur deux principales méthodes : la méthode directe et la méthode indirecte. Chacune offre une lecture différente des flux de trésorerie, selon qu'elle se concentre sur les flux réels ou sur la réconciliation entre le résultat net et la trésorerie. Le choix de la méthode

⁶⁵ Ogi-livre.fm Lundi, 26. mars 2018 Page 64

⁶⁶ Vernimmen, P., Quiry, P., Le Fur, Y., Salvi, A., Dallochio, M., & Lepeyre, M. (2022). Finance d'entreprise Paris : Dalloz (17e éd., pp. 1330-1345).

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

dépend souvent des objectifs d'analyse, des obligations comptables et de la disponibilité des données.

6.1.3 La méthode directe :

Cette première méthode se base sur les informations transactionnelles ayant eu un impact sur la trésorerie durant la période analysée. Avec cette méthode, il est nécessaire d'intégrer l'ensemble des encaissements des activités d'exploitation et d'y soustraire tous les décaissements des activités d'exploitation.

6.1.4 La méthode indirecte :

Repose sur la méthode de la comptabilité d'exercice. En principe, le comptable d'une société enregistre les produits et les charges en décalage par rapport aux transferts de liquidités. Cela induit que ces entrées et ajustements de comptabilité d'exercice (donc les flux de trésorerie des activités d'exploitation) diffèrent du revenu net.

En se basant sur la méthode indirecte, le comptable part du résultat net obtenu à partir du compte de résultat et procède à des ajustements pour annuler l'impact des écritures de régularisation effectuées au cours de la période. Il est alors nécessaire de convertir le revenu net en flux de trésorerie réel en identifiant toutes les dépenses non monétaires de la période analysée (tels que la dépréciation, la réduction de la valeur d'un actif, l'amortissement ou l'étalement des paiements sur plusieurs périodes comptables).

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Tableau 7: Le TFT selon la méthode directe⁶⁷

LIBELLE	Note	ExerciceN	ExerciceN-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles : --- -Encaissements reçus des clients - Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés -Impôt sur les résultats payés Opérations en attente de classements (47) -Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement : - Décaissements sur acquisitions d'immobilisations (Corp. ou Incorp.) -Encaissements sur cession d'immobilisations Corp. ou incorp . Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières Encaissements sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers - Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
(B) Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
-Encaissements suite à l'émission d'actions -Dividendes et autres distributions effectuées -Encaissements provenant d'emprunts -Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées Subventions (74 ; 131 ; 132)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			

⁶⁷ Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P31

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période			
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source :réalisé par nous-même partir du Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P. 31.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Tableau 8: Le TFT selon la méthode indirecte⁶⁸

LIBELLE	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles Résultat de l'exercice ajustement pour : - Amortissements et provisions - Variation des impôts différés - Variation des clients et autres créances - Variation des fournisseurs et autres dettes - Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts)			
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations Encaissements sur cession d'immobilisations Incidence des variations de périmètre de consolidation			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement Dividendes versés aux actionnaires Augmentation de capital en numéraire Emission d'emprunts Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)			
Variation de la trésorerie de la période (A) +(B) +(C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation au cours des devises 1			
Variation de trésorerie			
A utiliser uniquement pour la présentation des états financiers			

Source :réalisé par nous-même partir du Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P.32.

⁶⁸ Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009, P.32.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Section 2 : Les fonction Stratégiques de la Gestion de Trésorerie Moderne

Dans un environnement économique en constante évolution, la fonction trésorerie est devenue un levier stratégique majeur pour l'entreprise.

Elle ne se limite plus à la gestion quotidienne des flux financiers classique, mais englobe désormais des missions à forte valeur ajoutée décisionnelle, telles que la planification financière, la gestion des risques et l'optimisation des ressources.

1 1/ Les Fonctions clés de la gestion de trésorerie :

1.1 Cash Forecasting :

1.1.1 Définition :

Le **Cash Forecasting** est le processus d'estimation des flux de trésorerie futurs d'une entreprise sur une période donnée (jours, semaines, mois). Il permet d'anticiper les entrées et sorties de liquidités pour gérer efficacement la trésorerie.

1.1.2 / Objectifs Cash Forecasting⁶⁹ :

- **Anticiper les besoins ou excédents de trésorerie** pour éviter les tensions ou l'immobilisation inutile de fonds.
- **Optimiser la gestion des liquidités** en planifiant les financements ou placements.
- **Améliorer la prise de décision financière** grâce à une visibilité claire des flux futurs.
- **Réduire les risques d'insolvabilité** ou de coûts de découvert.
- **Faciliter la communication avec les banques et investisseurs** par des prévisions fiables

⁶⁹ www.afte.com (Association Française des Trésoriers d'Entreprise), *Guide de la trésorerie digitale*, 2020
Consulter le 19/5/2025 à 13h www2.deloitte.com — Deloitte, *Cash Flow Forecasting Best Practices*, 2022
Consulter le 19/5/2025 à 14h www.afponline.org — Association for Financial Professionals (AFP), *Cash Forecasting: A Practical Guide*, 2019 — Consulter le 19/5/2025 à 14h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

1.1.3 Outils/ Logiciels⁷⁰ :

- **ERP & TMS** (SAP Treasury, Kyriba, Reval) Automatisation de la collecte et analyse des données
- **Logiciels spécialisés** (Cashforce, CashAnalytics) Modélisation avancée et scénarios de prévision
- **Tableurs Excel** avec modèles personnalisés Outils simples et flexibles pour petites et moyennes entreprises
- **Tableaux de bord BI** (Power BI, Tableau) Visualisation et suivi dynamique des prévisions

1.2 Liquidity Management :

1.2.1 Définition :

La **gestion de la liquidité** consiste à assurer que l'entreprise dispose en permanence de suffisamment de ressources financières disponibles (liquidités) pour honorer ses engagements à court terme, tout en optimisant l'utilisation des excédents de trésorerie.⁷¹

1.2.2 Objectifs Liquidity Management⁷² :

- **Garantir la solvabilité** de l'entreprise à tout moment.
- **Optimiser l'utilisation des liquidités** en minimisant les coûts de financement et maximisant les revenus des placements.
- **Prévenir les risques de tensions de trésorerie** ou de défaut de paiement.
- **Améliorer la visibilité et le contrôle des flux financiers** à court terme.
- **Assurer la conformité réglementaire** liée à la gestion des liquidités.

⁷⁰ www.pwc.com PwC, *Cash Forecasting in Treasury*, 2021 —consulté le 20/5/2025 à 18h www.afte.com AFTE, *Guide de la trésorerie digitale*, 2020 —consulté le 20/5/2025 à 19h www2.deloitte.com Deloitte, *Cash Flow Forecasting Best Practices*, 2022 —consulté le 20/5/2025 à 16h

⁷¹: www.banque-france.fr Banque de France, *Gestion de la trésorerie et liquidité*, 2021 —Consulter le 19/5/2025 à 20h

⁷² www2.deloitte.com Deloitte, *Liquidity Management Best Practices*, 2022 —consulter le 24/5/2025 à 14h., www.pwc.com PwC *Treasury and Liquidity Management*, 2020 Consulter le 19/5/2025 à 19h www.afte.com — Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE), *La gestion de la liquidité en entreprise*, 2019 — International Finance Corporation (IFC), *Liquidity Risk Management Guidelines*, 2021 Consulter le 19/5/2025 à 21h

1.2.3 Outils/ Logiciels⁷³ :

- **Plateformes de gestion de trésorerie** (Kyriba, Sage XRT, Reval) Suivi et pilotage automatisé des flux de liquidité
- **ERP intégrés** (SAP TRM, Oracle Treasury) Centralisation des données financières et gestion des prévisions
- **Tableaux de bord BI** (Power BI, Tableau) Analyse et reporting dynamique des positions de trésorerie
- **Systèmes bancaires et de paiement** Accès en temps réel aux comptes bancaires et liquidités disponibles

1.3 Paiement Fournisseurs / Salaire / Nivellement :

1.3.1 Définition :

Le **paiement fournisseurs** consiste à régler les factures des fournisseurs dans les délais contractuels.

Le **paiement des salaires** est l'opération de versement des rémunérations aux employés. Le **nivellement** désigne la gestion du calendrier de ces paiements pour lisser les sorties de trésorerie et éviter les pics de décaissements.⁷⁴

1.3.2 Objectifs Paiement Fournisseurs / Salaire / Nivellement⁷⁵ :

- **Assurer la ponctualité des paiements** afin de préserver la relation fournisseur et la satisfaction des employés.
- **Optimiser le calendrier de décaissements** pour maîtriser la trésorerie.
- **Réduire les risques d'erreurs ou fraudes** dans le traitement des paiements.
- **Respecter les obligations légales et contractuelles** (fiscales, sociales).
- **Améliorer l'efficacité des processus financiers** grâce à l'automatisation.

⁷³www.pwc.com PwC, *Treasury and Liquidity Management*, 2020 Consulter le 26/5/2025 à 20h: www2.deloitte.com Deloitte, *Liquidity Management Best Practices*, 2022 Consulter le 26/5/2025 à 20h:

⁷⁴www.banque-france.fr Consulter le 25/5/2025 à 10 h: Banque de France, *Gestion des flux financiers*, 2021 Consulter le 26/5/2025 à 21h:

⁷⁵www.afte.com AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise), *La gestion des paiements en entreprise*, 2020 Consulter le 26/5/2025: à 20h

1.3.3 Les Outils/ Logiciels Paiement Fournisseurs / Salaire / Nivellement⁷⁶ :

- **ERP Finance** (SAP FI, Oracle Financials, Sage) Gestion intégrée des factures, paiements et paie
- **Solutions de gestion de la paie** (ADP, Sage Paie, Cegid) Automatisation et conformité des bulletins de salaire
- **Systèmes de paiement** (SWIFT, SEPA, TIP, prélèvements) Exécution sécurisée et standardisée des virements bancaires
- **Plateformes de gestion des flux de trésorerie** (Kyriba, Reval) Pilotage du calendrier de paiements et nivellement

1.4 Rapprochement Bancaire :

1.4.1 Définition :

Le **rapprochement bancaire** est une procédure comptable qui consiste à comparer les écritures figurant dans le **journal comptable** d'une entreprise avec les **relevés bancaires** fournis par la banque. L'objectif est de vérifier la concordance entre les deux sources et d'identifier les écarts ou anomalies (chèques en circulation, erreurs, fraudes).⁷⁷

1.4.2 Objectifs rapprochement bancaire⁷⁸ :

- **Assurer la fiabilité et l'exactitude** des enregistrements comptables.
- **Détecter rapidement les erreurs, omissions ou fraudes.**
- Faciliter la **clôture comptable mensuelle ou annuelle.**
- Permettre une meilleure **gestion de trésorerie** grâce à une visibilité claire des mouvements bancaires.
- Améliorer le contrôle interne et la conformité réglementaire.

1.4.3 Les outils/ Logiciels rapprochement bancaire⁷⁹ :

⁷⁶www2.deloitte.com Deloitte, *Payroll and Payments Best Practices*, 2021 Consulter le 28/5/2025a 23h: www.pwc.com PwC, *Optimisation du processus de paiement*, 2019 Consulter le 28/5/2025 a 23h —

⁷⁷www.banque-france.fr Banque de France, *Recommandations comptables et financières*, 2022 Consulter le 27/5/2025a 13h:

⁷⁸www.afte.com AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise), *Contrôle et audit en trésorerie*, 2019 Consulter le 27/5/2025a 16h: www2.deloitte.com Deloitte, *Internal Control and Reconciliation Best Practices*, 2020 Consulter le 27/5/2025a 16h: www.accaglobal.com ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), *Bank Reconciliation Procedures*, 2020 — Consulter le 27/5/2025a 16h:

⁷⁹www.ey.com Ernst & Young (EY), *Guide du rapprochement bancaire*, 2021 Consulter le 28/5/2025:a12h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Logiciels de rapprochement bancaire** (AutoRek, BlackLine, Trintech) Automatisation des processus de rapprochement
- **ERP avec module de réconciliation** (SAP, Oracle Financials, Sage) Intégration directe des données comptables et bancaires
- Méthodes manuelles pour petites structures
- **Solutions bancaires en ligne** Consultation et export des relevés bancaires

1.5 Comptabilité Financière :

1.5.1 Définition⁸⁰ ;

La **Comptabilité Financière** est un système organisé d'enregistrement, de classification et de synthèse des transactions financières d'une entreprise. Elle produit les états financiers (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie) qui reflètent la santé financière et la performance de l'entreprise, conformément aux normes comptables nationales ou internationales (IFRS, PCG).

1.5.2 Objectifs Comptabilité Financière⁸¹ :

- Fournir une **information fiable et pertinente** aux parties prenantes (actionnaires, dirigeants, créanciers, autorités fiscales).
- Assurer la **conformité aux normes comptables** et réglementations en vigueur.
- Faciliter la **prise de décision stratégique** grâce à une vision claire des résultats financiers.
- Permettre la **gestion et le contrôle financier** de l'entreprise.
- Servir de base à la production des rapports fiscaux et sociaux.

1.5.3 Outils / Logiciels Comptabilité Financière⁸² :

- **ERP Comptable** (SAP FI, Oracle Financials, Sage Comptabilité) Enregistrement automatisé des opérations et consolidation

⁸⁰www.ifrs.org **IFRS Foundation**, *International Financial Reporting Standards* Consulter le 29/5/2025 à 15h www.anc.gouv.fr **Autorité des Normes Comptables**, *Plan Comptable Général* Consulter le 29/5/2025 à 15h:

⁸¹www.pwc.com **PwC**, *Financial Reporting and Accounting Standards Guide*, 2021 Consulter le 28/5/2025 à 22h

⁸²: www.ey.com **EY**, *Comptabilité financière : principes et pratiques*, 2021 —consulter le 29/5/2025 à 15h www.ifrs.org, www.anc.gouv.fr **IFRS Foundation** et **ANC** pour les normes Consulter le 29/5/2025 à 15h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Logiciels d'audit et contrôle** (CaseWare, ACL) Vérification des comptes et détection d'anomalies
- **Solutions de gestion documentaire** (DocuWare, SharePoint) Archivage et gestion des justificatifs comptables
- **Tableaux de bord BI** (Power BI, Tableau, Qlik Sense) Reporting financier et analyse des données
- **Normes comptables** (IFRS, PCG) Cadre réglementaire et référentiel comptable

1.6 Analyse BI & Reporting :

1.6.1 Définition :

L'analyse BI (**Business Intelligence**) et le **reporting** en trésorerie désignent l'ensemble des outils, méthodes et processus permettant de **collecter, structurer et visualiser les données financières** afin de produire des **tableaux de bord décisionnels**. « Les outils BI offrent au trésorier une visibilité stratégique en temps réel sur les liquidités, les risques et les performances. »

L'analyse BI & reporting permet au trésorier d'exploiter pleinement la donnée financière pour prendre des décisions éclairées, anticiper les risques et communiquer efficacement avec la direction.

Elle permet au trésorier de suivre en temps réel :

- Les positions de trésorerie par filiale, banque, devise ;
- Les prévisions vs réalisations ;
- Les écarts, les risques et les performances.

1.6.2 Objectifs principaux L'analyse BI (**Business Intelligence**)⁸³ :

- **Centraliser et fiabiliser** les données financières issues de multiples systèmes (ERP, banques, outils métiers).
- **Suivre les KPI** de trésorerie (cash net, soldes bancaires, besoins en fonds de roulement, ratios de liquidité).
- **Automatiser les reportings** vers la direction générale, le contrôle de gestion ou les actionnaires.

⁸³ www.ey.com EY – Treasury Data Intelligence Framework Consulter le 29/5/2025 à 12h:05

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Faciliter la prise de décision** par une vision claire et dynamique des flux de trésorerie.
- **Anticiper les risques** (manque de liquidité, exposition au change, décalages de règlements) .

1.6.3 Outils de L'analyse BI (Business Intelligence)couramment utilisés en trésorerie :

« Le choix d'un outil BI dépend du volume de données à traiter, du niveau d'automatisation souhaité et des exigences de consolidation. »⁸⁴

Exemple des outils utilise :

- **Power BI** Tableaux de bord dynamiques et interactifs (Microsoft)
- **Tableau Software** Visualisation des tendances et analyses multi-sources
- **Qlik Sense** Exploration libre des données avec logique associative
- **SAP Analytics Cloud** Intégration avec SAP ERP, reporting en temps réel
- **Kyriba BI / Sage XRT** Reporting dédié à la gestion de trésorerie

- **Excel + Power Query**

1.7 Centralisation des soldes bancairesCashPooling :

1.7.1 Définition :

Le **Cash Pooling** est un mécanisme de **centralisation des soldes bancaires** des différentes entités d'un même groupe. Il permet d'**équilibrer automatiquement** les excédents et déficits de trésorerie entre filiales, généralement à travers un compte central géré par la maison mère. « Le cash pooling permet aux groupes d'entreprise de réduire les coûts de financement et d'améliorer la rentabilité des liquidités. »⁸⁵

« Les systèmes de cash pooling bien structurés permettent aux groupes internationaux de maximiser la performance de leur cash disponible tout en assurant la conformité juridique. »⁸⁶

⁸⁴www.afte.com AFTE – Panorama des Outils de Reporting Trésorerie Consulter le 29/5/2025a 15h:

⁸⁵www.banque-france.fr Banque de France – Bulletin sur la gestion de trésorerie Consulter le 30/5/2025a 18h:

⁸⁶www.pwc.com: PwC – Global Treasury Survey, 2022 Consulterle 26/5/2025 a 17h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Le **Cash Pooling** est un outil stratégique de la trésorerie moderne, essentiel pour piloter la liquidité de groupe, limiter les frais financiers, et favoriser une gestion active des excédents et déficits inter filiales.

On distingue :

- **Cash Pooling physique (zéro balancing) ZBA** : transferts réels de fonds entre comptes.
- **Cash Pooling notionnel** : compensation fictive des soldes pour optimiser les intérêts, sans transfert de liquidité. « Le choix entre pooling physique ou notionnel dépend de la fiscalité locale, des contraintes juridiques et de la politique financière du groupe. »⁸⁷

1.7.2 Objectifs principaux Cash Pooling :

- **Optimiser les frais financiers** : éviter les découverts coûteux dans certaines filiales.
- **Réduire le recours à l'endettement externe** du groupe.
- **Améliorer la rentabilité des excédents de trésorerie.**
- **Renforcer la visibilité sur la trésorerie globale.**
- **Simplifier la gestion bancaire** au niveau du groupe.

1.7.3 Outils & solutions de cash pooling⁸⁸ :

- **Kyriba Module de cash pooling multi-banques & multi-devises**
- **Sage XRT Treasury** Gestion centralisée des soldes, paramétrage des règles d'équilibrage
- **FIS Integrity / Quantum** Solutions globales de gestion de trésorerie avec cash pooling intégré
- **BNP Paribas Connexis** Outil bancaire offrant du pooling notionnel et physique
- **HSBCnet / Cash Nexus** Plateformes bancaires pour groupes multinationaux

1.8 Gestion des Financement /Placement Dette Fin inter compagnie⁸⁹ :

1.8.1 Définition :

La gestion des **financements, placements** et de la **dette intercompagnie** est un pilier stratégique de la trésorerie groupe. Elle vise à **optimiser les coûts de financement**, à **valoriser**

⁸⁷ www2.deloitte.com: Deloitte – Treasury in Practice: Cash Pooling Explained Consulter le 29/5/2025 a14h

⁸⁸ www.afte.com AFTE – Guide des solutions de trésorerie Consulter le 29/5/2025 a18h:

⁸⁹ www.pwc.com PwC – *Intragroup Financing and Treasury Best Practices* (2021 Consulter le 29/5/2025 a15h:

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

les excédents de cash et à structurer les flux intra-groupe dans le respect des normes internationales. Cela inclut :

- Les lignes de crédit,
- Les emprunts bancaires ou obligataires,
- Les placements (DAT, Sicav, comptes rémunérés),
- Les négociations de taux et conditions.

Dette financière intercompagnie (interco) :

Il s'agit des **prêts ou avances** réalisés entre entités du même groupe, souvent encadrés par une **convention intra-groupe**, dans une logique de **cash management interne** ou d'optimisation fiscale (dans le respect des règles de prix de transfert

« Une gestion centralisée des prêts intra-groupe améliore la transparence, la traçabilité et la conformité réglementaire. »⁹⁰

1.8.2 Objectifs de la gestion de financement /placement dette⁹¹ :

- Assurer la **disponibilité des liquidités** au meilleur coût.
- **Optimiser le rendement** des excédents de trésorerie.
- Réduire la dépendance aux financements externes.
- **Renforcer la flexibilité financière** du groupe.
- Formaliser les **flux financiers interco** pour garantir la conformité réglementaire (fiscale, juridique, comptable).
- Limiter le **risque de change** ou de taux associé aux financements intra-groupe.

1.8.3 Outils et solutions utilisés⁹² :

- Gestion centralisée des dettes, placements, interco
- **Sage XRT Financing** Planification des échéances, suivi des contrats, arbitrages
- **SAP Treasury Module (TRM)** Outils intégrés de gestion de la dette et du placement

⁹⁰www.kyriba.com Kyriba – *Whitepaper: Intercompany Lending Best Practices* Consulter le 1/6/2025 12h

⁹¹www2.deloitte.com Deloitte, *Cash & Liquidity Optimization for Multinational Corporations 2020* Consulter le 1/6/2025: 21h

⁹²www.afte.com: AFTE, *Guide de la gestion financière groupe (2022)* « Les outils de TMS permettent de sécuriser et standardiser les opérations intra-groupe. » Consulter le 26/5/2025 18h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Excel + modèles internes** Simulations d'arbitrage taux/cash, gestion interco manuelle
Accès aux lignes de crédit, suivi des placements
- **Systèmes bancaires (Cash Nexus, Connexis)**

1.9 La gestion du risque de change (Foreign Exchange) :

1.9.1 Définition :

Le (Foreign Exchange), ou **gestion du risque de change**, désigne l'ensemble des pratiques, outils et stratégies permettant de **gérer l'exposition d'une entreprise aux fluctuations des taux de change**.

Les entreprises opérant à l'international (achats, ventes, emprunts en devises) sont exposées à ce risque, qui peut impacter les marges, les résultats financiers ou la compétitivité.⁹³

1.9.2 Objectifs de la gestion du risque de change (Foreign Exchange)⁹⁴ :

- **Identifier et mesurer** l'exposition aux devises étrangères.
- **Protéger la marge opérationnelle** contre les variations défavorables des taux de change.
- **Éviter les pertes liées aux écarts de conversion** (impact comptable).
- **Mettre en place une politique de couverture (hedging)** conforme à la stratégie financière.
- **Suivre en temps réel les expositions** et les instruments de couverture.

1.9.3 Outils et instruments utilisés⁹⁵ :

- **Contrats à terme (Forward)** Fixer aujourd'hui un taux pour une opération future.

⁹³www.banque-france.fr Banque de France, *Études sur la gestion des risques financiers* — « Les entreprises doivent intégrer la gestion de change dans leur pilotage global des risques financiers. » — Consulter le 1/6/2025:21h

⁹⁴www.PwC.com *Treasury Management Practices in FX Risk*, 2022 — « Cartographie des flux, documentation, suivi des écarts. » Consulter le 2/6/2025:20h

⁹⁵www.kyriba.com Kyriba, *FX Risk Management Guide* — « Automating FX exposure tracking and hedging... » — Consulter le 2/6/2025: 21h

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Options de change (Currency Options)** Droit, mais non obligation, de fixer un taux futur.
- **Swaps de devises (FX Swaps)** Échange de devises à deux dates différentes.
- **ERP & TMS intégrés** (SAP TRM, Kyriba, Sage XRT) Suivi automatisé des expositions et des couvertures.
- **Plateformes bancaires FX** (360T, Bloomberg FXGO, Refinitiv) Négociation en temps réel avec plusieurs contreparties.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Section 03 : La gestion des risques financiers et les moyens de paiement :

Dans un environnement économique de plus en plus incertain et mondialisé, la gestion des risques financiers est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises. Ces risques, qu'ils soient liés aux taux de change, aux taux d'intérêt, au crédit ou à la liquidité, peuvent impacter significativement la performance financière. Parallèlement, le choix des moyens de paiement constitue un levier stratégique pour sécuriser les transactions, optimiser la trésorerie et limiter les risques liés aux défaillances des partenaires commerciaux. Une gestion rigoureuse de ces deux aspects est donc essentielle pour préserver la stabilité financière et assurer la pérennité de l'entreprise

1 Les risques et origines de problèmes de la gestion de trésorerie :

Toutes entreprises quel que soit leur domaine d'activité, peuvent être exposées à des problèmes de trésorerie à tout moment de son activité. Ce qui, nous amène en premier lieu à exposer les différents risques qui menacent la trésorerie d'une entreprise⁹⁶.

1.1 Les risques liés à la gestion de trésorerie :

La notion de risque peut être définie comme « *un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte les objectifs de l'entreprise* »⁹⁷

Chaque entreprise est exposée aux différents types de risques : des risques stratégiques, des risques opérationnels ou des risques plus spécifiques (tels le risque du crédit, risque du taux d'intérêt et risque du change).

D'après 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* »

Le risque est donc un danger que l'on identifie et qui est associé à la réalisation d'un événement dont l'occurrence est probable. Les deux éléments importants sont l'identification du danger et la probabilité de réalisation de l'évènement.

Aussi, Le risque est défini comme une situation aléatoire dans laquelle le futur n'est prévisible qu'à l'aide des probabilités.

⁹⁶CHERIFI, (S), et, MCHEDDAL, (S) : « *Analyse de la trésorerie d'une entreprise industrielle* », Mémoire master, (Option : finance), UMMTO, 2016-2017, p.26-28

⁹⁷ Éric Zolla *La gestion des risques* (2011).Paris : Gualino Éditeur .p 13

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Concernant le risque financier, il peut se définir comme un alea affectant la richesse et les décisions d'une institution (en l'occurrence l'entreprise, mettant ainsi en péril sa survie.

A travers leurs activités essentiellement bancaires et financières, les banques et institutions financières sont au premier rang des acteurs concernés par ces risques financiers.

1.1.1 Le risque du crédit :

Le risque de crédit ou le risque contrepartie est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit, Dès qu'un créancier accorde un prêt à un débiteur, il court le risque que ce dernier n'arrive pas à financer ses engagements relatifs au service de la dette. Ceci est particulièrement le cas des créanciers financiers (banques, établissements financiers, investisseurs) pour leurs crédits aux entreprises qui s'avèrent sensibles au défaut de paiement de leurs contreparties. Pour prendre leurs décisions de manière rationnelle, les prêteurs doivent mesurer avec précision le risque de crédit des emprunteurs.

1.1.2 Risque du taux d'intérêt :

Selon GAUGAIN Marc et PONCET Pierre « *L'accroissement de 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* »⁹⁸.

La trésorerie de l'entreprise est exposée au risque du taux d'intérêt, dans le cas où elle fait un placement ou quand elle a emprunté à un taux fixe.

Dans le cas où l'entreprise place à une période donnée des liquidités rémunérées à un taux fixe, en cas de hausse des taux d'intérêt sur la période du placement, le trésorier ne pourra pas bénéficier de cette hausse donc il perdra l'opportunité d'augmenter les produits financiers de l'entreprise.

Dans le cas où ce trésorier désire se financer sur une période déterminée à un taux fixe, et que les taux d'intérêt seront baissés sur le marché monétaire, cela lui fait perdre l'opportunité de voir ces charges financières baissées.

1.1.3 Le risque de change :

Le risque de change peut être défini comme « *l'incidence financière des fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble, de la situation et des résultats d'une entreprise* »⁹⁹. Ce risque constitue une menace majeure pour toute entreprise engagée dans des opérations internationales, c'est un risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie future d'un instrument

⁹⁸GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, op, cit, P: 249

⁹⁹E.Zolla, *La gestion des risques* (2011). Paris : Gualino Éditeur.p213

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

financier ou d'une opération commerciale fluctue en raison des variations des cours des monnaies étrangères, il a un effet négatif sur les dépenses, le résultat, la valeur des actifs, les engagements et les flux de trésorerie.

En effet, les modifications du cours des devises contre monnaie nationale peuvent changer considérablement le résultat d'une opération internationale. Chaque devise varie par rapport à la monnaie de référence, dans ce cas le trésorier doit connaître le montant de son exposition au risque de change par ce que « *toute opération commerciale entre deux entreprises situées dans des pays à devise différente entraîne de façon quasi systématique une opération de change ...* ».

Le risque de change peut résulter des transactions commerciales ou financières effectuées par l'entreprise sur le plan international. On distingue donc :

- Les risques résultant des opérations commerciales ;
- Les risques résultant des activités financières ;
- Les risques liés aux investissements à l'étranger ;
- Les risques économiques, appelés parfois risques de compétitivité ou risques induits.

Les risques concernant les opérations commerciales et certaines opérations financières sont parfois appelés risques de transaction.

✓ **Risque de change lié aux opérations commerciales :**

Toute entreprise qui réalise des opérations commerciales libellés en monnaies étrangères est soumise à un risque de change car le règlement financier de cette opération peut se réaliser à un cours différent de celui qui a été retenu au moment de l'engagement de l'opération. Le risque est dû au décalage de temps qui peut exister entre le règlement de l'opération et l'engagement de cette opération.

Exemple : des ventes à l'exportation facturées en devises étrangères. Toute entreprise exportatrice de biens qui est payée en devises avec un certain délai, est exposée à une baisse éventuelle de la devise de facturation.

✓ **Risques de change liés aux opérations financières :**

Toute entreprise qui prête ou emprunte en devises étrangères, à court, moyen ou long terme, s'expose à un risque de change. Une entreprise qui emprunte craint une appréciation de la devise dans laquelle est libellé son emprunt car, elle pourrait être obligé à rembourser un capital plus important que celui qu'elle a emprunté.

Une entreprise qui prête prend le risque de voir se déprécier la devise dans laquelle elle a libellé son prêt, ce qui aurait pour effet de diminuer le capital qui lui sera remboursé.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

✓ Risques de changes liés aux investissements réalisés à l'étranger :

Le développement international d'une entreprise et les investissements réalisés à l'étranger peuvent engendrer plusieurs types de risques.

Le risque de change porte en premier lieu sur les flux financiers provenant de filiales comme, par exemple, le paiement des dividendes ou des redevances (contrats d'assistance technique). Pour certains auteurs, ces risques doivent être traités comme les risques de transaction.

Le risque de change porte ensuite sur la valeur des actifs possédés à l'étranger et la conversion de la valeur de ces actifs en monnaie nationale dans les comptes consolidés.

1.2 La notion de gestion des risques financiers :

La gestion des risques financiers, appelée également la couverture des risques financiers, est une des composantes importantes de la politique financière des entreprises. Les firmes subissent les risques auxquels les exposent leurs activités principales (industrielles, commerciales ou financières) qui résultent de l'incertitude quant à l'évolution future des taux d'intérêt, des taux de change et des prix (actifs financiers, marchandises, matières premières, par exemple). La couverture est mise en place par une entreprise afin de réduire l'impact de cette incertitude sur la valeur de la firme.

La Gestion du risque financier est donc une démarche mise en place par l'entreprise et consistant à évaluer les gains et coûts d'une réduction du risque et à décider comment agir.

Ainsi, la Couverture du risque financier consiste à réduire l'exposition à une perte en renonçant à un gain potentiel. Quant à l'Assurance, elle est le fait de payer une prime (cout certain faible) pour éviter une perte future (potentiellement élevée)

L'origine de l'étude de la gestion des risques remonte à l'après Deuxième Guerre mondiale. Avant cette période, la gestion des risques a été pendant longtemps associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des accidents. Des formes de gestion des risques purs et alternatives à l'assurance de marché, ont pris forme durant les années 1950 lorsque l'assurance de marché était considérée très coûteuse et incomplète.

C'est ainsi que l'utilisation des produits dérivés, à l'image des instruments de gestion de risques financiers, a débuté durant les années 1970 et s'est développée très rapidement durant les années 1980 avec l'essor de la finance de marché. C'est aussi durant les années 1980 que les entreprises ont accéléré la gestion financière des risques.

La réglementation internationale des risques a débuté durant les années 1990 et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés et pour réduire le capital réglementaire. C'est également durant ces années que la gouvernance de la gestion des risques

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

est devenue essentielle, que la gestion des risques intégrée a été introduite et par la même occasion, les premiers postes de gestionnaire des risques.

Cependant, malgré toutes ces réglementations, règles de gouvernance et méthodes de gestion des risques, n'ont pas été suffisantes pour empêcher la crise financière de 2007.

2 L'évolution des moyens de paiement local¹⁰⁰ :

2.1 Définition des instruments de paiement :

Les instruments de paiement sont diversifiés et permettent aux agents de régler les dettes qu'ils contractent. Dans les économies fortement bancarisées, les billets et les pièces ne sont plus les moyens de paiement les plus utilisés par les ménages ou les entreprises. Pour régler les factures, ils utilisent le plus souvent le chèque, le virement, l'avis de prélèvement, le titre interbancaire de paiement, la carte bancaire.

2.1.1 Les espèces :

Les espèces, à savoir les billets et les pièces de monnaie, ont perdu leur importance dans les opérations de règlement. Ils sont utilisés le plus souvent pour régler de petites dépenses.

2.1.2 Le virement bancaire :

L'ordre de virement est un mode de paiement bancaire. Un individu ou une entreprise qui a une dette va donner l'ordre à sa banque de payer son créancier et lui transmet les coordonnées de la banque du bénéficiaire et le relevé d'identité bancaire (RIB) de ce dernier. La banque établit alors l'ordre de virement qui est un simple formulaire, sur lequel sont inscrits tous les éléments nom du ménage, montant et durée du virement, périodicité du virement mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle numéro de compte bancaire du créancier, etc.

Les virements qui sont émis vers d'autres pays transitent par le système SWIFT, qui est un système de messagerie assurant le transfert d'informations instantanées entre banques à l'échelle mondiale.

2.1.3 Le chèque :

Le chèque est un titre de paiement bancaire par lequel un débiteur possédant un compte bancaire, demande à sa banque de payer le montant indiqué à un bénéficiaire qui possède lui-même un compte bancaire :

¹⁰⁰Narassiguin *Fiches de monnaie, banque et financement de l'économie* Paris : Éditions Ellipses. Edition pub le 29 / 01 / 2019 , P. (2019)..

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- Lorsqu'un débiteur émet un chèque sans désigner le bénéficiaire, le chèque est appelé chèque au porteur et peut être encaissé par celui qui se trouve en sa possession.
- Lorsqu'un chèque est perdu ou volé, on peut faire opposition à son paiement. On avertit la banque qui en interdit le paiement.
- Le délai maximal de présentation d'un chèque est d'un an et huit jours.
- Lorsqu'un débiteur émet un chèque au bénéfice de son créancier et que le compte n'est pas approvisionné, on dit que c'est un chèque sans provision. Le banquier du débiteur est alors obligé d'informer celui du bénéficiaire et doit alors lui envoyer une attestation de rejet. Le banquier du débiteur adresse alors à son client une injonction par lettre recommandée en lui interdisant d'émettre de nouveaux chèques.
- Les incidents de paiement doivent faire l'objet d'une déclaration à la Banque de France et les numéros de chèques sont enregistrés dans le fichier national des chèques irréguliers (FNCI).
- La loi laisse alors au débiteur un délai de 30 jours pour régulariser sa situation avec son créancier dans le cas d'un incident de paiement. Si, au bout de ce délai, la situation n'est toujours pas régularisée, le créancier peut faire constater la situation par huissier qui donne l'ordre au débiteur de régulariser sa situation dans les quinze jours. Si la situation n'est toujours pas régularisée, l'huissier fait procéder aux voies d'exécution, c'est-à-dire aux saisies. Ces dernières effectuées chez le débiteur correspondent au montant de la créance, et les objets saisis doivent faire l'objet d'une évaluation.

2.1.4 L'avis de prélèvement :

L'avis de prélèvement est émis par le créancier qui demande à sa banque de prélever un certain montant sur le compte du débiteur. Le créancier doit obtenir de son débiteur un relevé d'identité bancaire (RIB) et un document d'autorisation que ce dernier retire à sa banque. Le créancier doit également obtenir l'agrément de la Banque pour effectuer cette opération.

2.1.5 Le titre interbancaire de paiement (TIP) :

Le titre interbancaire de paiement (TIP) est émis par un créancier et soumis au préalable à l'acceptation du débiteur. Le TIP est très utilisé par les grandes entreprises ayant des centaines de milliers de factures à régler comme Orange ou Électricité de France. Pour que le créancier soit payé, le débiteur doit signer le TIP. Le débiteur garde donc la date à laquelle il réglera sa facture, ce qui est un avantage pour lui. Les TIP sont envoyés à des centres de traitement qui procèdent à leur lecture optique, ce qui permet d'éviter les saisies manuelles. Lorsqu'un client d'une entreprise émettant des TIP change de RIB, il doit simplement l'indiquer sur le TIP, et le centre de traitement procède à un nouvel enregistrement.

Chapitre 02:Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

2.1.6 La carte bancaire :

La carte bancaire permet à son détenteur d'effectuer des paiements ou des retraits d'espèces, Grace à un terminal de paiement électronique, une entreprise peut vérifier que le code secret du client est identique à celui qui est sur la puce. Il peut vérifier également que la carte ne fait pas l'objet d'une opposition

3 L'évolution des moyens de paiement internationaux :

Dans un monde de plus en plus globalisé, les échanges commerciaux internationaux n'ont cessé de croître, rendant cruciale l'efficacité des moyens de paiement transfrontaliers. Depuis les premières formes de troc jusqu'aux paiements numériques instantanés, les instruments de règlement internationaux ont connu une transformation profonde, influencée par les avancées technologiques, les évolutions économiques et les enjeux géopolitiques. Cette évolution vise non seulement à accélérer les transactions, mais aussi à renforcer la sécurité, réduire les coûts et faciliter l'intégration des marchés mondiaux. Comprendre l'évolution des moyens de paiement internationaux permet ainsi de mieux appréhender les dynamiques du commerce mondial et les défis à venir pour les acteurs économiques et les institutions financières.

3.1 La remise documentaire :

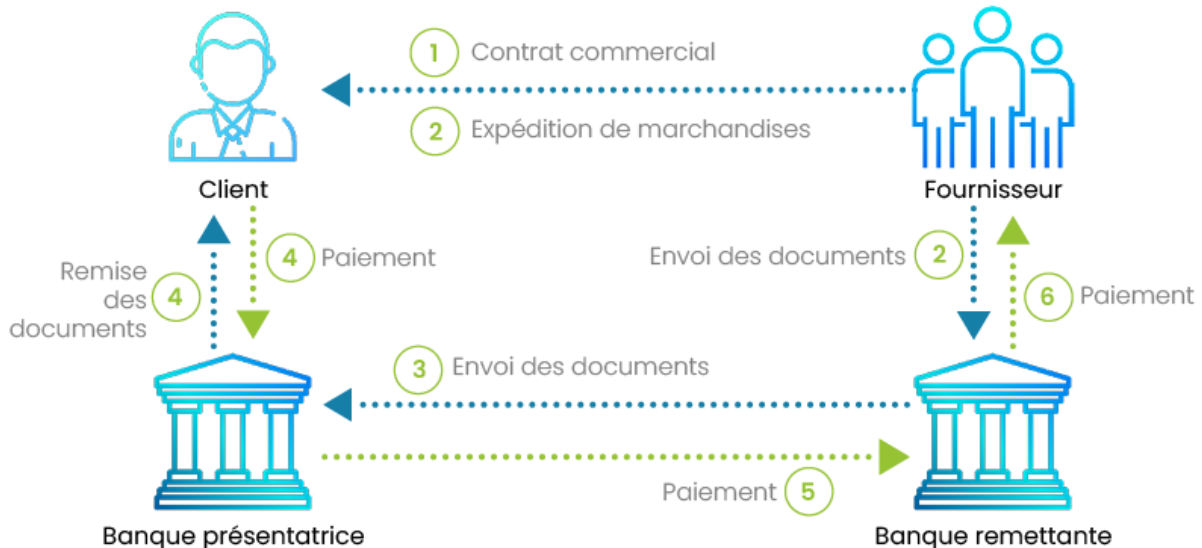
La remise documentaire consiste pour le vendeur à faire établir les documents de transport et (éventuellement) d'assurance à l'ordre d'une banque et à charger cette banque de ne remettre les documents commerciaux et de transport à l'acheteur que contre paiement ou acceptation d'effets de commerce

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

3.2 Mécanisme de la remise documentaire¹⁰¹ :

-Processus de la remise documentaire :

Schéma 9: Processus de la remise documentaire .



Source : processus de la remise documentaire (ETREPAYE.FR)

- **Conclusion du contrat** entre le client / importateur et le fournisseur / exportateur.
- **Expédition des marchandises et envoi des documents** à la banque remettante.
- **Envoi des documents à la banque présentatrice.** La banque du fournisseur (banque remettante) transmet ces documents à la banque du client, et lui demande de les remettre à son client, soit contre paiement, soit contre acceptation.
- **Remise des documents au client.** La banque présentatrice remet les documents à son client (acheteur), soit contre paiement, soit contre acceptation en se conformant aux instructions reçues de la banque remettante. Le client peut ainsi prendre possession de la marchandise.
- **Paiement** de la banque remettante et du fournisseur.

Le schéma montre que la remise documentaire passe par six étapes :

Phase 1 : le vendeur expédie les marchandises vers le pays de l'acheteur et fait établir le titre de transport à l'ordre - généralement de la banque présentatrice (dans le pays de l'acheteur)

Phases 2 et 3 : les documents sont remis par le vendeur à la banque remettante (sa banque), qui les transmet à la banque présentatrice

¹⁰¹www.etrepaye.fr Mécanisme de la remise documentaire consulte 20 /5/2025 21H

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Phase 4 : la banque présentatrice remet les documents (facture-liste de colisage-titre de transport, etc.) à l'acheteur (le tiré), soit contre paiement (D/P), soit contre acceptation d'effets de commerce (D/A). L'acheteur lève les documents. La phase 4 comporte donc deux opérations pratiquement simultanées : la levée des documents contre le paiement ou l'acceptation

Phases 5 et 6 : le paiement est acheminé via les deux banques vers le vendeur

3.3 Le crédit documentaire :

Le crédit documentaire (CREDOC ou Letter of Credit - L/C) est un engagement écrit pris par une banque (banque émettrice) d'honorer les tirages du bénéficiaire, à condition que celui-ci présente, dans les délais prescrits, des documents conformes aux termes et conditions du crédit.

Il agit comme une garantie bancaire : la banque de l'acheteur s'engage à payer le vendeur à condition que les documents conformes soient présentés (facture, connaissance, certificat d'origine, etc.).

Principaux intervenants :

- L'importateur (acheteur) : demande l'ouverture du crédit.
- La banque émettrice (banque de l'acheteur) : garantit le paiement.
- L'exportateur (vendeur) : reçoit la promesse de paiement sous conditions.
- La banque notificatrice/confirmatrice (optionnelle) : peut ajouter une garantie supplémentaire pour l'exportateur.

Types de crédits documentaires

- Irrévocable : Ne peut être modifié sans l'accord de toutes les parties.
- Confirmé : Une deuxième banque (souvent dans le pays de l'exportateur) garantit le paiement.
- À vue : Paiement immédiat à la présentation des documents.

3.4 Le transfert libre :¹⁰²

Le transfert international est une solution simple et sécurisée qui vous permet d'envoyer ou de recevoir très rapidement des fonds à destination ou en provenance de l'étranger

Les caractéristiques du transfert libre :

- **Fiabilité** : le transfert international vous permet de régler vos fournisseurs de manière simple et sûre.
- **Rapidité** : le transfert est une solution avantageuse pour encaisser rapidement les créances provenant de l'étranger.

¹⁰²www.professionnels.societegenerale.dz
international

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Simplicité** du règlement et maîtrise des coûts : la transaction s'effectue selon une procédure simplifiée dans un délai très court et avec un coût réduit

Fonctionnalités

A l'émission Le transfert international est une instruction donnée par l'acheteur importateur à sa banque pour créditer le compte vendeur-exportateur par le débit de son propre compte.

A la réception Le transfert permet au vendeur-exportateur d'être rapidement crédité du montant d'une créance commerciale.

4 Communication bancaire et budgets de trésorerie :

Dans le contexte économique actuel, marqué par une incertitude constante et une forte compétitivité, la gestion financière d'une entreprise repose sur deux piliers essentiels : une communication bancaire efficace et une maîtrise rigoureuse des budgets de trésorerie. La communication bancaire, en tant qu'interface entre l'entreprise et ses partenaires financiers, joue un rôle stratégique dans l'optimisation des flux financiers, la négociation des conditions de financement et le renforcement de la confiance des établissements bancaires. Parallèlement, les budgets de trésorerie permettent d'anticiper les besoins de financement, de sécuriser la liquidité de l'entreprise et de piloter au mieux sa situation financière à court terme. L'articulation entre ces deux éléments constitue ainsi un levier fondamental pour assurer la stabilité financière et la pérennité de toute organisation.

4.1.1 Définition de la communication bancaire¹⁰³ :

La communication bancaire désigne l'ensemble des échanges d'informations entre les établissements bancaires et leurs différents publics (clients particuliers, entreprises, investisseurs, régulateurs). Elle constitue un pilier essentiel de la relation de confiance qui lie la banque à ses parties prenantes.

A partir de là, les enjeux de la communication bancaire sont les suivants :

- Maintenir et développer la confiance des clients
- Assurer la transparence réglementaire
- Promouvoir les produits et services bancaires
- Gérer la réputation et l'image de marque
- Faciliter la compréhension des services financiers complexes.

¹⁰³www.wikimemoires.net 2011/04 communication-bancaire-externe consulte 15/5/2025 21H

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

4.1.2 Le processus de la communication bancaire :

Une communication bancaire efficace repose sur un processus présentant les traits suivants :

- La connaissance de l'audience et de la réponse qu'elle en attend (clients et leurs préférences)
- Le codage du message en fonction de la capacité de décodage du récepteur.
- La transmission du message à travers des véhicules (canaux) appropriés.
- La mise en place des supports de contrôle qui garantissent la bonne réception du message.

5 Les Acteurs et les Canaux de la Communication Bancaire :

5.1 Les acteurs clé :

Tableau 9: Les rôle des Acteurs clé de la Communication Bancaire.

Acteur	Rôle
Banques commerciales	Échangent entre elles et avec la banque centrale.
Clients	Particuliers et entreprises interagissant avec leur banque.
Systèmes interbancaires (SWIFT, SEPA, etc.)	Standardisent les transactions nationales et internationales.
Régulateurs (Banque Centrale, ACPR, etc.)	Supervisent et régulent les communications financières.

Source : établie par nous même

5.2 Les Canaux de Communication :

La communication bancaire repose sur plusieurs canaux, chacun adapté à des besoins spécifiques (transactions, service client, conformité, etc.). Ces canaux doivent être sécurisés, fiables et conformes aux réglementations en vigueur.

- **Communication écrite** (contrats, relevés bancaires, courriers officiels).
- **Communication électronique** (e-banking, applications mobiles, e-mails sécurisés).

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

- **Réseaux sécurisés** (SWIFT pour les transactions internationales, virements SEPA en Europe).
- **Communication directe** (agences bancaires, centres d'appels, chatbots).

6 Le e-Banking et digitalisation des services bancaires :

L'E-Banking est un terme utilisé pour désigner le nouveau système bancaire, il représente une livraison automatisée de produits et de services bancaires -nouveaux et traditionnels- directement aux clients grâce à des canaux de communication électroniques et interactifs. *C'est un service qui offre aux clients la possibilité d'accéder à leurs comptes, d'exécuter des transactions et d'obtenir des informations sur les produits et services financiers via un réseau public ou privé, y compris Internet.*¹⁰⁴

Pour (Ndlovu&Sigola, 2013) l'E-Banking se réfère à la fourniture de produits et de services bancaires de détail et de petite valeur par voie électronique. La banque électronique est la fourniture de services financiers et de marchés utilisant la communication électronique et le calcul. Aujourd'hui, les banques passent à la distribution multicanale de services financiers dans des plates-formes hybrides Le terme « E-Banking » en anglais, ou la banque électronique aussi appelée « Ebanque », *peut être défini comme étant « un ensemble de logiciels ou de programmes écrits par une banque et/ou un fournisseur de progiciels permettant de télétransmettre des informations et des ordres sécurisés entre les postes informatiques de l'entreprise et ceux de la banque »*¹⁰⁵

Donc, la banque électronique représente un ensemble d'opérations bancaires informatisées.¹⁰⁶

Selon l'Agence Française des Banque (AFB), l'E-Banking correspond à « *l'utilisation d'Internet par une institution financière pour offrir à ses clients une gamme de services bancaires plus au moins large, allant de la simple vitrine commerciale à la gestion à distance de transactions financières, en passant par la consultation des comptes* ». ¹⁰⁷

Ces dernières années ont connu un développement rapide de l'E-Banking par ordinateur ou téléphone interposé, car elle a permis aux entreprises et aux particuliers d'effectuer chez eux une série d'opérations bancaires.¹⁰⁸

¹⁰⁴Driga. I, Isac. C (2014), « E-banking services-features, challenges and benefits, Annals of the University of Petrosani, Economics,(14)1, pp 49-58)

¹⁰⁵Maathay. J (2012) « Les termes usuels financiers, comprendre les mots utiles », Books on Demand, France.p 31

¹⁰⁶Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (1995), « Glossaire de termes des assurances agricoles et financements ruraux », FAO, Rome. p 52.

¹⁰⁷Bobilier-Chaumon. M-E, Dubois. M, Retour. D (2003), « Du rôle des sites bancaires dans le développement des compétences du client », Tiré de « Evaluation et développement des compétences au travail », actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations », volume 1, Presses Universitaires de Louvain, 2003, p 82

¹⁰⁸ - Degryse. D (2005), « L'économie en 100 et quelques mots d'actualité », De Boek, Belgique. p 148

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Pour beaucoup de gens, les services bancaires électroniques représentent 24h/24 accès à de l'argent par un guichet automatique (ATM) ou le dépôt direct des chèques de paie. Mais la banque électronique implique différents types de transactions, droits, responsabilités - Et parfois, des frais. Pour la commission fédérale de commerce, L'E-Banking également appelée Transfert de Fonds Electronique (EFT), utilise la technologie informatique et l'électronique à la place des chèques et autres opérations sur papier.¹⁰⁹

Par rapport à l'opération sur papier, les systèmes bancaires électroniques (EBS) offrent une vérification et un transfert instantanés et réduit le flux de papier coûteux dans le processus de tenue de dossiers. Les banques ont développé les EBS pour plusieurs raisons : protéger et augmenter la part de marché, réduire les coûts d'exploitation en remplaçant le capital physique et la technologie par le travail, générer de nouveaux revenus, et accroître leur performance et rentabilité.¹¹⁰

Pour Mobarek (2007), l'apparition de l'E-Banking a commencé au début des années 1970 quand les banques étaient à la recherche d'une alternative à leurs produits et services traditionnels.¹¹¹

Mais l'évolution et la popularité de l'industrie E-Banking a commencé au début des années 1980, et s'est développé en trois phases distinctes¹¹²

- Les années 1980 (le tout début) : l'E-Banking est apparue en premier lieu à New York en 1981, où il a été offert par les grandes banques de cette ville comme Citibank et Chase Manhattan. Pour le Royaume Uni, ce concept a été introduit pour la première fois par le Bank of Scotland en 1983. Dans cette phase les services apportés par l'E-Banking étaient basiques comme la consultation des relevés.
- Les années 1990 (l'Internet banque moderne) : Durant ces années l'E-Banking s'est rapidement développé, de l'insignifiance virtuelle à des dizaines de millions de Utilisateurs dans le monde entier¹¹³.

Cette évolution est due à l'utilisation d'internet, ce qui a augmenté l'utilisation des ordinateurs personnels et la connexion à distance. C'est aux USA que cette nouvelle forme

¹⁰⁹www.consumer.ftc.gov Federal Trade Commission, Electronic Banking articles0109-electronic-bankingconsulte le 12/5/2025.

¹¹⁰Akhisar I., K.BatuTunay, N. Tunay (2015), « The effects of innovations on bank performance : The case of electronic banking services, World conference on technology, innovation & entrepreneurship, Procedia-Social & Behavioral Sciences N195. Pp369-375

¹¹¹Driga I., Isac C. (2014), Op.cit, p 51

¹¹² Rifat O. Shannak, 2013, « Keys issues in E-banking strengths and weaknesses : the case of two Jordanian banks », European Scientific Journal, Vol 9, N°7, pp239-263-249-):

¹¹³Safeena R., Date H., A. Kammani (2011), " Internet banking adoption in emerging economy: Indian consumer's perception", International Arab Journal of e-Technology, Vol 2, N°1. Pp 56-63

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

de l'E-Banking a été utilisé par la Stanford Fédéral Crédit Union Bank en 1994, suivi par Citibank et Well Fargo en 2001 en offrant des services plus développés grâce à internet.¹¹⁴

- Les années 2000 (croissance et expansion) : l'avènement du 3ème millénaire a connu la croissance et l'expansion de l'E-Banking dans le monde entier. A partir de l'an 2000, l'E-Banking a connu de nouvelles formes comme le Mobile Banking.

6.1 Les Formes de l'E-Banking :

La technologie bancaire électronique représente une variété de services différents, allant des services communs de guichets automatiques et du dépôt direct au paiement automatique des factures et des transferts électroniques de fonds.¹¹⁵

Grâce aux TIC et au développement d'Internet, de nouveaux produits et canaux de distribution des services de l'E-Banking sont apparues au fil des années, comme les ATM, téléphone banking, home Banking, POS machine, Transfer de Fonds Electronicas EFT, cartes de crédit, kiosk banking, mobile banking, Internet banking, banque virtuelle

6.2 Avantages et limites de l'E-banking :

Le développement de l'E-banking pourrait en fait accroître la concurrence dans le marché bancaire, et diminuer les coûts d'exploitation des banques. Le E-banking offre donc une alternative peu coûteuse afin d'élargir la part client des banques, qui l'utilisent pour mettre à disposition des clients des services variés. Plusieurs banques aujourd'hui possèdent leur site web, et offrent leurs services par Internet, téléphone, aussi par cartes bancaires¹¹⁶. Toutefois, malgré ces avantages, le E-banking présente quelques limites, la principale étant le problème de sécurité en matière de procédures prudentielles vis-à-vis de la clientèle en général, et d'identification du client en particulier¹¹⁷.

En effet, comme l'a noté comité de Bâle¹¹⁸ en Octobre 2001 sur le contrôle bancaire : « *La nature de la banque électronique, qui n'implique aucun contrat des transactions, crée inévitablement des difficultés en matière d'identification du client et de vérification* ». Aussi, la banque électronique présente le risque de créer de fausses représentations que le conseiller

¹¹⁴Sanli B, Hobikoglu E. (2015), "Developpement of inetrnet banking as the innovative distribution channel and Turkey example", World conference on technology, innovation & entrepreneurship, Procedia-Social & Behavioral Sciences N195. Pp343-352

¹¹⁵.Kolodinsky J. M & al (2004), « the adoption of electronic banking technologies by US consumers »,The international journal of bank marketing, Vol 22, N°4. Pp238-259

¹¹⁶ Idem

¹¹⁷Glimore. W. C (2005), « L'argent sale : l'évolution des mesures internationales de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme », Editions du conseil de l'Europe, Conseil de l'Europe. p 49.

¹¹⁸ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (en anglais Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) est une institution internationale créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du groupe des dix (G10). Le comité traite les sujets relatifs à la supervision bancaire

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

devra décrypter et corriger. En définitive, les environnements bancaires numériques n'affectent pas seulement les caractéristiques opératoires et cognitives des utilisateurs, mais interviennent aussi sur d'autres aspects relevant des dimensions sociales de la relation avec le conseiller bancaire.¹¹⁹

6.3 Le réseau SWIFT et interconnexion bancaire :

Le réseau bancaire mondial SWIFT offre un accès immédiat à plus de 10 000 banques dans plus de 200 pays. Il s'agit d'une passerelle unique, sécurisée et fiable qui permet de changer de partenaire bancaire sans avoir à établir de nouvelles connexions. Toutefois, l'adhésion à SWIFT prend du temps en raison de la longueur du processus de candidature et de sélection, et les coûts augmentent proportionnellement à la quantité de données traitées. SWIFT est largement utilisé pour centraliser les positions de trésorerie, agréger les relevés bancaires et transmettre les paiements locaux et internationaux par l'intermédiaire de SWIFT Net.

La capacité à consolider les positions de trésorerie mondiales par le biais d'un conduit unifié constitue un avantage significatif du réseau SWIFT. Ce système facilite la fusion des relevés bancaires et l'agrégation globale des liquidités, qui est l'une des principales applications de SWIFT. Alors que les transactions sont souvent exécutées au niveau local en utilisant des méthodes de connectivité régionale telles que EBICS et Editran, la communication d'informations se fait au niveau du groupe. Par conséquent, SWIFT est largement utilisé pour centraliser les relevés bancaires.

Les principaux avantages de l'utilisation de SWIFT sont un transfert de données financières bien maintenu, rapide et fiable, ainsi que sa portée mondiale, ce qui en fait un outil idéal pour le commerce international. Les principaux inconvénients sont les frais élevés.

7 La connectivité bancaire avec les entreprises:

7.1 Objectifs et enjeux de la connectivité bancaire :

La connectivité bancaire désigne l'ensemble des interfaces techniques et protocoles sécurisés permettant aux entreprises de communiquer automatiquement avec leurs partenaires bancaires¹²⁰. Elle vise à fluidifier, sécuriser et automatiser les échanges entre les systèmes d'information de l'entreprise (ERP, TMS, etc.) et ceux des banques. Cela se traduit par une réduction des délais de traitement, une meilleure visibilité sur les liquidités disponibles, un

¹¹⁹Bobillier-Chaumon. M. E (2010), « Relations de services : Nouveaux usages, Nouveaux usagers », De Boeck, Bruxelles. p 84.

¹²⁰ www.waft.com Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE), *La gestion de la trésorerie d'entreprise*, 2020. consulte le 18/5/2025 18H

www.PwC.com France, *La digitalisation de la fonction finance*, 2022 consulte le 17/5/2025.16H

www.EY.com, *Global Treasury Survey*, 2021 consulte le 16/5/2025.15H

www.BanqueFrance.fr, *Systemes de paiement et infrastructures financières*, 2021. consulte le 12/5/2025 13H

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

contrôle renforcé des opérations financières et une conformité accrue aux normes réglementaires.

7.2 Les principaux modes de connectivité bancaire¹²¹ :

- SWIFT Net : Réseau international sécurisé permettant des échanges standardisés (MT101, MT940, MT942...) entre entreprises et banques.
- EBICS : Protocole européen permettant l'échange sécurisé de fichiers bancaires via internet. Adapté aux PME et grandes entreprises.
- H2H : Connexion directe (Host to Host) entre le système de l'entreprise et celui de la banque, personnalisée et fiable pour les volumes importants.
- API bancaires : Interfaces modernes permettant des échanges en temps réel (soldes, initiation de paiements) et l'intégration de services bancaires dans des plateformes tierces.

7.3 Formats standards d'échange¹²² :

- XML ISO 20022 : format universel pour les paiements SEPA, prélèvements et relevés.
- SEPA Credit Transfer (SCT) et SEPA Direct Debit (SDD) : paiements en euros dans la zone SEPA.
- AFB120 : ancien format bancaire français pour les virements.
- SWIFT MT940/942 : relevés de comptes électroniques.
- SWIFT MT101 : ordres de paiements multi-bancaires.

7.4 Avantages de la connectivité bancaire dans un TMS :

- Automatisation des paiements et validation sécurisée.
- Rapprochement bancaire automatique et réconciliation plus rapide.
- Centralisation de la trésorerie multi-banques et multi-devises.
- Traçabilité complète des opérations et meilleure gestion des risques.

¹²¹ <https://www.swift.com> – Documentation officielle sur SWIFTNet, MT101, MT940, etc. consulte le 16/5/2025 12H

<https://www.ebics.org> EBICS France, – Documentation technique et guide de mise en œuvre. consulte le 18/5/2025 18H

Société Générale, *EBICS, H2H, API – quelles solutions de connectivité ?*, livre blanc, 2023. consulte le 18/5/2025 www.deloitte.com Deloitte, *Les APIs bancaires et la transformation digitale*, 2022. consulte le 18/5/2025 A 21H

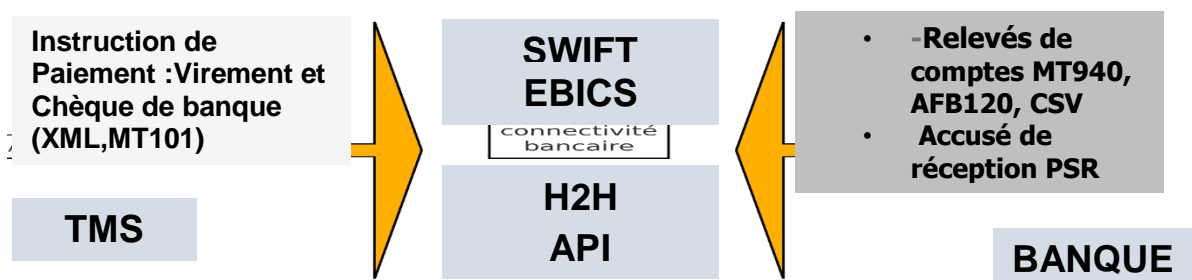
¹²² <https://www.iso20022.org> ISO 20022 – Documentation officielle du standard XML. consulte 20/5/2024

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

7.5 Limites et défis¹²³ :

- Complexité technique de mise en œuvre, notamment pour H2H ou SWIFT Net.
- Coûts d'intégration et de maintenance parfois élevés.
- Gestion des droits d'accès et habilitations à sécuriser strictement.
- Disparités entre les banques concernant les formats et protocoles disponibles.

Figure 4: Architecture simplifiée de connectivité bancaire.



Source : réalisé par nous mêmea partir des donnes de l'entreprise

8 Les budgets de trésorerie :

Le budget de trésorerie constitue un outil fondamental de la gestion financière d'entreprise. Il s'agit d'un document prévisionnel qui permet d'anticiper les flux financiers entrants et sortants sur une période donnée, généralement une année découpée en mois. Cette prévision des mouvements de trésorerie revêt une importance capitale pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise en évitant les ruptures de financement et en optimisant la gestion des excédents.

8.1 Définition et objectifs du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel qui recense, mois par mois, l'ensemble des encaissements et décaissements prévisibles de l'entreprise. Il permet de déterminer les soldes de trésorerie successifs et d'identifier les périodes d'excédent ou de déficit de liquidités.

¹²³•McKinsey& Company, *Digital Treasury: Managing Complexity in a Digital World*, 2022. Capgemini, *World Payments Report*, édition 2023.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Il se distingue des autres budgets par son caractère exclusivement financier : il ne s'intéresse qu'aux mouvements réels de fonds, indépendamment des considérations comptables comme les provisions, amortissements ou créances douteuses.

8.2 Objectifs principaux du budget de trésorerie :

-Objectif de solvabilité : S'assurer que l'entreprise pourra honorer ses engagements financiers à leurs échéances respectives. Il s'agit d'éviter la cessation de paiements qui pourrait conduire à des procédures collectives.

-Objectif d'optimisation : Maximiser la rentabilité des excédents temporaires de trésorerie par des placements appropriés tout en minimisant le coût des financements nécessaires lors des périodes déficitaires.

-Objectif de pilotage : Fournir aux dirigeants un outil de pilotage permettant d'anticiper les besoins de financement et de négocier en amont les conditions bancaires les plus favorables.

-Objectif de communication : Présenter aux partenaires financiers (banques, investisseurs) une vision claire et crédible des flux de trésorerie futurs, facilitant ainsi l'obtention de financements.

8.3 Élaboration du budget de trésorerie :

8.3.1 Les encaissements prévisionnels :

Les encaissements représentent tous les flux d'entrée de liquidités dans l'entreprise. Leur prévision nécessite une analyse fine des délais de paiement et des habitudes de la clientèle.

Recettes d'exploitation

Ventes au comptant : Encaissées immédiatement lors de la transaction. Elles concernent principalement le commerce de détail et certaines prestations de services.

Ventes à crédit : Leur encaissement est décalé selon les conditions de paiement accordées aux clients. Il faut tenir compte :

- Des délais contractuels (30, 60, 90 jours)
- Des habitudes réelles de paiement de la clientèle
- Du taux de créances douteuses historique
- Des effets de saisonnalité

Méthode de calcul : Pour des ventes à crédit à 60 jours, les ventes du mois M seront encaissées au mois M+2. Il convient d'ajuster selon les retards de paiement observés.

Autres encaissements :

Produits financiers : Intérêts sur placements, dividendes reçus, plus-values de cession.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

Opérations exceptionnelles : Cessions d'actifs, subventions, apports en capital.

Remboursements : TVA, impôts, créances diverses.

8.3.2 Les décaissements prévisionnels :

Les décaissements regroupent toutes les sorties de liquidités nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entreprise.

a. *Charges d'exploitation* :

Achats de matières et marchandises : Application des mêmes principes que pour les ventes, en tenant compte des délais de paiement négociés avec les fournisseurs.

Charges de personnel : Salaires, charges sociales, primes. Ces décaissements sont généralement fixes et prévisibles.

Charges externes : Loyers, assurances, honoraires, publicité. Certaines sont mensuelles, d'autres trimestrielles ou annuelles.

b. *Charges financières et fiscales*:

Charges financières : Intérêts d'emprunts, agios bancaires, commissions.

Impôts et taxes : TVA, impôt sur les sociétés, taxe professionnelle. Il faut respecter les échéanciers fiscaux.

c. *Investissements et remboursements* :

Acquisitions d'immobilisations : Selon le plan d'investissement de l'entreprise.

Remboursements d'emprunts : Capital et intérêts selon les tableaux d'amortissement.

8.3.3 Utilisation et optimisation du budget de trésorerie :

a. **Identification des déséquilibres** :

Déficits structurels : Lorsque les décaissements excèdent régulièrement les encaissements, révélant un problème de rentabilité ou de croissance mal maîtrisée.

Déficits conjoncturels : Décalages temporaires dus à la saisonnalité, aux délais de paiement ou à des investissements ponctuels.

Excédents temporaires : Permettent d'envisager des placements à court terme ou des remboursements d'emprunts anticipés.

Chapitre 02: Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie

b. Calcul d'indicateurs :

Trésorerie moyenne : Indicateur de la situation financière globale
Amplitude des variations : Mesure de la volatilité des flux.
Durée des déficits : Permet de choisir les modes de financement appropriés.

9 Conclusion :

L'analyse de la trésorerie à travers les flux de trésorerie (cash flows) et le bilan permet de mieux comprendre la situation financière réelle d'une entreprise, au-delà de ses seuls résultats comptables. En mettant en lumière les entrées et sorties de liquidités, cette approche offre une vision dynamique de la santé financière, indispensable à une gestion proactive et sécurisée de la trésorerie.

À l'ère du digital, ces analyses sont profondément transformées par l'automatisation des processus, l'intégration de logiciels spécialisés (comme les ERP et les TMS), ainsi que l'usage accru de l'intelligence artificielle et du big data. Ces technologies facilitent la collecte, le traitement et l'interprétation en temps réel des données financières, permettant ainsi aux responsables financiers de prendre des décisions plus rapides, plus fiables et mieux informées.

Dès lors, la digitalisation n'est pas seulement un levier d'efficacité, mais un véritable catalyseur de modernisation de la fonction trésorerie, qui rend l'analyse par les flux et le bilan plus stratégique que jamais

Chapitre 3 :
Cas Pratique - Étude
D'implémentation D'un Système De
Trésorerie Digitale Au Niveau De
CEVITAL Agroalimentaire

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

Section 1 : Présentation du (groupe CEVITAL) et CEVITAL Agro-industries

1 Présentation du (groupe CEVITAL) est CEVITAL Agro-industries SPA :

Le **Groupe CEVITAL** est le premier conglomérat privé algérien, fondé en 1998 par l'entrepreneur Issad Rebrab. Spécialisé dans l'industrie agroalimentaire, la grande distribution, l'électroménager, la sidérurgie, le verre plat, la construction, l'automobile, les services et les médias, CEVITAL s'est imposé comme un acteur majeur de l'économie algérienne.

CEVITAL est également reconnu comme le leader de l'agroalimentaire en Afrique, notamment dans la production de sucre et d'huile végétale. Le groupe exporte ses produits dans plus de 40 pays, représentant une part significative du sucre exporté par l'Union européenne.

En 2024, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars et emploie environ 18 000 personnes réparties sur trois continents.

Fort de ses 26 filiales, CEVITAL continue d'investir dans divers secteurs, consolidant ainsi sa position de leader régional et international.

1.1 Présentation de l'Entreprise CEVITAL Agro-industrie :

CEVITAL agro-industrie, est une filiale du groupe CEVITAL une société par action (spa) qui a été créée en 1998 implantée au sein du port de Bejaïa est une entreprise privée algérienne et un acteur majeur du secteur agro-alimentaire

CEVITAL Agro-industrie spa est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie elle possède le plus grand complexe privé en Algérie qui est le groupe CEVITAL.

Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

-CEVITAL Agro-industrie est depuis ses débuts installée au sein du port de Bejaïa (Algérie) et dispose de plusieurs unités de production :

Raffineries et unités de production :

- 2 raffineries de sucre 3000 et 3500 Tn
- 1 unité de sucre liquide et une unité de production de sucre roux
- 2 unités de conditionnement de sucre
- 1 raffinerie d'huile
- 1 unité de conditionnement de huile

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- 1 margarinerie 1 unité d'eau minérale et gazeifiée
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confitures 1 unité de production des sauces
- 1 unité de fabrication de chaux calcinée et CO2 Silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/jour

-A **Bejaia** : Pôle Sucre /Pôle corps gras: Liquide et solide

-A **TIZI OUZOU (AGOUNI GUEGHRAINE)** : L'Unité d'Eau Minérale LALLA KHEDIDJA

-A **EL-KSEUR** : Usine de production jus de fruits TCHINA & de sauces : Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits cojek. Sa capacité de production est de 14 400 tonne(T) par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

La possession de plusieurs silos portuaires ainsi que celle d'un terminal de déchargement portuaires d'une capacité de 2000 tonnes/heure fait de Cevital Agro-industrie le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée.

-CEVITAL Agro-industrie exporte ses produits dans plusieurs pays et notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest.

-CEVITAL Agro-industrie compte parmi ses clients des grands noms du domaine de l'agro-business ; citons : Coca-Cola, Kraft Food, Danone...

-**Les différents Produits & Marques de CEVITAL Agro-industrie spa** :SKOR /ELIO /FLEURIAL / FRIDOR/LA PARISIENNE/ Medina/ RIZO /Lala KHEDIDJA / TCHINA / MATINA / GOURMAND / LEGUSTE

-**Les missions** : L'entreprise a pour missions principales de développer la production et d'assurer la qualité du conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser et d'offrir des produits et services de qualité, contribuant au développement économique et social de l'Algérie.

-**L'avisio**n : Devenir un leader régional et international, en mettant l'accent sur l'innovation et la qualité.

- **Les activités** : Lancé en Mai 1998, le complexe CEVITAL Agro-industrie SPA a débuté son activité par le conditionnement en Décembre 1998, en Février 1991, les travaux de génie

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

civil de la raffinerie ont débuté. Cette dernière est devenue fonctionnelle, en Août 1999. **L'ensemble des activités de CEVITAL Agro-industrie spa** : concentré sur **la production** et **la commercialisation** des huiles végétales, de margarine et de sucre.


-Marche et positionnement :

CEVITAL opère dans un environnement concurrentiel, avec une forte demande pour des produits locaux de qualité.








- **Concurrence** : Présence d'acteurs locaux et internationaux dans les secteurs d'activité de l'entreprise
- **Positionnement** : Leader dans plusieurs secteurs en Algérie, avec une stratégie axée sur la diversification et l'innovation

2 Historique de CEVITAL Agro-industrie spa :

Tableau 10: Historique de CEVITAL Agro-industrie spa.

1998	Lancement de l'huile alimentaire Elio	
2001	Lancement de la margarine Fleurial et Matina et beurre tendre Gourmand	
2002	Lancement de Skor 1kg	
2006	Lancement des boissons aux jus Tchina	
2007	Lancement de l'eau minérale Lalla Khedidja	

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

2010	Lancement du sucre liquide	
2013	Lancement de la chaux calcique	
2015	Lancement du gaz CO2 alimentaire	
2016	Lancement du sucre roux	
2018	Lancement des sauces et condiments	
2020	Lancement de la production plasturgie	
2023	La trituration des graines oléagineuses	

3 Situation géographique et les moyens de communication de CEVITAL agro-industrie :

CEVITAL Agro-Industrie Spa est l'une des principales filiales du groupe CEVITAL, acteur industriel majeur en Algérie. Son siège et ses principales installations industrielles sont situés dans la **wilaya de Béjaïa**, au **niveau de la zone industrielle d'Ihaddadene**, commune **d'Amizour**, à environ **15 km** au sud-ouest de la ville de Béjaïa.

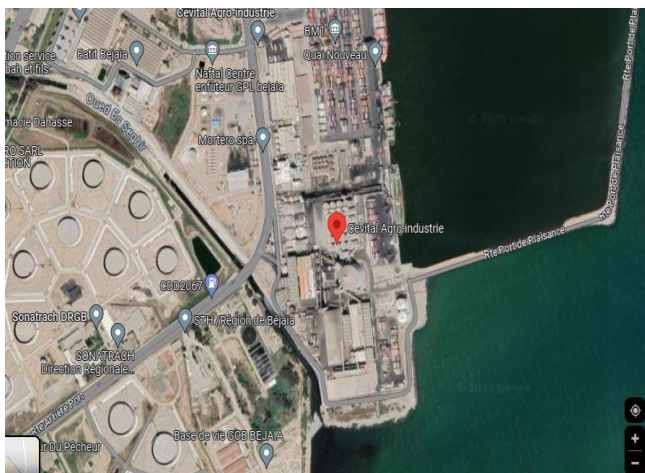
Cet emplacement a été choisi de manière stratégique pour plusieurs raisons :

- **Proximité du port de Béjaïa** : (l'un des plus importants du pays), facilitant l'importation des matières premières (sucre brut, huile brute, céréales, etc.) et l'exportation des produits finis (sucre raffiné, huile, margarine, etc.).

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- **Accessibilité aux réseaux routiers et ferroviaires** : l'usine est reliée à la RN12 (Route nationale 12) et dispose d'un accès facilité au réseau ferroviaire, ce qui permet un acheminement efficace vers le centre et l'ouest du pays.
- **Zone industrielle développée** : présence d'infrastructures industrielles modernes et de plateformes logistiques au sein de la zone d'implantation.

Figure 5: Situation géographique et les moyens de communication de CEVITAL agro-industrie.



-Site web: <https://www.cevital-agro-industrie.com/fr/home>

-Adresse : Nouveau Quai Port de, Rte Arrière Port, Béjaïa 06000

Téléphone : [021 98 45 55](tel:021984555)

Logo :

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

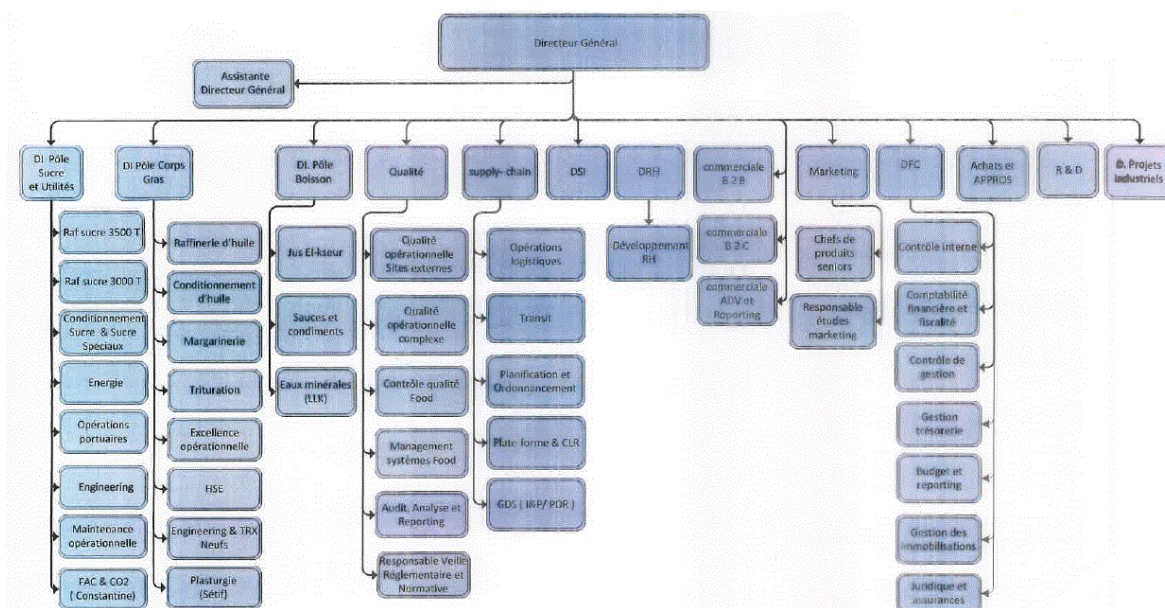
4 Présentation de la structure organisationnelle de CEVITAL Agro-industrie spa

4.1 Présentation d'organigramme générale de l'entreprise :

CEVITAL Agro-alimentaire est organisé selon des différentes directions, dirigées par une Direction Générale qui s'occupe des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise. Chaque partie prenante de l'organisation remplit un rôle incontestablement important.

L'organigramme suivant représente la **structure organisationnelle générale CEVITAL Agro-industrie-SPA** :

Figure 6: l'organisme accueil (Organigramme générale) de CEVITAL Agro-industrie-SPA.



Source : données de l'entreprise CEVITAL

-L'organigramme de CEVITAL Agroalimentaire SPA est structuré autour de plusieurs directions fonctionnelles et opérationnelles, Cette structure permet une gestion efficace des différentes activités du groupe et une coordination optimale entre les départements

-l'organigramme montre une structure **fonctionnelle et matricielle**, où :

- Les **divisions industrielles** sont orientées par produit (sucre, corps gras, boissons).
- Les **fonctions support** (qualité, supplychain, DSI, RH, finance) apportent leur expertise à l'ensemble des pôles.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- Les **directions transversales** (commercial, marketing, R&D, projets industriels) soutiennent la stratégie et l'innovation.

CEVITAL agro-industries spa Structurer comme suit :

4.2 Direction Générale : Au sommet se trouve le Directeur Général, qui supervise l'ensemble des activités de l'entreprise. Il est assisté par une Assistante du Directeur Général.

4.3 Divisions Industrielles : Sous la direction générale, plusieurs Divisions Industrielles (DI) sont identifiées :

a) **DI pole sucre et utilités** responsable de :

- Raffinage de sucre (3500T et 3000T)
- Conditionnement du sucre
- Énergie
- Opérations portuaires
- Maintenance
- Engineering
- Usine FAC & CO2 (Constantine)

b) **DI pole corps gras** responsable de :

- Raffinerie d'huile
- Conditionnement d'huile
- Margarinerie
- Trituration
- Plasturgie (Sétif)
- Excellence opérationnelle, HSE, Engineering & TRX Neufs

c) **DSI Pôle Boisson** responsable de :

- Jus El-Kseur
- Sauces et condiments
- Eaux minérales (LLK)

4.4 Fonctions Transversales : Des départements transversaux qui supportent les opérations industrielles :

a. **Qualité :**

- Qualité opérationnelle (sites externes et complexes)

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- Contrôle qualité Food
- Management systèmes Food
- Audit, Analyse et Reporting
- Veille réglementaire et normative

b. Supply Chain :

- Opérations logistiques
- Transit
- Planification et ordonnancement
- Plateforme & CLR
- GDS (GF/P/PDR)

c. DSI (Direction des Systèmes d'Information) : Responsable des systèmes informatiques.

d. DRH (Direction des Ressources Humaines) : Responsable du développement RH.

4.5 Direction Commerciale : Divisée en :

- Commercial B2B (Business to Business)
- Commercial B2C (Business to Consumer)
- Commerciale AW/VR & Reporting

4.6 Marketing :

- Chefs de produits seniors
- Responsable études marketing

4.7 Direction Financière et Comptable (DFC) : Comprend plusieurs fonctions :

- Contrôle interne
- Comptabilité financière & fiscale
- Contrôle de gestion
- Trésorerie
- Budget & reporting
- Immobilisations
- Juridique & assurances

4.8 Autres Départements Stratégiques

- Achats et Approvisionnements (APPROS)
- R&D (Recherche et Développement)
- Projets Industriels

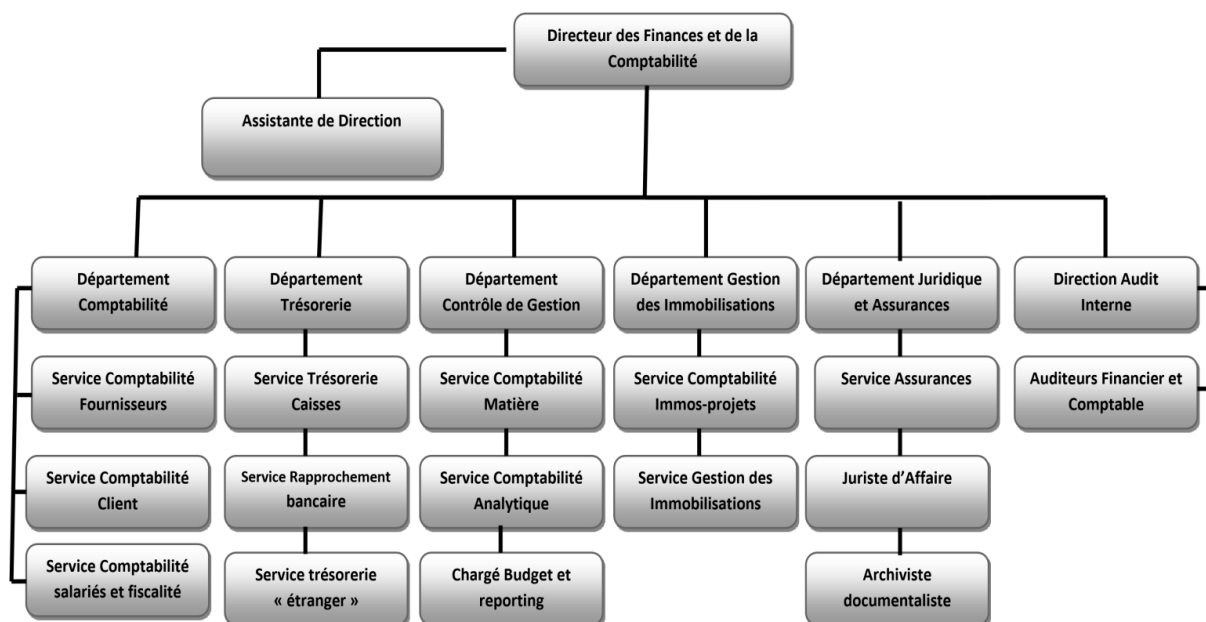
Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

au final ,L'organigramme général de CEVITAL Agro-industrie met en évidence la répartition des responsabilités, la coordination des différentes unités industrielles et les fonctions de support. Cette structure permet une gestion efficace des activités, une optimisation des processus et une meilleure synergie entre les pôles de production, les services transversaux et les fonctions stratégiques. Elle reflète également la vision intégrée de l'entreprise, orientée vers la performance, la qualité et l'innovation dans le secteur agroalimentaire.

5 La présentation de la structure organisationnelle de la direction de finances et comptabilité :

Voici la présentation de la Structure Organisationnelle – Direction des Finances et de la Comptabilité:

Figure 7: la structure organisationnelle de la direction de finances et comptabilité.



Source : Données CEVITAL.

L'organigramme présente la **structure hiérarchique et fonctionnelle** de la Direction des Finances et de la Comptabilité, une entité clé au sein de l'entreprise. Cette direction est placée sous l'autorité du **Directeur des Finances et de la Comptabilité**, assisté par une **Assistante de Direction**.

la direction des finances et comptabilité est organisée selon différentes directions et départements qui sont dirigés par cette dernière. Chaque partie prenante de l'organisation de la DFC remplit un rôle incontestablement important. Elle est composée de **six départements principaux**, chacun subdivisé en plusieurs services spécialisés comme suit :

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

5.1 Département Comptabilité : Ce département est chargé de la tenue des comptes et du respect des obligations fiscales. Il comprend :

- Service Comptabilité Fournisseurs
- Service Comptabilité Client
- Service Comptabilité Salariés et Fiscalité

5.2 Département Trésorerie : Il gère les flux financiers et la liquidité de l'entreprise :

- Service Trésorerie Caisses
- Service Rapprochement Bancaire
- Service Trésorerie « étranger »

5.3 Département Contrôle de Gestion : Ce département assure le suivi des performances économiques et budgétaires :

- Service Comptabilité Matière
- Service Comptabilité Analytique
- Chargé Budget et Reporting

5.4 Département Gestion des Immobilisations : Il gère les actifs immobilisés et les projets associés :

- Service Comptabilité Immos-projets
- Service Gestion des Immobilisations

5.5 Département Juridique et Assurances : Chargé de la gestion des affaires juridiques et de la couverture des risques :

- Service Assurances
- Juriste d'Affaires
- Archiviste Documentaliste

5.6 Direction Audit Interne : Indépendante, cette direction assure des missions de contrôle et de vérification :

- Auditeurs Financier et Comptable :

Cette organisation fonctionnelle permet une répartition claire des responsabilités, une gestion rigoureuse des ressources financières et une transparence dans les processus comptables et juridiques. Elle garantit également un contrôle interne efficace pour minimiser les risques financiers et opérationnels

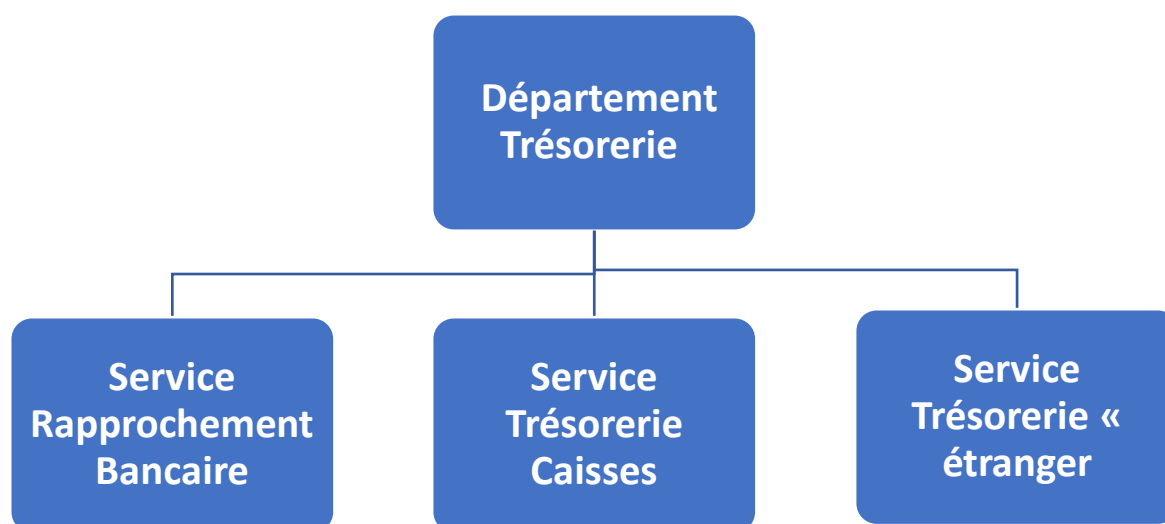
Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTEME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

6 Organisation du département Trésorerie :

Cependant, dans le cadre de ce mémoire, en exclusivité nous allons nous focaliser sur la Direction des finances et comptabilité (DFC) plus exactement sur le **département de trésorerie qui est chargé de la gestion de trésorerie de CEVITAL agro-industrie-spa.**

6.1 Présentation hiérarchique :

Schéma 10: schéma de la structure organisationnelle de département trésorerie .



Source : Données CEVITAL

Le département Trésorerie de CEVITAL Agro-industrie spa est placé sous la responsabilité directe du **Directeur des Finances et de la Comptabilité**. Il fait donc partie intégrante de la **Direction Financière**, qui regroupe l'ensemble des départements chargés de la gestion comptable, du contrôle de gestion, des immobilisations, des affaires juridiques et de l'audit interne.

Ce rattachement hiérarchique permet au département Trésorerie de collaborer étroitement avec les autres départements financiers afin d'assurer une gestion cohérente et rigoureuse des ressources financières de l'entreprise.

En outre, une **assistante de direction** assure la liaison administrative et organisationnelle entre les différents départements de la direction financière.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

6.2 Structure interne du département Trésorerie :

Le département Trésorerie est structuré en trois services spécialisés, chacun ayant des missions précises dans le cadre de la gestion des flux monétaires :

6.2.1 Responsabilités et mission des services du Département Trésorerie

:

6.2.1.1 Objectifs générale du département :

- Garantir la liquidité de l'entreprise.
- Optimiser la gestion des fonds disponibles.
- Réduire les coûts financiers.
- Assurer un suivi rigoureux des transactions financières internes et externes.

6.2.1.2 Mission des services du Département Trésorerie :

6.2.1.2.1 Service Gestion des caisses :

- Assurer le suivi quotidien des mouvements de trésorerie.
- Gérer les encaissements et décaissements.
- Contrôler les soldes de caisse et préparer les états de caisse.

6.2.1.2.2 Service Rapprochement bancaire :

- Vérifier la concordance entre les relevés bancaires et les écritures comptables.
- Identifier et résoudre les écarts ou anomalies.

6.2.1.2.3 Service Gestion de la trésorerie à l'étranger :

- Superviser les flux financiers internationaux.
- Assurer la conformité des opérations avec la réglementation de change.
- Suivre les paiements et encaissements en devises.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

Section 02 : Présentation et examen du système de gestion de trésorerie de CEVITAL Agro

Dans le cadre de l'optimisation de sa gestion de trésorerie et face à ces besoins grandissants, au volume d'affaires considérable de la société, CEVITAL Agro a choisi d'opter pour un progiciel spécialement dédié à cette activité, une solution permettant plusieurs outils et solutions pratiques aux divers problématiques de gestion de trésorerie de l'entreprise permettant un gain considérable de temps et une sécurisation des données ainsi que la réduction d'erreurs. Le logiciel déployé présente aussi, plusieurs interfaces avec les intervenants de la société, il permet ainsi une gestion de la trésorerie optimale avec des flux et des moyens de paiements

Le logiciel de gestion de trésorerie adopté par CEVITAL Agro répond à l'ensemble des exigences de cette fonction et prend en charge toutes les fonctions assignées au trésorier. Ce logiciel a été développé par DATALOG Finance, et s'intitule DATALOG TMS.

Dans la conception de ce programme, DATALOG Finance a souhaité, avec DATALOG TMS, offrir une réponse aux enjeux majeurs des directions de financement et de trésorerie des grandes entreprises et de leurs filiales et à leur inhérente complexité :

- L'optimisation des relations avec les banques
- La simplification de l'intégration dans le SI

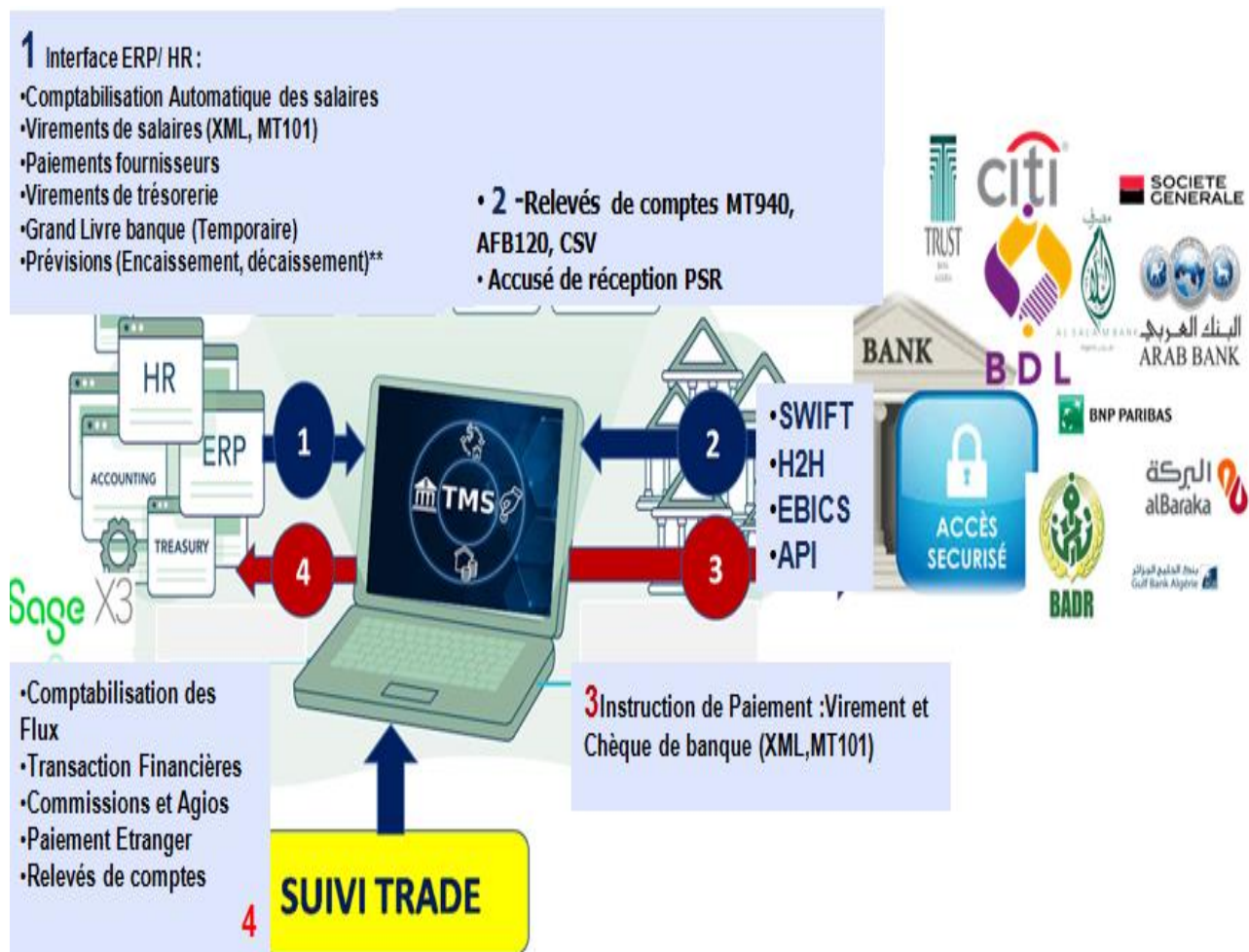
1 La présentation du Processus de gestion de trésorerie chez CEVITAL agro-industrie :

La gestion de la trésorerie constitue un levier essentiel pour assurer l'équilibre financier et la pérennité des activités d'une entreprise industrielle. Chez CEVITAL Agro-industrie, cette fonction occupe une place stratégique, compte tenu de l'envergure des opérations et du volume des flux financiers générés. Cette section vise à présenter de manière claire et détaillée les principales étapes du processus de gestion de trésorerie mis en œuvre au sein de l'entreprise, depuis la planification des besoins financiers jusqu'à la gestion quotidienne des flux de liquidités

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

voici le Schéma du processus de gestion centralisée de la trésorerie (CEVITAL Agro-industrie spa)

Schéma 11: processus de gestion centralisée de la trésorerie (CEVITAL Agro-industrie spa)



Source : établie par nous-même à partir des données de l'entreprise.

Ce schéma illustre le fonctionnement d'un **système de gestion centralisée de la trésorerie**, utilisant un outil appelé **TMS** (Treasury Management System) qui sert de **pivot central** entre différents modules internes (ERPcomptabilité, paie, RH,) et les banques externes

Ce processus illustre la **digitalisation avancée** et l'**intégration transversale** de la gestion de trésorerie chez CEVITAL Agro. Grâce à l'outil TMS, l'entreprise dispose :

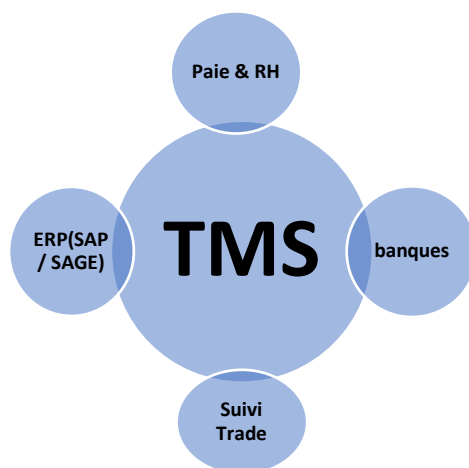
- D'une **vision centralisée et en temps réel** de ses flux financiers.
- D'une **meilleure maîtrise des risques financiers** (liquidité, change, fraude).
- D'une **optimisation des décisions de financement et de placement**.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- D'une efficacité accrue dans le traitement des opérations grâce à l'automatisation.

1.1 Les caractéristiques et la structure d'un Outil de Gestion Centralisée (TMS) chez CEVITAL agro-industrie :

Figure 8: schéma suivant présenté un système intégré de gestion de la trésorerie, structuré autour d'un Outil de Gestion Centralisée (TMS).

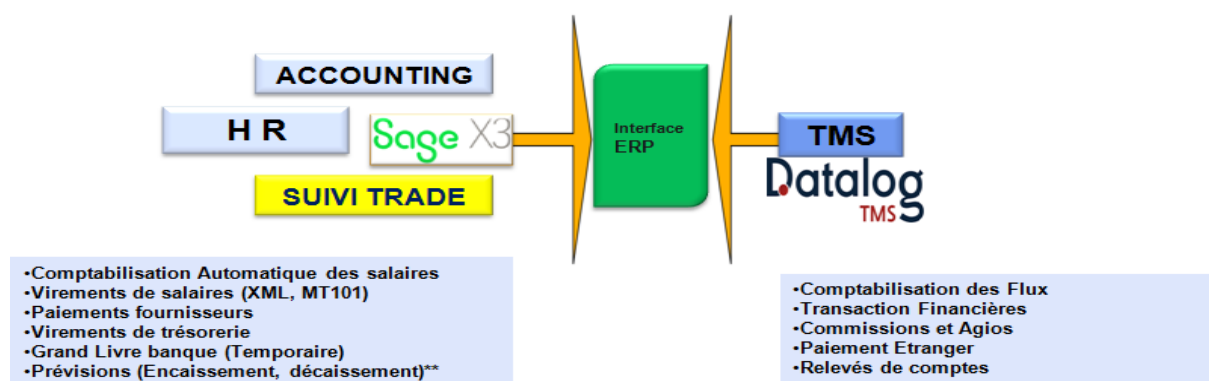


Source : établie par nous-même à partir des données de CEVITAL

Cet outil permet de centraliser, automatiser et sécuriser les opérations financières de l'entreprise en interconnectant les systèmes internes (ERP, paie, RH, comptabilité) avec les banques partenaires. Il est géré comme suit :

1.1.1 Systèmes internes (SAP, Sage / Paie & RH) :

Figure 9 : Présentation schématique de l'interface TMS / ERP



Source : établie par nous-même à partir des données de CEVITAL

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

a. SAP & Sage (ERP) :

- Ces deux systèmes de gestion intégrée (ERP) sont les sources principales des données comptables et opérationnelles.
- Ils transmettent à l'outil centralisé (TMS) :
 - Les **prévisions de trésorerie** (basées sur les ventes, achats, investissements, etc.)
 - Les **ordres de paiement** (fournisseurs, salaires, charges)
 - Les **écritures comptables** (encaissements, décaissements, provisions, etc.)

b. SAGE Paie & RH :

- Transmet les **fichiers de virements de salaires** (au format XML ou MT101) vers le TMS.
- Cela permet l'automatisation du paiement des salaires en coordination avec les banques.

1.1.2 L'outil de gestion centralisée (TMS) :

Cet outil est le **pivot opérationnel** qui consolide, traite et distribue les informations financières. Il joue un rôle stratégique dans :

- **Cash Forecasting** : prévision de la trésorerie à court, moyen et long terme.
- **Liquidity Management** : pilotage quotidien des soldes bancaires pour éviter les découverts ou les excédents dormants.
- **Gestion des paiements** : traitement automatisé des virements (salaires, fournisseurs, investissements...).
- **Rapprochement bancaire** : comparaison entre les écritures internes et les relevés bancaires reçus.
- **Comptabilité financière** : génération automatique d'écritures liées aux mouvements bancaires.
- **Analytique & Reporting** : production d'indicateurs et d'états financiers pour le pilotage stratégique.
- **Gestion des Emprunts / Placements** : suivi des financements externes et des placements de trésorerie.
- **Dette intra-groupe / inter-entreprise** : gestion des flux financiers entre filiales ou entités du groupe.
- **Suivi des risques de change / instruments financiers** (via module trade).

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

1.1.3 Module Suivi Trade :

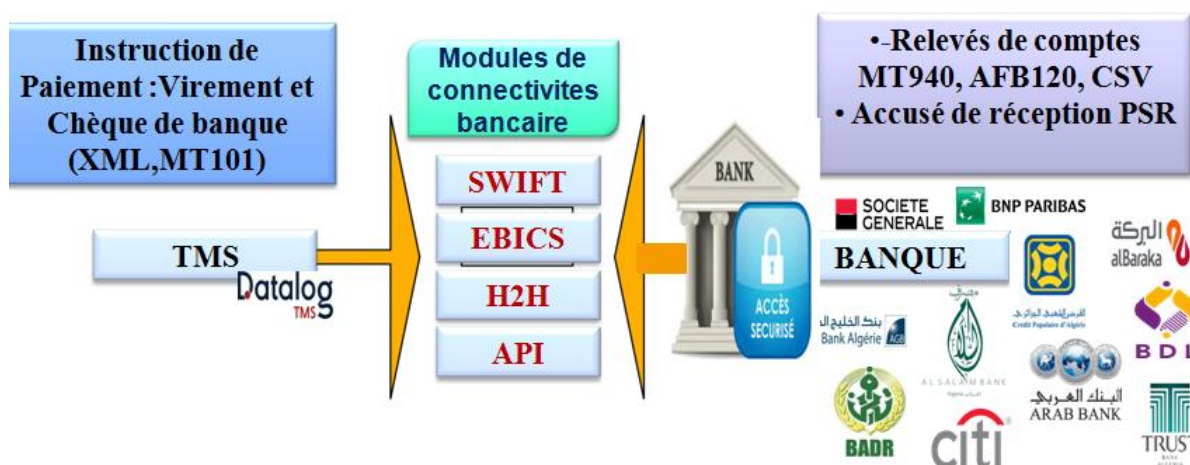
Il permet l'intégration des opérations de **commerce international** dans le système :

- Crédits documentaires
- Lettres de crédit
- Garanties bancaires
- Paiements imports/exports

Cela permet d'anticiper les besoins en devises, suivre les échéances et centraliser la gestion des flux internationaux.

1.1.4 Interface avec les Banques :

Figure 10 : présentation schématique de l'interface banque/ ERP



Source : établie par nous-même à partir des données de CEVITAL

L'outil TMS est directement relié aux banques via des protocoles sécurisés :

- **EBICS, SWIFT, API** : assurent la **transmission automatique** et **sécurisée** des flux financiers.

Il permet :

- **L'envoi d'ordres de paiement** (salaires, fournisseurs, impôts...) selon les formats bancaires requis (XML, MT101).
- **La réception automatique des relevés de compte** (formats MT940, AFB120) pour permettre le rapprochement bancaire.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- **La consultation en temps réel des soldes bancaires**, pour améliorer la visibilité de la liquidité disponible.
- **La centralisation de la communication bancaire**, réduisant ainsi les erreurs humaines et le temps de traitement.

1.1.5 Rétroactions et reporting :

- Les informations consolidées sont retransmises à SAP, Sage et aux départements concernés pour :
 - Mise à jour de la comptabilité analytique et générale.
 - Suivi des soldes, dettes, créances.
 - Production de tableaux de bord de trésorerie.
 - Analyse de performance et reporting financier.

Les effet de l'utilisation des outils avance de la digitalisation sur l'entreprise CEVITAL agro-industrie spa

2 Les fonctions clés de la gestion de trésorerie chez CEVITAL agro-industrie:

Le TMS est le **noyau du système de gestion de trésorerie de l'entreprise**. Il regroupe plusieurs fonctions clés de la gestion de trésorerie :

2.1 Cash forecasting(prévisions de trésorerie) :

❖ Collecte et consolidation des données :

- Agrégation automatique des données financières issues des systèmes ERP, comptes bancaires, facturations, et budgets.
- Intégration multi-entités, multi-devises et multi-bases comptables.
- Possibilité de saisir manuellement ou d'importer des données spécifiques.

❖ Modélisation des flux de trésorerie :

- Construction de scénarios prévisionnels (optimistes, pessimistes, réalistes).
- Projection des flux d'encaissements (ventes, financements) et de décaissements (achats, salaires, investissements).
- Prise en compte des délais de paiement, des cycles clients et fournisseurs.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

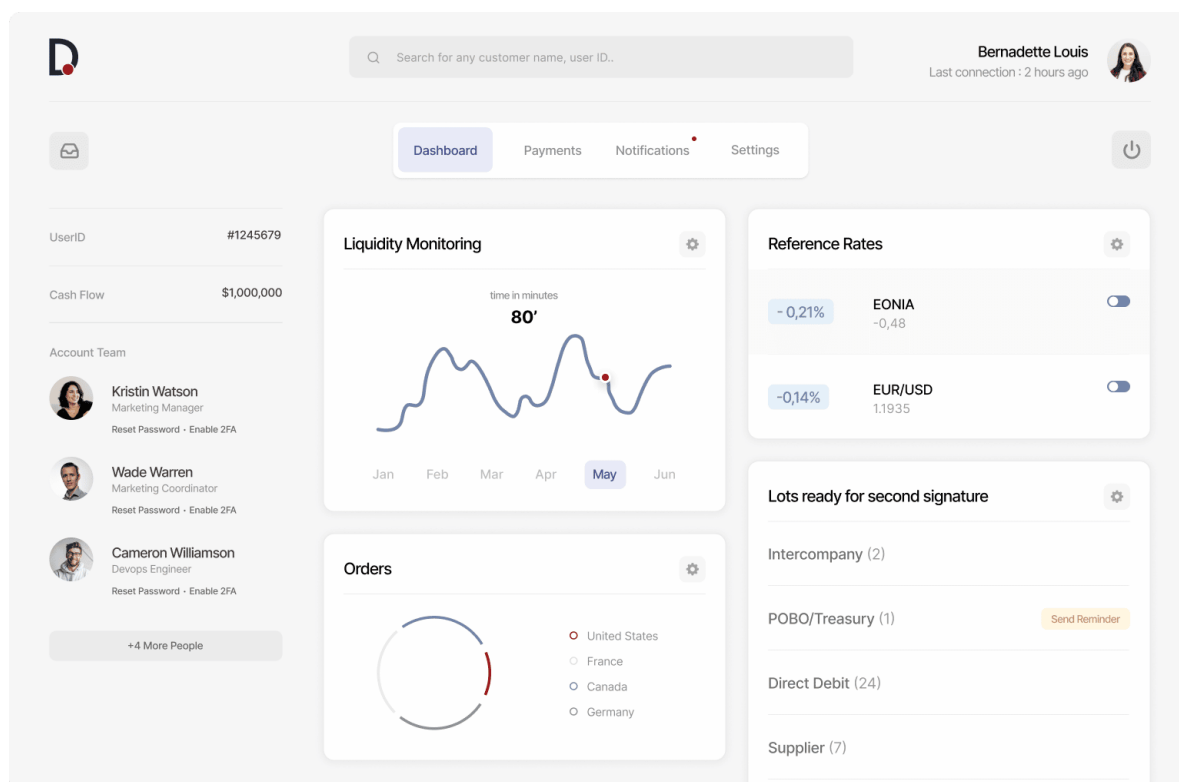
❖ Analyse et ajustements interactifs :

- Interface intuitive pour ajuster les prévisions en fonction des informations terrain ou événements exceptionnels.
- Suivi des écarts entre prévisions et réalisations (backtesting).
- Recalcul automatique en temps réel suite à modification des hypothèses.

❖ Visualisation et reporting :

- Tableaux de bord dynamiques avec courbes de trésorerie à différentes échéances (journalière, hebdomadaire, mensuelle).
- Analyse par entité, par devise, par type de flux ou par région.
- Export et diffusion automatique des rapports (Excel, PDF, email).

Figure 11 : Tableau de bord dynamique du (TMS) reporting (Dashboard).



Source : système TMS de CEVITAL

❖ Intégration avec la gestion de la liquidité et les paiements :

- Utilisation des prévisions pour optimiser la gestion de la liquidité.
- Pilotage des besoins de financement ou d'investissement.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- Planification des paiements en fonction de la trésorerie projetée.

2.1.1 Objectifs pour Cevital Agro-Industrie par l'intégration de cette fonction dans son système de gestion centralisée TMS:

- **Améliorer la visibilité** sur la trésorerie future pour éviter les situations de tension.
- **Anticiper les besoins de financement** et maximiser la valorisation des excédents.
- **Rationaliser la prise de décision** financière grâce à des prévisions fiables et actualisées.
- **Faciliter la coordination entre les différentes entités du groupe** grâce à une vision consolidée.
- **Réduire les risques financiers** liés aux imprévus et fluctuations de trésorerie.

2.2 Liquidity management (gestion de la liquidité) :

❖ Suivi en temps réel des flux de trésorerie :

- Consolidation des soldes bancaires, encaissements et décaissements à venir.
- Visualisation des positions de trésorerie par entité, banque, devise et région.
- Intégration des prévisions de trésorerie à court terme (jours, semaines).

❖ Analyse des besoins et excédents de liquidité :

- Identification automatique des périodes de **tension de trésorerie** ou d'excédents.
- Simulation d'impact de différents scénarios financiers (retards, avances, variations de change).
- Gestion des seuils d'alerte personnalisables (plafonds, planchers).

❖ Optimisation des financements et placements :

- Proposition automatisée de solutions de financement à court terme (découverts, lignes de crédit).
- Suggestion d'investissements temporaires pour valoriser les excédents de trésorerie.
- Suivi des conditions et coûts associés (taux d'intérêt, durée).

❖ Pilotage des flux inter-entreprises :

- Gestion des avances, prêts et transferts de trésorerie entre filiales du groupe.
- Mise en œuvre de politiques internes de centralisation ou décentralisation des liquidités.
- Support des opérations de cash pooling (notionnel ou physique).

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

❖ Reporting et indicateurs de liquidité :

- Tableaux de bord en temps réel avec indicateurs clés (cash position, cash burn rate, ratios de liquidité).
- Reporting consolidé multi-entités et multi-devises.
- Alertes automatiques en cas de dépassement des seuils définis.

2.2.1 Objectifs pour Cevital Agro-Industrie par l'intégration de cette fonction dans son système de gestion centralisée TMS:

- Assurer la **disponibilité continue de liquidités suffisantes** pour les opérations courantes.
- **Réduire les coûts financiers** liés à des financements inutiles ou tardifs.
- **Améliorer la visibilité sur les flux financiers** à court terme pour une prise de décision agile.
- **Centraliser la gestion des liquidités** tout en respectant les contraintes locales.
- Supporter la stratégie financière globale du groupe avec des outils de prévision et d'optimisation.

2.3 Paiement fournisseurs / salaires / investissements :

Ce module gère l'**automatisation, la planification, le contrôle et le suivi des paiements** effectués par l'entreprise, que ce soit aux fournisseurs, aux salariés ou pour les investissements, en assurant la conformité réglementaire et la maîtrise des flux financiers.

❖ Gestion centralisée des paiements :

- Centralisation des demandes de paiement fournisseurs, salaires, et investissements.
- Intégration avec les systèmes ERP et paie pour automatiser la création des ordres de paiement.
- Prise en charge multi-entités, multi-banques, multi-devises.

❖ Planification et ordonnancement des paiements :

- Programmation des échéances selon les conditions fournisseurs, calendrier paie, plans d'investissement.
- Priorisation et gestion des limites de trésorerie disponibles.
- Visualisation de la trésorerie prévisionnelle impactée par les paiements planifiés.

❖ Automatisation et workflow de validation :

- Création automatique des fichiers de paiement (SEPA, SWIFT, formats bancaires locaux algériens, etc.).

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- Workflows de validation hiérarchisés (par montant, par bénéficiaire, par nature de paiement).
- Gestion des signatures électroniques ou bancaires pour sécuriser les ordres.

❖ La plateforme de paiement paymentfactory du system TMS :

Cash Solutions – PaymentFactory est un module logiciel intégré dans un TMS (Treasury Management System) qui permet de centraliser, automatiser et sécuriser les paiements de l'entreprise

❖ Objectif principal du module Cash Solutions – PaymentFactory

- **Centraliser tous les paiements** (fournisseurs, salaires, virements internes, impôts, etc.) provenant de différents services ou filiales dans **un seul point de contrôle**.
- **Standardiser les formats de fichiers**, quel que soit l'ERP utilisé.
- **Automatiser** la validation, le traitement, l'envoi aux banques et le suivi.
- **Réduire les risques** (erreurs, fraudes, retards).
- **Améliorer la visibilité** sur les flux financiers et la trésorerie

*Les étapes du fonctionnement de module Cash Solutions – PaymentFactory :

- ❖ Constitution du lot à partir des paiements déjà saisis ou importés dans l'application

Figure 12 : payment factory étape 1

Numéro	Dev.	Montant	Nb d'Ordres	Echéance	Compte à Débit	Libellé	Emetteur du Lot
10000000000152	EUR	0.00	0		0000151411		
100000000001519	EUR	53 490.11	3	10/06/2010			5211
100000000001528	EUR	30 352.83	1		0000740314		2788
100000000001529	EUR	4 186 062.92	103		0794015		2788
100000000001530	EUR	4 186 062.92	103		0794015		2788
100000000001530	EUR			09/06/2010			5211
100000000001530					0001346520		
100000000001530					0001346721		
100000000001530					0000744823		2788
100000000001530					1347318		
100000000001530					0001347217		
100000000001530					1347116		
100000000001530					0001342515		2854
100000000001530				09/06/2010	0001346721		2854
100000000001566	EUR	3 381.42	2		1347116		5211
100000000001568	EUR	3 381.42	2		1347116		1140
100000000001569	EUR	43 384.31	2		1347318		2854

Source : système TMS de CEVITAL

❖ Sécurité et contrôle

- Attribution des droits d'accès et profils utilisateurs stricts pour éviter les fraudes.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- Historique complet des opérations et des validations.
- Alertes en cas de dépassement de seuils, tentatives d'anomalies ou paiements en doublon.

❖ Suivi et reporting :

- Suivi en temps réel des paiements émis, en attente et validés.
- Reconciliation automatique avec les relevés bancaires.
- Tableaux de bord et indicateurs clés (montants payés, délais de paiement, fournisseurs prioritaires...).

2.4 Rapprochement bancaire :

Le **rapprochement bancaire** est le processus d'appariement automatique entre les relevés bancaires et les écritures comptables ou de trésorerie internes, afin de garantir l'exactitude des soldes bancaires et d'identifier les écarts (erreurs, frais, paiements non comptabilisés, etc.).

2.4.1 Objectifs Cevital Agro-Industrie

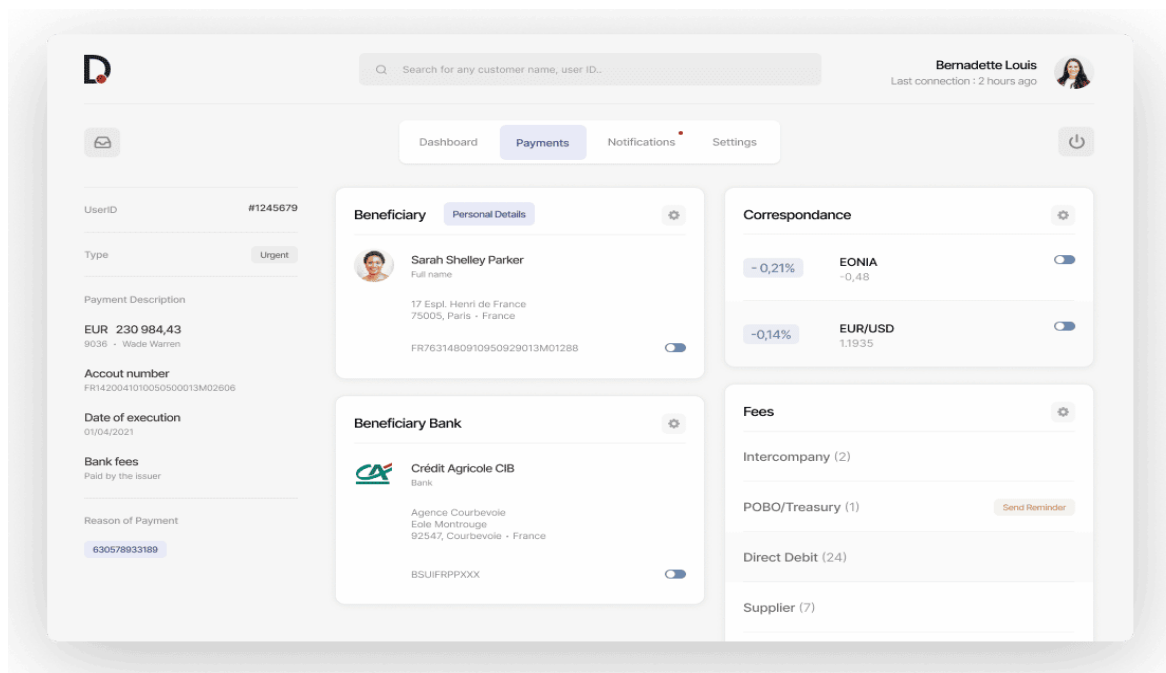
- Automatiser le processus de rapprochement bancaire sur l'ensemble des comptes du groupe.
- Réduire les délais de clôture comptable, notamment en fin de mois ou de trimestre.
- Limiter les erreurs manuelles et les ressaisies.
- Assurer la conformité aux normes SCF et exigences internes d'audit.
- Fournir une position de trésorerie fiable et actualisée chaque jour.

Dans un TMS, cette fonction est automatisée, rapide, traçable et permet d'obtenir une vision fiable et à jour de la trésorerie.

Voici un exemple de la plateforme TMS où le trésorier peut suivre les différentes transactions et comptes de l'entreprise :

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

Figure 13 : module TMS suivi des transactions de paiement multi banque



Source : système TMS de CEVITAL

❖ Importation automatique des relevés bancaires :

- Intégration des relevés sous formats normalisés : MT940, CAMT.053, BAI2, ou formats spécifiques aux banques algériennes.
- Prise en charge multi-banques et multi-comptes.
- Lecture automatisée des opérations bancaires quotidiennes.

❖ Rapprochement automatique des  critures :

- Appariement intelligent entre :
 - Les opérations bancaires reçues.
 - Les paiements/encaissements issus du module de trésorerie.
 - Les  critures comptables validées.
- Reconnaissance basée sur des règles de rapprochement paramétrables : montants, références, bénéficiaires, dates, devises, libellés.
- Gestion des écarts de date ou de montant avec tolérance.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

❖ Rapprochement manuel assisté :

- Interface utilisateur intuitive pour traiter les exceptions.
- Propositions d'appariement semi-automatiques pour les écarts à analyser.
- Recherche avancée par filtres : compte, banque, type d'écriture, etc.

❖ Gestion des écarts et anomalies :

- Identification automatique des opérations non rapprochées (frais bancaires, commissions, erreurs de saisie...).
- Création automatique de propositions d'écriture comptable (ex. : frais bancaires à comptabiliser).
- Historique des rapprochements et rejets, traçabilité complète.

❖ Rapports et audit :

- Génération de rapports d'état de rapprochement bancaire par date, banque, entité, etc.
- Suivi des rapprochements validés et en attente.
- Justificatif d'audit conforme aux exigences du SCF.

Figure 14 : module TMS gestion centralisée des comptes et banque

Entity Accounts	Account Details			
Validated	ALD CELLUL ALD Code		CELLULL Bank	LU730141033825860000 Bank
Validated	ALD CA EUR Code		CAGRICOLE Bank	FR768000702671001568 Bank
Validated	BANK OF CHINA CNY Code		BANK OF CHINA Bank	98980892154906783001 Bank
Validated	ALD TEST USD Code		CELLULL Bank	BNPPUS Bank
Validated	EUR01 BNP01 ATP Code		BNP PARIBAS Bank	FR763000402550001186 Bank
Validated	EUR01 SG AVOCATS Code		SOGENERALE Bank	FR769876543219876543 Bank
Validated	BANK OF CHINA CNY Code		BANK OF CHINA Bank	98980012367901245000 Bank

Source : système TMS de CEVITAL

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

2.5 Comptabilité financière :

❖ Génération automatique des écritures comptables :

- Automatisation des écritures liées aux opérations de trésorerie : paiements, encaissements, virements, commissions, intérêts, écarts de change.
- Intégration des flux provenant des modules de gestion des emprunts, placements, prévisions et rapprochements.
- Paramétrage des règles d'écritures selon les types de flux, comptes bancaires, devises et entités.

❖ Plan comptable configurable :

- Intégration du plan comptable conforme au SCF, avec possibilité de gérer plusieurs plans par entité.
- Mapping entre les comptes du TMS et ceux de l'ERP.
- Codification analytique possible (centres de coûts, projets, activités).

❖ Gestion des devises et des écarts :

- Calcul des gains et pertes de change latents et réalisés.
- Génération des écritures de réévaluation en fin de mois.
- Gestion des taux de change journaliers ou contractuels.

❖ Production des journaux comptables :

- Génération des journaux : banque, trésorerie, emprunt, placement, commissions.
- Export des écritures au format compatible avec l'ERP ou tout système comptable.
- Validation interne et piste d'audit avant intégration.

❖ Automatisation et traçabilité :

- Workflows de validation des écritures.
- Historique complet de toutes les écritures générées.
- Gestion des logs d'export et de rejet (avec motifs).

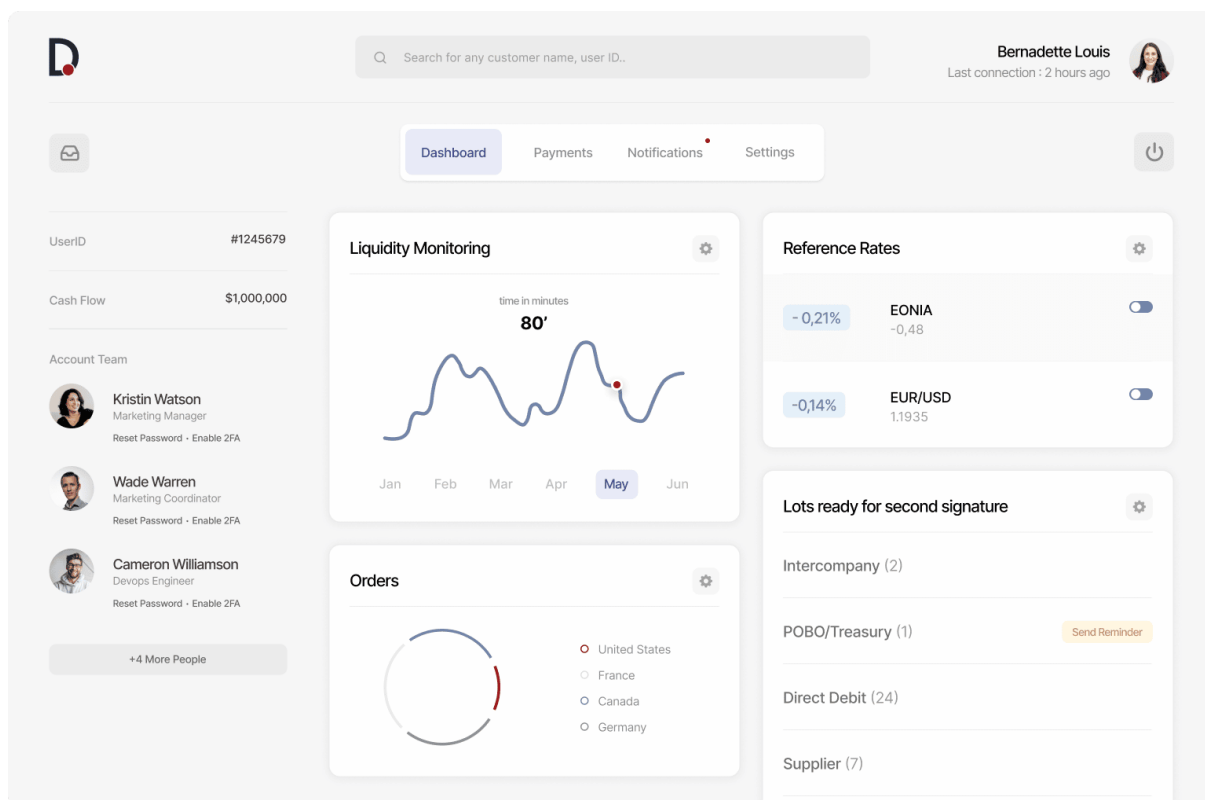
2.6 Analytique BI & Reporting :

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLÉMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

La fonctionnalité **Analytique BI (Business Intelligence) & Reporting** dans un TMS désigne l'ensemble des outils permettant de **centraliser, exploiter, analyser et visualiser les données de trésorerie**, afin d'aider à la prise de décision, au pilotage stratégique, à la conformité et à l'optimisation de la gestion financière.

Elle transforme les données opérationnelles en **indicateurs clés (KPI)** Key Performance Indicator, **tableaux de bord dynamiques, rapports personnalisés**, et permet un **suivi en temps réel** de la performance de la trésorerie à tous les niveaux de l'organisation.

Figure 15 : Dashboard TMS



Source : système TMS de CEVITAL

❖ Tableaux de bord interactifs :

- Visualisation graphique des soldes, flux, prévisions, positions de trésorerie.
- Tableaux de bord consolidés multi-entités / multi-banques / multi-devises.
- Suivi dynamique des indicateurs clés : **cash net, endettement net, BFR, cash pooling**, etc.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

❖ **Création de rapports personnalisés :**

- Rapports configurables par utilisateur : périodicité, filtres, formats (Excel, PDF, HTML).
- Rapports tabulaires et visuels sur les **flux de trésorerie, écarts de prévisions, positions bancaires, emprunts/placements, commissions**, etc.
- Bibliothèque de rapports standards et option de construction libre (drag & drop).

❖ **Outils d'analyse avancée (BI) :**

- Agrégation de données provenant de tous les modules du TMS (paiement, prévisions, rapprochement, etc.).
- Croisement de dimensions : société, banque, compte, devise, type de flux, etc.
- Analyse comparative (réel vs prévisionnel), détection des écarts, tendances historiques.

❖ **Automatisation et diffusion :**

- Programmation d'envois de rapports par mail (par rôle ou utilisateur).
- Rafraîchissement automatique des données en temps réel ou à fréquence définie.
- Génération d'alertes et notifications sur indicateurs critiques.

❖ **Sécurité et droits d'accès :**

- Visualisation des données selon les droits d'accès définis par l'administrateur.
- Restriction des données par société, périmètre, rôle ou profil utilisateur.

2.7 Gestion des emprunts / placements :

La **gestion des emprunts et des placements** dans un TMS (Treasury Management System) désigne l'ensemble des fonctionnalités permettant de **suivre, gérer, valoriser et analyser les opérations de financement et de placement** à court, moyen ou long terme, qu'elles soient internes (intra-groupe) ou externes (banques, marchés financiers).

Elle permet un **pilotage structuré de la dette et de la trésorerie excédentaire**, avec une automatisation des calculs, des alertes, des échéances, et une intégration comptable fluide.

❖ **Gestion des emprunts :**

- Enregistrement et suivi des emprunts bancaires ou intercos : taux fixes, taux variables, crédit revolving, crédit syndiqué, etc.
- Suivi des échéanciers de remboursement (capital + intérêts).
- Calcul automatique des intérêts courus, amortissements, commissions bancaires.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- Gestion des périodes d'intérêts, différés d'amortissement, prépaiements.
- Alerte sur les échéances futures et les dates critiques (renégociation, refinancement...).

❖ Gestion des placements :

- Enregistrement des placements à court/moyen terme (DAT, OPCVM, SICAV, comptes à terme, etc.).
- Suivi des rendements, taux d'intérêt, dates de valeur, maturités.
- Valorisation et calcul automatique des produits financiers.
- Intégration des décisions de placement issues des excédents de trésorerie.

❖ Suivi des flux et intégration comptable :

- Génération automatique des flux financiers dans le plan de trésorerie.
- Comptabilisation automatique des mouvements (intérêts, capital, frais).
- Lettrage et rapprochement avec les flux bancaires ou intercos.

❖ Reporting & KPI :

- Tableaux de bord de la dette et des placements par type, entité, devise, taux, échéance.
- Calcul de l'endettement net, coût moyen de la dette, rendement moyen des placements.
- Analyse de la maturité de la dette (profil d'amortissement).
- Suivi des covenants bancaires.

❖ Multi-devise, multi-entité :

- Gestion des emprunts/placements en devises étrangères avec valorisation au taux du jour.

Suivi consolidé ou par entité dans des environnements multi-sociétés ou multi-banques.

2.8 Gestion des effets inter-entreprises :

La gestion des effets inter-entreprises désigne l'ensemble des processus, outils et règles permettant de piloter les flux financiers, positions de trésorerie et opérations comptables entre les différentes entités d'un même groupe. Elle vise à assurer une traçabilité, automatisation et transparence des mouvements financiers intra-groupes dans un cadre structuré et sécurisé.

❖ Centralisation des opérations intra-groupes :

- Enregistrement des prêts, avances de trésorerie, règlements internes, intérêts intercos, etc.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

- Création automatisée des écritures correspondantes dans les entités concernées (double imputation).

❖ Suivi des positions inter-sociétés :

- Visualisation des soldes et flux interco en temps réel.
- Représentation en arborescence ou par contrepartie (filiale ↔ maison mère).

❖ Automatisation des règlements :

- Génération automatique des virements interco selon des règles de cash pooling ou de gestion de solde cible.
- Possibilité de netting (compensation) entre plusieurs flux inter-sociétés.

❖ Gestion des conventions de trésorerie :

- Définition de règles spécifiques entre sociétés (intérêts appliqués, échéances, seuils).
- Traçabilité des conventions inter-entreprises et de leur application.

❖ Comptabilisation et rapprochement automatique :

- Génération automatique des écritures comptables interco avec lettrage.
- Aide au rapprochement des comptes courants inter-entreprises.

❖ Reporting et conformité

- Reporting des flux et des positions inter-sociétés pour la consolidation ou les audits.
- Contrôle de cohérence des flux déclarés entre entités.

2.9 gestion de risque de change (FX Foreign Exchange) -Définition :

Un outil de gestion de trésorerie FX (Foreign Exchange) est un module intégré dans un TMS (Treasury Management System) ou une plateforme spécialisée, conçu pour suivre, gérer, analyser et optimiser les opérations de change liées aux devises étrangères. Cet outil répond aux besoins des entreprises exposées à des risques de change du fait de leurs opérations internationales (achats, ventes, emprunts, investissements, etc.).

❖ Gestion des expositions au risque de change :

- Identification automatique des expositions ouvertes (comptables, économiques ou transactionnelles).
- Suivi des devises à risque (par entité, compte, contrepartie...).
- Calcul en temps réel de la position nette et brute en devises étrangères.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

❖ Gestion des instruments de couverture (hedging) :

- Enregistrement et suivi des contrats de change : spots, forwards, swaps, options.
- Intégration des instruments financiers dérivés dans la prévision de trésorerie.
- Suivi des dates d'échéance, taux, contreparties et volumes.

❖ Valorisation et comptabilisation des opérations FX :

- Valorisation en temps réel des positions FX selon les normes comptables (IFRS, local GAAP...).
- Génération automatique des écritures de valorisation, constatation, réévaluation et dénouement.

❖ Reporting et analytique :

- Tableaux de bord dynamiques sur la position de change par devise, entité ou groupe.
- Suivi de la performance des stratégies de couverture (efficacité, gains/pertes).
- Alertes sur variations de taux ou dépassements de seuils de tolérance.

❖ Intégration des données de marché :

- Connexion à des flux de taux de change en temps réel (ex. : Bloomberg, Reuters).
- Taux de référence actualisés pour le calcul des valorisations.

❖ Audit et conformité :

- Traçabilité complète des opérations de change.
- Gestion des workflows d'approbation (préparation, validation, exécution).
- Respect des politiques internes de gestion du risque de change.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

Section 03: Etude et analyse de l'équilibre financier de Cevital Agro Industrie:

Dans le cadre de sa gestion financière et opérationnelle, **Cevital Agro Industrie** s'appuie sur des outils performants pour assurer un reporting clair, précis et régulier. L'entreprise utilise principalement **Microsoft Excel** et **Power BI** pour l'élaboration, l'analyse et la visualisation de ses données.

- **Microsoft Excel** est largement utilisé pour la **collecte de données**, la **préparation des tableaux de bord**, et la **modélisation financière**. Sa flexibilité permet de réaliser des traitements personnalisés et rapides, particulièrement adaptés aux besoins quotidiens des équipes opérationnelles et financières.
- **Power BI**, quant à lui, est un outil de **Business Intelligence** qui permet de créer des **rapports interactifs** et des **visualisations dynamiques**. Il est utilisé pour automatiser le reporting, faciliter l'analyse de grandes quantités de données, et fournir des indicateurs clés de performance (KPI) en temps réel. Grâce à sa capacité d'intégration avec diverses sources de données, Power BI permet une **prise de décision plus rapide et plus éclairée**.

L'appréciation de l'équilibre financier d'une entreprise peut s'effectuer à travers des grandeurs financières en particulier, le Fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).

Elaboration des bilans fonctionnels des exercices 2018, 2019 Pour porter un jugement sur la situation financière de « CEVITAL », il est essentiel d'étudier des bilans fonctionnels des années 2018 et 2019, pour cela, il est nécessaire de faire des différents retraitements des bilans comptables 2018 et 2019.

1 Les traitements et les reclassements au niveau de l'actif :

Les éléments de bilan fonctionnel sont classés en brute de manière suivant:

- Les immobilisations (financières, corporelles, incorporelles) et les impôts différés de l'actif, sont classés au niveau des emplois stables;
- Stocks en cours, les créances et emplois assimilés sont classés au niveau des emplois d'exploitation
- Les autres débiteurs, autre créances et emplois assimilés sont classés au niveau des emplois hors exploitation:
- Disponibilité et assimilés sont classés à la trésorerie active.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

2 Les traitements et les reclassements de passif :

Les éléments concernés les traitements et les reclassements de passif

- Capital émis, primes et réserves, autre capitaux propres-report à nouveaux sont classés au niveau des ressources durables:
- Total des amortissements et provisions de l'actif doivent intégrer aux ressources stables;
- Le résultat net doit être ajouté au ressources stables de l'entreprise dans un compte appelé résultat en instance d'affectation.
- Les éléments suivants sont classés au niveau des ressources d'exploitation:
 - Fournisseurs et comptes rattachés;
 - Impôt(différés et provisionnés);
 - Impôts.
- Les autres dettes sont classées au niveau des ressources hors d'exploitation.

Tableau 11: Présentation du tableaux bilan fonctionnel (ACTIF) année (2018/ 2019).

Actif (emplois)	Exercice2018	Exercice 2019
Emplois durables		
Immobilisation incorporelle	271993080,00	275428400,00
Immobilisation corporelle	90346788646,00	92294917247,00
Immobilisation en cours	12376720500,00	13887118166,00
Immobilisation financière	186646313435,00	201224483927,00
TOTAL Emplois durables	289641815661,00	307681947740,00
· Stock en cours	32390016444,00	33059063627,00
· Client	27602426789,00	32310124373,00
· Impôts et assimilés	16542385252,00	18209136613,00
TOTAL Actif exploitation	76534828485,00	83578324613,00
· Autres débiteurs	133667004807,00	134682148813,00
· Autre créances et emplois assimilés	361712352,00	347511614,00
TOTAL actif hors exploitation	134028717159,00	135029660427,00
· trésorerie active disponibilité	7046363542,00	6630430953,00
TOTAL actif courant	217609909186,00	225238415993,00
TOTAL ACTIF	507251724847,00	532920363733,00

Source : elabore par nous-même a partir de CEVITAL

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

Tableau 12: Présentation du tableaux bilan fonctionnel (PASSIF) année (2018/ 2019).

Passif (ressources)	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources stables		
CP		
·Capital émis	69 568 256 000,00	69 568 256 000,00
·Primes et réserves	30 832 119 185,00	30 832 119 185,00
·Résultat net	11 973 528 088,00	10 747 021 877,00
·Autres capitaux propres	161 737 947 435,00	173 711 475 523,00
·TOTAL amortissement et prévisions	50 161 994 151,00	58 223 804 093,00
·Dettes financiers		
·Emprunts et dettes financière	31 760 712 888,00	30 692 626 790,00
·Impôt	1 726 051 812,00	478 043 255,00
·Produits comptabilisés d'avances	1 242 347 036,00	1 025 741 730,00
TOTAL ressources stables	359 002 956 595,00	375 279 088 453,00
Passif circulant d'exploitation		
Impôts	177 377 4731,00	947 479 525,00
·Fournisseurs et comptes rattachés	2 984 900 8974,00	42 537 613 011,00
TOTAL passif circulant d'exploitation	31 622 783 705,00	43 485 092 536,00
Passif circulant hors exploitation : autres dettes	54 998 441 597,00	54 855 352 222,00
TOTAL passif circulant Hors exploitation	54 998 441 597,00	54 855 352 222,00
Trésorerie passive: disponibilité	61 627 542 950,00	59 300 830 522,00
TOTAL passif courant	148 248 768 252,00	157 641 275 280,00
TOTAL passif	507 251 724 847,00	532 920 363 733,00

Source : élaboré par nous-même a partir de CEVITAL.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

3 Calcul des indicateurs de l'équilibre financière :

3.1 Le fonds de roulement net global (FRNG) :

*Le FRNG à partir du haut de bilan ;

FRNG = Ressources durables - Emplois stables

Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du haut de bilan :

Tableau 13: Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du haut de bilan année (2018/2019).

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources stables	359002956595,00	375279088453,00
-		
Emplois stables	289641815661,00	307681947740,00
FRNG	69361140934,00	67597140713,00

Source : élaboré par nous-même a partir de CEVITAL .

* Le FRNG à partir du bas de bilan

FRNG = (actif circulant d'exploitation + actif circulant hors exploitation trésorerie actif) (dettes d'exploitation + dettes hors exploitation trésorerie passif).

FRNG à partir du bas de bilan :

Tableau 14 : Le fond de roulement net global (FRNG) à partir du bas de bilan année (2018/2019).

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
(ACE+ACHE+TA)	217609909186,00	225238415993,00
-	-	-
PCE+PCHE+TP	148248768252,00	157641275280,00
FRNG	69361140934,00	67 597 140713,00

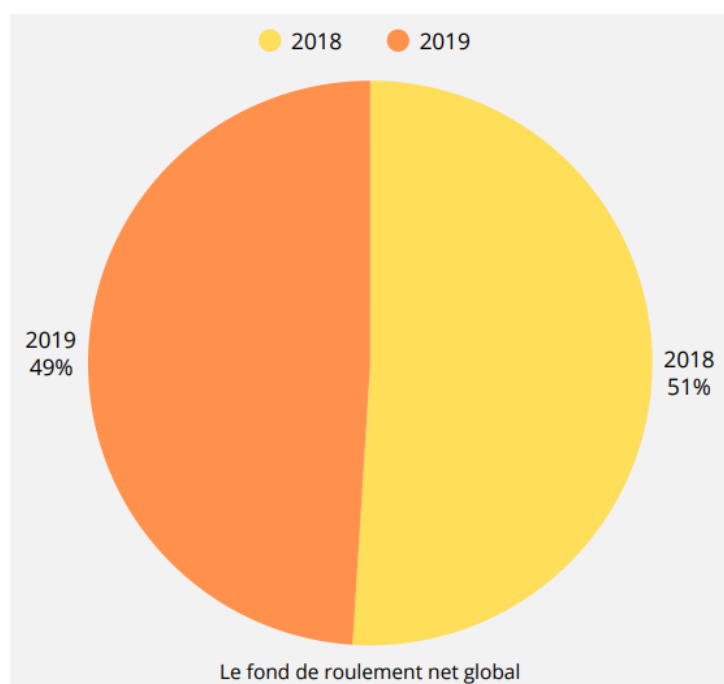
Source : élaboré par nous-même a partir de CEVITAL.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTEME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

Commentaire le FRNG est positif pour les deux exercices 2019/2018 est de (66649661188)et (67587366203)Car les ressources durables de l'entreprise sont supérieure a l'actif immobilise, donc les ressources durable de l'entreprise couvre largement ses besoin

Variation FRNG pour l'année 2019=(FRNG2019)-(FRNG2018)

Figure 16:Diagramme qui représente le fond de roulement net global (FRNG) (2018-2019)réalisé par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI)



Source : élaboré par nous-même par l'utilisation de EXEL /POWER BI.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

3.2 Le besoin de fond de roulement (BFR) :

A partir du bilan :

$BFR = (\text{actif circulant d'exploitation} + \text{ACTIF circulant hors exploitation}) - (\text{dettes d'exploitation} + \text{dettes hors exploitation})$

Tableau 15: Le besoin de fond de roulement (BFR) A partir du bilan année (2018/ 2019).

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
ACE +ACHE	210563545644,00	218607985040,00
-	-	-
DE+DHE	86621225302,00	98340444758,00
BFR	123942320342,00	120267540282,00

Source : élaboré par nous-même a partir de CEVITAL.

Le BFR à partir de ces décompositions de (BFRE, BFRHE)

BFR = besoin de fond de roulement d'exploitation + besoin de fond de roulement hors Exploitation.

BFRE = Actif circulant d'exploitation - dettes d'exploitation.

BFRHE = Actif circulant hors exploitation -- dettes hors exploitation

Tableau 16: Le BFR à partir de ces décompositions de (BFRE, BFRHE) année (2018/ 2019).

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
ACE	76534828485,00	83578324613,00
PCE	31622783705,00	43485092536,00
BFRE=ACE-PCE	44912044780,00	40093232077,00
ACHE	134028717159,00	135029660427,00
PCHE	54998441597,00	54855352222,00
BFRE=ACE-PCE	79030275562,00	80174308205,00
BFR	123942320342,00	120267540282,00

Source : élaboré par nous-même a partir de CEVITAL .

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

Commentaire : nous remarquons que le BFR est positif pour les deux exercices 2019/2018 est de (120267540282),(123942320342), car les actifs circulants sont supérieurs aux ressources circulantes, donc l'entreprise a besoin d'exploitation à financer

La variation BFR :

Pour l'année 2019 : $BFR_{2019} - BFR_{2018} = 120267540282 - 123942320342$

3.3 La trésorerie nette (TN) :

la trésorerie nette : $TN = FRNG - BFR$

à partir du bilan fonctionnel

Tableau 17: la trésorerie nette à partir (FRNG, BFR) année (2018/ 2019).

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
FRNG	69361140934,00	66649661188,00
BFR	123942320342,00	120267540282,00
TN	-54581179408,00	-53617879094,00

Source : élaboré par nous-même à partir de CEVITAL .

TN = Trésorerie active – Trésorerie passive

Tableau 18: La trésorerie nette à partir du bilan fonctionnel année (2018/ 2019).

Désignation	Exercice 2018	Exercice 2019
TA	7046363542,00	6630430953,00
-	-	
TP	61627542950,00	59300830522,00
TN	-54581179408,00	-52670399569,00

Source : élaboré par nous-même à partir de CEVITAL.

Commentaire : La TN négative pour les deux exercices 2019 et 2018, car le fonds de roulement net global (FRNG) est inférieur au (BFR), donc le FRNG ne permet pas de couvrir la totalité de BFR

3.4 ANALYSE PAR RATIOS :

pour évaluer la performance de son entreprise , il est important de se doter de ratios financiers Ces indicateurs , qui servent en premier lieu a piloter l'activité , sont aussi outils pour communiquer avec les différentes parties prenantes et de juger la sante financière de l'entreprise , il existe plusieurs ratios parmi ses ratios en trouve les ratios de liquidités générales ,ratio d'autonomie financier , ratio d'indépendance financières , ratio de solvabilité générale

3.4.1 RATIOS DE LIQUIDITES :

les ratios de liquidités permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme a laide d'actifs facilement mobilisable

Tableau 19: Tableaux de liquidité année (2018/ 2019).

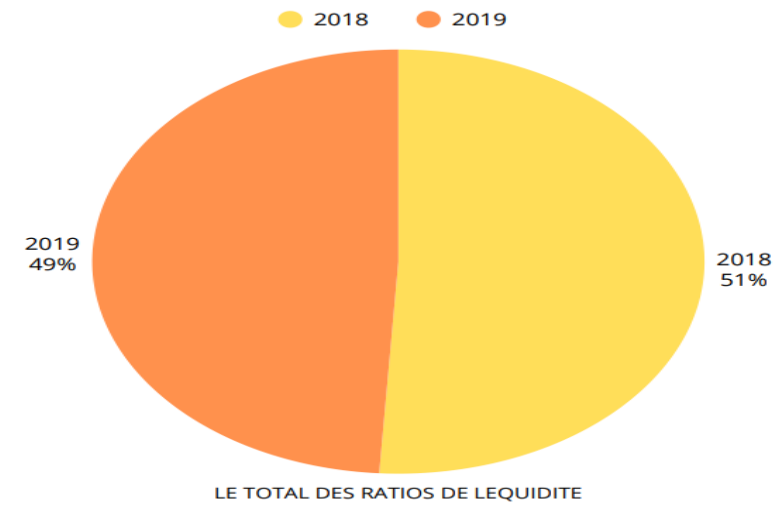
Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio de liquidité générale	ACTIF CIRCULANT REELLE A MOISN DUN AN	217609909 186,00	225238415 993,00
	/		
	DETTES A COURT TERME	148248768 252,00	157641275 280,00
TOTALE		1,47	1,43
RATIO de liquidité immédiate	(Disponibilité+VMP)	704636354 2,00	663043095 3,00
	/		
	(Passif réel a moins d'un an)	148248768 252,00	157641275 280,00
TOTALE		0,05	0,04
RATIO DE LEQUIDITE REDUITE	Actif circulant-stocks)	185219892 742,00	192179352 366,00
	/		
	(Passif réel a moins d'un an)	148248768 252,00	157641275 280,00
TOTALE		1,25	1,22

Source : élaboré par nous-même à partir de l'entreprise.

LES COMMENTAIRES ;

-Ration de liquidité générale : le ratio de liquidité générale est supérieur a 1 pour les deux exercices 2018/ 2019 donc CEVITAL est capable a rembourser ses dettes a court termes en utilisant ses actifs a court terme,

Figure 17:Diagramme qui représentele total des ratios de liquidité (2018-2019)par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI).

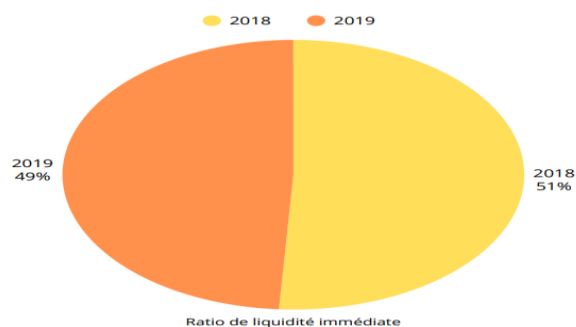


Source : élaboré par nous-même par l'utilisation de EXEL /POWER BI.

3.4.2 Ratio de liquidité immédiat :

le ratio de liquidité immédiat est inferieur a 1 pour les deux exercices 2018/ 2019 signifie que l'entreprise n'est pas capable de payer ses dettes à court termes à caused'un manque de forte valeur de disponibilité pour faire face à ses dettes

Figure 18:Diagramme qui représentele ration de liquidité générale (2018-2019)par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI).



Source : élaboré par nous-même par l'utilisation de EXEL /POWER BI.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

3.4.3 Ratio de liquidité réduite ; le ratio de liquidité réduite est supérieur a 1 pour les deux exercices 2018/ 2019 donc l'entreprise CEVITAL elle est capable de payer ses dettes a courtterme

ratio d'autonomie financière; c'est un indicateur de la capacite de l'entreprise de rembourser ses dettes pour ses capitaux propres , sa valeur doit être supérieur

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$$

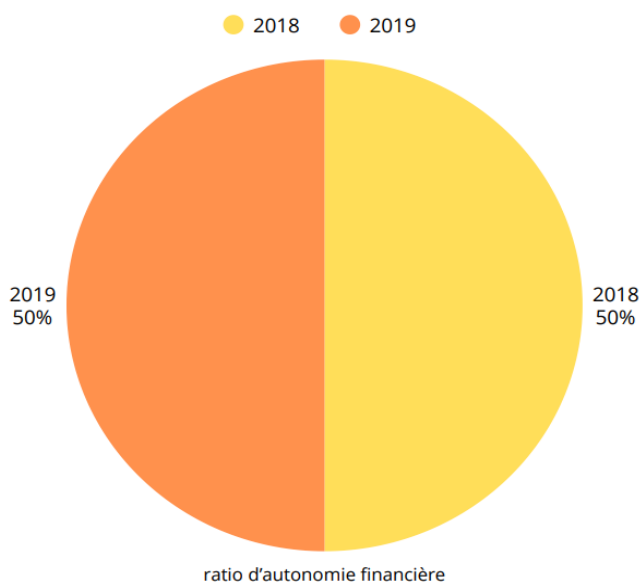
Tableau 20: tableaux de ratio d'autonomie financière année (2018/ 2019).

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2019
ratio d'autonomie financière	Capitaux propre	274111850708,00	284858872585,00
	/		
	Total des dettes	182977879988,00	189837687055,00
TOTAL		1,498060043	1,500539103

Source : élaboré par nous-même a partir deCEVITAL .

COMMENTAIRE ; le ratio de l'autonomie financière est supérieur a 1 pour les deux exercices 2018/2019, c'est à dire l'entreprise CEVITAL est Independent vis-à-vis de ses tiers, donc l'entreprise a une bonne autonomie financière

Figure 19: Diagramme qui représente leratio d'autonomie financière année (2018/ 2019)par l'utilisation des outils suivant (EXEL/POWER BI).



Source : élaboré par nous-même par l'utilisation de EXEL /POWER BI.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

3.4.4 Ratio d'Indépendance financière; il sert à analyser l'équilibre financière d'une entreprise, il se calcule en divisant le montant des fonds propres par total des capitaux permanents, il doit se situer au moins à 50% pour que la structure des ressources stable de l'entreprise soit équilibrée

Ratio d'Indépendance financière = capitaux propres/ capitaux permanents

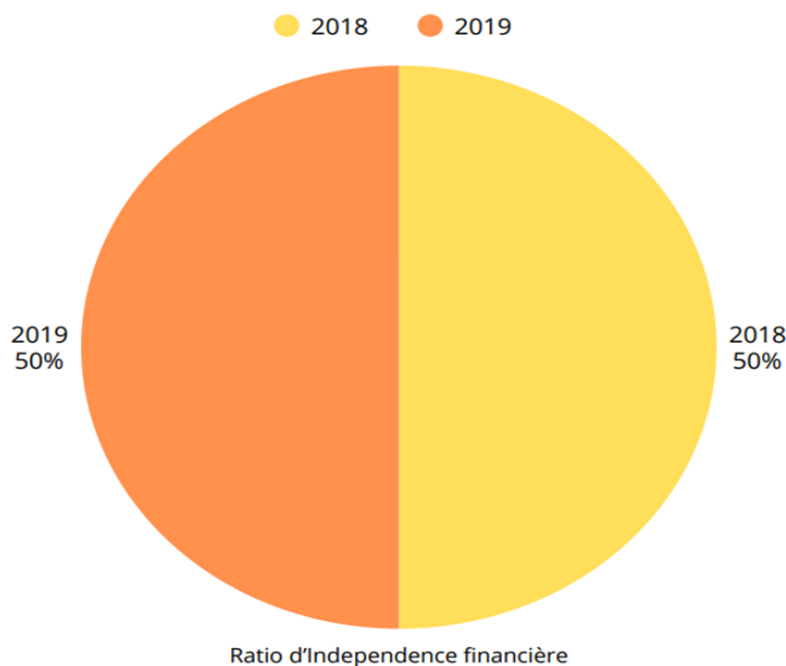
Tableau 21: tableaux Ratio d'Indépendance financière année (2018/ 2019).

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio de l'indépendance financière	Capitaux propre	274111850708,00	284858872585,00
	/		
	Capitaux permanent	307614456233,00	317055284360,00
TOTAL		0,89	0,90

Source : élaboré par nous-même à partir de CEVITAL

Commentaire : le ratio d'indépendance financière est supérieur à 0,5 pour les deux exercices 2018/2019, cela signifie que l'entreprise est indépendante financièrement, ce résultat est dû principalement à une forte valeur des capitaux propres par rapport à ses dettes

Figure 20: Diagramme qui représente le ratio d'Indépendance financière année (2018/ 2019) par l'utilisation des outils suivants (EXCEL/POWER BI).



Source : élaboré par nous-même par l'utilisation de EXCEL /POWER BI.

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

3.4.5 Ratio de solvabilité générale : le ratio de solvabilité générale permet de mesurer le poids des dettes dans une entreprise, Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugée capable de payer ses dettes

Tableau 22: tableaux Ratio de solvabilité générale année (2018/ 2019).

Désignation	Formule	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio de solvabilité général	Total actifs	507251724847,00	532920363733,00
	/		
	Total des dettes	182977879988,00	189837687055,00
TOTAL		2,77	2,81

Source : élaboré par nous-même a partir de CEVITAL

ratio de solvabilité générale= total d'actif / total des dettes

Commentaire ; le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 pour les deux exercices 2018/2019, cela indique que l'entreprise CEVITAL est capable à rembourser ses dettes donc l'entreprise est solvable

Conclusion :

L'utilisation combinée de ces deux outils de reporting et analyse de données (**EXEL POWER BI**) permet à CevitalAgro-Industrie d'assurer une **veille constante de ses performances**, de garantir la **fiabilité des données**, et de favoriser une **culture de pilotage par les indicateurs** au sein de ses équipes.

Bénéfices de la digitalisation de la trésorerie chez CEVITAL Agro Industrie :

- **Automatisation des opérations financières**
→ Réduction des tâches manuelles répétitives, gain de temps et diminution des erreurs humaines.
- **Sécurisation des flux de trésorerie**
→ Meilleur contrôle des paiements, renforcement de la conformité et traçabilité des transactions.
- **Amélioration de la visibilité financière**
→ Accès en temps réel aux soldes bancaires, aux positions de trésorerie et aux prévisions de flux.
- **Prise de décision plus rapide et pertinente**
→ Des tableaux de bord dynamiques facilitent l'analyse des indicateurs clés (KPI) et la réactivité face aux imprévus.
- **Optimisation de la gestion de la liquidité**

Chapitre 03: CAS PRATIQUE - ÉTUDE D'IMPLEMENTATION D'UN SYSTÈME DE TRÉSORERIE DIGITALE AU NIVEAU DE CEVITAL AGROALIMENTAIRE

→ Meilleur pilotage du besoin en fonds de roulement (BFR) et réduction du coût de financement.

- **Renforcement de l'efficacité financière globale**

→ Intégration d'outils comme les TMS, ERP et API bancaires, favorisant une gestion centralisée et cohérente.

Conclusion Générale

À l'issue de ce travail, il apparaît clairement que la digitalisation constitue aujourd'hui un levier stratégique incontournable dans la gestion de la trésorerie des entreprises. Dans un environnement économique marqué par l'incertitude, la volatilité des marchés et l'exigence croissante d'agilité financière, la trésorerie, véritable système nerveux de l'entreprise, ne peut plus être pilotée efficacement sans l'appui des technologies numériques.

L'analyse menée au cours de ce travail a permis de mettre en lumière une transformation profonde des pratiques de gestion de trésorerie, évoluant d'un pilotage manuel et fragmenté vers une approche automatisée, centralisée et prédictive, rendue possible par l'adoption d'outils digitaux tels que les TMS (Treasury Management Systems), les ERP, les plateformes cloud, les API bancaires, ou encore l'intelligence artificielle appliquée à la prévision des flux.

Les résultats de cette étude confirment ainsi qu'une meilleure maîtrise des flux financiers, (la première hypothèse), notamment à travers l'automatisation et l'unification des processus, conduit à une visibilité accrue sur la liquidité et à une optimisation globale de la trésorerie. Par ailleurs, l'utilisation de ces outils numériques a montré un impact significatif sur la qualité et la rapidité des prises de décision financière qui confirme la troisième hypothèse, permettant aux dirigeants de mieux anticiper les aléas du marché et de réagir avec plus de pertinence et d'efficacité.

Toutefois, cette transition vers la trésorerie digitalisée n'est pas exempte de défis. L'étude a révélé l'existence de risques liés à la cybersécurité, à la complexité des systèmes et à la formation des utilisateurs ce qui confirme la (deuxième hypothèse), imposant aux entreprises des investissements conséquents en matière de sécurité informatique, de gouvernance des données et de montée en compétence des équipes. Ces risques ne doivent pas être ignorés mais plutôt intégrés dans une stratégie globale de gestion du changement.

En outre, il ressort que la réussite de la digitalisation de la trésorerie repose aussi sur des facteurs culturels et organisationnels profonds ce qui confirme la (quatrième hypothèse). Les entreprises qui adoptent une culture de l'innovation, de l'ouverture au changement et de la collaboration transversale sont mieux préparées pour réussir leur transition numérique. Cette mutation ne doit donc pas être considérée uniquement comme une évolution technologique, mais bien comme une révolution managériale qui engage la structure, les processus, les mentalités et les pratiques.

L'étude de cas menée au sein du groupe CEVITAL Agroalimentaire illustre avec précision ces constats : l'intégration d'un système digital de gestion de trésorerie a permis d'automatiser les opérations, de sécuriser les flux, de renforcer la conformité et d'améliorer l'efficacité financière globale.

En conclusion, il apparaît essentiel que les entreprises – quelles que soient leur taille ou leur secteur – adoptent une démarche proactive d'innovation financière, en intégrant progressivement des solutions numériques adaptées à leurs besoins spécifiques. Cette transition, accompagnée d'un investissement dans la formation et d'une gestion rigoureuse des risques, constitue aujourd'hui un facteur clé de résilience, de performance durable et de compétitivité à l'ère du numérique.

Bibliographie

Livre :

Patrick de Fontenay (2018), Finance 4.0 : Le digital au service de la finance, 1ère édition, édition Dunod, Paris .

Glimore. W. C (2005), « L'argent sale : l'évolution des mesures internationales de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme », Editions du conseil de l'Europe, Conseil de l'Europe.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (en anglais Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) est une institution internationale créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du groupe des dix (G10). Le comité traite les sujets relatifs à la supervision bancaire

BRUSLERIE H. « trésorerie d'entreprise », éd. Balloz, Paris, 2003, P.1-

JOBARD J.P. « la gestion de la trésorerie : Evolution et aspects nouveaux », doc.CREFIB, Univ. Paris I,1990.

Auteur ;ÉricZolla la gestion des risque.

DESBRIERES(P), et, POINCELOT(P), « *Gestion de trésorerie* » : 2ème édition, EMS, 2015,

VERNIMMEN(P), « Finance d'entreprise », édition Dalloz, 2000, P962

MEUNIER (H), BAROLET(F), et, BOULMER(P), « *La trésorerie des entreprises* », 2ème édition DUNOD, Paris, 1975.

DOUDOU, (K) et ZIANE (C) : « *La gestion de trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière d'une entreprise cas de l'entreprise publique algérienne Electro-Industries d'Azazga*», Mémoire de master, UMMTO, FSEGC, 2020-2021.

DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) : « *Gestion financière, de l'analyse à la stratégie* », édition, EYROLLES, Paris, 2011 .

HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) :« *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques* », 4ème édition, DUNOD, 2017.

Emmanuel Laurent ,livre ;théorie et application à la trésorerie du régime général de la sécurité sociale en France , Éditeur :Publibook

Tim Van Hulle , Éditeur :Bookmundo , Livre ; LE MONDE DES CRYPTOMONNAIES UN GUIDE POUR DEBUTANTS .

MostafaHashem Sherif livre ; Paiements électroniques sécurisés, Éditeur :Presses polytechniques et universitaires romandes

DOUDOU, (K) et ZIANE (C) : « *La gestion de trésorerie comme facteur d'analyse de la santé financière d'une entreprise cas de l'entreprise publique algérienne Electro-Industries d'Azazga*», Mémoire de master, UMMTO, FSEGC, 2020-2021.

DESBRIERES. P, POINCELOT. E, « *La gestion de trésorerie* », 2e édition mangement & société, Paris, 1999.

pauljacqueuslahmann , Livre les bleus la collection , 2 edition ;chapitre 8 .

pauljacqueuslahmann Livre les bleus la collection , , 2 edition chapitre 8 .

PIERRE Conso, *La gestion financière de l'entreprise*, Edition Dunod.

COHEN. E, « *analyse financière* », éd. Economica, Paris, 2006.

EvelynePoincelot, Philippe Desbrières ,livre ; *Gestion de trésorerie* Éditeur :Éditions EMS , Publication :20 août 2015.

ATHYLA (M-L) : « *Le mémo d'un comptable* », Le Harmattan, 2021.

MICHEL, (S) : « *Gérer la trésorerie et la relation bancaire* », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2015.

Marc Gaugain & Roselyne Suvée, « *Gestion de la trésorerie* » 2ème. Ed. ECONOMICA. Septembre.2007.

HUBERT (B), et, ELIEZ, (C) : « *Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques* », 4ème édition, DUNOD, 2017.

L'espace unique de paiement en euros, en anglais Single Euro Payments Area (SEPA), est un espace de paiement en euro unifié mis en place par les banques membres du Conseil européen des paiements (CEP) en réponse à la demande de la Commission européenne.

Sayah Fatima Journal of Advanced Economic Research, EchahidHammaLakhdar University, Eloued, Algeria, Issue 02, June 2017

De La Baume Ch.Cf, « l'évolution de la fonction de trésorerie », Cahiers spéciaux de la synthèse financière, n0163 suppl.

ELLIPSES ., Publication :17 octobre 2016

Norme comptable internationale 07 (Tableau des Flux de Trésorerie).

GAUGAIN Marc et PONCET Pierre, op, cit.

Edition ellipses auteur Philippe Narassiguin titre fiches de monnaie banque et financement de l'économie pub le 29 / 01 /2019

GérardMelyon ,Gestion financière Éditeur :Bréal .

David Brault , Éditeur :De Boeck Supérieur .

SophieRacquez , Éditeur :Edipro Contributeur :Benny Rigaux-Bricmont.

BoD – Books on Demand – Frankreich livre ; Cryptomonnaies

Manuel complet du débutant pour commencer à investir et gagner en crypto-monnaies facilement avec la blockchain. Bonus: Les 5 meilleures stratégies d'investissement

Patricia Brun Livre ;Stratégies internationales. Enjeux et valeurs de la transformation digitale et nouveaux modèles économiques , Éditeur :Ellipses .

COHEN Elie, op-cit .

CHAMBOST.I, << Gestion financière », édition, DUNOD, paris, 2006

IUT GEA – 821 S2 – Analyse des documents de synthèse – L'analyse fonctionnelle du bilan – Daniel Antraigue

MELYON Gérard, Gestion financière,

Edition Bréal, France, 2007

Analyse financière Concepts et méthodes, 2015.

Selon Gestion financière de l'entreprise Dunod, 2018

Thèse :

Anne Fortin , Éditeur :Presses de l'Université du Québec , Publication :15 septembre 1998.

ABDELLAOUI, (M-B) : « *Gestion de la trésorerie : Aspects théoriques et pratiques* », Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, les cahiers du MECAS, N°2, Mars, 2006.

josette P EITEUR :presses universitaires de France (reeditionnumeriquefeniXX).

josette P EITEUR :presses universitaires de France (reeditionnumeriquefeniXX).

Philippe Le Prestre Publication Éditeur :Presses de l'Université Lava:29 novembre 2021.

Ministère de l'économie et des finances. Direction de la prévision, France. Ministère de l'économie. Direction de la prévision, Éditeur :Direction de la prévision, Ministère de l'économie.

OECD , Études économiques de l'OCDE : Belgique 2024Éditeur :OECD Publishing.

Allam Hamdan, BahaaeddinAlareeni , Proceedings of The International Conference on Business and Technology (ICBT 2021),Springer International Publishing..

COURS SUR L'ANALYSE FINANCIERE MASTER 2 Présenté par Monsieur Godih Djamel Torqui FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES MOSTAGANEM DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Gérer une association – Guide et documents pratiques | Associathèque

Tableau de flux de trésorerie : définition, modèle, méthode | Agicap

Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009.

Journal officiel de la république algérienne N°19, 25 Mars 2009.

□PwC, *Treasury Management Practices in FX Risk*, 2022 — « Cartographie des flux, documentation, suivi des écarts. »Deloitte, *FX Risk Management in Volatile Markets* — « Une politique FX efficace renforce la stabilité financière. »

CHERIFI, (S), et, MCHEDDAL, (S) : « *Analyse de la trésorerie d'une entreprise industrielle* », Mémoire master, (Option : finance), UMMTO, 2016-2017, p.26-28

Driga. I, Isac. C (2014), « E-banking services-features, challenges and benefits, Annals of the University of Petrosani, Economics,(14)1)

Maathay. J (2012) « Les termes usuels financiers, comprendre les mots utiles », Books on Demand, France.

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (1995), « Glossaire de termes des assurances agricoles et financements ruraux », FAO, Rome.

Bobilier-Chaumon. M-E, Dubois. M, Retour. D (2003), « Du rôle des sites bancaires dans le développement des compétences du client », Tiré de « Evaluation et développement des compétences au travail », actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations », volume 1, Presses Universitaires de Louvain, 2003.

Akhisar I., K.BatuTunay, N. Tunay (2015), « The effects of innovations on bank performance : The case of electronic banking services, World conference on technology, innovation & entrepreneurship, Procedia-Social & Behavioral Sciences N195.

Driga I., Isac C. (2014), Op.cit,

Rifat O. Shannak, 2013, « Keys issues in E-banking strengths and weaknesses : the case of two jordanian banks », European Scientific Journal, Vol 9, N°7) :

- Safeena R., Date H., A. Kammani (2011), “ Internet banking adoption in emerging economy: Indian consumer’s perseprion”, International Arab Journal of e-Technology, Vol 2, N°1.

Sanli B, Hobikoglu E. (2015), “Developpement of inetrnet banking as the innovative distribution channel and Turkey example”, World conference on technology, innovation & entrepreneurship, Procedia-Social & Behavioral Sciences N195.)

Kolodinsky J. M & al (2004), « the adoption of electronic banking technologies by US consumers »,The international journal of bank marketing, Vol 22, N°4.

DEGOS (J-G), et, GRIFFITHS(S) :Op.cit..

ERIC STEPHANY, op cit.

Les sites :

processus de la remise documentaire (ETREPAYE.FR)

processus de la remise documentaire (ETREPAYE.FR)

<https://hem.ac.ma>. Consulté le 13/3/2025

www.ellisphere.com/bfre-bfrhe/ consulte le 10/5/2025 13H

<https://www.afte.com>

<https://www.consultor.fr/>

-Ogi-livre.fm Page 64 Lundi, 26. mars 2018

Digital Transformation Strategies, Business and Information Systems Engineering, 57(5), 339–343, <http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>

espacecommercial.fr

www.etrepaye.fr

<https://www.banque-france.fr>

<https://www.oecd.org/fr> , Études économiques de l'OCDE : France 2024

<https://blog.avocats.deloitte.fr/LOIS DE FINANCES 2023>

(Ernst & Young, 2024).

<https://kpmg.com/dz>

<https://professionnels.societegenerale.dz/fr/banque-quotidien/operations-international/transfert-libre-international>

Lien du thème: <https://wikimemoires.net/2011/04/communication-bancaire-externe>

- Degryse. D (2005), « L'économie en 100 et quelques mots d'actualité », De Boek, Belgique.

Federal Trade Commission, Electronic Banking
.https://www.consumer.ftc.gov/articles/pdf0109-electronic-banking.pdf

Kyriba, *FX Risk Management Guide* — « Automating FX exposure tracking and hedging... » — www.kyriba.com

AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise), *Guide de la trésorerie digitale*, 2020 — www.afte.com
Deloitte, *Cash Flow Forecasting Best Practices*, 2022 — www2.deloitte.com
The Association for Financial Professionals (AFP), *Cash Forecasting: A Practical Guide*, 2019 — www.afponline.org

PwC, *Cash Forecasting in Treasury*, 2021 — www.pwc.com
AFTE, *Guide de la trésorerie digitale*, 2020 — www.afte.com
Deloitte, *Cash Flow Forecasting Best Practices*, 2022 — www2.deloitte.com

Banque de France, *Gestion de la trésorerie et liquidité*, 2021 — www.banque-france.fr

Deloitte, *Liquidity Management Best Practices*, 2022 — www2.deloitte.com
PwC, *Treasury and Liquidity Management*, 2020 — www.pwc.com
Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE), *La gestion de la liquidité en entreprise*, 2019 — www.afte.com
International Finance Corporation (IFC), *Liquidity Risk Management Guidelines*, 2021

PwC, *Treasury and Liquidity Management*, 2020 — www.pwc.com
Deloitte, *Liquidity Management Best Practices*, 2022 — www2.deloitte.com

Banque de France, *Gestion des flux financiers*, 2021 — www.banque-france.fr

AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise), *La gestion des paiements en entreprise*, 2020 — www.afte.com
PwC, *Optimisation du processus de paiement*, 2019 — www.pwc.com
Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH), *Gestion de la paie et des ressources humaines*, 2020

Deloitte, *Payroll and Payments Best Practices*, 2021 — www2.deloitte.com
PwC, *Optimisation du processus de paiement*, 2019 — www.pwc.com

Banque de France, *Recommandations comptables et financières*, 2022 — www.banque-france.fr

AFTE (Association Française des Trésoriers d'Entreprise), *Contrôle et audit en trésorerie*, 2019 — www.afte.com Deloitte, *Internal Control and Reconciliation Best Practices*, 2020 — www2.deloitte.com ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), *Bank Reconciliation Procedures*, 2020 — www.accaglobal.com

Ernst & Young (EY), *Guide du rapprochement bancaire*, 2021 — www.ey.com

IFRS Foundation, *International Financial Reporting Standards* — www.ifrs.org **Autorité des Normes Comptables (ANC)**, *Plan Comptable Général (PCG)* — www.anc.gouv.fr

PwC, *Financial Reporting and Accounting Standards Guide*, 2021 — www.pwc.com

EY, *Comptabilité financière : principes et pratiques*, 2021 — www.ey.com **IFRS Foundation** et **ANC** pour les normes — www.ifrs.org, www.anc.gouv.fr

EY – Treasury Data Intelligence Framework www.ey.com

AFTE – Panorama des Outils de Reporting Trésorerie www.afte.com

Banque de France – Bulletin sur la gestion de trésorerie www.banque-france.fr

PwC – Global Treasury Survey, 2022 www.pwc.com

Deloitte – Treasury in Practice: Cash Pooling Explained www2.deloitte.com

AFTE – Guide des solutions de trésorerie www.afte.com

PwC – Intragroup Financing and Treasury Best Practices (2021) www.pwc.com

Bobillier-Chaumon. M. E (2010), « Relations de services : Nouveaux usages, Nouveaux usagers », De Boeck, Bruxelles.

www.kyriba.com). **Kyriba – Whitepaper: Intercompany Lending Best Practices**

Deloitte, *Cash & Liquidity Optimization for Multinational Corporations* (2020) « Les groupes doivent équilibrer la performance financière et le respect des obligations réglementaires dans la gestion de la dette interco. » www2.deloitte.com

AFTE, *Guide de la gestion financière groupe* (2022) « Les outils de TMS permettent de sécuriser et standardiser les opérations intra-groupe. » www.afte.com

: **Banque de France**, *Études sur la gestion des risques financiers* — « Les entreprises doivent intégrer la gestion de change dans leur pilotage global des risques financiers. » — www.banque-france.fr

PwC (2016). *Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services: Global FinTech Report*, disponible sur: https://www.pwc.com/il/en/home/assets/pwc_fintech_global_report.pdf

PwC (2016). *Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services: Global FinTech* <https://www.cnil.fr/>

www.compta-facile.com/besoin-en-fond-de-roulement-bfr/

www.tifawt.com/analyse-financiere/fond-de-roulement-normatif

Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research , journals.sagepub.com.

Table des matières

Chapitre 01 :	6
Cadre conceptuel et théorique de la trésorerie.	6
INTRODUCTION :	7
Section 01 : Fondements conceptuels et théoriques de la trésorerie	8
1 Définition et conceptualisation de la gestion de trésorerie :	8
1.1 Le concept de gestion :	8
1.2 Le concept de trésorerie	9
1.3 La gestion de trésorerie : définition et conceptualisation :	12
2 Dimension historique de la gestion de trésorerie :	18
2.1 La trésorerie durant les années soixante : la fonction de caissier :	18
2.2 Les années soixante-dix et l'avènement de la trésorerie zéro :	18
2.3 Les années quatre-vingt et l'intégration de la gestion des risques :	19
3 Les types de flux de trésorerie:	20
3.1 Les flux opérationnels (d'exploitation) :	20
3.2 Les flux d'investissement :	21
4 Les principaux systèmes de gestion de trésorerie :	22
4.1. Le système de trésorerie centralisé	22
4.2 Le système de trésorerie décentralisé:	23
4.3 Approches hybrides et tendances contemporaines :	25
5 Le cycle d'exploitation et ses implications sur la trésorerie :	26
5.1 Définition et composantes :	26
5.2 Articulation temporelle du cycle d'exploitation :	27
5.3 Représentation schématique et analytique :	27
5.4 Implications financières du cycle d'exploitation :	29
6 Transformation digitale et évolution de la gestion de trésorerie :	31
6.1 Fondements conceptuels de la transformation digitale :	31
6.2 Évolution historique et tendances actuelles :	32
6.3 Paradigmes technologiques transformants :	33
6.4 Impact de la digitalisation sur les pratiques de trésorerie :	33
Section 02 : le rôle et les enjeux de la gestion de trésorerie pour l'entreprise :	35
1 La source des problèmes de trésorerie en entreprise :	35
1.1 Les problèmes structurels de trésorerie :	36
1.2 Déséquilibres liés au fonds de roulement :	36

1.3	Déséquilibres liés au besoin en fonds de roulement :	36
1.4	Stratégies de résolution des problèmes structurels	37
1.5	Problèmes conjoncturels de trésorerie :	37
1.6	Caractéristiques et manifestations :	37
1.7	Impacts et conséquences :	38
1.8	Solutions aux problèmes conjoncturels :	38
2	Les enjeux de la gestion de trésorerie :	39
2.1	L'optimisation du niveau d'encaisse et la réduction des frais financiers :	39
2.1.3	Les erreurs classiques de gestion de trésorerie	40
3	Les rôles assignés à la gestion de trésorerie :	41
3.1	Prévenir la cessation de paiements :	41
3.2	Améliorer la relation de l'entreprise avec ses différents partenaires financiers :	42
3.3	Réaliser des économies sur les frais bancaires :	43
3.4	Optimiser son excédent de trésorerie pour accroître ses bénéfices :	44
4	Les leviers d'optimisation de la gestion de trésorerie :	44
4.1	Outils de prévision et de suivi :	44
4.2	Techniques d'optimisation structurelle :	45
4.3	Solutions technologiques :	46
Section 03 : Ecosystème technologique et gestion de la trésorerie :		48
1	Présentation de l'écosystème technologique de la gestion de trésorerie :	48
1.1	Contexte et évolution de la technologie financière :	48
1.2	Cartographie des technologies impactant la gestion de trésorerie :	48
2	Les technologies émergentes et leur impact sur la gestion de trésorerie :	49
2.1	L'intelligence artificielle dans la gestion de trésorerie :	49
2.2	La technologie blockchain et son application à la trésorerie :	50
2.3	Big data et analytique avancée :	51
Cloud computing et gestion de trésorerie:		52
2.4	Systèmes de paiement innovants :	53
2.6	Les crypto-monnaies et actifs numériques	54
3	Intégration et gouvernance des technologies dans la gestion de trésorerie :	55
Stratégies d'adoption et de transformation digitale :		55
3.2	Gestion des risques technologiques :	56
4	Évolution du rôle du trésorier à l'ère digitale :	56
4.1	Transformation des compétences et des profils :	56
4.2	Repositionnement stratégique de la fonction trésorerie :	57
Chapitre 02 :		59

Gestion traditionnelle et analyse stratégique de la transformation digitale de la gestion de trésorerie	59
Section 01 : Analyse de la trésorerie par bilan et par les flux et Les fonction Stratégiques de la Gestion de Trésorerie Moderne"	61
1 Analyse de la trésorerie par bilan :	61
1.1 Le bilan comptable :	61
1.2 Structure du bilan comptable :	62
2 Les soldes intermédiaires de gestion :	64
3 Le bilan fonctionnel :	66
3.1 Principes et objectifs du bilan fonctionnel :	66
3.2 Structure du bilan fonctionnel :	66
3.3 Retraitements du bilan fonctionnel :	66
3.4 Présentation du bilan fonctionnel :	67
4 . Analyse des équilibres financiers :	68
4.1 Le fonds de roulement (FR) :	68
4.2 Le Fonds de Roulement Net Global :	69
4.3 Le besoin en fonds de roulement BFR :	72
4.4 Le Besoin en Fonds de Roulement Net Global (BFRNG) :	74
4.5 La Trésorerie Nette (TN) :	76
5 Les ratios liés à la trésorerie :	79
5.1 Ratio de liquidité générale: Ce ratio est un indicateur de la capacité de Couverture des dettes à court terme par l'actif circulant	79
5.2 Ratio de liquidité restreinte: Ce ratio doit être proche à la mesure le degré	79
5.3 Ratio d'autonomie financière: c'est un indicateur de la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes par ses capitaux propres.	79
5.4 Ratio de solvabilité générale:	79
5.5 Ratio de liquidité immédiate	80
6 L'analyse de la trésorerie par les flux de trésorerie :	80
6.1 Le tableau de flux de trésorerie	80
6.2 Les méthodes d'élaboration du tableau de flux de trésorerie	81
Section 2 : Les fonction Stratégiques de la Gestion de Trésorerie Moderne	86
1 1/Les Fonctions clés de la gestion de trésorerie :	86
1.1 Cash Forecasting :	86
1.1.2 /ObjectifsCashForecasting	86
1.1.3	87
1.2 LiquidityManagement :	87
1.3 Paiement Fournisseurs / Salaire / Nivellement :	88

1.4	Rapprochement Bancaire :	89
1.4.3	Les outils/ Logicielsrapprochement bancaire.....	89
1.5	Comptabilité Financière :	90
1.5.3	90
1.6	Analyse BI &Reporting :	91
1.7	Centralisation des soldes bancairesCashPooling :	92
1.8	Gestion des Financement /Placement Dette Fin inter compagnie :	94
1.9	La gestion du risque de change (Foreign Exchange) :	96
Section 03 : La gestion des risques financiers et les moyens de paiement :		98
1	Les risques et origines de problèmes de la gestion de trésorerie :	98
1.1	Les risques liés à la gestion de trésorerie :	98
1.2	La notion de gestion des risques financiers :	101
2	L'évolution des moyens de paiement local :	102
2.1	Définition des instruments de paiement :	102
2.1.4	L'avis de prélèvement	103
3	L'évolution des moyens de paiement internationaux :	104
3.1	La remise documentaire :	104
3.2	Mécanisme de la remise documentaire :	105
3.3	Le crédit documentaire :	106
3.4	Le transfert libre :	106
4	Communication bancaire et budgets de trésorerie :	107
4.1.1	Définition de la communication bancaire	107
5	Les Acteurs et les Canaux de la Communication Bancaire :	108
5.1	Les acteurs clé :	108
5.2	Les Canaux de Communication :	108
6	Le e-Banking et digitalisation des services bancaires :	109
6.1	Les Formes de l'E-Banking :	111
6.2	Avantages et limites de l'E-banking :	111
6.3	Le réseau SWIFT et interconnexion bancaire :	112
7	La connectivité bancaire avec les entreprise:	112
7.1	Objectifs et enjeux de la connectivité bancaire :	112
7.2	Les principaux modes de connectivité bancaire :	113
7.3	Formats standards d'échange :	113
7.4	Avantages de la connectivité bancaire dans un TMS :	113
7.5	Limites et défis :	114
8	Les budgets de trésorerie :	114

8.1	Définition et objectifs du budget de trésorerie :	114
8.2	Objectifs principaux du budget de trésorerie :	115
8.3	Élaboration du budget de trésorerie :	115
9	Conclusion :	118
Chapitre 3 :		119
Cas Pratique - Étude D'implémentation D'un Système De Trésorerie Digitale Au Niveau De CEVITAL Agroalimentaire		119
Section 1 : Présentation du (groupe CEVITAL)et CEVITAL Agro-industries		120
1	Présentation du (groupe CEVITAL) est CEVITAL Agro-industries SPA :	120
1.1	Présentation de l'Entreprise CEVITAL Agro-industrie :	120
2	Historique de CEVITAL Agro-industrie spa :	122
3	Situation géographique et les moyens de communication de CEVITAL agro-industrie :	123
4	Présentation de la structure organisationnelle de CEVITAL Agro-industrie spa	125
4.1	Présentation d'organigramme générale de l'entreprise :	125
4.2	Direction Générale :Au sommet se trouve le Directeur Général, qui supervise l'ensemble des activités de l'entreprise. Il est assisté par une Assistante du Directeur Général.	126
4.3	Divisions Industrielles :Sous la direction générale, plusieurs Divisions Industrielles (DI) sont identifiées :	126
4.4	Fonctions Transversales :Des départements transversaux qui supportent les opérations industrielles :	126
4.5	Direction Commerciale : Divisée en :	127
4.6	Marketing :	127
4.7	Direction Financière et Comptable (DFC) : Comprend plusieurs fonctions :	127
4.8	Autres Départements Stratégiques	127
5	La présentation de la structure organisationnelle de la direction de finances et comptabilité :	128
5.1	Département Comptabilité :Ce département est chargé de la tenue des comptes et du respect des obligations fiscales. Il comprend :	129
5.2	Département Trésorerie :Il gère les flux financiers et la liquidité de l'entreprise :	129
5.3	Département Contrôle de Gestion :Ce département assure le suivi des performances économiques et budgétaires :	129
5.4	Département Gestion des Immobilisations :Il gère les actifs immobilisés et les projets associés :	129
5.5	Département Juridique etAssurances :Chargé de la gestion des affaires juridiques et de la couverture des risques :	129
5.6	Direction Audit Interne : Indépendante, cette direction assure des missions de contrôle et de vérification :	129
6	Organisation du département Trésorerie :	130

6.1	Présentation hiérarchique :	130
6.2	Structure interne du département Trésorerie :	131
Section 02 : Présentation et examen du système de gestion de trésorerie de CEVITAL Agro		132
1	La présentation du Processus de gestion de trésorerie chez CEVITAL agro-industrie : ..	132
	Source : établie par nous-même à partir des données de l'entreprise	133
1.1	Les caractéristiques et la structuré Outil de Gestion Centralisée (TMS) chez CEVITAL agro-industrie :	134
2	Les fonctions clés de la gestion de trésorerie chez CEVITAL agro-industrie:	137
2.1	Cash forecasting (prévisions de trésorerie) :	137
2.2	Liquidity management (gestion de la liquidité) :	139
2.3	Paiement fournisseurs / salaires / investissements :	140
❖	Objectif principal du module Cash Solutions – Payment Factory	141
2.4	Rapprochement bancaire :	142
2.5	Comptabilité financière :	145
2.6	Analytique BI & Reporting :	145
2.7	Gestion des emprunts / placements :	147
2.8	Gestion des effets inter-entreprises :	148
2.9	gestion de risque de change (FX Foreign Exchange) -Définition :	149
Section 03: Etude et analyse de l'équilibre financier de Cevital Agro Industrie:		151
1	Les traitements et les reclassements au niveau de l'actif :	151
2	Les traitements et les reclassements de passif :	152
	Source : élaboré par nous-même à partir de CEVITAL.	153
3	Calcul des indicateurs de l'équilibre financière :	154
3.1	Le fonds de roulement net global (FRNG) :	154
3.2	Le besoin de fond de roulement (BFR) :	156
3.3	La trésorerie nette (TN) :	157
3.4	ANALYSE PAR RATIOS :	158
3.4.1	RATIOS DE LIQUIDITES	158
3.4.2	Ratio de liquidité immédiat	159
Conclusion :		162
Conclusion Générale		164