

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCE FINANCIERS



Mémoire de fin de cycle

**En vue l'obtention du diplôme de master en science financières et
comptabilité**

Spécialité : Finance d'Entreprise

Thème

La gestion des risques de trésorerie au sein d'une entreprise économique publique
Cas de L'Electro-Industries d'AZAZGA

Présenté par :

Mr HAMADOUCHE koussaila

Mr CHIRIGUI Hassene

Encadré par :

Mme NECIB Amira

Membre du jury :

Encadreur : Mme NECIB Amira

Présidente : Mme TEBIB Hana

Examinatrice : Mme SAOUDI Nadia

2ème Promotion

Année Universitaire 2021/2022

Remerciement

Notre gratitude va en premier lieu à notre promotrice Mme NECIB Amira, qui a eu l'amabilité de diriger ce mémoire, Notamment pour sa confiance, sa patience, ses conseils, ainsi que ses remarques et ses encouragements nous ont été utiles pour pouvoir réaliser ce travail.

Nous adressons nos sincères remerciement aux responsables de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA, qui ont contribué de près ou de loin à l'avancée pratique de cette recherche et spécialement à Mr YOUSNADJ.

Je tiens à remercier les membres du jury qui ont accepté d'examiner ce travail. Nous devons reconnaissance à tous les enseignants qui ont contribué à notre formation.

Enfin, nous témoignons notre gratitude à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

HAMADOUCHE - CHIRIGUI

Dédicaces

A mes parents

A mon frère et sœurs

A mes amis

HAMADOUCHE Koussaila

A ma famille

A mon frère et sœurs

A mes amis

CHIRIGUI Hassene

La liste des abréviations

Abréviation	Titre des abréviations
AC	Actif circulant
AI	Actif immobilisé
ACE	Actif circulant hors trésorerie
AF	Autonomie financière
BFR	Besoin en fonds de roulement
CP	Capitaux propres
DCT	Dettes à court terme
DLMT	Dettes à long et moyen terme
FR	Fonds de roulement
FTE	Flux de trésorerie d'exploitation
FTI	Flux de trésorerie d'investissement
KP	Capitaux permanents
RLG	Liquidité générale
RLI	Liquidité immédiate
RN	Résultat net
RLR	Liquidité réduite
SVG	Solvabilité générale
TA	Trésorerie active
TFT	Tableau de flux de trésorerie
TN	Trésorerie nette
TP	Trésorerie passive
TP	Total passif
VE	Valeur d'exploitation
VD	Valeur disponible
VMP	Valeur mobilière de placement
VR	Valeur réalisable

La liste des tableaux

N°	Titre de tableau
01	Bilan d'une entreprise à trésorerie emprunteuse.
02	Bilan d'une entreprise à trésorerie excédentaire.
03	Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe.
04	Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte.
05	Présentation d'un modèle du plan de financement.
06	Présentation du budget de trésorerie prévisionnel.
07	Présentation de Quelques dates de valeur applicable sur les l'entreprises par les banques.
08	Présentation d'un modèle d'une fiche en valeur.
09	Présentation du bilan financier de l'année 2016.
10	Présentation du bilan en grande masse au 31/12/2016.
11	Présentation du bilan financier pour l'année 31/12/2017.
12	Le bilan en grande masse au 31/12/2017.
13	Le bilan financier au 31/12/2018.
14	Le bilan en grande masse au 31/12/2018.
15	Calcul de la rentabilité financière.
16	Calcul des ratios de solvabilité générale et du ratio d'autonomie financière.
17	Calcul du FR par le haut et le bas du bilan.
18	Calcul du BFR.
19	Calcul de la trésorerie par le haut et le bas du bilan.
20	Le taux de couverture du BFR Par le FR.
21	Les ratios de liquidité.
22	Présentation des flux de trésorerie de l'année 2016.
23	Présentation des flux de trésorerie de l'année 2017.
24	Présentation des flux de trésorerie de l'année 2018.

La liste des schémas

N°	Titre de schéma
01	Structure de département de trésorerie.
02	La place de la gestion de trésorerie.
03	Le système de gestion de trésorerie.
04	La trésorerie dans la situation d'une crise de croissance.
05	La trésorerie dans la situation d'une mauvaise gestion du BFR.
06	La trésorerie en situation de mauvais choix de financement.
07	La trésorerie en situation de réduction de l'activité.
08	La trésorerie en situation de perte de rentabilité.
09	Représentation schématique de (FRNG) par le haut du bilan.
10	Représentation schématique de (FRNG) par le bas du bilan.
11	Représentation schématique du (BFR).
12	La trésorerie proche de zéro (TN=0).
13	Processus du contrôle budgétaire.
14	Les documents de la gestion de trésorerie.
15	Représentation hiérarchique de construction du budget de trésorerie.
16	L'organigramme de l'EP/Electro-Industries/AZAZGA.
17	L'organisme du service de la trésorerie.

La liste des graphes

N°	Titre de graphe
01	Représentation de l'évolution en pourcentage des bilans en grandes masses de 2016 à 2018.
02	Représentation graphique du taux d'couverture du BFR par le FR.
03	Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier.
04	Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie 2016-2018.

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie</i>	
<i>Introduction</i>	4
<i>Section 1 : Définition et notion générale de la gestion de trésorerie</i>	5
<i>Section 2 : Méthodes de calcul de la trésorerie</i>	17
<i>Conclusion</i>	40
<i>Chapitre II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise</i>	
<i>Introduction</i>	41
<i>Section 1 : Assimilation du risque de trésorerie</i>	41
<i>Section 2 : L'optimisation et contrôle de la trésorerie</i>	49
<i>Section 3 : Démarche de prévision de la trésorerie</i>	57
<i>Conclusion</i>	72
<i>Chapitre III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie</i>	
<i>Introduction</i>	73.
<i>Section 1 : Approche structurelle de l'entreprise E-Industrie</i>	73
<i>Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'Entreprise E-Industrie</i>	81
<i>Section 3 : Rationalisation de la trésorerie d'Electro-Industrie</i>	103
<i>Conclusion</i>	106
<i>Conclusion générale</i>	107
<i>Références bibliographiques</i>	
<i>Annexes</i>	
<i>Tables des matières</i>	

Introduction générale

Introduction générale :

L'objectif général de toute entreprise est d'assurer la pérennité et la continuité de son exploitation.

La vie de l'entreprise se subdivise en plusieurs cycles (achats-fournisseurs, ventes-clients, immobilisations, stocks et en-cours, trésorerie, emprunts et dettes financières...), la gestion de trésorerie fait références aux techniques qui permettent d'établir des prévisions en termes de trésorerie et en conséquence de faire appel à des sources de financement à court terme (besoin de trésorerie) ou à des placements à court terme (dans le cadre d'excédents de trésorerie).

Il y a quinze ans, la fonction de trésorerie n'existait pas en tant que telle, elle était considérée comme une des tâches de la comptabilité. Aujourd'hui, les entreprises s'aperçoivent que cette dernière est bien différente de celle de la comptabilité. Les deux fonctions se complètent, mais ne se superposent pas. En effet, la place de la trésorerie évolue surtout avec la prise de conscience de l'importance de sa fonction.

Pour cela, la gestion de trésorerie s'organise autour de deux grandes préoccupations : La gestion de liquidités et la gestion des risques financiers dans l'entreprise.

La gestion de liquidité, plus traditionnelle, concerne les flux monétaires. Tandis que la gestion des risques financiers qui est plus moderne, recouvre essentiellement le risque de change et le risque de taux d'intérêt. Une référence complète, à la fois sur les méthodes, les techniques, les marchés et les instruments financiers les plus actuels et les plus couramment utilisées.

La gestion de trésorerie est donc cruciale pour toute société, elle permet d'éviter le risque de cessation des paiements (risque de liquidité).

La gestion d'une entreprise repose sur le fait d'anticiper et de tenter de prévoir même l'imprévisible. Les erreurs peuvent facilement survenir durant votre parcours. Donc l'entreprise doit mettre en œuvre des mesures de contrôle de ces risques et prévoir des solutions de couverture contre les pertes éventuelles. Il doit également impliquer les porteurs

De projets dans la responsabilité des risques qu'ils introduisent au niveau du système financier de l'entreprise.

Notre préoccupation majeure en rédigeant ce travail, consiste à répondre à la problématique suivante :

« Quel est la démarche adéquate pour gérer le risque de trésorerie afin de prendre les meilleures décisions au sein des entreprises publiques économiques ».

Il est important de souligner que la question centrale nécessite d'autres questions pour mener à bien notre travail, on s'est posé les sous questions suivantes :

_ Quelle est l'importance et le rôle de la trésorerie dans l'entreprise ?

- Qu'elle est la méthode par laquelle la trésorerie est calculée ?

_ Qu'est-ce que le risque de trésorerie et comment les traiter ?

_ Quel est le processus utilisé pour obtenir une meilleure gestion de trésorerie dans l'entreprise ?

_ Quel est l'impact d'une gestion optimale de la trésorerie sur la fonction finance et comptabilité ?

_ Quels sont les outils utilisés par l'entreprise Electro-Industries pour bien gérer leurs risques de trésorerie ?

Hypothèses de recherche :

H1 : La gestion de la trésorerie nécessite une coordination entre toutes les fonctions afin que le trésorier puisse contrôler sa trésorerie.

H2 : l'objectif de la gestion de trésorerie est de se prémunir contre le risque d'arrêt de paiement tout en optimisant la performance financière.

H3 : La trésorerie est au cœur des activités d'une entreprise, elle est exposée aux risques de détournement ou de fraude. Pour éviter tout obstacle aux activités de l'entreprise et minimiser les risques potentiels, il est nécessaire de mettre en place des procédures opérationnelles efficaces.

Motifs de choix de sujet :

Ce sujet, qui faisait partie de notre formation de Master, a piqué notre intérêt, puisqu'il nous permet d'appréhender en temps réel le rôle que peut jouer la gestion des risques de trésorerie dans la sécurité et la solvabilité d'une entreprise et son impact sur sa performance financière.

- Ce sujet va nous permettre d'approfondir nos connaissances et d'apporter un complément à notre formation ;
- Le rôle et l'importance de la gestion de risque de trésorerie dans la spécialité finance d'entreprise.

Objectifs de la recherche :

L'objectif principale est d'étudier la gestion des risques de trésorerie de l'entreprise, ainsi que démontrer son impact sur la situation financière de celle-ci.

Suite à l'objectif général nous distinguons deux objectifs spécifiques à savoir :

En premier lieu, Définir la gestion de trésorerie, ses missions..., ainsi que les techniques d'optimisations et de contrôle de trésorerie et les prévisions prises par les dirigeants afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans un second lieu, analyser la trésorerie de l'entreprise avec les différentes méthodes possibles, afin de combiner les informations recueillies pour comprendre comment les dirigeants arrivent à assurer la solvabilité de l'entreprise à moindre coût. Et faire aux risques financiers qui menacent l'entreprise

L'importance du travail :

La trésorerie est une préoccupation constante. Elle découle de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. En effet, la continuité et la pérennité du cycle d'exploitation d'une entreprise dépendent en grande partie de la gestion de ses flux de trésorerie et de ce qui les constitue. En contrepartie, la trésorerie d'une entreprise requiert souvent toute l'attention de l'équipe de direction et surtout de la direction financière, qui doit développer de nouveaux outils et connaissances pour faire face aux changements que l'entreprise a connus, afin de pouvoir en assurer la bonne gestion.

Méthodologie de travail :

Afin de répondre aux questions posées ci-dessus, il est nécessaire que nous adoptions une démarche méthodologique, donc nous avons adopté une approche mixte qui regroupe l'approche descriptive qui va être utilisée dans la présentation du cadre théorique et l'interprétation des résultats, et l'approche analytique pour l'étude de cas.

Plan de travail :

Notre travail est divisé en deux parties :

- Une partie théorique (chapitre 1 et 2) et une partie pratique qui traite la gestion de risque de la trésorerie au sein de l'entreprise Electro-industrie AZAZGA (chapitre 3).
- Le chapitre 1 : présentera d'une manière générale la gestion de la trésorerie et sa place dans l'entreprise, et les aspects conceptuels de la trésorerie seront donnés à travers les différentes définitions et méthodes de son calcul.
- Le chapitre 2 : ce chapitre identifiera les risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée (le risque de change et de taux d'intérêt), ainsi que les méthodes d'optimisation de la trésorerie.
- Le chapitre 3 : sera consacré à l'étude de la gestion du risque de trésorerie dans l'entreprise Electro-industrie qui a fait l'objet de notre étude de cas, et l'impact qu'elle pourrait avoir sur la performance financière de la société Electro-Industries

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Introduction

La trésorerie représente l'ensemble des décisions et des moyens misent en œuvre pour assurer au moindre coût le maintien de la trésorerie de la firme.

La gestion de trésorerie rassemble toutes les méthodes et stratégies de gestion des ressources financières d'une entreprise. Son objectif est d'assurer la rentabilité de la structure, grâce au suivi et à l'analyse d'indicateurs.

Il est certainement indispensable de mettre en évidence les données analytiques, mais il est toutefois important de prendre en considération des données théoriques afin d'avoir une vision claire sur les principes du thème abordé.

Dans ce présent chapitre nous allons voir les différentes notions liées à la trésorerie, ensuite on va voir de manière générale le rôle de la trésorerie en tant que fonction financière. À la fin de ce chapitre on va étudier comment se tient la gestion de la trésorerie au sien d'une entreprise en utilisant deux documents comptables le bilan qui repose sur l'approche analytique ou statique et le tableau des flux de trésorerie qui touche l'approche dynamique.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Section1 : Définition et notion générale de la gestion de trésorerie.

La trésorerie regroupe le total des sommes disponibles dans une organisation. Elle permet de gérer les liquidités et de s'assurer d'avoir toujours suffisamment d'argent disponible. On peut la calculer en totalisant le solde de la caisse, des comptes chèques bancaires et postaux.

1. Définitions de la trésorerie et de la gestion de la trésorerie.

La trésorerie est un terme économique et comptable désignant les sommes immédiatement mobilisables pour une entreprise à un instant précis. La trésorerie correspond à la différence entre les actifs disponibles immédiatement dont dispose une entreprise et ses dettes à court terme. En matière de comptabilité, la trésorerie d'une entreprise désigne la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

« 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 ».¹

En d'autres termes, « la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active (les disponibilités) et la trésorerie passive (les concours bancaires). Elle est la différence entre les actifs et les dettes dont la liquidité et l'exigibilité sont immédiates ».²

L'ensemble des décisions prises dans l'entreprise se répercute sur les flux de trésorerie et le niveau de trésorerie. Il appartient aux trésoreries de gérer ces flux afin d'éviter un stock insuffisant ou un stock trop important de liquidités.

La gestion de trésorerie est l'axe principale de la gestion financière à court terme. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie.

La gestion de trésorerie est l'ensemble des décisions permettant d'équilibrer les ressources et les emplois à court terme afin d'obtenir une trésorerie proche de zéro ou légèrement excédentaire.³

¹ Philippe Desbrières « gestion de trésorerie », 2eme Edition, EMS, 2015, p 9.

² Marc Gaugain et Autres, « Gestion de la trésorerie », Edition ECONOMICA, 2007, p 24.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

« La gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, à assurer la solvabilité de l'entreprise (au quotidien) dans les meilleures conditions ». ⁴

La gestion de trésorerie s'adapte donc aux spécificités de chaque entreprise. D'une manière générale, elle doit être active, en réduisant le plus possible les charges financières et en optimisant la rémunération des excédents. Elle intègre aussi la réduction des coûts des services bancaires. La politique financière (financement structurel de l'entreprise) et commerciale (délais de règlement) sont également des éléments qui influencent directement la gestion de trésorerie. ⁵

2. Enjeux et rôle de la trésorerie :

La gestion de trésorerie présente un enjeu financier considérable qui a profondément évolué depuis quelques années, est parmi les enjeux de la trésorerie ;

- Contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- Optimiser la gestion de trésorerie ;
- Maîtriser les risques de la trésorerie ;
- S'assurer de la bonne application des conditions bancaires.

De façon générale, l'enjeu principale de la trésorerie est de s'assurer de l'équilibre financier de l'entreprise, qui va garantir la continuité de l'entreprise.

La mission de trésorerie consiste à prévoir et à gérer les flux de l'entreprise, et sur tout assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise. Est pour mieux comprendre le rôle de la trésorerie dans une entreprise, il faut d'abord savoir que la trésorerie de l'entreprise est solidaire de toutes les autres tâches ou fonctions de l'entité.

La gestion de trésorerie est un sujet transversal qui concerne plusieurs disciplines comme la comptabilité, le droit bancaire, la finance et les mathématiques financières, Donc grâce à l'importance de la trésorerie dans l'entreprise on peut déduire les principaux rôles de la trésorerie ;

- Assurer la solvabilité à court terme de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie ;

¹ Jean-Luc Bazet et Pascal Faucher, « Finance d'entreprise », 2e édition (17 septembre 2009), p399.

² Josette Pilverdier (L) (1993), « Finance d'entreprise », ECONOMICA, 6èmeEd, Paris, P. 423.

³ Mickael Page, « Le guide des nouveaux métiers », sur le site « michaelpage.f ».

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- Gérer les risques financiers à court terme tels que le taux d'intérêt et taux de change pour garantir la marge commerciale de l'entreprise ;
- Améliorer le résultat financier mais aussi en élaborant des prévisions faibles permettant la gestion optimale de la trésorerie.

« La gestion de trésorerie a pour but premier de prévenir la cessation de paiement. Son deuxième but est d'optimiser le résultat financier, ainsi la gestion de l'entreprise regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettant à l'entreprise d'assurer une utilisation optimale de ses excédents ou la recherche de moyens de financement à court terme au moindre cout : la gestion de trésorerie repose donc sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité »⁶

3. Organisation et structure de la trésorerie⁷ :

3.1. Organisation de la fonction de trésorerie ;

Les ressources humaines mobilisées pour assurer la gestion de la trésorerie de l'entreprise seront proportionnelles au volume d'affaires, à la complexité de l'organisation et à l'importance des tâches à gérer.

De manière générale, le service trésorerie devra s'appuyer sur 5 axes principaux à savoir :

- Centralisez le recouvrement des créances pour les clients et les différents débiteurs.
- Centralisez les activités de paiement pour à la fois les créanciers et les autres créanciers.
- La gestion de risque de change et du financement en devises,
- La gestion courante de la trésorerie et le financement des opérations à moyen et court terme.
- Prévision de trésorerie et rédaction de résumés pour suivre les principaux paramètres de trésorerie. Au sein de l'organisation, la trésorerie d'un groupe composé principalement de filiales donne un avantage au niveau de la gestion de la trésorerie :
- L'utilisation quotidienne du surplus d'une entreprise pour répondre aux besoins d'une autre entreprise.
- Rémunération pour le groupe d'excédent au taux du taux d'investissement du marché monétaire.
- Emprunté avec des fonds similaires prêts similaires à un taux inférieur de crédit étranger.

¹ Marmuse (C), « gestion de trésorerie », paris 1998, p35.

² <https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html> (103p, p18), consulté le : 26/03/2022 à 11 :00.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Une structure centralisée de gestion de trésorerie est, par contre, fort opportune lorsque les flux financiers sont importants et que les entités ne sont pas armées pour exercer les fonctions de trésorerie de manière professionnelle.

Les avantages de trésorerie centralisée sont alors multiples :

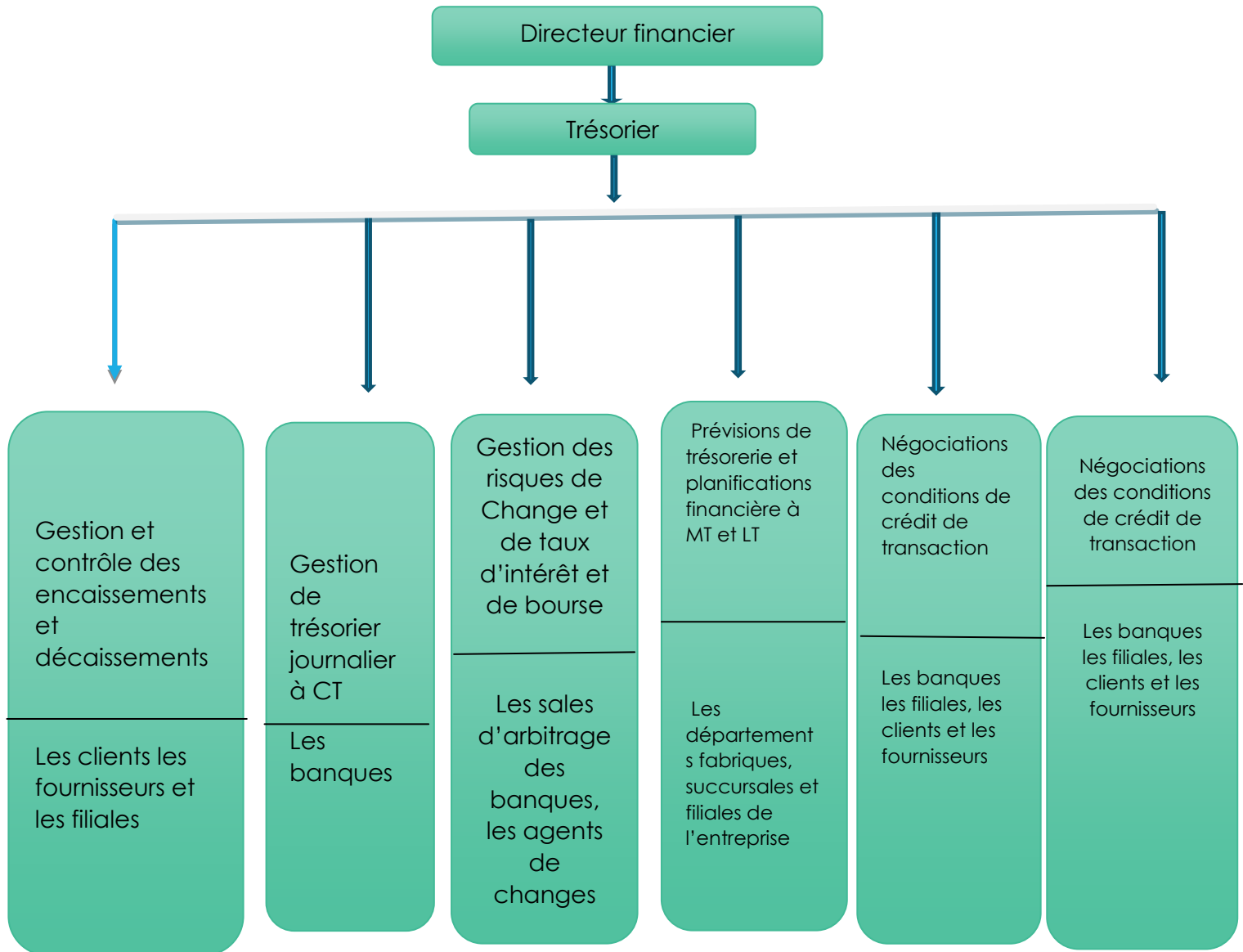
Réduction du risque de change, centralisation des moyens financiers, réduction des flux dans le groupe, une meilleure utilisation des ressources financiers du groupe, pour des négociations accrues auprès des institutions financiers, etc.

La structure de gestion de trésorerie centralisée n'est pas facile à adopter en raison des obstacles que ce changement pourrait entraîner : perte d'autonomie des entités juridiques locales, contrôle accru sur les entités abandonnant le contact direct avec les banquiers.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

3.2. Structure de département de trésorerie :

Schéma N°1 : Structure de département de trésorerie



Source : <https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html> p20.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

4. Rôle et objectif de la gestion de trésorerie :

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter *la cessation des paiements*, en suite La gestion de trésorerie consiste à la gestion et du contrôle de tous les flux monétaires de l'entreprise.

Selon REYMOND A, (2009), la gestion de la trésorerie a pour mission de répondre à des objectifs précis consistant principalement à ⁸ :

- Gérer et contrôler tous les flux financiers de l'entreprise à court terme.
- Assurer la liquidité(solvabilité) de l'entreprise pour qu'elle puisse faire face à ses engagements financiers.
- Réduire les délais de paiement accordés aux clients, et en contre partir augmenter les délais de règlement des fournisseurs.
- Minimiser les risques que l'on peut regrouper en quatre grandes catégories : risque de liquidité, risque de change, risque de taux et risque de contrepartie.
- Optimiser et gérer la relation banque-entreprise pour but de Réduire le coût des services bancaires.
- En outre la gestion de trésorerie permet à l'entreprise de :
- Assurer la sécurité des transactions.
- Eviter la cessation des paiements.
- Effectuées, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variable : année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour.
- Prendre les meilleures décisions de placement et de financement.
- Anticiper les problèmes de trésorerie afin de pouvoir y remédier sereinement.
- Minimiser les couts de l'emprunt.
- Parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires couteux en agios.
- Améliorer le résultat financier de l'entreprise.

On peut déduire que la gestion de la trésorerie repose par conséquent sur le couple « **Sécurité / Rentabilité** » dans ses objectifs.

¹ Mémoire réalisée par BOUNAZOU Oumaima sur « La gestion du risque de trésorerie dans une entreprise » à l'école Supérieure du Commerce -Kolea, 2016/2017.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

5. La démarche de la gestion de la trésorerie ⁹:

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer ou à garantir la solvabilité de l'entreprise à court terme et faire face aux risques qui menacent la trésorerie de l'entreprise. Donc la mise en œuvre de la gestion de la trésorerie suppose de suivre certaines étapes ou procédures à savoir : les prévisions, les ajustements nécessaires, et le contrôle de la trésorerie.

5.1. La première étape : la prévision

La gestion prévisionnelle est la première procédure de la gestion de la trésorerie, elle permet d'identifier ou d'estimer l'ensemble des sources d'entrées et de sorties de fonds d'une société sur une période donnée, et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds.

Les prévisions et les décisions en matière de gestion de la trésorerie sont étroitement liées à la qualité du système d'information en place (comptabilité générale, analytique, budgétaire... etc.).

La qualité de la prévision est tributaire de la formation de base sur laquelle elle est bâtie : lorsque la qualité de la formation comptable ou des séries statistiques élaborées est faible, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

Dans la gestion de trésorerie le but des prévisions est de donner au responsable de la trésorerie une capacité de réaction face aux événements inattendus et de cohérence, ce qui permet également à l'entreprise de se positionner au mieux sur la faisabilité de nouveaux projets, et finalement de permettre à la société un développement plus serein.

5.2. La Deuxième étape : les ajustements nécessaires (l'arbitrage)

Dans cette étape d'arbitrage, une fois que les prévisions sont établies la trésorerie sera facilement arbitrée, dans ce cas-là l'appréciation de la trésorerie prévisionnelle sera soit négative (les décaissements de la trésorerie supérieurs aux encaissements de trésorerie) soit une trésorerie positive (encaissements supérieurs aux décaissements).

Dans les deux cas il est nécessaire à l'entreprise de planifier ou de prévoir les ajustements nécessaires dans le but d'améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise.

La première situation indique que l'entreprise rencontre un besoin de financement, donc il convient de mettre en œuvre les actions nécessaires pour combler le déficit et à rétablir l'équilibre à savoir : augmentation de la rotation des stocks, augmenter les délais fournisseurs, réduire les délais d'encaissement des clients, la demande de concours bancaire de trésorerie en fonction de leurs coûts et de leurs flexibilités.

¹ Mémoire réalisée par ABDENNOURI (A), AIT OUBELLI (T), sur « l'optimisation de la gestion de trésorerie », A UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019/2020, p30.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

La seconde situation présente un excédent de financement est l'entreprise semble en bonne santé avec une capacité d'autofinancement. Dans ce cas-là, l'entreprise peut envisager au placement de ses disponibilités à court terme pour se bénéficier et réaliser des réserves ou de rembourser ses dettes.

5.3. La dernière étape Le contrôle de la trésorerie

« Cette dernière étape consiste à faire l'analyse des écarts résultant de la comparaison entre les prévisions, les réalisations et le contrôle des conditions bancaires grâce à des documents comptables (tel que : l'extrait de compte et l'échelle d'intérêt) »¹⁰. Le contrôle de la trésorerie a pour but de confronter les prévisions des encaissements-décaissements, des concours bancaires nécessaires ou des placements financiers à effectuer avec les réalisations.

- Le contrôle de la caisse : le contrôle de la caisse régulièrement, il permet d'examiner ou de vérifier toutes les opérations passées dans le journal de caisse de l'entreprise est à procéder au rapprochement du solde théorique au solde physique de caisse. L'objectif principal est de faire une comparaison entre le solde physique et théorique pour éviter les écarts de caisse est avoir en fin de mois une caisse équilibrée.
- Le contrôle de la banque : le contrôle de compte bancaire de l'entreprise se fait par le rapprochement bancaire, est généralement par l'établissement des rapprochements entre le compte bancaire de l'entreprise avec les relevés bancaires, pour but de comparer entre les soldes d'encaissement et décaissement de compte bancaire de l'entreprise et de détecter les éventuelles anomalies.

6. Les motifs de détention de la trésorerie :

Les entreprises détiennent de la trésorerie parmi ses actifs principalement pour les motifs suivants¹¹ :

- **Le motif de transaction :**

Les entreprises retiennent de la trésorerie pour faire face à leur besoin opérationnel qui découlent de leur activité.¹²

¹ : <https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-gestion-la-gestion-de-tresorerie/download>

² Baltazar Loubandingar Ngargoto, « La gestion de trésorerie dans des institutions de microfinance », Mémoire de licence, Institut supérieur Polytechnique "la Francophonie" de Njamena/TCHAD, 2008.

³ Thèse présentée par François de Paul Nkombou, à l'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE sur La rétention de la trésorerie et la création de la valeur économique, en janvier 2019, sur le site

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Le motif de transaction s'explique par le fait que l'entreprise devra faire face à ses besoins quotidiens (payer les achats, les impôts), (honorer ses paiements dans leur délais) même si certaines de ces opérations se déroulent à crédit ou à terme, elle aura absolument besoin des liquidités. Pour cela, il faut prendre des précautions.

- **Le motif de précaution :**

La trésorerie n'étant pas une science nulle. Elle n'est à l'abri des imprévus. Cela se traduit parce que l'on appelle couramment l'épargne ou les prévisions pour couvrir les risques (insolvabilité). Il s'agirait donc d'une réserve financière provisoire pour assurer la sécurité de l'entreprise en cas d'urgence.

- **Le motif de spéculation :**

Départ ces raisons, il faut une spéculation, lorsqu'une société dispose de Fonds important, il détenir sa trésorerie à des fins spéculatives notamment quand il excite des opportunités profitables et avantageuses, en utilisant les liquidités rapidement accessibles et disponibles pour éviter les risques de perte, comme (les dépôts à terme). Outre son utilité, la trésorerie utilise pour sa gestion des moyens techniques. Bien qu'elle présente l'un des paramètres les plus importants pour une bonne gestion de la trésorerie est assuré son équilibre.

La réalisation d'un équilibre entre le respect des engagements réglementaire et la maximisation de la marge d'intérêt c'est l'image d'une bonne gestion de trésorerie.

7. La place de la gestion de trésorerie :

Selon PHILIPPE(R) et JEAN-FRANCOIS(V) : « La gestion de trésorerie est au carrefour de quatre domaines de la gestion, il n'y a pas de gestion optimale de trésorerie possible sans » :¹³

- Une bonne analyse de la structure financière de l'entreprise qui influence sa liquidité à partir de laquelle, l'entreprise pourra construire des outils de prévisions.
- Une bonne connaissance de mécanismes qui sous-tendent la gestion des comptes courants de leurs clients par les banques, est seules à même de recevoir leur trésorerie.

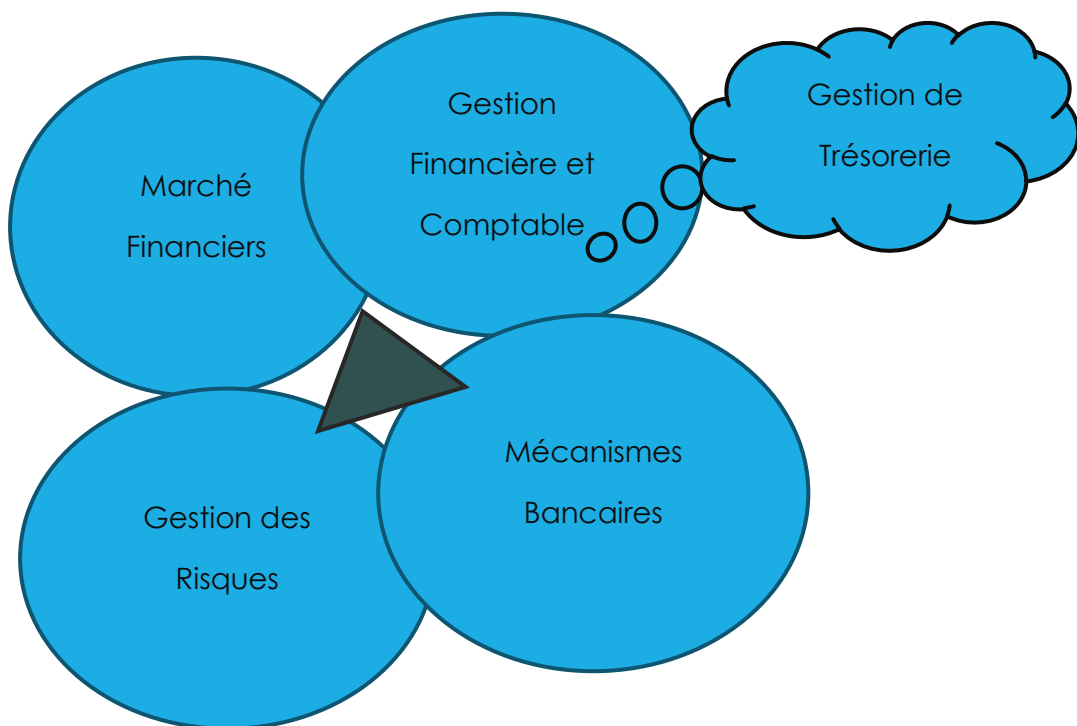
https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/16153/Nkombou_Francois_de_Paul_DBA_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y.

¹³ PHILIPPE(R) et JEAN-FRANCOIS(V), «la gestion de trésorerie », Edition Dunod, Paris, 2011.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- Une bonne « culture » du fonctionnement des marchés financiers et plus particulièrement du marché monétaire.
- Un savoir-faire en matière de gestion des risques financiers de marchés (taux, change, cours) auxquels la pratique quotidienne de la gestion de trésorerie.

Schéma N° 2 : La place de la gestion de trésorerie



Source : ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de la trésorerie », 1^{er} édition Dunod, Paris, 2011, p3.

8. Les instruments(outils) d'aide à la gestion de trésorerie

Pour avoir une gestion optimale de la trésorerie qui permet d'alerter l'entreprise des éventuels risques et de prendre les mesures correctives au bon moment, il est nécessaire de suivre certains outils qui nous permettront de simplifier le suivi et la bonne gestion de trésorerie. Parmi ses outils .1

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- **8.1. Le bon de décaissement provisoire :**

C'est un document utilisé pour payer les dépenses d'urgence pour l'entreprise une normalisation à long terme est nécessaire et requise. Il permet de savoir utiliser la répartition des divers couts de transaction, y compris les totaux agrégés correspondant à sa quantité. Le bordereau de paiement provisoire est alors inclus dans le journal de caisse le montant payé a les caractéristiques du bon de paiement.

- **8.2. Le carnet des entrées de caisse :**

Est l'un des livres les plus importants pour toute entreprise quel que soit taille, ce livre enregistre tous les mouvements de caisse (constitué de plusieurs bons d'entrés de caisse). Il permet effectivement de suivre l'évolution de la caisse et limité les erreurs de caisse.

- **8.3. L'état hebdomadaire des recettes :**

« C'est un document qui permet au comptable d'avoir une idée sur l'ensemble des encaissements qu'il a perçus au cours de la semaine avant de procéder aux dépôts des fonds dans ses différentes banques.

Ce document est soumis à la signature du contrôleur interne pour contrôle d'efficacité des encaissements. »¹⁴

- **8.4. Le registre des clients :**

Un registre des clients est un document qui répertorie tous les clients de l'entreprise, Ainsi que les modifications qui subsistent dans le règlement des factures. Parmi ses avantage la détection des clients qui ne sont pas exécutés de l'entièreté de leur créance afin de procéder à des relances pour le solde des factures à honorer, mais aussi des clients insolvable pour les obliger à respecter leur règlement.

- **8.5. Le registre des fournisseurs**

Ce document contient une liste des fournisseurs de l'entreprise et leur modification remplir. il aide le responsable à détecter les factures impayées de ses différents fournisseurs arriver à l'échéance pour but de résoudre leur règlements des que les liquidités seront disponibles.

¹⁴ Mémoire réalisée par ABDENNOURI (A), AIT OUBELLI (T), sur « l'optimisation de la gestion de trésorerie », A UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019/2020, p34.

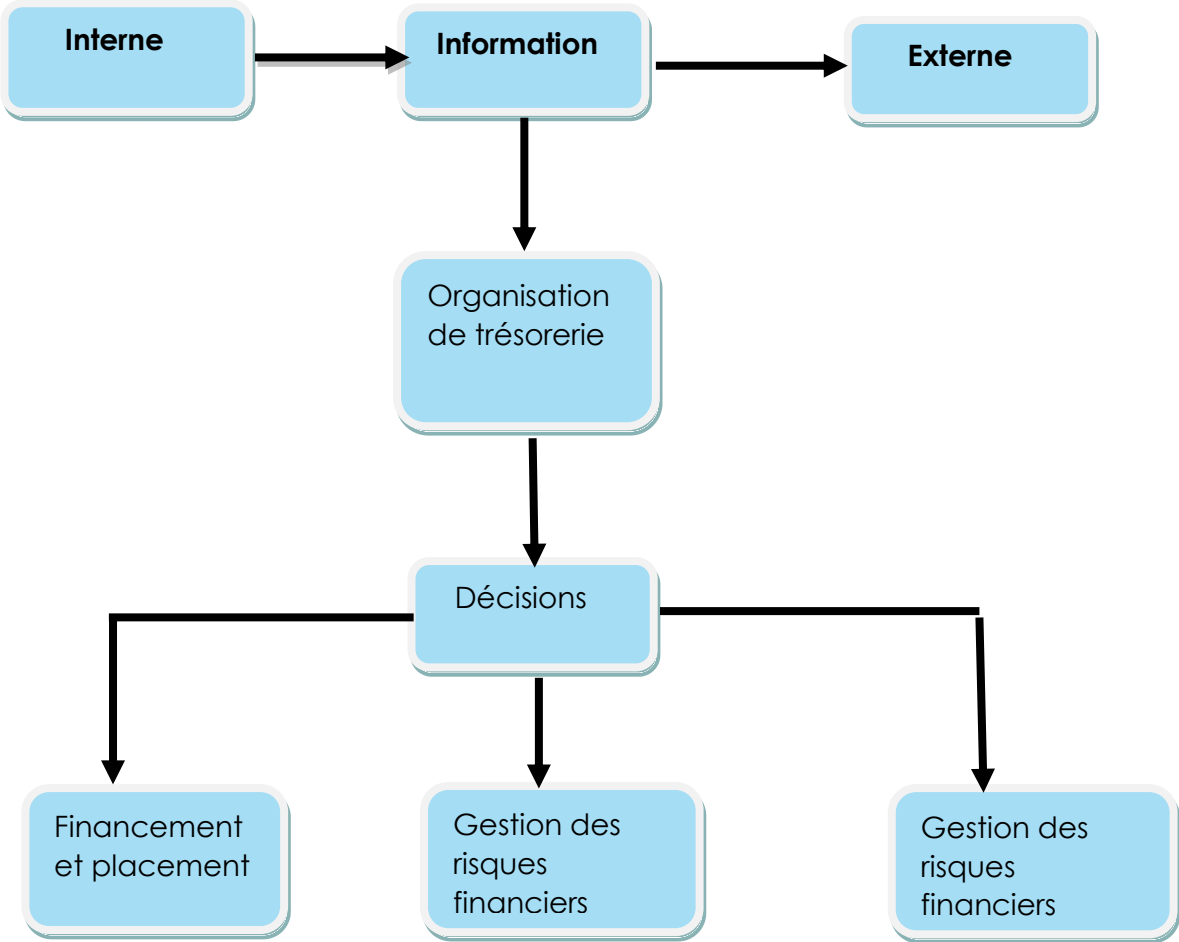
CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

9. Le système de gestion de trésorerie¹⁵

Lorsque l'étude spécifique des procédures a été notée, les services Financiers ou la trésorerie de l'entreprise n'ont pas été affectées par la trésorerie. Les services de production, achat, ou même facturation, trouvent leur sanction en matière de trésorerie.

Le schéma ci-dessous représente le système de gestion de trésorerie :

Schéma N°3 : Le système de gestion de trésorerie.



Source : <https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html>.

¹⁵ <https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html> p18

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Section 2 : Méthodes de calcul de la trésorerie

1. Position de la trésorerie

Par position de trésorerie, nous entendons la situation de la trésorerie à un moment donné, cette situation est caractérisée par le niveau de l'encaisse et le niveau des crédits bancaires utilisés. La position de trésorerie peut être appréciée de différentes manières car les différences parviennent de fait que la présence de plusieurs agents économiques entre l'entreprise et ses intermédiaires d'une part et la particularité des règles de calcul des intérêts d'autre part.¹⁶

1.1. La position idéale de la trésorerie :

La situation idéale de la trésorerie consiste à la réalisation des deux points suivants :

- Trouver l'équilibre entre le (FR et BFR), qui permettant de ne pas trop dépendre des crédits de trésorerie.
- Il faut éviter d'avoir une trésorerie trop élevée, Cela voudrait dire que des fonds ne sont pas bien rentabilisés.

1.2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie :

La crise de trésorerie s'apparente au symptôme d'une maladie qu'il faut diagnostiquer, et il existe en effet plusieurs raisons pour lesquelles la trésorerie peut se détériorer, Nous allons citer les cinq principales causes de détérioration.¹⁷

1.2.1. La crise de croissance :

Indique qu'Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du BFR. Dans ce cas Les ressources deviennent insuffisantes pour financer le cycle l'exploitation, qui vas conduire l'entreprise à une situation de cessation de paiements.

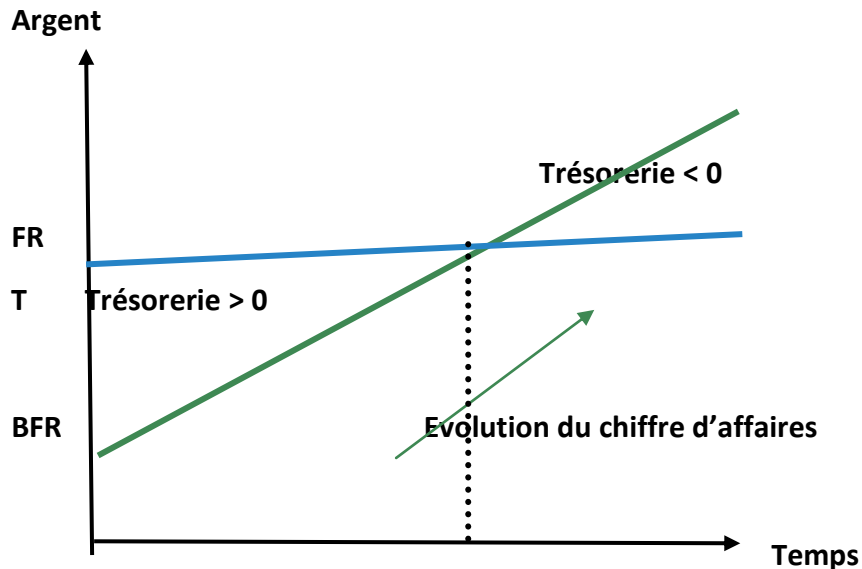
La solution dans ce cas est l'augmentation des capitaux en faisant appel aux anciennes actionnaires et leur proposer de remettre de l'argent frais pour renforcée les ressources, où le recours au financement à court terme. D'autre solutions possibles comme la cession d'actifs non stratégique pour l'activité de l'entreprise.

¹⁶<https://www.google.dz/search?q=Prof.+CHEY+MUKANDU+%3A+cours+de+la+CAE+et+Budg%C3%A9+aire> consulté à 13h30.

¹⁷ SION Michel, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition Dunod, Paris 2003.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Schéma N°4 : la trésorerie dans la situation d'une crise de croissance



Source : SION MICHEL, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition Dunod, Paris 2003, p16.

1.2.2. La mauvaise gestion du BFR

Le BFR est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement pour les entreprises, ressortant des décalages entre les décaissements et les encaissements liés à l'activité opérationnelle de l'entité.

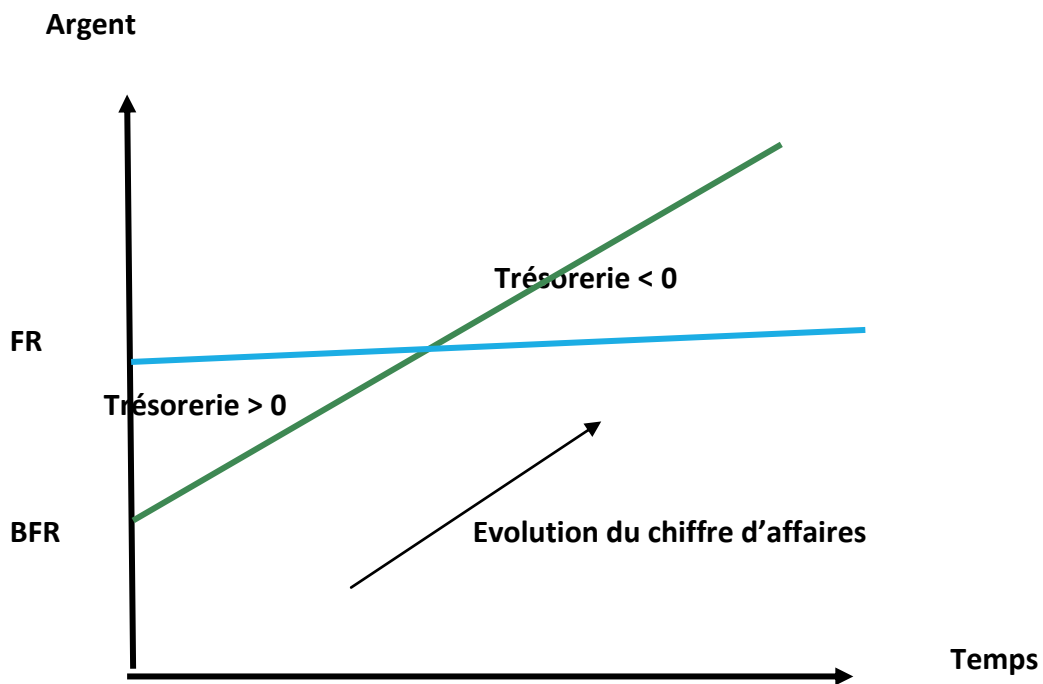
Dans ce cas, l'entreprise laisse se détériorer les délais de paiement des clients ou Augmenter inutilement ses niveaux de stocks. Le BFR progresse plus rapidement que les ventes.

L'idéal de cette situation ou pour bien gérer cette crise, il faut d'abord prendre conscience que des procédures doivent être mises en place et sensibiliser toutes les parties prenantes. On peut citer les paramètres qui influencent directement le BFR est qui doit être limiter ou à bien gérer à savoir :

- Les délais de paiement accordés aux clients : accordés des délais très court.
- Les stocks : l'entreprise doit limiter ses stocks.
- Les délais de règlement des fournisseurs : Négocier des délais de règlement avec ses fournisseurs pour facilite la gestion de sa trésorerie et éviter le décalage entre les entres et les sortir.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Schéma N°5 : la trésorerie dans la situation d'une mauvaise gestion du BFR.



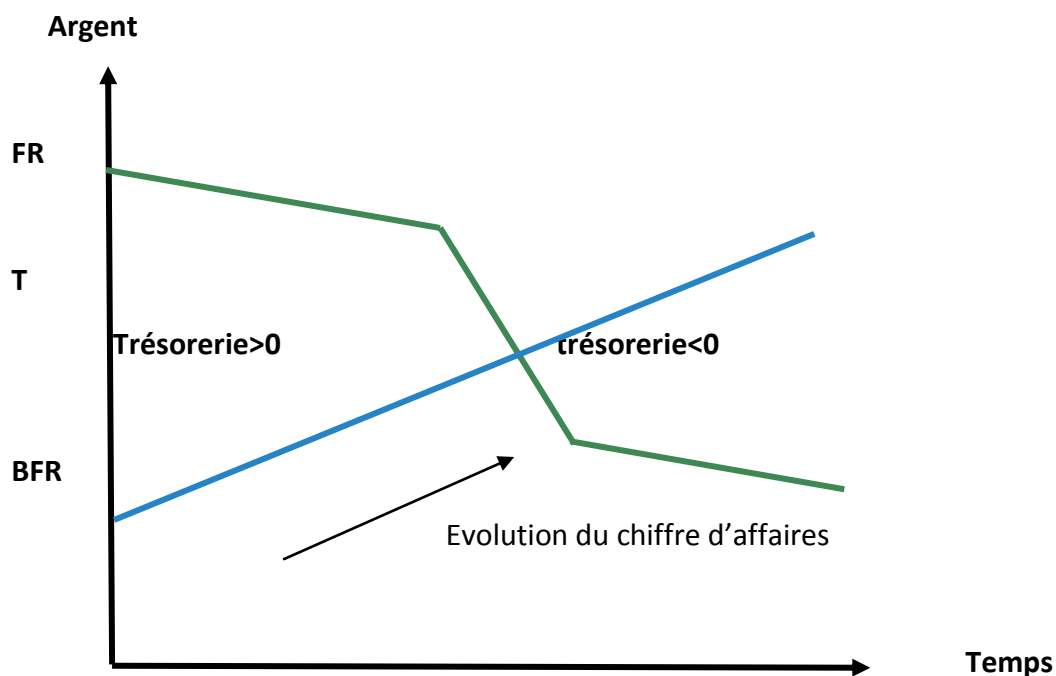
Source : SION MICHEL, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Edition Dunod, Paris 2003, p18.

1.2.3. Le mauvais choix de de financement

Il s'agit d'un autofinancement « excessif », dans ce cas le FR net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. Pour résoudre ce problème l'entreprise consiste à effectuer un bon financement rentable en choisissant entre (augmentation de capital ou effectuer un emprunt à LMT).

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Schéma N°6 : la trésorerie en situation de mauvais choix de financement



Source : SION MICHEL, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Edition Dunod, Paris, 2003. P 21.

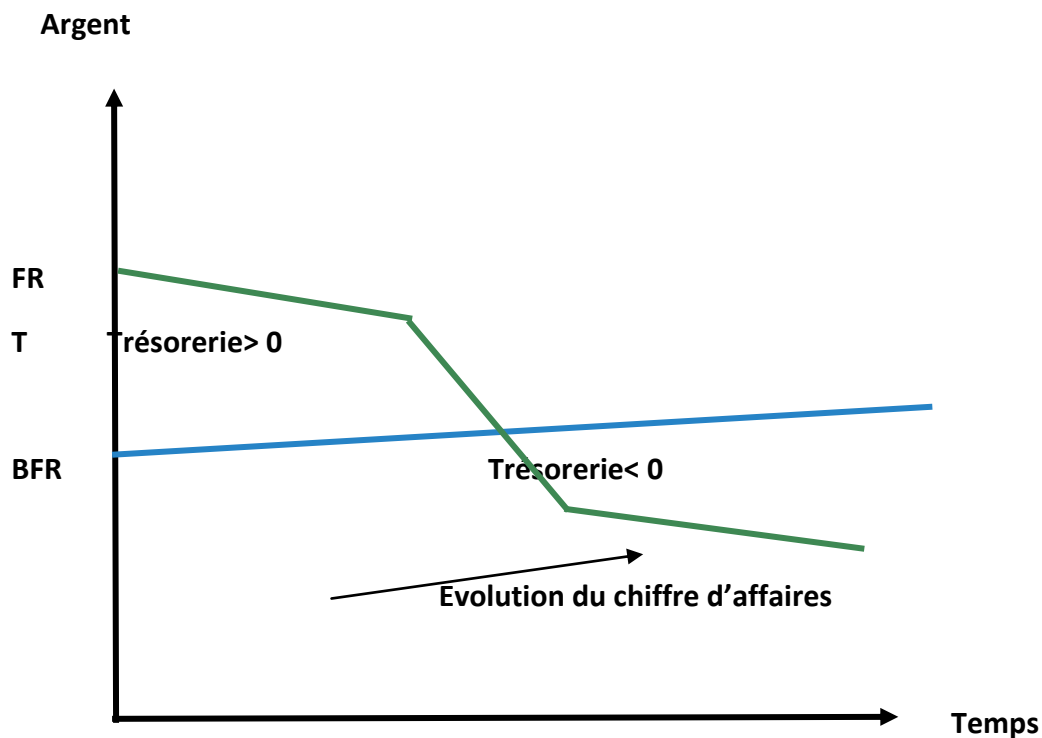
1.2.4. La réduction conjoncturelle de l'activité

Une baisse conjoncturelle de l'activité face à une baisse de CA, si la production n'a pas ralenti simultanément le BFR augmente de façon conséquente.

Dans ce cas la solution proposée pour bien gérer cette situation est de contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion pour anticiper et corriger les écarts et surtout de privilégier les charges variables dans chaque occasion.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Schéma N°7 : la trésorerie en situation de réduction de l'activité.



Source : SION MICHEL, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Edition Dunod, Paris, 2003. P 20.

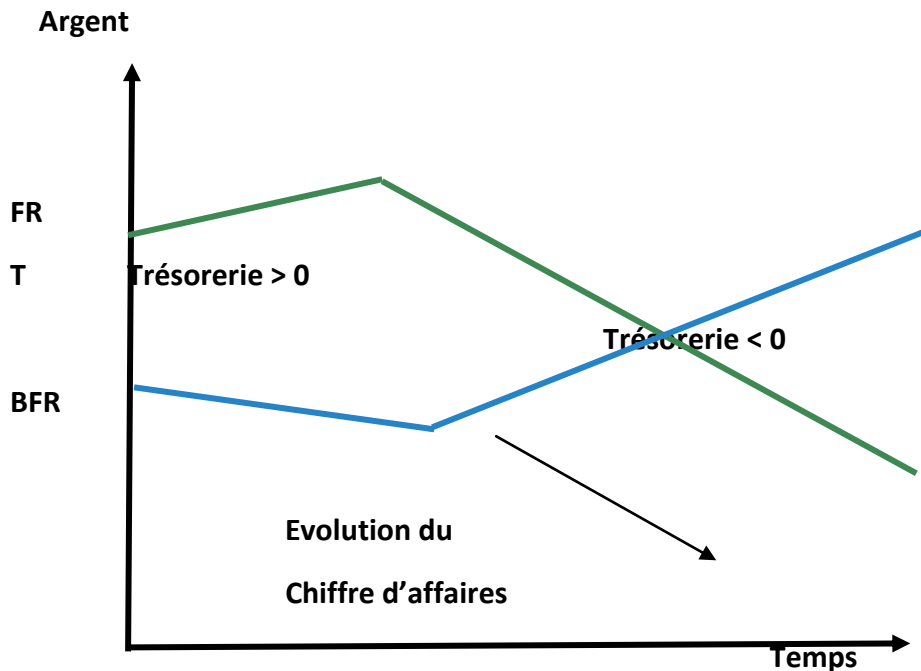
1.2.5. La perte de rentabilité

Cette situation indique que les décaissements d'exploitation sont supérieurs aux encaissements d'exploitation. Avec la cumulation des pertes les capitaux propres de cette entité vont diminuer, par la suite le FR se dégrade d'une manière progressive.

Pour que l'entreprise résolve ce problème de perte devra sans doute reconstituer l'ensemble de ses capitaux propres par l'augmentation du capital (nouveau appel aux actionnaires).

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Schéma N°8 : la trésorerie en situation de perte de rentabilité



Source : SION MICHEL, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Edition Dunod, Paris, 2003. P 23.

2. Les bases d'une position de trésorerie¹⁸

La position de trésorerie dans l'entreprise représente un indicateur de santé, pour cela cette position est basé sur certaine critères à savoir :

- La position de trésorerie fait spécifiquement référence au niveau de trésorerie dont dispose une organisation par rapport à ses dépenses et à ses dettes.
- Une position de trésorerie stable est celle qui permet à une entreprise ou à une autre entité de couvrir ses passifs courants avec une combinaison de trésorerie et d'actifs courants.
- Lorsqu'une entreprise a beaucoup de flux de trésorerie en plus de ses passifs à court terme, c'est un signal fort de solidité financière. En effet, des liquidités sont nécessaires pour financer les opérations de croissance et rembourser les obligations.

¹⁸ <https://thepressfree.com/definition-de-la-position-de-trésorerie/>.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- Une position de trésorerie trop importante est souvent signe de gaspillage, car les fonds génèrent peu de rendement ou l'entreprise n'a pas assez d'idées et de projets dans lesquels investir.

3. Les types de positions de trésorerie

La position de trésorerie peut être appréciée de différentes manières, à savoir :

3.1. La position prévisionnelle

« La position prévisionnelle est définie comme étant un instrument de gestion détaillé pour gérer la trésorerie de manière efficace, il faut en suivre l'évolution au jour le jour et en anticiper les fluctuations sur une période courte. Elle est généralement établie pour une période de deux à quatre jours au moins par échéance. Car il n'existe pas de méthode appropriée pour la tenue d'une position prévisionnelle or une expérience du fonctionnement de trésorerie au jour le jour et indispensable pour une prévision efficace. »¹⁹

3.2. La position bancaire

La situation comptable est générée par les règles d'enregistrement. Tous les paiements entrants ou sortants sont enregistrés à la date de remise à la banque La date à laquelle le bon de paiement a été reçu ou la date à laquelle le bon de paiement a été envoyé. En effet, le solde comptable du compte suppose que toutes les opérations ont été effectuées. Or les titres de paiements émis et adressé aux créanciers n'arrivent à la banque de l'entreprise qu'après circuits longs ou courts.²⁰

3.3. La position en date valeur

« Le décompte des intérêts dû par l'entreprise débitrice est effectué sur base du solde de mouvement enregistré per la date valeur, ainsi un versement en espèce le j est enregistré en valeur jour j+1 au contraire pour le retrait en espèce est enregistré j-1 il en est de même pour toutes les opérations par chèque, transfert, immobilisation des crédits. Seule la situation en date valeur intéresse la trésorerie qui doit décider de l'utilisation d'un crédit car ce n'est pas que si le solde de trésorerie en valeur est négatif qu'il convient d'utiliser et de payer des intérêts. »²¹

¹⁹<https://www.google.dz/search?q=Prof.+CHEY+MUKANDU+%3A+cours+de+la+CAE+et+Budgétaire>, consulté le : 05/05/2022 à 17 :30.

²⁰ CONSO (P) et HEMECI (F), « Gestion financière de l'entreprise », 9ème édition, Dunod, Paris, P35.

²¹ BOUNAZOU Oumaima, Mémoire de master sur « La gestion du risque de trésorerie dans une entreprise » réalisé en 2016/2017, p24.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

4. Détermination de la trésorerie

La détermination de la trésorerie d'une entreprise dès son origine est un préalable nécessaire à une recherche approfondie puis à son optimisation. Le concept de trésorerie peut être analysé de deux manières : une approche statique et une autre approche dynamique.²²

4.1. Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise, notamment le bilan.

Le bilan comptable regroupe l'ensemble des actifs, passifs, et des capitaux propres de l'entreprise à la date de clôture des comptes. Il fournit des informations sur la situation financière de l'entreprise et en particulier sa liquidité et sa solvabilité, Il permet aussi de connaître les ressources dont disposent l'entreprise que leur utilisation.

- **L'actif du bilan** : L'actif du bilan représente l'ensemble des éléments positifs du patrimoine de l'entreprise à la date d'établissement du bilan. Les actifs comprennent : les immobilisations, les stocks, les créances et la trésorerie.
- **Le passif du bilan** : Les éléments figurant au passif du bilan constituent les ressources de l'entreprise qui servent à financer l'actif. Ils sont regroupés par postes en fonction de leur nature.

a- Elaboration du bilan financier

L'établissement d'un bilan liquidité nécessite le regroupement et le retraitement des actifs et des passifs à partir des informations contenues dans les notes et annexes au bilan qui doivent accompagner les pièces comptables.²³

²² GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », 2ème édition, ECONOMICA, Paris, 2007, P5.

²³ GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », 2ème édition, ECONOMICA, Paris, 2007, p.3.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Tableau N°01 : bilan d'une entreprise à trésorerie emprunteuse.

Actif	passif
Immobilisations	capitaux propres -capital social -Bénéfices mis en réserve
Actif circulant -stocks -créances clients -Autres créances	Emprunts LMT (> 1 an) Dettes à CT -Fournisseurs -Acomptes reçus -Autres dettes
	Emprunts CT
Emplois : utilisation des fonds	Ressources : origine des fonds

Source : Michel, (Sion), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit. p.3

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Tableau N°02 : bilan d'une entreprise à trésorerie excédentaire

Actif	Passif
Immobilisations	Capitaux propres
	-capital social
	-Bénéfices mis en réserves
Actif circulant	Emprunts LMT (> 1ans)
- stocks	Dettes à CT
- créances clients	-Fournisseurs
- autres créances	- acomptes reçus
	- autres dettes
Placements CT	
Emplois : utilisation des fonds	Ressources : origine des fonds

Source : MICHEL (S), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », op.cit., p .3.

4.1.1. L'Analyse de La trésorerie par le haut du bilan :

La partie supérieure du bilan correspond aux écritures comptables liés au financement à long terme des entreprises, aux comptes d'actifs et de passif qui constituent les ressources et les emplois durables d'une entreprise (plus d'un an).²⁴

Dans ce cas la trésorerie (NT) se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement

(BFR), et ces deux paramètres sont calculés de la manière suivante :

$$\text{TRESORERIE (NT)} = \text{FOND DE ROULEMENT} - \text{BESOIN EN FOND DE ROULEMENT}$$

²⁴ <http://www.master-mbfa-orleans.org/mbFiles/documents/support-de-cours-analyse-financiere-appfondie.pdf> _consulter le_06/05/2022 à 16h.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

A.1. Définition du fonds de roulement (FR) Le fonds de roulement est une variable essentielle pour toute entreprise, il permet de connaître l'équilibre de la structure financière. Est Le fonds de roulement peut être appréhendé à travers plusieurs définitions ;

Selon **PIGET (P)**, « Le fonds de roulement est un indicateur de l'équilibre de l'entreprise ainsi qu'une marge de sécurité sur les actifs courants qui varie en fonction du secteur d'activité de l'entreprise ». ²⁵

Le fonds de roulement il représente l'excédent de ressources d'une entreprise pour financer son cycle d'exploitation et assurer l'équilibre de trésorerie.

A.2. Intérêt de la notion de fonds de roulement

« Le fonds de roulement constitue une garantie de liquidité de l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie. » ²⁶

A.3. Le calcul du fonds de roulement

Dans un tel bilan, la confrontation entre les capitaux permanents et l'actif immobilisé permet de dégager la notion de Fonds de Roulement (FR).

Le fonds de roulement peut être calculé par deux méthodes, l'une par le haut du bilan l'autre par le bas du bilan.

- **Par le haut du bilan** : selon 'EDITH GINGLINGER', « le fonds de roulement représente l'excédent de ressources longues sur les emplois longs. » ²⁷

La relation qui caractérisant le **FR** est la suivante ;

Fonds de roulement net = Capitaux permanents – Actif immobilisé

$$\text{FRN} = \text{KP} - \text{VI}$$

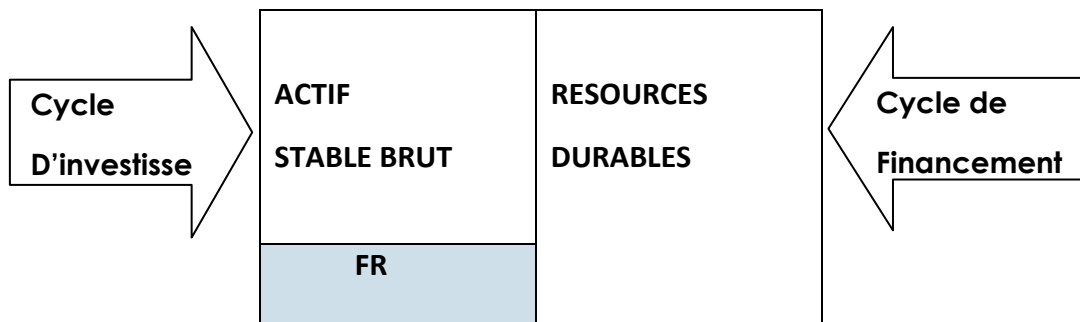
²⁵ PIGET (P), « Gestion financière de l'entreprise », édition ECONOMICA, Paris, 2005, p.76.

²⁶ Jean barreau « gestion financière » 14^e édition Dunod.

²⁷ DITH GINGLINGER « gestion financière de l'entreprise » éditions-dalloz-1991, p (12).

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Schéma N°9 : Représentation schématique de (FRNG) par le haut du bilan

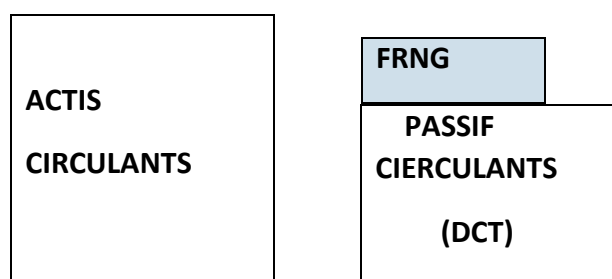


Source : élaboré par nous-même, à partir de l'ouvrage de SION(M), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire » 3e Edition Dunod, paris 2003, p6.

- **Par le bas de bilan** : Le fonds de roulement est l'excédent de l'actif circulant sur les dettes à court terme.

$$\text{Fonds de roulement net} = \text{Actif circulant} - \text{Dettes à court terme}$$
$$\text{FRNG} = \text{AC} - \text{DCT}$$

Schéma N°10 : Représentation schématique de (FRNG) par le bas du bilan



Source : élaboré par nous-même, à partir de l'ouvrage de SION(M), « Gérer la trésorerie et la relation bancaire » 3e Edition Dunod, paris 2003, p6

A.4. L'interprétation du fonds de roulement

L'analyse du fonds de roulement permis d'avoir les 3 cas suivants :

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Le graphique montre que le crédit fournisseur ne finance qu'une partie du cycle d'exploitation. En effet, le crédit fournisseur doit être réglé avant que la vente puisse être réalisée, dans ce cas la BFR représente le montant de capital nécessaire pour financer le cycle d'exploitation entre le paiement de la dette fournisseur et le recouvrement des ventes.

B.2. Calcul du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement il représente la différence entre (les emplois cycliques est le ressources cycliques).

- **Emplois cycliques** : il représente l'ensemble des valeurs d'exploitation et des valeurs réalisables.
- **Ressources cycliques** : C'est l'ensemble des dettes à court terme diminuées éventuellement des concours bancaires s'ils existent.

Donc le montant du besoin en fonds de roulement peut se calculer à travers de deux méthodes différentes :

La 1ère méthode : Avec l'existence du concours bancaire

$$\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaires})$$

La 2eme méthode : Non existence du concours bancaires

$$\text{Besoin en fonds de roulement (BFR)} = (\text{VR} + \text{VD}) - \text{DCT}$$

B.3. Interprétation du besoin en fonds de roulement

- **AC > DCT** : Signifie que le besoin en fonds de roulement est positif

(BFR >0), dans ce cas Les dettes des clients de l'entreprise ne suffisent pas à couvrir les actifs à court terme. Il sera nécessaire à l'entreprise de recourir à des financements externes pour financer son cycle d'exploitation.

- **AC < DCT** : Dans ce cas le besoin en fonds de roulement est négatif **(BFR < 0)**, signifie que l'entreprise est en bonne santé financière. Les fonds dont dispose l'entreprise lui permettent de financer intégralement son prochain cycle d'exploitation et ses emplois de courte durée.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- **AC = DCT** : Le besoin en fonds de roulement est nul (**BFR=0**), dans ce cas l'entreprise a réalisé un équilibre entre ses ressources et ses besoins d'exploitation, donc n'a aucun besoin à financier comme il ne dispose d'aucun excédent financier.

4.1.2. La trésorerie par le bas du bilan

La trésorerie nette peut toutefois être déterminer également à partir du bas bilan à partir de la déférence entre la trésorerie active et passive de l'entreprise, selon la méthode suivante :

$$\text{TRESORERIE} = \text{TRESORERIE ACTIVE} - \text{TRESORERIE PASSIVE}$$

4.1.3. Les différentes positions de la trésorerie ²⁹ :

La trésorerie reflète la situation globale d'une entreprise à partir de sa performance financière à court terme. Ces positions peuvent être présenté comme suite :

- **La trésorerie est positive (TN >0)** : signifie que (**FR > BFR**). Dans ce cas les ressources couvrants l'intégralité des besoins et la situation financière de l'entité est économiquement saine. « On peut alors parler d'une réelle autonomie financière à court terme ». ³⁰
- **La trésorerie est négative (TN<0)** : indique que L'entreprise n'a pas assez de ressources pour répondre à ses besoins (**FR<BFR**), elle doit donc recourir à des financements externes à court terme pour ressourdre cette situation (découvert bancaire...). Il est nécessaire de vérifier que l'utilisation du découvert bancaire est peu fréquente de temps en temps.
- **La trésorerie est nulle (TN=0)** : signifie que :

-

Schéma N°12 : la trésorerie proche de zéro (TN=0)

²⁹ DITH GINGLINGER « gestion financière de l'entreprise » éditions-dalloz-1991, p 15

³⁰ <https://livre.fnac.com/a138853/Elie-Cohen-Gestion-financiere-de-l-entreprise-et-developpement-financier>, consulté le 10/05/2022.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

$$\text{FRN} = \text{BFR}$$

La trésorerie active = la trésorerie passive.

BFR	FRN

Source : idem, p127

Dans ce cas :

- La situation financière est équilibrée ;
- L'absence d'une marge sécurité pour financer soit un investissement envisagé ou un surplus de dépenses.

4.2. L'analyse dynamique par les flux :

« Beaucoup des problèmes financiers des entreprises relèvent de décalages permanents entre des flux économiques et des flux financiers rarement concomitants, Ainsi, l'analyse de la liquidité des entreprises n'apparaît pas toujours claire et directement (apparente) dans l'analyse financière ».³¹

« Le tableau des flux de trésorerie considéré comme un outil phare de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, ce tableau présente la variation annuelle de trésorerie et en permet l'analyse. Selon **Christian Hoarau** ; Un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie ».³²

4.2.1. Les types des flux de trésorerie ³³

³¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de la trésorerie », 1^{er} édition Dunod, Paris, 2011, p39.

³² <https://creg.ac-versailles.fr/Focus-sur-le-tableau-des-flux-de-trsorerie>, consulté le 12/05/2022.

³³ <https://docplayer.fr/49771661-Cabinet-cecca-mr-boukredera-salah-expert-comptable-10-rue-docteur-moussa-constantine.html> consulté le 15/05/2022, à 18h30.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

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

- flux générés par les activités opérationnelles (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement).
- flux générés par les activités d'investissement (décaissements sur acquisition et encaissements sur cession d'actifs à long terme),
- flux générés par les activités de financement (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts).
- flux de trésorerie provenant des intérêts des dividendes, présentés séparément et classés de façon permanente d'un exercice à l'autre dans les activités opérationnelles, d'investissement ou de financement.

4.2.2. La présentation du tableau des flux de trésorerie

On distingue deux modèles du tableau des flux de trésorerie, le premier modèle concerne la méthode directe qui est recommandée par les normes **IAS/IFRS**. Il se présente comme suit, le deuxième modèle concerne la méthode indirecte qui consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Tableau N°03 : le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Désignation	NOTE	Exercice N	Exercice N-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 Impôts sur les résultats payés Opérations en attend de classements 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 acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières Encaissements sur cession d'immobilisations financières Intérêt encaisse sur placements financiers Dividende et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financements Encaissement suite à l'émission d'action Dividendes et autres distributions effectuées Encaissement provenant d'emprunts Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées Subventions			
Flux de trésorerie provenant des activités de financements (C)			
Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) +(C)			
Trésorerie début de la période			
Trésorerie à la fin de la période			
Variation de la trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source : journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009 page31.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Tableau N°4 : le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat de l'exercice			
Ajustement pour :			
- Amortissement et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variations des stocks			
- Variations des clients et autres créances			
- Variations des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts			
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)			
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Décaissement sur acquisition d'immobilisations			
Encaissement sur cessions d'immobilisations			
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)			
Flux de trésorerie liée aux opérations d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
- Dividendes versés aux actionnaires			
- Augmentation de capital en numéraire			
- Emission d'emprunts			
- Remboursements d'emprunts			
Flux de trésorerie liée aux opérations de financements (C)			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence de variation de cours des devises (1)			
Variation de trésorerie			
(1)A utiliser uniquement pour la présentation des états financiers			

Source : journal officiel de la république algérienne N°19, 25 mars 2009 page32.

4.3. L'analyse de la trésorerie par les ratios d'équilibre financier

La méthode des ratios est un outil analytique traditionnel et largement utilisé dans l'analyse financier d'une l'entreprise. La solvabilité ou la liquidité se définit comme la capacité d'une entreprise à payer ses dettes à leur échéance, peut être évaluée au moyen de

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

ration, qui va aider les dirigeants d'avoir une idée ou une image claire sur la situation financière de l'entreprise.

4.3.1. Définitions de ration d'équilibre financier

« Un ratio est un rapport entre deux grandeurs. Celle-ci peuvent recouvrir des données brutes telles que les stocks ou un poste du bilan, ainsi que des données plus élaborées telles que le fonds de roulement, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation ». ³⁴

« Un ratio est un rapport entre deux quantités variables entre lesquelles existe une relation logique de nature économique ou financière. Sans ce lien logique, un ratio est un simple chiffre inexploitable dans le diagnostic financier ». ³⁵

A partir de ces définitions on peut déduire que, un ratio est un indicateur numérique destiné à étudier et analyser certains aspects de l'activité d'une entreprise.

4.3.2. Les différents types des ratios et leurs calculs

4.3.2.1. Les ratios d'équilibre financier

« Les ratios de synthèse ou d'équilibre financier confrontent des encours de l'actif à des encours du passif en insalant les éléments à long terme d'une part, les éléments à court terme d'autre part ». ³⁶

- **Ratio de financement de l'actif immobilisé**

$$\frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actifs immobilisés}}$$

Ce ratio il doit être supérieur ou égal à **1**, donc le fonds de roulement patrimonial doit être positif. Dans ce cas l'entreprise peut se retrouver dans deux situations ;

- Situation d'équilibre financier (les capitaux permanents financent intégralement les actifs plus d'un an).
- Situation d'un déséquilibre financier indique que (les capitaux permanents sont insuffisants pour le financement de la totalité des actifs cycliques).

³⁴ VIZZAVONA Patrice, « Pratique de gestion analyse financière », Tome 1, Edition BERTI, 1991, p51.

³⁵ Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010, p190.

³⁶ SALVADOR Ballada, JEAN-CLAUDE Coille, Outils et mécanismes de gestion financière, Edition MAXIMA, 1992, Paris, p 17.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

- **Ratio de couvertures des stocks par le fonds de roulement**

$$\frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{Stocks et encours}}$$

Ce ratio indique la capacité à financer l'actif à moins d'un an notamment les stocks par le fonds de roulement. Dans le cas d'une insuffisance de financement l'écoulement des stocks sera ralenti et un financement par des ressources durables sera nécessaire.

4.3.2.2. Les ratios de solvabilité ³⁷

Le ratio de solvabilité représente un indicateur de la santé financier de l'entité, il indique ou il permet d'estimer la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes. Trois ratios principaux sont utilisés pour vérifier ou analyser la solvabilité de l'entreprise :

a) Ratio de capacité de remboursement

$$\frac{\text{L'endettement net}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$$

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à rembourser la totalité de ses dettes.

b) Ratio d'autonomie financière ³⁸

$$\frac{\text{Capitaux propres + Amortissements et provisions}}{\text{Total des dettes}}$$

Le calcul de ce ratio nous permet de mesurer la dépendance entre l'entreprise et ses financement externe, ce ratio doit être proche de 1.

c) Les ratios de liquidité ³⁹

³⁷ GANDGUILLOT, (B) et (F), Op.cit., P.146.

³⁸ Michel Sion « gérer la trésorerie et la relation bancaire » 6eme édition, Dunod, paris,2015, p177.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

L'intérêt des ratios de liquidité c'est de permettre à l'entreprise de mesurer sa capacité à rembourser ou de faire face à ces engagements à court terme, il existe plusieurs ratios de liquidité, on va citer les trois ratios les plus utiliser ;

- **Ratio de liquidité générale**

$$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio il traduit la capacité de l'entreprise à rembourser ou à couvrir ses dettes à court terme, donc il mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme.

- Dans le cas où le ratio de de liquidité générale > 1 signifie que l'entreprise à la capacité de faire face à ses engagements à court terme sans problème.
- Dans le cas ou < 1 , le fonds de roulement est négatif avec l'existence d'un tel ratio insolvable à court terme.

- **Ratio de liquidité immédiate**

$$\frac{\text{Valeurs disponible (banque, caisse...)}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Ce ratio permet de mesurer la solvabilité de l'entreprise immédiate. Il traduit la capacité de l'entreprise de couvrir ses engagements sans l'utilisations de ses actifs à court terme tel que les stocks. Un ratio de liquidité immédiate inférieur à 1 peut être jugé acceptable.

- **Ratio de liquidité restreinte**

$$\frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

³⁹ GAUGAIN, (M) et SAUVÉE-CRAMBERT(R), gestion de la trésorerie, 2ème édition, ECONOMICA, 2007, p.10.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

4.3.2.3. Ratios de trésorerie ⁴⁰

Il existe deux ratios de trésorerie ;

- **Ratio de délai de recouvrement des créances clients ou crédit clients**

$$\text{Créances clients + effets portés à l'escompte et non échus} / \text{Chiffre d'affaires} \times 360$$

L'objectif principale de ce ratio est de mesurer la durée moyenne en jours du crédit accordée aux clients par l'entreprise. Tout allongement de la durée de crédit augmente le niveau du besoin en fonds de roulement.

- **Ratio de crédit fournisseurs ou délai de règlement des fournisseurs**

$$\text{Dettes fournisseurs d'exploitation} / \text{Achats TTC} \times 360$$

Le calcul de ce ratio permet de mesurer la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Pour s'assurer que l'entreprise est en bonne situation financière ce ratio doit être supérieur au ratio de crédit client.

⁴⁰ Michel Sion « gérer la trésorerie et la relation bancaire » 6ème édition, Dunod, Paris, 2015.

CHAPITRE I : Les fondements théoriques de la gestion de trésorerie

Conclusion

A la fin de ce chapitre, nous avons constaté que la trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise est durant toute son activité. Car elle est la traduction en terme monétaire de l'ensemble des décisions et opérations de l'entreprise.

A travers cette présentation nous retenons que la fonction ou le but de la gestion de trésorerie consiste à assurer la continuité des activités de l'entreprise ainsi que sa solvabilité, pour qu'il puisse faire face à ses dettes à un faible cout.

Quel que soit le niveau de dégradation de la trésorerie, est souvent le signal d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise. Donc la gestion de trésorerie joue un rôle primordial dans la situation financière de l'entité qui nécessite de mettre en place une meilleure stratège pour assurer l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

La trésorerie est un indicateur de la santé de l'entreprise quelle que soit le poids de l'entreprise sur le marché.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Chapitre II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Introduction

Une bonne gestion de trésorerie est basée sur la bonne maîtrise des flux financiers. Généralement les entreprises se trouvent souvent confrontées au souci de réaliser l'équilibre financière et le renforcer. Cette étape passe primordialement par l'optimisation de la gestion de trésorerie, mais avant tout une connaissance des risques auquel l'entreprise est exposée est nécessaire.

Dans ce chapitre on va présenter d'abord les risque de marché auquel l'entreprise est confrontée. Ensuite nous allons essayer de déterminer les techniques et les outils d'une gestion de trésorerie optimale. A la fin du ce chapitre nous montrent l'objectif de faire une prévision de trésorerie afin de bien gérée dette dernière.

Section 01 : assimilation des risques de trésorerie :

Le risque est au cœur d'une entreprise qui évolue dans un environnement à risque, souvent complexe, dynamique et inclusif. L'efficacité d'une entreprise à gérer son risque ne réside pas dans le fait de soulever un litige et de le transmettre à d'autres, mais dans l'ajustement de son risque en l'identifiant et en le contrôlant.

Définir précisément les termes de risque, de menace et de danger apparait judicieux dans notre démarche de la notion de risque.

1. Définition de la notion du risque

Selon **DESROCH (2003)** définit le risque comme étant « une grandeur à deux dimensions ; la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la deuxième ; des conséquences, en termes de quantités de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un évènement redouté ». ⁴¹

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition du risque mit en évidence les composantes du risque :

- La gravité ou conséquences de l'impact et à laquelle on fait échec en développant une politique de protection ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

⁴¹ Alain (D) – Alain (L) – Frédérique (V), la gestion des risque » : principes et pratiques, 3^e Edition Lavoisier, France, 2003.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en termes de conséquences et de probabilité »⁴²

2. Cartographie des risques

2.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques permet d'identifier les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée.

Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

- L'impact potentiel ;
- La probabilité de survenance ;
- Le niveau actuel de maîtrise du risque.

2.2. Les objectifs de cartographie des risques

« L'établissement d'une cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants :

Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ;

- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels ;
- Élaborer le plan d'audit ;
- Identifier et piloter les couples risques / opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés (identifié du plus important au faible).
 - Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources et mettre en œuvre une politique de risque) »⁴³.

3. Les 13 classes de risques

La première classe sont ceux liés à l'environnement global de l'entreprise hors de ses frontières ;

42 Jacques Renard ; idem, p 147.

43 Jean – David Darsa, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », 2ème édition Mans GERESO, 2015.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Prenant l'exemple des catastrophes naturelles, mouvements sociaux, instabilité économique, politique ou sociale.

Ces risques sont donc regroupés sous une appellation un peu pompeuse « risques géopolitique », mais qui demeure toutefois appropriée. Il s'agit de l'analyse de la carte initiale d'évolution de l'entreprise en dehors de ses frontières, dont les risques géopolitiques associés doivent être maîtrisés au mieux.

Comme aussi les risques économiques sont positionnés également dans le socle de la pyramide, il s'agit, conjointement avec les risques géopolitiques, d'une classe de risque, essentielle et primordiale à l'identifier, à comprendre et à maîtriser.

L'analyse économique du risque repose essentiellement sur un outil, le calcul des probabilités. Tout comme le risque assurable, l'étude des risques économiques est largement basée sur la construction de lois de probabilités en vue de faire émerger, des récurrences et des profils de risque. On pense notamment à des grandeurs comme le taux de croissance d'un pays (le PIB d'une nation soit la somme des valeurs ajoutées), le taux de rentabilité des investissements, taux d'inflation...

Les deux classes de risques ;(risques géopolitiques et risques économiques) constituent le cadre de stabilité ou d'environnement initial de l'entreprise. La maîtrise de leurs risques associés demeure la priorité essentielle à la survie de toutes les entreprises (firmes). Quel que soit le secteur d'activité considéré.

« Quelle que soit la taille de l'entreprise, toutes bâtissent et proposent un modèle stratégique, en constante évolution et en adaptation permanente composées de multiples segments stratégiques.

Le modèle stratégique est exposé à des nombreux risques et notamment le risque d'incohérence entre les différents éléments constitutifs du dit modèle.

Sa constitution, sa validité, sa capacité d'ajustement des processus cibles le composant seront le cœur de la réussite de toute entreprise. La maîtrise des risques stratégiques nous amène à positionner ceux-ci dans le cœur de la pyramide. La stratégie est définie comme un choix de l'ensemble des moyens mis en place pour la réalisation des objectifs stratégiques ».

44

4. La gestion des Risques financiers

Le risque financier est lié à la structure financière d'une entreprise, aux transactions effectuées et aux systèmes financiers existants. L'identification des risques financiers implique l'examen des opérations financières quotidiennes, en particulier de la trésorerie. Si

⁴⁴ Jean-David Darsa, Nicolas-Dufour, « Le coût du risque », édition GERESO, Paris, 2014.

CHAPITRE II : **Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise**

une entreprise est trop dépendante d'un seul client et qu'elle est incapable de payer, cela peut avoir de graves conséquences sur la viabilité de l'entreprise. Il s'agit de vérifier.

La façon dont un crédit est accordé aux nouveaux clients ;

- Qui doit de l'argent à l'entreprise ;
- Les mesures prise pour les recouvrer ;
- L'assurance pouvant couvrir des créances importantes ou douteuses.
- Le risque financier doit prendre en compte des facteurs externes tels que les taux d'intérêt et les taux de change.

Parmi les risques financiers qui affectent défavorablement l'entreprise et bien précisément la bonne démarche de ses affaires ; **(le risque de taux de change et le risque du taux d'intérêt)**.

4.1.La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux de change

En premier lieu on va définir le risque de change qui qui peut être défini comme « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations de cours de ces devises ». ⁴⁵

Par definition, le risque de change correspond à la probabilité qu'un investisseur ou une entreprise soit affecté négativement par les variations des taux de change entre devises.

4.1.1. Les cas d'exposition de l'entreprise au risque de change

Les principales situation aux l'enterprise est exposé au risque de taux de change ⁴⁶:

- Risque de change sur un contrat d'exportation : le reglement des creances en devises est exposé au risque du change, par exepmle enc as de depreciation de la devise l'exportateur recevra moins de monnaie locale.
- Risque de change sur un contrat d'importation : l'importateur ayant ses dettes libellées en devise est exposé au risque de change. En cas d'appréciation de la devise, la contre-valeur de sa dette en monnaie locale va augmenter.
- Risque de change sur appel d'offres : cette opérartion correspond à une operation conditionnelle, c'est-à-dire comme il peut se réalisé comme il ne pas se réaliser.

⁴⁵ GAUGAIN (M) et SAUVÉE-CRAMBERT(R), « Gestion de la trésorerie », Op.cit., P.213.

⁴⁶ ROUSSELOT (P) et VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », Op.cit., P. 387.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

4.1.2. Les types du risque de change:⁴⁷

Nous distinguerons les deux types d'exposition de l'entreprise au risque de change à savoir :

4.1.2.1. Le risque de change transactionnel:

Le risque de change de transaction correspond à la possibilité que la contre-valeur facturée par l'entreprise soit défavorablement affectée par l'évolution des taux de change. Pour les entreprises exportatrices, par exemple, le risque de change de transaction survient lorsque les devises étrangères se déprécient par rapport à la monnaie locale. Cependant, pour une entreprise importatrice, elle se réalise lorsque la devise étrangère s'apprécie par rapport à la devise locale.

4.1.2.2. Le risque de change bilanciel:

Le risque de change bilanciel correspond à la possibilité d'affecter défavorablement la valorisation d'emplois situés au bilan d'une entreprise à l'actif ou de ressources situées au passif. Par exemple, pour une entreprise, ce risque bilanciel pourrait se traduire par une perte de valeur des investissements libellés en devises étrangères, ou par une augmentation du principal d'une dette plus difficile à rembourser; que ce risque concerne la société mère elle-même ou l'une de ses filiales.

4.1.3. La gestion du risque de change

La gestion du risque de change peut apparaître comme une obligation pour la trésorerie de l'entreprise quelle que soit sa taille ou sa capacité. Le risque de change est différé dans ce cas-là le trésorier pourra décider de couvrir ou non ce risque ;

- Dans le cas de couverture ; le trésorier a le choix de décider soit de gérer le risque de change à travers la manière traditionnelle ou de recourir à des produits dérivés. Par contre ;
- Dans le cas de non couverture, cette situation indique que la perte de change anticipées est limitée, par conséquent la solution est moins couteuse il faut juste trouver le cout des fonds nécessaire pour le financement.⁴⁸

4.2. La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux d'intérêt

Par définition, le risque de taux d'intérêt correspond à la probabilité qu'une entreprise ou un investisseur soit affecté négativement par les variations des taux d'intérêt.

4.2.1. Le risque de taux d'intérêt de l'entreprise:

Pour une entreprise, le risque de taux d'intérêt correspond à la possibilité qu'une baisse des taux d'intérêt pénalise le rendement de ses placements ou augmente les frais

⁴⁷ <https://www.3vfinance.com/infinance-le-blog/fr/tout-savoir-sur-le-risque-de-change-pour-les-entreprises>, consulté le 14/05/2022.

⁴⁸ ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », Dunod, Paris, 2011, P. 397.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

d'intérêts de sa source de financement. Notez toutefois qu'il ne faut pas le confondre avec le risque de crédit.

Par conséquent, le risque de taux d'intérêt des entreprises peut se manifester au niveau du compte de résultat de la manière suivante :

- Baisse des revenus financiers face à la baisse des taux d'intérêt,
- Augmentation des charges financières face à la hausse des taux d'intérêt.

4.2.2. Les types de risque de taux d'intérêt

La communauté financière distingue les risques de taux suivants:

- Risque de distorsion de la courbe des taux suite à une intervention de la banque centrale ou à une modification du consensus sur le marché des taux d'intérêt (pentification ou aplatissement de la courbe des taux);
- Risque de base, lorsque l'écart entre le prix de l'actif sous-jacent et l'un de ses dérivés sur le marché à terme s'élargit;
- risque de révision des taux d'intérêt, lors de la mise à jour des conditions d'investissement (OPCVM, bons du trésor, obligations d'État, etc.) ou des sources de financement (emprunts auprès d'établissements financiers, émission d'obligations...);
- Risque de clauses optionnelles (covenants) en cas de mauvaise gestion des options liées à la dette ou aux créances.

L'entreprise peut aussi se préparer au mieux à tous les scénarios possibles, les entreprises peuvent effectuer des simulations pour évaluer leur résilience dans des situations stressantes (comme un scénario de hausse des taux d'intérêt).

Plusieurs hypothèses peuvent alors être testées à des niveaux de volatilité des taux d'intérêt (chocs translationnels, chocs d'échelle, chocs de pourcentage, etc.), ou à des niveaux choisis par l'entreprise en comparant plusieurs sources de financement ou plusieurs modèles de développement, etc.

Dans le cas d'expositions libellées en devises étrangères, leurs expositions de change peuvent également être suivies afin de contrôler l'ensemble des risques financiers de l'entreprise dans un seul espace.

4.2.3. Les connaissances de la hausse du taux d'intérêt

Pour les entreprises les plus endettées, une hausse incontrôlée des taux d'intérêt peut même mettre en danger la rentabilité de l'entreprise en mettant en péril ses intérêts.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Par exemple, la capacité d'une entreprise à faire face à la charge croissante représentée par les charges d'intérêts peut être mesurée par le ratio de couverture des intérêts.

Enfin, le risque de taux d'intérêt peut également se manifester sur le bilan d'une entreprise par le biais de changements dans la valorisation des actifs ou des passifs, qui peuvent affecter indirectement certaines mesures financières clés, telles que le ratio d'endettement net (ratio d'endettement).

4.2.4. Les stratégies de couverture de taux d'intérêt

Pour cartographier l'exposition aux taux d'intérêt, les directions financières utilisent le plus souvent des solutions spécialisées de gestion de trésorerie (TMS).

Pour les entreprises qui effectue des activités sur les marchés financiers, le risque de taux d'intérêt correspond à la possibilité d'enregistrer des pertes sur leurs investissements suite aux fluctuations des taux d'intérêt.

Pour les détenteurs d'obligations, par exemple, une augmentation des taux d'intérêt entraînera une baisse du prix d'un titre. En effet, le taux du coupon de l'obligation est fixe et son prix est ajusté en fonction du rendement accepté par le prêteur.

La sensibilité d'un portefeuille obligataire aux variations du niveau des taux d'intérêt est généralement mesurée par sa durée :

- Par Macaulay Duration, qui est le nombre d'années qu'il faut pour payer le coupon pour rembourser le prix de l'obligation (à ne pas confondre avec l'échéance).
- Soit la Durée Modifiée, qui est la variation de prix constatée lorsque le taux d'intérêt fluctue de 1 %.

Alors que les banques sont exposées à la fois au risque de taux d'intérêt spécifique à l'entreprise et au risque de taux d'intérêt spécifique à l'investisseur, la nature de leurs activités les rend particulièrement vulnérables à la volatilité des taux d'intérêt. Ils doivent donc être particulièrement vigilants.

Les marges commerciales des banques s'érodent également sous la pression des baisses de taux imposées par la banque centrale, car les taux d'intérêt ont chuté historiquement, certains d'entre eux en territoire négatif.

Un nouveau type de "risque de taux d'intérêt commercial" auquel les banques, les fonds d'investissement et les assureurs tentent de répondre, notamment en adoptant de nouveaux modèles économiques ou de nouveaux tarifs, c'est pour cela les entreprises doivent bien étudier ces différentes situations mais surtout sans rapprochement au banques.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

le risque de taux d'intérêt découle aussi généralement d'une inadéquation entre son utilisation et des ressources à taux variable; la différence est appelée écart de taux.

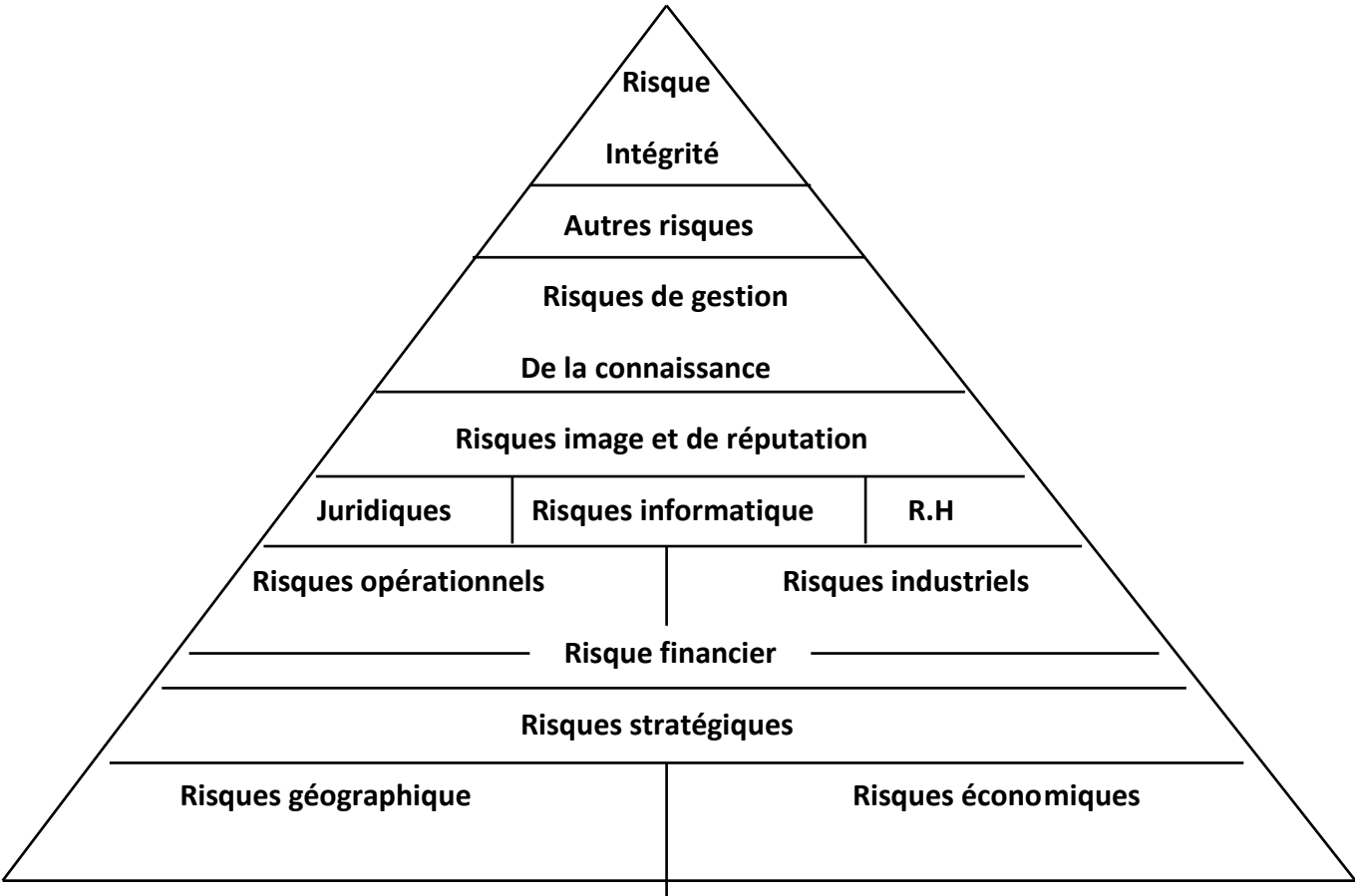
Plusieurs hypothèses peuvent alors être testées à des niveaux de volatilité des taux d'intérêt (chocs translationnels, chocs d'échelle, chocs de pourcentage, etc.), ou à des niveaux choisis par l'entreprise en comparant plusieurs sources de financement ou plusieurs modèles de développement, etc.

Dans le cas d'expositions libellées en devises étrangères, leurs expositions de change peuvent également être suivies afin de contrôler l'ensemble des risques financiers de l'entreprise dans un seul espace.

Ces treize classes de risques spécifiques permettent d'analyser et de renforcer la prise de connaissance des différents risques qui menace la firme tout au long de son cycle.

Nous présenterons la pyramide des treize classes de risques est comme suit :

Schéma N° 13 : La pyramide des treize classes de risques



Source : D.Jean « risques stratégiques et financier de l'entreprise »⁴⁹

⁴⁹-Jean-David.Darsa, idem.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Section 2 : L'optimisation et contrôle de la trésorerie

L'optimisation de la trésorerie est l'objectif de la trésorerie. Un service de trésorerie est basé sur un objectif prioritaire ou principal qui consiste à minimiser les frais financiers et en contrepartie cherche à maximiser les produits financiers. Le service de trésorerie pour certaines entreprises est considéré comme un centre de profits qui doit contribuer à augmenter la rentabilité financière de l'entreprise.⁵⁰

La performance de la trésorerie et par conséquent celle de la gestion de trésorerie repose nécessairement sur une optimisation des flux.

L'objectif idéal en gestion de trésorerie est d'atteindre la trésorerie zéro, par une optimisation qui doit se réaliser en aval.

1. L'optimisation de la trésorerie⁵¹

Quelle que soit l'importance de l'entreprise, toute entreprise a besoin de certaines techniques pour l'optimisation de sa trésorerie, et qui pourraient aider le trésorier à mieux gérer les cash-flows de l'entreprise d'une manière efficace. Donc on va présenter quelques techniques d'optimisation qui assurent une meilleure optimisation de la trésorerie :

1.1. L'optimisation de la gestion des comptes bancaires

Le rôle principal de trésorier est de positionner et affecter les divers flux entrants et sortants de l'entreprise selon les principes évoqués ultérieurement, et veiller à l'équilibre global entre tous les comptes c'est-à-dire essayer d'atteindre un solde en valeur égale à zéro qui correspond à une trésorerie zéro.

Le trésorier consiste à optimiser les prévisions au (jour le jour) pour mieux gérer les découverts dans l'objectif de minimiser les frais financiers afin d'éviter d'avoir des excédents de trésorerie sur les comptes courants, puisque chaque solde créditeur correspond à un coût d'opportunité pour l'entreprise.

La trésorerie doit tenir compte de l'ensemble de ses contraintes relatives à la gestion des comptes bancaires, d'ailleurs il est possible de calculer un certain indicateur appelé enjeu financier qui permet de mesurer les gains ou les économies potentiellement réalisables à condition que le trésorier gère efficacement tous ses comptes bancaires, dans l'objectif est de déterminer la qualité de la gestion en valeur des comptes bancaires.

⁵⁰ GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » Op.cit., P. 149.

⁵¹ Ibid. P. 151.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

1.2. L'optimisation des financements

Le choix de mode de financement de la trésorerie est conditionné par une adéquation entre les modalités de financement disponible sur le marché aux besoins de trésorerie de l'entreprise, pour un choix faible et durable. Dans ce cas, la minimisation du cout représente l'une des préoccupations fondamentales du trésorerie. La minimisation des frais financier est l'objectif principale de trésorier, pour cela il doit arbitrer entre les financements à sa disposition ⁵²:

- Les crédits bancaires de trésorerie spécialisés ou crédit de financement de l'exploitation ;
- Les crédits bancaires de trésorerie non spécialisés traditionnels (découvert, facilité de caisse, crédits relais, spot...) ;
- Les mobilisations des créances commerciales (escompte, Dailly, affacturage, mobilisation de créances sur marché publics...) ;
- Les financement monétaires (billets de trésorerie) ;
- Les financement non bancaires (crédit fournisseur, financement de groupe...).

Les critères de choix de financement sont nombreux, parmi les critères les plus utilisés on a :

- Le cout du financement ;
- La facilité de mise en place ;
- La souplesse d'adéquation au besoin de trésorerie (montant et durée) ;
- La volonté de diversifier les sources de financement (recours au marché) et de se désintermédiaire afin de négocier plus efficacement avec les partenaires bancaires.

1.3. L'optimisation des placements

D'autre arbitrages entre des modes de placement doit être également réaliser par le trésorier, au moment que les comptes de l'entreprise sont excédentaires (un surplus de trésorerie), et que des profits sont possibles. Le trésorier peut donc recourir à certains placements sont les suivants ⁵³ :

- Une gestion en direct concerne un achat de titres auprès de sa banque ;
- L'achat de produits bancaires classiques (Dépôts à terme)

⁵² GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » Op.cit., P. 155.

⁵³ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie » Op.cit., P.161.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

- Des placements auprès d'autres entreprises tel que l'escompte fournisseur qui demeure toujours un moyen très unitaire, ou l'avance en compte-courant au sein d'un groupe.

Un certain nombre de critères doivent être pris en compte par le trésorier pour optimiser le placement de la trésorerie de l'entreprise, parmi ces critères la rentabilité, la sécurité (limité les risques), la liquidité qui indique la possibilité de mettre fin au placement sans perte du capital investi (risque de perte nul).

1.4. L'optimisation entre placement et financement

Cet arbitrage est étudié des lors qu'au cours d'une période donnée, par exemple durant le mois, dans ce cas l'entreprise présente des soldes excédentaires et quelques soldes déficitaires, le trésorier dans cette situation peut être tenté de bloquer un placement durant une certaine période, Ainsi il doit chercher le montant optimum de placement afin de maximiser les produits financiers compte tenu des charges financiers qui seront générées par le découvert.

Le trésorier doit optimiser un certain nombre de variables, afin de minimiser les frais financiers et d'autre part maximiser les produits. Les fonctions de simulation et d'optimisation permettent d'analyser les résultats envisageables des décisions de financement ou de placement.

2. Le contrôle de la trésorerie

« La démarche de contrôle est au cœur de toute activité de gestion. Elle figure donc parmi les missions du trésorier. Cela conduit en particulier à s'interroger sur le diagnostic et la performance de la gestion de trésorerie. »⁵⁴

Le contrôle de la trésorerie a pour but de vérifier les écarts entre les encaissements et les décaissements chaque période, et le contrôle de la trésorerie est basé généralement sur la position de la trésorerie qui permet de suivre régulièrement la situation de liquidité par l'entreprise durant chaque période. L'objectif de contrôler la trésorerie est de s'assurer que :

- L'enregistrement comptable de toutes les opérations d'encaissements et de décaissements ;
- La présence des pièces justificatives concernant les encaissements et les règlements effectués.
- Identifier les risques financiers et chercher des solutions.

⁵⁴ Hubert (B), Catherine (E) ; « Trésorerie d'entreprise, 2ème édition, Dalloz-2003, p7.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Le contrôle de la trésorerie a pour but de protéger la trésorerie de l'entreprise contre les différents risques et de la préserver.

Il existe plusieurs méthodes pour contrôler la trésorerie parmi celles-ci, le contrôle de la caisse, les contrôles sur la banque.

2.1. L'audit interne de la trésorerie

Le contrôle interne représente un élément central pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille. L'existence de différentes risques qui menace l'entreprise tel que le risque d'insolvabilité et de cessation de paiement nécessite à chaque fois un contrôle interne qui permet de gérer la trésorerie et de la préserver et enfin de la protéger contre les différents risques. « Le contrôle de cycle de trésorerie est basé essentiellement sur »⁵⁵ :

- L'exhaustivité globale des enregistrements ;
- Examen des dispositifs de contrôle (tests de conformités) ;
- Examen des dispositifs de contrôle (tests de permanence).

2.2. L'objectif du contrôle interne de la trésorerie

Le contrôle de la trésorerie a pour but de gérer la liquidité de l'entreprise et maîtriser les risques, on peut distinguer des objectifs pour les entrées et des objectifs pour les sorties :

- Pour les dépenses (les sorties)
 - S'assurer que les paiements effectués sont enregistrés et comptabilisés ;
 - S'assurer que les méthodes d'évaluation sont-ils respectés.
 - Vérifier que tous les règlements réalisés au nom de l'entreprise correspondent réellement à l'ensemble de ces dépenses.
- Pour les recettes (les entrées)
 - S'assurer que toutes les recettes réalisées par l'entreprise correspondent à des recettes réelles ;
 - S'assurer que ces recettes sont enregistrées à la bonne période (séparations des exercices) ;

A partir de là on peut déduire que l'objectifs principale de contrôler la trésorerie est d'mettre une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers⁵⁶.

⁵⁵ <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02118184/document>, consulté le 09/06/2022, à 11h.

⁵⁶ Cours d'audit comptable et financier, Master 2, université de mouloud Mammeri Tizi Ouzou, année 2022.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

2.3. Les outils de contrôle de caisse ⁵⁷

Le contrôleur de gestion est la seule personne concernée de contrôler la caisse, dans ce cas Le contrôle de fonds de caisse présente un intérêt tout particulier pour la trésorerie de l'entreprise, pour plusieurs raisons.

Parmi les outils de contrôle de caisse, le responsable doit procéder à chaque fin de mois et régulièrement de faire un rapprochement entre le solde réel de caisse avec le solde théorique.

Dans le cas où le solde réel égale au solde théorique, représente une caisse saine, par contre le cas où un solde théorique supérieur au solde réel dans ce cas l'entreprise subi une perte enregistrer dans le comte de charge diverses, il existe d'autre situation ou le solde réel supérieur au solde théorique là il y a un excédent de caisse, dans ce cas l'écart représente une gain pour l'entreprise qui doit être enregistrer dans le compte de produit divers.

2.3.1. L'objectif de contrôle de caisse

- S'assurer que le solde théorique est identique au solde réel ;
- Le paiement et le règlement par caisse doivent faire l'objet de pièces justificatives ;
- Protéger les disponibilités de caisse contre les anomalies et le vol ;

2.4. Les outils de contrôle sur la banque (le pointage)

Durant l'activité de l'entreprise, l'entité effectue énormément d'opérations bancaires tel que l'établissement de cheque ainsi la remise de chèque. Pour que l'entreprise peut suivre sa trésorerie donc il doit faire l'objet d'une surveillance régulière de sa comptabilité, est pour ce faire correctement le gestionnaire doit procéder au rapprochement bancaire.

Le rapprochement bancaire il permet aux entreprises de vérifier ou de s'assurer que les sommes inscrites dans le grand livre de trésorerie, correspondent aux sommes portées dans les relevés bancaires. Aussi il offre au trésorier la possibilité de détecter rapidement les mouvements de trésorerie inhabituels et de réagir au bon moment.

Pour que l'entreprise procède à la réalisation de rapprochement bancaire la présence de certaines documents et obligatoire tel que⁵⁸:

- Le relevé bancaire ;
- Un extrait du grand livre comptable ;

⁵⁷ https://public.iutenligne.net/comptabilite/comptabilite-financiere/antraigue_januario/CTA-FIN-18/Chapitre-01/Section-1-4.html, consulté le 09/06/2022, à 18h.

⁵⁸ Informations fournies par l'assistant chargé du service trésorerie.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

- L'état de dernier rapprochement bancaire.

2.4.1. Les conditions bancaires

« La structure des conditions bancaires apparait donc comme un cadre général qui s'impose dans les relations entre la banque et l'entreprise »⁵⁹.

La bonne relation entre banque entreprise est basé sur un critère qui est la négociation des conditions bancaires (taux et commissions), et le contrôle des opérations bancaires permettent à l'entreprise l'optimisation de la gestion de sa trésorerie dans le but de réduire ses frais financiers (cout des services bancaires). Les conditions bancaires sont nombreuses donc est les vital pour le trésorier de connaitre parfaitement les conditions bancaires des banques avec lesquels il travaille, notamment les dates de valeur appliquées sur les opérations crédit et de débit, les taux fixés sur le financement et les placements...⁶⁰.

2.4.2. Les négociations des conditions bancaires

Dans la gestion d'une entreprise, la négociation des conditions bancaire est donc une partie intégrante de la gestion de trésorerie. Mais L'objectif principale ce n'est pas de réduire la marge de banquier a son minimum (réduire les frais financiers) seulement, mais aussi de parvenir avec la banque à un équilibre qui permettant aux deux partenaires d'y trouver son intérêt.

Donc il est nécessaire à l'entreprise de connaitre l'environnement bancaire des banques avec lesquels il va travailler avant de passer à l'étape de négociations, dans le but d'éviter certaines conditions lors du déroulement de la négociation afin de choisir les banques qui proposons les meilleures conditions.

Les conditions bancaires changent dans le temps, donc ile importante de se renseigner à chaque occasion sur les conditions bancaire appliqué par les banques disponible sur le marché de l'entreprise.

2.5. Le contrôle du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un outil de gestion pour le succès de toute entreprise. « Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaires au maintien de la solvabilité de l'entreprise ».⁶¹

⁵⁹ Hubert (B), Catherine (E) ; « Trésorerie d'entreprise, 2eme édition, Dalloz-2003, p33.

⁶⁰ DESBRIERES (P), POINCELOT (E), « Gestion de trésorerie », management, 1999, op. Cite, p25

⁶¹ Gérard Melyon, « Gestion financière », 4eme ED. BREAL. Paris 2007. P 282.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Il s'agit donc d'un outil important dans le système budgétaire de l'entreprise, non seulement pour observer le déficit ou l'excédent à la fin du mois, mais aussi pour juger l'équilibre ou l'écart entre les encaissements et les décaissements pour toute la période de référence.

- **L'importance de tableau de bord**

Le tableau de bord « est ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer »⁶²

En effet, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de gestion (de pilotage), construit de manière à être utilisé par le dirigeant pour le conseil d'administration et de guider ses décisions et ses actions afin d'atteindre efficacement ses objectifs.

Le contrôle du budget de trésorerie est basé sur le contrôle des recettes et des dépenses le plus en amont possible, afin de s'assurer que les écarts entre les décaissements et les encaissements sont favorable ou défavorable.

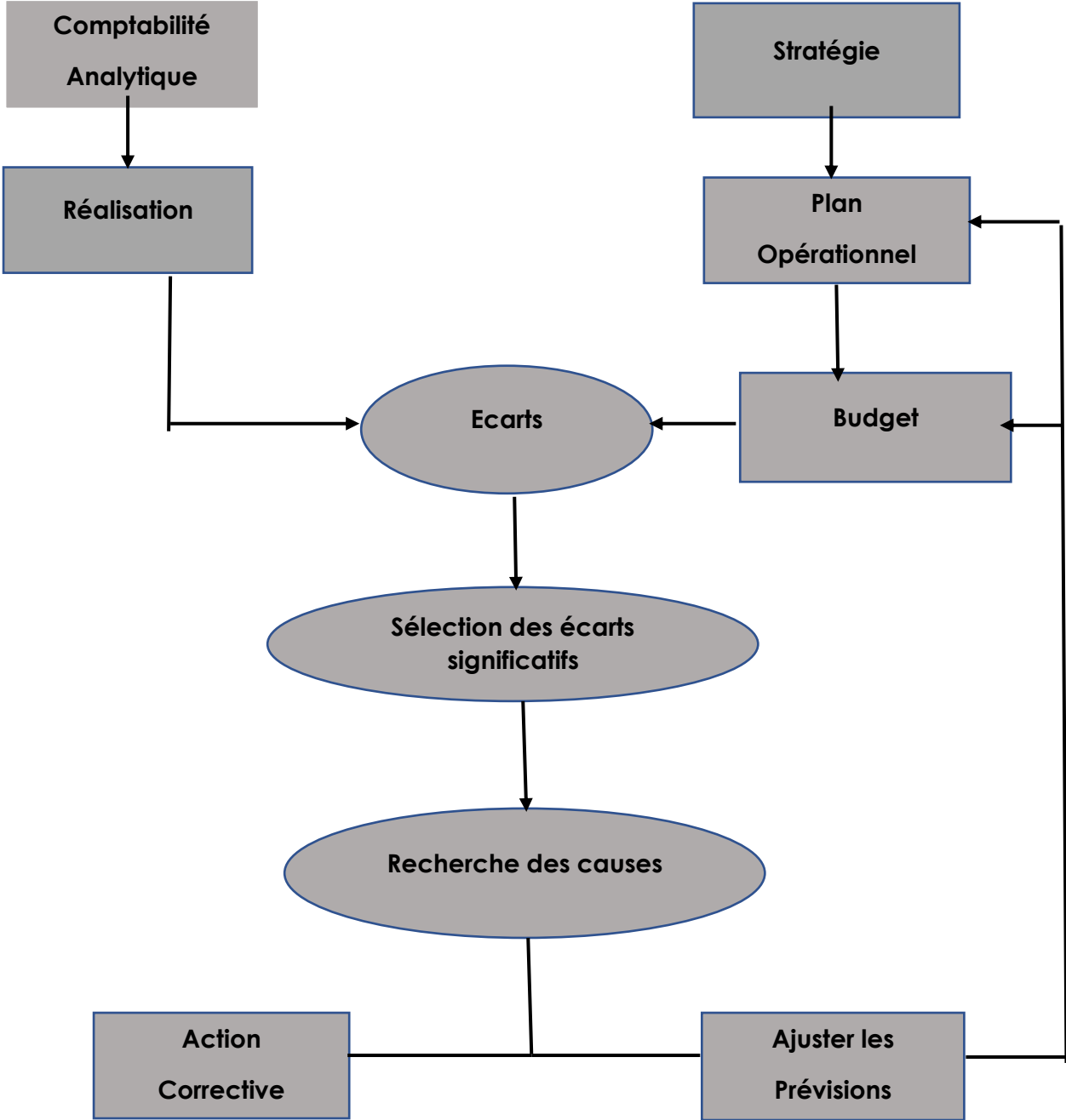
Le contrôle budgétaire il permet de contrôler régulièrement les réalisations par rapport aux objectifs fixés.

Donc le schéma suivant exprime la démarche de processus de contrôle budgétaire.

⁶² ALAZARD .C & S. SEPARI [2010] ; « contrôle de gestion » Ed. Dunod ; P. 591

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Schéma N° 14 : Processus du contrôle budgétaire



Source : (G) Langlois, (C) Bonnier, (M) Bringer, « contrôle de gestion », édition BERTI, paris2006, op. Cite, p300.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

Section 3 : Démarche de prévision de la trésorerie

Généralement les prévisions sont la base d'une gestion de trésorerie optimale, car « Ce qui différencie la gestion de trésorerie du diagnostic économique et financier, c'est la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle. Le trésorier d'entreprise doit accepter l'idée de l'erreur car « la prévision, c'est l'erreur ». Comme nous l'avons déjà dit, gérer, c'est prévoir et anticiper les événements pour ne pas avoir à les subir ». ⁶³

L'objectif principale est de savoir et s'assurer que les décaissements que l'on prévoit à l'avenir seront totalement couverts par les encaissements que l'on prévoit aussi.

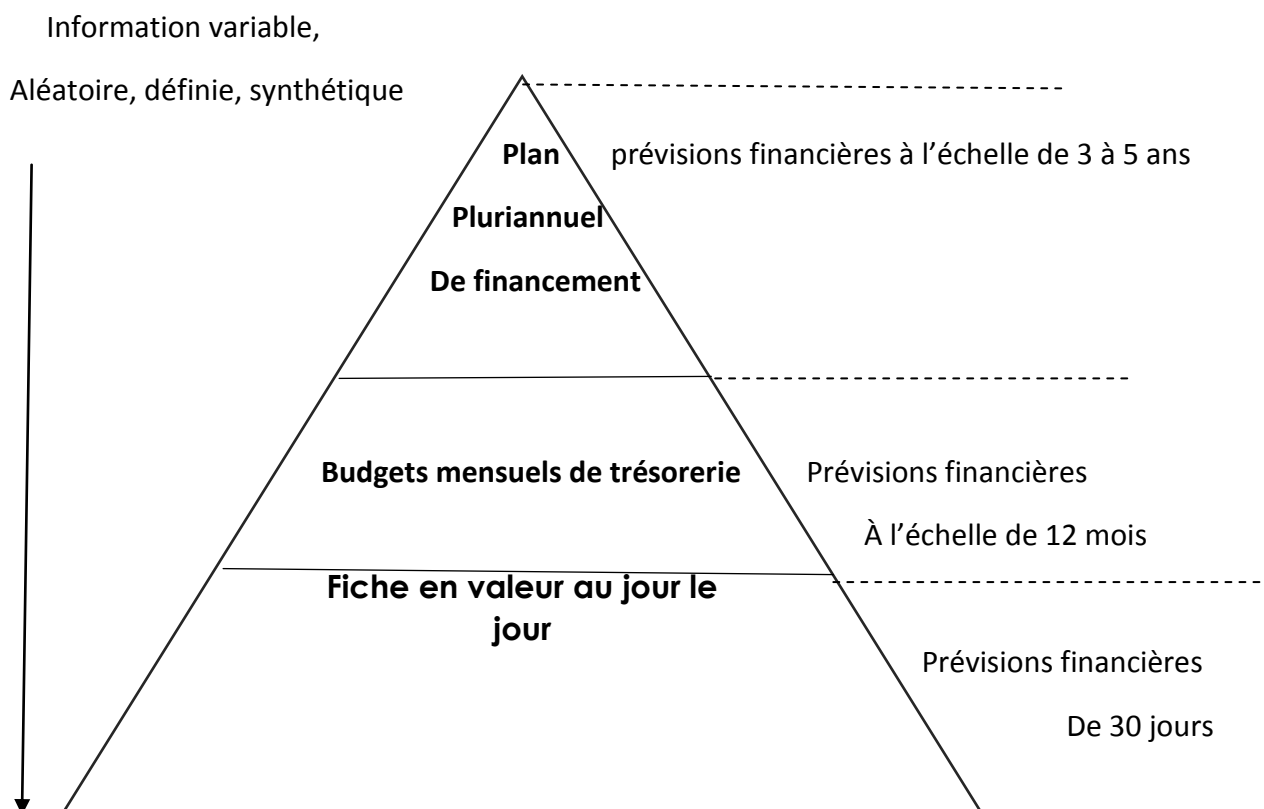
Afin d'anticiper l'avenir de la trésorerie de l'entreprise et de prendre les meilleures décisions, qui permettant d'assurer le maintien de l'équilibre financier à moindre coût et d'éviter au maximum les risques qui peut déstabiliser l'entreprise en général, donc il est nécessaire de faire des prévisions qui doivent être élaborées sur trois outils qui s'établissent sur trois horizons différents :

- Le plan de financement (une durée à long terme), représente les prévisions d'emplois et ressources. Dont l'élaboration relève de la direction financière ;
 - Le budget annuel de trésorerie (une durée d'an), permet notamment de s'assurer que les décisions prises au niveau du plan de financement conduisant à réaliser une trésorerie optimale (équilibrée). Élaboré par le contrôle de gestion ;
 - Enfin La fiche en date de valeur (une durée qui ne dépasse pas un mois), chercher l'équilibre des comptes bancaires en dates de valeur. Cette dernière est élaborée par le ou la trésorier(e).
-
- Cette démarche sera présentée dans le schéma suivant :

⁶³ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Dunod, paris, 2011, p53.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Schéma N° 15 : Les documents de la gestion de trésorerie



Information prédéfinie, répétitive,

Immédiate, élémentaire.

Source : ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Dunod, paris, 2011, p55.

1. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie

- En premier lieu, la réalisation d'un équilibre de trésorerie à base des techniques quantitatives de gestion.
- Placer les dirigeants de l'entreprise dans une situation de prévenir les événements éventuels, afin de se préparer aux prochaines décisions.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

- Il permet de constater les écarts qui relevant de la situation réelle et celle préétablie, est de passer ensuite à la démarche nécessaire afin de prendre les décisions correctives qui correspond à la situation.⁶⁴

2. Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau clé pour l'entreprise, qui représente les prévisions d'emplois et des ressources. La durée idéale de tel plan varie entre 3 et 7 ans.

2.1. Définition du plan de financement

« Le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel permet de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre ».⁶⁵

D'après cette définition nous pouvons dire que le plan de financement est un document prévisionnel, généralement la durée d'établissement de ce plan duré plus de trois ans jusqu'à cinq ans. Il est composé de l'ensemble des flux de recettes qui représentant des ressources durables dont disposera l'entreprise durant les années de déroulement de l'activité), et des emplois stables qui devaient être couvert par les ressources stables durant ces mêmes années.

Le plan de financement peut-être aussi défini comme « un tableau de synthèse qui globalise les besoins et ressources projetés sur trois à cinq ans, il sert beaucoup plus à la stratégie financière qu'à la gestion de la trésorerie. Il détermine annuellement le besoin de financement ou les disponibilités, il peut alors être à l'origine d'une augmentation de capital ou d'un investissement, ou encore d'un rachat de société ».⁶⁶

On constate que le plan de financement il permet de comparer entre les besoins prévisionnels de l'entreprise et ses ressources sur une durée généralement de 3 à 5 ans, ainsi l'évaluation des capitaux, dans le but de financer que ça soit les investissements en cours de création, ou pour financer le BFR.

2.2. L'utilité du plan de financement

La connaissance de la démarche du plan de financement est indispensable pour le trésorier de l'entreprise. Son rôle principal c'est de vérifier l'équilibre du financement de

⁶⁴ ABDMEZIEM Ahcene, Mémoire de master 2 « L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise » université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019. P 44.

⁶⁵ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Dunod, paris, 2011, p56.

⁶⁶ POLONIATO (B), VOYENNE (D), « la nouvelle trésorerie d'entreprise », 2ème édition, paris, 1995, p29.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

l'entreprise, puisqu'il représente la première étape de la prévision financière, Donc cette démarche permet de se rassurer sur les points suivants :

- Vérifier que le projet lancé par l'entreprise est financé de manière efficace et équilibrée ;
- Un véritable outil de validation financière des choix stratégique de l'entreprise ;⁶⁷
- Il permet d'avoir une idée globale du financement ;
- Un instrument qui aide l'entreprise dans la négociation des conditions des emprunts ;
- Un élément indispensable pour toute entreprise durant leur activité.

2.3. Elaboration d'un plan de financement

Le plan de financement est un document prévisionnel établi à priori, donc la construction de tel document se réalise souvent deux étapes :

- La création d'un plan de financement sans la prise en compte des financements externe (dette, augmentation de capital, etc.) en fonction des insuffisances constatées à la fin de chaque période pour mettre en évidence les besoins à couvrir.
- La deuxième étape consiste à la création d'un plan de financement équilibré on intègre les différents financements destinés à l'équilibrer.

Dans la construction du plan de financement, le total des ressources de l'entreprise doit être supérieur au total des besoin prévisionnelles estimés à financer dans le but de laisser une marge de sécurité.

L'élaboration d'un plan de financement nécessiter la présence de certaines documents prévisionnels à savoir ;

- Tableau des dettes financières et des frais financiers ;
- Le compte de résultat prévisionnel ;
- Le tableau d'amortissement ;
- Le tableau des investissements.

⁶⁷ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Dunod, paris, 2011, p58.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Tableau N° 5 : présentation d'un modèle du plan de financement

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Trésorerie initiale (1)					
Ressources					
Capacité d'autofinancement (CAF)					
Augmentation du capital					
Prix de cession d'éléments d'actif					
Subventions d'investissement					
Apport des associés					
Nouveau emprunt souscrits					
Autres ressources					
= Total ressources (2)					
Emplois					
Dividendes					
Remboursement des emprunts					
Augmentation du BFR					
Investissement nouveaux					
Autres besoins à financer					
= Total emplois (3)					
= Variation annuelle (4) = (2) - (3)					
Solde cumulé (5) = (1) + (4)					

Source : BELLIER DELIENNE (A), KHATH (S), « Gestion de la trésorerie », édition Economica, paris, 2000, p 28.

2.4. L'analyse du contenu du tableau

La présence d'un plan de financement permet à l'entreprise de vérifier que sa démarche d'investissement et de financement est cohérente. L'utilité de ce plan est-il

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

permis de s'assurer que les ressources couvrant les emplois et l'existence de aucune écart, est le plus important il garantit l'équilibre financier.

De ce fait, on constate que ce plan prend en compte l'ensemble des sources de financement ainsi que l'ensemble des emplois qui devient être couvrir par les ressources prévisionnelles. On remarque qu'il existe un lien entre le solde cumulé de fin de période avec la trésorerie de début de période (début d'activité), cette relation peut s'exprimer avec la formule suivante :

$$\text{Trésorerie de fin de période} = \text{Trésorerie de début de période (initiale)} + \text{solde de fin de période}$$

Pour la réalisation de ce plan de financement l'entreprise doit s'assurer que ;

- Le plan de financement doit-être personnalisé à la base des besoins réels de l'entreprise.
- Les ressources durables couvrant entièrement les emplois durables.
- Dans le cas où les apports interne ne couvrant pas les besoins permanents, il faudra combler cette insuffisance par un financement externe (concours bancaire) ou de réduire les besoins par cession d'actifs.
- Avant de s'engager dans un financement externe (Emprunt), il faut bien négocier sur la condition bancaire compte tenu de la capacité de remboursement.

Nous pouvons dire donc que « le plan de financement ou tableau de financement prévisionnel de concrétiser dans un même document les objectifs de l'entreprise et de préciser les moyens d'exploitation ainsi que les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre »⁶⁸

3. Le budget annuel de trésorerie

D'après REUSSELOT, « le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissement ou de décaissements sur une période donnée, le plus souvent annuelle, dans le but d'évaluer la position de trésorerie mois à mois ». ⁶⁹

Aussi, « le budget de trésorerie est un document de synthèse qui permet d'avoir une vision d'ensemble du système budgétaire et de vérifier sa cohérence avec les capacités financières de l'entreprise »⁷⁰

⁶⁸ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Dunod, paris, 2011, p56.

⁶⁹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Dunod, paris, 2011, p58.

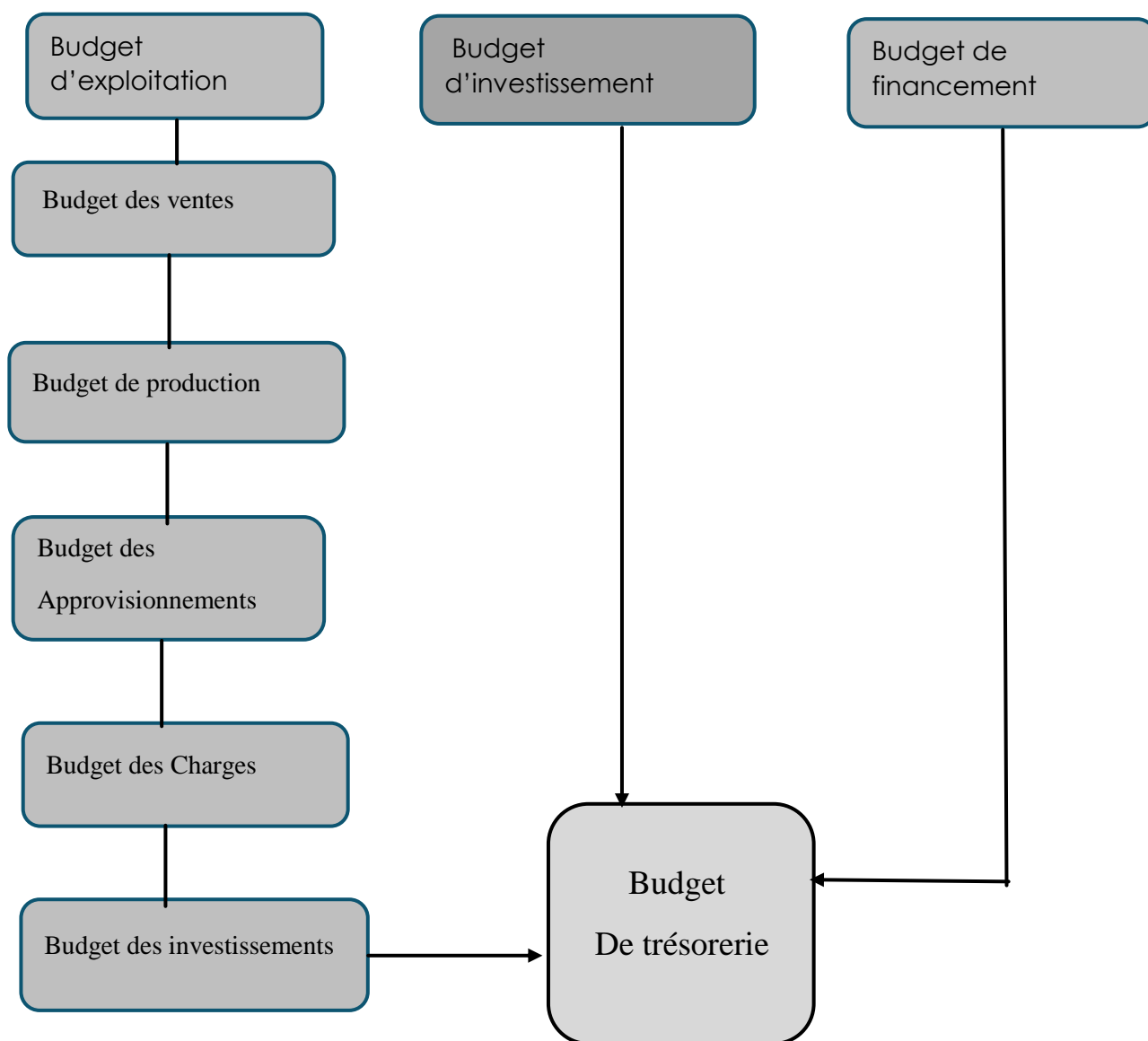
⁷⁰ STEPHANY (E), « Gestion financière », 2em Édition, Economica,2000, p176.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

A travers ces définitions on peut le considérer comme étant un élément qui traduit les dépenses et les recettes de l'entreprise prévues mois par mois, sous la forme d'un ensemble de flux monétaires prévisionnels. Nous pouvons dire donc que, la budgétisation de trésorerie peut être définie comme la synthèse et la cohérence de tous les budgets.

Le budget de trésorerie est donc l'aboutissement de tous les autres budgets de l'entreprise.

Schéma N° 16 : Représentation hiérarchique de construction du budget de trésorerie



Source : OGIEN (D) « gestion financière de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2008, p.122.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Le budget de trésorerie d'après le schéma est le dernier à être réalisé dans le processus budgétaire. Le plus important que l'horizon de ce budget est de 12 mois, donc suivi la trésorerie mois par mois qui permet d'éviter le risque d'erreur. Cette façon de travailler permet d'avoir une vision globale sur la trésorerie et son évolution.

3.1. Elaboration du budget de trésorerie

L'élaboration du budget de trésorerie est généralement établi mois par mois qui permet le suivi de la trésorerie, il passe par les étapes suivantes ;

3.1.1. Détermination des encaissements

Ils correspondent aux différentes entrées de fonds en trésorerie prévues de l'exploitation de l'entreprise, comme ;

- L'encaissement des créances clients, il faut tenir compte au délai de règlements accordées aux clients ;
- Des encaissements correspondent à des recettes encaissées par chèque ou virements bancaire ;
- Ressources générées indirectement par la politique d'investissement de l'entreprise tel que, la cession d'élément d'actif ;
- L'augmentation du capital ;
- Des ressources de financement stable (les apports, les emprunts à long terme) ;
- D'autre produits avec des dates d'encaissements connue.

3.1.2. Détermination des décaissements

Le budget des décaissements il contient tous les décaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période, ou au cours de période précédentes, mais à recevoir au cours de la période actuelle.

Le décaissement correspond aux flux financiers sortants prévues durant la période, par exemple :

- Le règlement des dettes (dette fournisseurs), avec une date d'échéance qui ne dépasse pas 30 à 90 jours.
- Le règlement des opérations d'achat des biens et services effectué par l'entreprise durant son activité.
- Le remboursement des emprunts avec le paiement des intérêts.
- Le paiement de dividendes.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

- La TVA due du mois précède.
- Les impôts plus des frais payés.

3.2. Construction du budget de trésorerie

La réalisation du budget de trésorerie se fait à partir des autres budgets déjà réalisés au cours de l'activité de l'entreprise à savoir :

- Le budget de financement LMT ; tenant compte de l'augmentation du capital, le remboursement des emprunts....
- Le budget d'investissement, il détailler mois par mois les éléments du plan de financement.
- Le budget d'exploitation ; repose sur les éléments inclus dans l'activité de l'entreprise tel que, les achats les ventes...

Le schéma ci-dessous résume le processus de construction du budget de trésorerie annuel :

Tableau N°6 : Présentation du budget de trésorerie prévisionnel

	Jan.	Fév.	Déc
-Encaissements sur vente (TTC)				
-Produits financiers à encaisser				
-Autre recettes à encaisser (TTC)				
= Total des recettes d'exploitation (1)				
-Décaissements sur les achats (TTC)				
-Païement des charges de personnel				
-Impôts et taxes d'exploitation				
-TVA à payer				
-Charges financières à déboursier				
-Autres charges d'exploitation à payer				
= Total des dépenses d'exploitation				
Solde d'exploitation mensuelle (3) = (1) – (2)				
-Cessions des immobilisations (TTC)				

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

-Nouveaux emprunt contractés				
=Total des recettes hors exploitation (4)				
-Investissements (TTC) -Echéance de remboursement d'emprunts -Impôt sur les bénéfices -TVA à payer				
=Total des dépenses hors exploitation				
= Solde hors exploitation (6) = (4) – (5)				
=Solde globale mensuel (7) = (3) + (6)				
(+ ou -) décision de trésorerie (financement ou placement)				
Solde cumulé mensuel (y compris solde initial de début de l'année)				

Source : : Jean-Claude Juhel, « Gestion optimal de la trésorerie des entreprises », Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 1978, p47.

Interprétation :

- Une situation de trésorerie positive signifie que les ressources permettent de couvrir l'intégralité des besoins et la présence d'un excédent de trésorerie. Il est donc important de faire des placements qui permettra la création de valeurs supplémentaire.
- Par contre, une situation de trésorerie négative c'est un mauvais signe de gestion, qui traduit une insuffisance de trésorerie. Dans ce cas il faut trouver des moyens de financements à court terme pour faire face à ses besoins notamment, le recours à des concours bancaire, des découverts bancaires...

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

3.3. L'utilité du budget de trésorerie

« Il présente plusieurs avantages pour l'entreprise, car il permet »⁷¹ :

- D'évaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget rassurera la banque quant à la destination des financements CT. Elle vérifiera également la vraisemblance des hypothèses qui le sous-tendent. Elle acquiert le sentiment que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie. Le budget est donc moins utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive, à moins qu'il ne s'agisse de la filiale d'un groupe et que la maison mère veuille mesurer le montant des excédents qui pourront lui être « remontés » ;
- De vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, investissements, remboursement d'emprunts à LMT. Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix. Lorsque le choix « d'autofinancer » un investissement dégrade de façon significative la trésorerie prévisionnelle, le trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT ;
- De calculer les frais ou produits financier CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel. Le budget permet également de mesurer l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT.

« Le budget de trésorerie joue pourtant un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale »⁷²

La budgétisation de trésorerie permet également aux trésoriers d'anticiper le recours aux emprunts bancaires ou d'envisager le placement des excédents de liquidités sur la base des prévisions d'entrées et de sorties de trésorerie sur le cycle financier et d'exploitation.

Notamment, sa stratégie de travail permet le suivi de l'équilibre de la trésorerie et plutôt de bien mesurer la performance de l'entreprise afin d'identifier les principales causes d'une trésorerie négative est de prendre les décisions nécessaires pour résoudre ces difficultés et de trouver des solutions.

Par conséquent, ce budget joue un rôle important dans la détermination du niveau de trésorerie minimum requis pour réaliser un ajustement des flux de monétaires.

Dans tous les cas, pour assurer un suivi quotidien de solde bancaire de l'entreprise, la gestion trésorerie doit être optimisée par un budget de trésorerie en date de valeur.

⁷¹ Michel Sion « gérer la trésorerie et la relation bancaire » 6eme édition, Dunod, paris,2015, p34.

⁷² CONSO (P) et HEMECI (F), « Gestion financière de l'entreprise », 9èmeédition, Dunod, Paris, P335.

CHAPITRE II : *Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise*

4. La fiche en date de valeur (gestion au jour le jour)

La suite du plan de trésorerie est l'établissement d'un certain document de prévision qui permet le suivi quotidien de la trésorerie de l'entreprise, appelé la fiche en valeur.

Mais avant de passer à la définition de la fiche en valeur, il faut savoir que « les prévisions à très court terme sont constituées des mouvements inscrits sur la fiche en valeur et non encore reconnus dans le solde bancaire ». ⁷³

4.1. Définition de la date de valeur

« La date de valeur est le moment à partir duquel une somme créditée en compte peut être retirée sans que le titulaire ait à payer d'agio débiteur (dans le cas où le retrait rendrait débiteur le solde du compte) lors d'un encaissement. Et c'est l'instant à partir duquel une somme débitée en compte devient indispensable lors d'un décaissement ». ⁷⁴

Autrement dit, « On appelle date de valeur d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité ou crédité. C'est la date prise en compte pour le calcul des intérêts ». ⁷⁵

D'après ces définitions, nous pouvons dire que la date de valeur est la date prise en compte réellement par la banque pour le calcul des intérêts débiteur ou créditeur.

⁷³ Michel Sion « gérer la trésorerie et la relation bancaire » 6ème édition, Dunod, Paris, 2015, p52.

⁷⁴ VERNIMMEM Pierre, QUIRY Pascal, LE FUR Yann, « Finance d'entreprise » édition, Dalloz, Paris.

⁷⁵ DELAHAYE (J) et DELAHAYE (F), « Finance d'entreprise et Manuel d'Application, Edition Dunod, Paris, p456.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Tableau N° 7 : Présentation de Quelques dates de valeur applicable sur les l'entreprises par les banques

Opération d'encaissement	Date de valeur
-Versements d'espèces -Chèques remis : <ul style="list-style-type: none">• Sur caisse• Sur place• Hors place• Etranger -Virement reçu -Avis de prélèvement permanent -Effet de commerce à l'escompte	Jour de traitement de l'opération Jour d'opération + 1j œuvré Jour d'opération + 2j œuvré Jour d'opération + 5j œuvré Jour d'opération + 5 à 15j œuvré Jour d'opération + 1j calendaire Jour d'opération + 4j calendaires Jour d'opération + 1j œuvré au calendaire Après la date de début de calcul de la remis.
Opération de décaissement	Date de valeur
-Retrait d'espèce -Chèque émis -Virement émis -Paiement d'avis de prélèvement -Paiement d'effet de commerce	Jour d'opération Jour d'opération – 2j calendaire Jour d'opération – 1j calendaire Jour d'opération – 1j calendaire Jour de paiement – 1j calendaire

Source : Informations fournies par l'assistant chargé du service trésorerie.

4.2. Définition du budget de trésorerie en date de valeur ⁷⁶

La fiche de valeur ou le budget de trésorerie en date de valeur est document extracomptable, notamment il permet de positionner les opérations de recettes et des dépenses en date de valeur et non plus en date comptable. Il regroupe toutes les prévisions d'encaissements et de décaissements à très court terme à la base des dates de valeur. Ainsi pour que l'entreprise arrive à prévoir ces encaissements et ces décaissements, il est nécessaire de faire une analyse bien détaillée des dates d'encaissement des créances client et de règlement des fournisseurs.

En effet, La fiche de valeur il joue un rôle important dans la gestion de trésorerie, il permet au trésorier de réaliser :

- De classer les flux d'encaissement et de décaissement selon la nature de l'opération (émission ou réception de cheque, avis de prélèvement...).

⁷⁶ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Dunod, paris, 2011.

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

- Afficher les décisions prise par le trésorier, que ça soit des décisions de financement d'un déficit ou de dépenses de placement.
- Suivi la trésorerie au jour le jour.
- Aide le trésorier de prendre des décisions sur les dates de placement ou de blocage des financements.
- D'optimiser la rentabilité des disponibilités oisives.

Parmi ses caractéristiques on trouve :

- La présentation des flux financiers se fait sur un horizon quotidien.
- De nature extracomptable, les opérations des recettes et dépenses sont positionnées en date de valeur.
- L'enregistrement de toutes les opérations de l'activité du jour, qui permet au trésorier de ne pas avoir des incidences directes.
- Le solde final après décision doit être nul (solde de trésorerie zéro)

4.3. La structure de la fiche en valeur

Le fiche en valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne de la trésorerie. Élaboré par le trésorier ou par le responsable financier, il travaille sur un horizon de 10 à 15 jours. Il se présenter comme suit :

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Tableau N°8 : Présentation d'un modèle d'une fiche en valeur

	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
Recettes							
Petit chèque							
Chèque SP							
Chèque HP							
Effet à l'encaissement							
Avis de prélèvement							
Virements reçus							
Autres							
Total recettes							
Dépenses							
Gros chèques							
Petit chèque							
Virement émis							
Prélèvent							
Domiciliation							
Autre							
Total dépenses							
Solde avant décision							
Décision							
Escompte							
Moyen terme							
Crédit trésorerie							
Solde après décisions							

Source : www.compta-facile.com

CHAPITRE II : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Conclusion

Augmenter la rentabilité financière de l'entreprise est basé le contexte d'une gestion optimale de la firme.

Dans ce chapitre nous avons abordé dans un premier temps, les risques de marché contre lesquels l'entreprise doit se prémunir à savoir (le risque de taux d'intérêt et risque de change), puis dans un deuxième temps nous avons procédé au techniques d'optimisation de la gestion de trésorerie qui nous fait déduire que la gestion de la trésorerie est une fonction prévisionnelle qui nécessite un suivi journalier dans le but de prendre des décisions financière pour optimiser la disponibilité et réaliser l'équilibre financières.

En dernier lieu, la trésorerie est un indicateur de la santé financiers de l'entreprise, donc la gestion optimale de la trésorerie permet de prendre les meilleures décisions stratégiques pour le développement de l'activité et assurer la rentabilité financière sur une long durée. Ainsi une analyse de la trésorerie de l'entreprise est nécessaire afin de bien mesurer la situation financière, donc ceci fera l'objet du troisième chapitre.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Chapitre III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Introduction

Les différents concepts et explications théoriques présentés dans les chapitres précédents nécessitent d'être illustrés par un cas pratique, notamment la mise en œuvre d'une tâche test d'évaluation des procédures de contrôle interne d'une entreprise, afin de mieux appréhender l'authenticité de la pratique d'évaluation. Nous avons choisi ce lieu de stage dans cette entreprise qui est Electro-Industries, est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de transformateurs de distribution et de moteurs électriques, avec une forte présence sur le marché national.

Section 01 : présentation de l'entreprise Electro-Industries

Dans cette section, nous discuterons de l'histoire de l'industrie électronique et de son emplacement, de son statut juridique et de son capital social et on illustrera ces informations avec un organigramme. Selon les documents internes de l'entreprise, nous le présentons comme suit :

1. Historique de l'entreprise d'Electro-Industries d'Azazga

L'Electro-industrie est le résultat de la restructuration du secteur industriel algérien. Les années 1980-2000 ont conduit à la restriction de l'ENEL d'Annecy dans un certain nombre d'ENPE/SPA en 1999, dont l'industrie électronique. L'usine a été construite dans le cadre d'un contrat clé en main avec un partenaire allemand, à savoir :

- Siemens : Produits : moteurs, alternateurs, générateurs ;
- Trafo-Union : pour les produits transformateurs ;
- Fritz Werner : La partie ingénierie du projet, y compris la mise en production et La production de transformateurs a commencé en 1985, et la production de moteurs électriques et d'alternateurs en 1986.

Ces produits ont été fabriqués sous licence de Siemens jusqu'en 1992, date à laquelle l'industrie électronique a été créée sous sa forme actuelle en tant que société indépendante, devenant une société par actions en janvier 1999. Après le spin-off d'ENEL (National Electronics Corporation).

2. Localisation et superficie

Elle est située dans une zone agricole de 39,5 hectares, sur la route nationale 12, à 30KM du chef-lieu de la province de Tizi-Ouzou et à 08KM du chef-lieu de la daïra AZAZGA.

3. Statut juridique et capitaux sociaux

Electro-Industries est une société anonyme EPE/SPA, entreprise publique économique. Selon la loi n° 88-01 du 13 janvier 1988, le capital social est de 4 753 millions de dinars (4 753

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

000 000). Entièrement propriété de l'État. Nous avons présenté les différentes divisions de l'entreprise (industrie électronique), et les tâches de chaque division.

4. Composition du complexe d'Electro-Industries

L'Industrie Electronique est constituée de trois (03) unités ; toutes implantées sur un même site :

- Unité de fabrication de transformateurs de distribution (moyenne tension, basse tension) ;
- Unités de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et ensembles dynamo ;
- Unité de service technique, principalement pour les deux unités mentionnées et la sous-traitance Externe.

5. Effectif global de l'entreprise

L'Electro-Industrie compte 883 salariés dont 22% de cadres, 31% d'agents de maîtrise et 47% d'exécution. Les agents sont répartis dans trois unités de production ; ces unités sont assistées par une structure d'appui, à savoir la direction générale, la direction centrale et les agences d'appuis.

6. Domaine d'activité

Electro-Industrie est un leader national et continental de l'industrie électronique. Ses activités remontent à 1986, produisant des moteurs électriques, des alternateurs et des transformateurs de distribution. Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations de la Commission électrotechnique internationale (CEI), ainsi qu'aux recommandations de la norme allemande DIN (norme industrielle allemande), du comité de normalisation allemand, VDE "Verdien Deutsch Electric Ar" (Fédération allemande de l'électricité).

7. Etat des unités et leurs perspectives

7.1. Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique

Cette unité produit des moteurs et alternateurs similaires à ceux du concédant des années 80 (SIEMENS) et respecte les recommandations CEIDIN/VDE. Le niveau de qualité des moteurs et des alternateurs a été prouvé par des clients nationaux et étrangers dans des opérations dans l'ex-Union soviétique, en France et au Maroc. La division automobile, bien qu'absorbant 80% de l'investissement, n'avoir jamais atteint le volume de sa taille, sa rentabilité est donc incertaine. La capacité de production de l'unité est de :

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

- 5000 transformateurs par an, 0,25kw/400kw.
- 50 000 moteurs par an, 50kw/3150kw.
- 2000 alternateurs par an, 15kw/1250kw.
- Installer 400 générateurs.

L'unité est équipée de tous les équipements nécessaires à la fabrication et au test du produit fini.

Actuellement, l'unité emploie 332 agents dont 50 cadres et stocke 9 000 moteurs monophasés. La commercialisation est le principal problème de l'entreprise, causé par la mauvaise situation financière du client POVAL. Berrouagua La question de savoir qui reste.

7.2. Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique)

Hygiène des productions avancées transformées par leurs transformateurs en produits finis.

- Hygiène des stocks.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Rapprochement des clients.
- Recherche permanente de marchés export et de partenaires.

Au vu des faibles ventes de moteurs, il a été décidé d'agir et de développer les outils de production de masse dont le marché a besoin, tels que :

- Elargir la gamme monophasée.
- Production de moteurs spécifiques au client.
- Fabrication de moteurs à 2 vitesses.
- Fabrication de classe d'isolation H.
- Installer le générateur.
- Moteurs de climatisation pour ENEIM. Produits en développement :
- Motoréducteur.
- Moteur frein.

7.3. Unité transformateurs UTR

Les unités de transformateur fonctionnent à 100 % de ces capacités. En moyenne, 5 000 transformateurs sont produits par an. Par conséquent, il couvre 70% de la demande du

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

marché national. Les 30% restants sont satisfaits de la concurrence, notamment étrangère, i compris :

- TRANSNSFO français (France) ;
- MINEL TRANSFO (Yougoslavie) ;
- TRANSFO TUNISIEN (Tunisie) ;
- MATELEC (Liban).

Cependant, il convient de noter que les clients reconnaissent l'excellente qualité des transformateurs électriques et n'utiliseront des produits concurrents que lorsque les produits électriques ne sont pas disponibles. Les principaux clients des transformateurs de l'industrie électrique sont la CAMEG et KAHRIF qui vend les équipements des sociétés nationales SONELGAZ, CAMEG et KAHRIF à différents clients, et AMIMER ENERGIE utilise des prix négociables avec les clients grossistes. Les prix du catalogue s'appliquent aux autres clients.

7.3.1. Perspectives de L'UTR

Les projets futurs de l'unité sont les suivants :

- Satisfaire le marché national en augmentant la capacité de production (jusqu'à 6 000 transformateurs par an).
- Approche de la sortie.
- Mise à jour de la technologie de l'entreprise en introduisant la technologie des transformateurs hermétiques et secs.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

La fiche d'identité :

La fiche d'identité d'Electro-industries Se présente comme suit ;

Nom	Electro-industries
Forme juridique	ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE Société par actions SPA.
Capital social	4 753 000 000 DA
Siège social	Route Nationale N12 AZAZGA BP 17 15300 TIZI OUZOU ALGERIE.
Activité principale	Entreprise publique de production de matériels électriques industriels.
Propriété commerciale	Fabrication et Commercialisation
Début de l'activité	1980
Tel :	213 26 14 99 71
Fax :	213 26 14 98 00

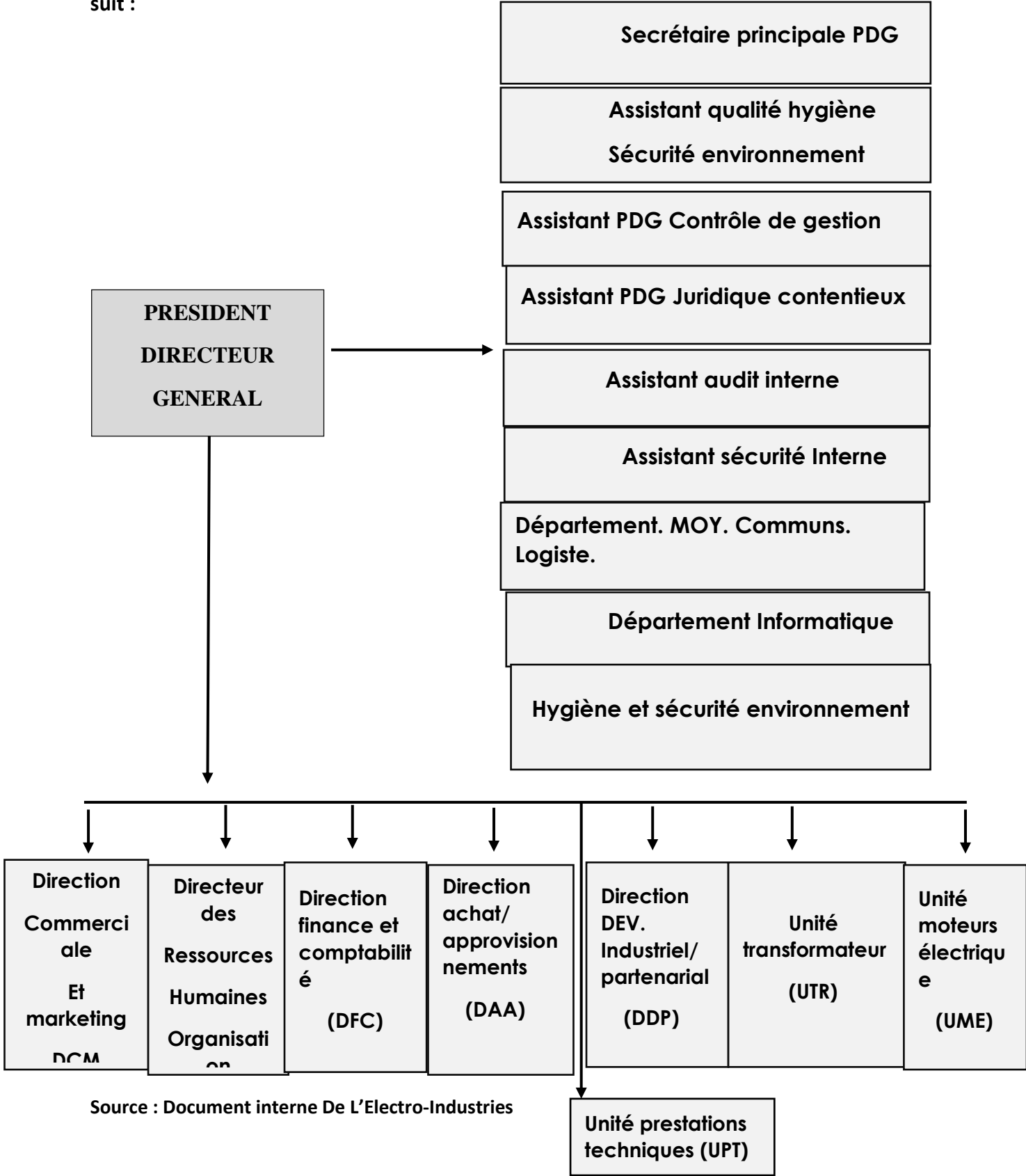
Source : établi par nous-même à partir des données du bilan d'Electro-industrie.

8. L'organigramme de l'EP/Electro-Industries :

La société est organisée en structure opérationnelle et fonctionnelle, garde une flexibilité importante pour répondre au mieux aux fluctuations de l'environnement. Se présente comme suit :

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Schéma N°17 : L'organigramme de l'EP/Electro-Industries/AZAZGA se présente comme suit :



Source : Document interne De L'Electro-Industries

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

9. Présentation de la structure d'accueil

Mon stage pratique a été prise en charge par la Direction Finance plus précisément le service de trésorerie.

9.1. Service de trésorerie

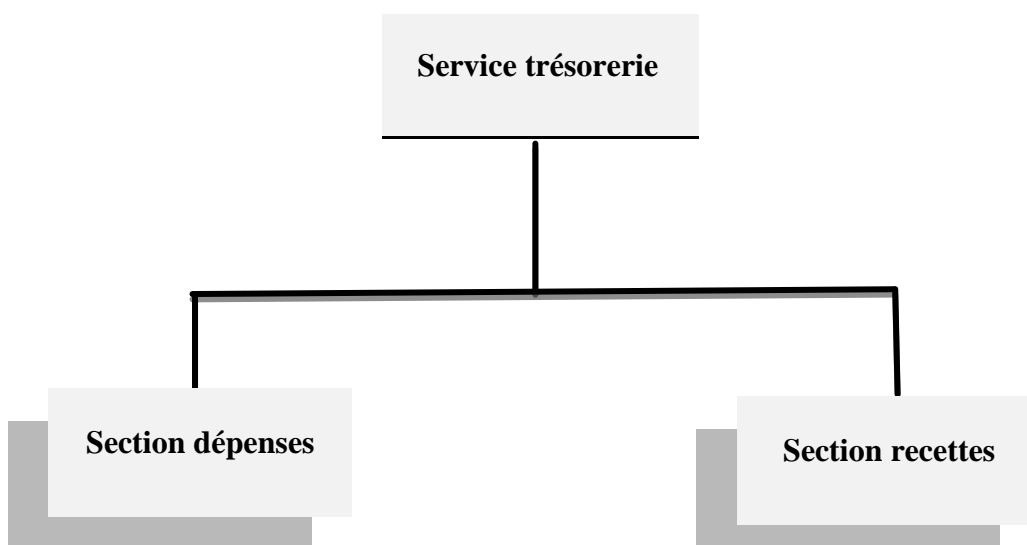
9.1.1. Présentation du service trésorerie :

Un service chargé des liquidités de l'entreprise, il s'occupe principalement du contrôle des sorties et rentrées d'argent, Son rôle consiste donc à gérer de manière prévisionnelle l'ensemble des flux de trésorerie de l'entreprise. Leur objectif est de suivre en permanence la situation bancaire (compte bancaire) et la caisse afin de détermine la position de la trésorerie finale.

9.1.2. Les missions principales du service trésorerie

- Le contrôle de la conformité des recettes et dépenses ;
- Le contrôle périodique de la caisse et les documents bancaires ;
- La recherche des meilleurs modes de financement ;
- Analyse et gérée toutes forme de risques ;
- L'optimisation de la rentabilité des fonds ;
- Assurer l'équilibre financière à moindre cout et à long terme.

Schéma N°18 : L'organisme du service de la trésorerie



Source : Document interne de l'entreprise

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

10. Clients et fournisseurs de l'Electro-Industries :

Les clients et les fournisseurs de l'Electro-Industrie se présentent comme suit :

- **Les clients**

Les produits proposés sur le marché par l'entreprise Electro-Industrie sont des produits de qualité, a été approuvé aussi bien par la clientèle locale que par la clientèle étrangère.

L'Electro-Industries est le seul fabricant de ces produits se le territoire algérien, ça s'exprime par le nombre de la clientèle avec lesquels il travaille à savoir :

Clientèle locale	Clientèle étrangère
- SONELGAZ	- URSS
- ENIEM	- OUGANDA.
- KAHIF	
- ENMIP	
- POVAL ET SKMK	

- **Fournisseurs**

L'Electro-Industries est une entreprise de fabrication et de commercialisation du trois matériels électriques à savoir ; Moteurs et Alternateurs, Transformateurs. Cette fabrication est basée sur l'achat de la matière première qui provient essentiellement des pays européens tels que : (la France, l'Espagne, l'Italie...) et de certains fournisseurs locaux.

Fournisseurs Locaux	Fournisseurs Etrangers
-ENAP (LAKHDARIA)	-WELMAC (Allemagne)
-TREFI Cuivre	-SOFLIEC (France)
-SARL Cofa	-DJMILEX (France)
-LINDE GAZ (ALGER)	-ASE METAL (Belgique)
-SARL EPEC	

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'Entreprise L'Electro-Industrie

La trésorerie est un élément clé dans l'entreprise, il se représente comme un indicateur de l'équilibre financière. Donc il est indispensable d'analyser la situation financière de l'entreprise l'Electro-Industries. Dans cette section nous étudierons la gestion de la trésorerie de l'entreprise en utilisant des méthodes et des outils qui nous permettent d'évaluer la performance financière en regroupant ses différents indicateurs, notamment : la sécurité, la rentabilité et la solvabilité. Notre analyse doit être basée sur les éléments suivants à savoir :

- Le bilan comptable, Année (2016/2017/2018)
- Le compte de résultat
- Le tableau de flux de trésorerie.

Afin de réaliser notre travail convenablement nous avons commencé par l'analyse des bilans comptable de l'entreprise sur la période allant de 2016 à 2018, en présentant quelques ratios dans le but d'apprécier la solvabilité de l'entreprise **Electro-Industries** et examiner sa rentabilité financière. Puis nous avons évalué la performance de l'entreprise à partir des différentes approches d'analyse de la trésorerie, Enfin nous avons terminé notre démarche par une analyse des flux de trésorerie en se basent sur l'approche dynamique.

1. Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers la structure financière :

Par conséquent, un bilan financier est un tableau qui satisfait à cette condition. Obtenir après le retraitement et le reclassement de certains postes de l'actifs et du passif, il permet l'évaluation des entreprises du point de vue de l'analyse de la liquidité et l'exigibilité. Nous permettons également l'élaboration des bilans en grandes masses.

1.1 Présentation des bilans financier et des bilans en grandes masses pour l'années 2016/2017/2018 :

La présentation des bilans financiers de l'entreprise **L'Electro-Industries** se fait à partir des annexes **N°1, N°2 et N°3**. Se présente comme suit :

1.1.1. Présentation du bilan financier pour l'année 2016

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Tableau N°9 : Présentation du bilan financier de l'année 2016

ACTIFS	MONTANT	PASSIF	MONTANT
ACTIF NON COURANT		CAPITAUX PROPRES	
Ecart d'acquisition ou (goodwill)	0.00	Capital émis	4 753 000 000,00
Immobilisations incorporelles	4 536 640,83	Dotations de l'Etat	0.00
Immobilisations corporelles		Autres fonds propres	0.00
Terrains	3 418 310,00	Primes et réserves (réserves consolidées)	2 096 008 845,01
Bâtiments	1 513 138 082,16	Ecart de réévaluation	0.00
Autres immobilisations corporelles	440 083 341,41	Ecart d'équivalence	
Immobilisations en concession	0.00	Résultat net	147 787 481,47
Immobilisations en cours	1 110 126,09	Autres capitaux Propres-rapport À nouveau	0.00
Immobilisations financières		Liaison inter unités	0.00
Titres mis en équivalences -Entreprise associés	0.00	Total capitaux propres	6 996 796 326,48
Autres participants et Créances rattachés	0.00	PASSIF NON COURANT	
Autres titres immobilisés	1 450 000 000,00	Emprunts et dettes Financières	310 540 159,43
Prêts et autres actifs Financiers non courants	550 000 000,00	Impôts (différés et Provisionnés)	0.00
Impôts différés actif	43 783 727,98	Autres dettes non Courantes	0.00
Total actif non courant	4 006 070 228,47	Provisions et produits Comptabilisés d'avance	219 949 905,88
ACTIF COURANT		Total passif non Courant	530 490 065,31
Stocks et en cours	2 718 023 376,26	PASSIF COURANT	
Créances et emplois Assimilés		Fournisseurs et Comptes rattachés	240 925 935,48
Clients	513 872 272,21	Impôts	1 753 114,00
Autres débiteurs	347 357 506,66	Autres dettes	114 619 744,70

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Impôts	105 976 466,80	Trésorerie passif	0.00
Autres actifs courants	0.00		
Disponibilité et assimilés			
Placements et autres Actifs financiers courants	0.00		
Trésorerie	193 285 335,57		
Total actif courant	3 878 514 957,50	Total passif courant	357 298 794,18
TOTAL GENERAL ACTIF	7 884 585 185,97	TOTAL GENERAL PASIF	7 884 585 185,97

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan comptable de l'entreprise.

Après la présentation du bilan financier, le bilan en grande masse se présente comme suit :

Tableau N°10 : présentation du bilan en grande masse au 31/12/2016

ACTIF	MONTANT	%	PASSIF	MONTANT	%
VI	4 006 070 228,47	50%	CP	6 996 796 326,48	88.74%
VE	2 718 023 376,26	34,5%	DLMT	530 490 065,31	6,73%
VR	967 206 245,6	12,3%	DCT	357 298 794,18	4,53%
VD	193 285 335,57	2.5%			
TOTAL ACTIF	7 884 585 185,97	100%	TOTAL PASSIF	7 884 585 185,97	100%

Source : Réalisé par nous-même à partir du bilan financier.

1.1.1. Présentation du bilan financier pour l'année 2017

Tableau N°11 : présentation du bilan financier pour l'année 31/12/2017

ACTIFS	MONTANT	PASSIF	MONTANT
ACTIF NON COURANT		CAPITAUX PROPRES	
Ecart d'acquisition ou (goodwill)	0.00	Capital émis	4 753 000 000,00
Immobilisations incorporelles	7 420 006,05	Dotations de l'Etat	0.00
Immobilisations corporelles		Autres fonds propres	0.00
Terrains	3 418 310,00	Primes et réserves (réserves consolidées)	2 142 566 326,48
Bâtiments	1 386 510 414,70	Ecart de réévaluation	0.00
Autres immobilisations corporelles	440 671 852,73	Ecart d'équivalence	

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Immobilisations en concession	en	0.00	Résultat net	180 376 112,15
Immobilisations en cours	en	4 737 501,21	Autres capitaux Propres-rapport À nouveau	0.00
Immobilisations financières			Liaison inter unités	0.00
Titres mis en équivalences -Entreprise associés	en	0.00	Total capitaux propres	7 075 942 438,63
Autres participants et Créances rattachés		0.00	PASSIF NON COURANT	
Autres titres immobilisés		1 450 000 000,00	Emprunts et dettes Financières	323 412 900,23
Prêts et autres actifs Financiers non courants		550 000 000,00	Impôts (différés et Provisionnés)	0.00
Impôts différés actif		46 218 738,97	Autres dettes non Courantes	0.00
Total actif non courant		3 338 976 823,66	Provisions et produits Comptabilisés d'avance	226 607 484,75
ACTIF COURANT			Total passif non Courant	550 020 384,98
Stocks et en cours		2 832 773 595,0	PASSIF COURANT	
Créances et emplois Assimilés			Fournisseurs et Comptes rattachés	257 099 125,54
Clients		882 427 550,72	Impôts	37 793 242,00
Autres débiteurs		352 332 582,18	Autres dettes	126 575 961,66
Impôts		12 008 479,3	Trésorerie passif	0,00
Autres actifs courants		0.00		
Disponibilité et assimilés				
Placements et autres Actifs financiers courants		0.00		
Trésorerie		628 912 121,88		
Total actif courant		4 708 454 329,15	Total passif courant	421 468 329,20

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan comptable de l'entreprise.

Par conséquent, cette présentation nous permettre d'élaborer le bilan en grande masse pour l'an 2017 :

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Tableau N°12 : Le bilan en grande masse au 31/12/2017.

ACTIF	MONTANT	%	PASSIF	MONTANT	%
VI	3 338 976 823,66	41,49%	CP	7 075 942 438,63	87,93%
VE	2 832 773 595,01	35,20%	DLMT	550 020 384,98	6,83%
VR	1 246 768 612,26	15,49%	DCT	421 468 329,20	5,24%
VD	628 912 121,88	7,82%			
TOTAL ACTIF	8 047 431 152,81	100%	TOTAL PASSIF	8 047 431 152,81	100%

Source : Réalisé par nous-même à partir du bilan financier.

1.1.1. Présentation du bilan financier pour l'année 2018

Tableau N°13 : le bilan financier au 31/12/2018

ACTIFS	MONTANT	PASSIF	MONTANT
ACTIF NON COURANT		CAPITAUX PROPRES	
Ecart d'acquisition ou (goodwill)	0.00	Capital émis	4 753 000 000,00
Immobilisations incorporelles	5 459 850,40	Dotations de l'Etat	0.00
Immobilisations corporelles		Autres fonds propres	0.00
Terrains	3 418 310,00	Primes et réserves (réserves consolidées)	2 142 566 326,48
Bâtiments	1 255 025 685,73	Ecarts de réévaluation	0.00
Autres immobilisations corporelles	445 963 725,52	Ecart d'équivalence	
Immobilisations en concession	0.00	Résultat net	65 607 186,38
Immobilisations en cours	12 626 954,86	Autres capitaux Propres-rapport À nouveau	0.00
Immobilisations financières		Liaison inter unités	0.00
Titres mis en équivalences -Entreprise associés	0.00	Total capitaux propres	6 990 894 625,01
Autres participants et Créances rattachés	630 300 000,00	PASSIF NON COURANT	
Autres titres	1 450 000 000,00	Emprunts et dettes	350 124 158,55

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

immobilisés		Financières	
Prêts et autres actifs Financiers non courants	0,00	Impôts (différés et Provisionnés)	0.00
Impôts différés actif	57 183 012,58	Autres dettes non Courantes	472 675 000,00
Total actif non courant	3 859 977 539,09	Provisions et produits Comptabilisés d'avance	255 220 692,41
ACTIF COURANT		Total passif non Courant	1 078 019 850,96
Stocks et en cours	2 640 970 698,26	PASSIF COURANT	
Créances et emplois Assimilés		Fournisseurs et Comptes rattachés	390 278 493,57
Clients	1 288 891 362,24	Impôts	26 069 172,00
Autres débiteurs	35 247 196,55	Autres dettes	121 151 710,41
Impôts	18 230 439,86	Trésorerie passif	0,00
Autres actifs courants	0.00		
Disponibilité et assimilés			
Placements et autres Actifs financiers courants	0.00		
Trésorerie	763 096 615,95		
Total actif courant	4 746 436 312,86	Total passif courant	537 499 375,98
TOTAL GENERAL ACTIF	8 606 413 851,95	TOTAL GENERAL PASIF	8 606 413 851,95

Source : Elaboré par nous même à partir du bilan comptable de l'entreprise.

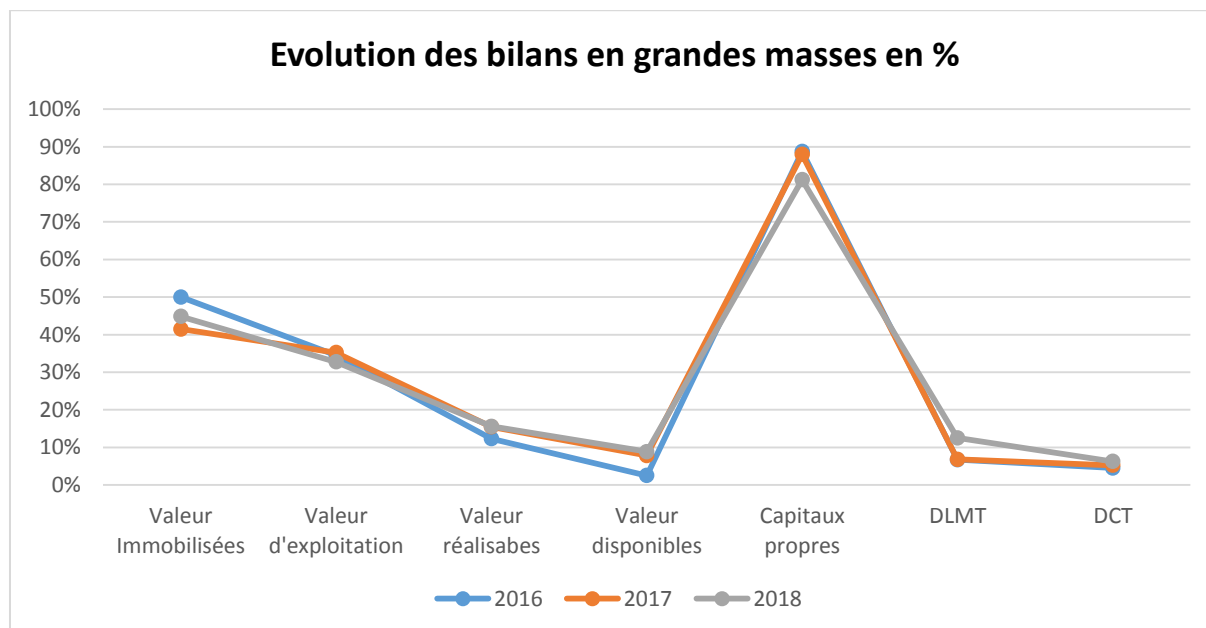
Tableau N°14 : Le bilan en grande masse au 31/12/2018.

ACTIF	MONTANT	%	PASSIF	MONTANT	%
VI	3 859 977 539,09	44,85%	CP	6 990 894 625,01	81,22%
VE	2 640 970 698,26	32,74%	DLMT	1 078 019 850,96	12,53%
VR	1 342 368 998,65	15,60%	DCT	537 499 375,98	6,25%
VD	763 096 615,95	8,87%			
TOTAL ACTIF	8 606 413 851,95	100%	TOTAL PASSIF	8 606 413 851,95	100%

Source : Réalisé par nous-même à partir du bilan financier.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Graphe N° 1 : Représentation de l'évolution en pourcentage des bilans en grandes masses de 2016 à 2018.



Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans en grandes masses de 2016 à 2018.

1.1.2. L'analyse des bilans en grandes masses :

L'analyse des bilans de l'entreprise L'Electro-Industries sur les trois années (2016, 2017, 2018), c'est dans le but de vérifier la concordance entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité du passif. Nous avons constaté les remarques suivantes :

- **Les valeurs immobilisées** : Durant les trois années 2016/2017/2018, ces valeurs représentées respectivement ; 50%, 41,49% et 44,85. En effet les actifs immobilisés ont enregistré une dépréciation entre 2016 et 2017 soit de 8,51% puis une légère augmentation de 3,36% entre 2017/2018 due principalement de la variation de la valeur des immobilisations en cours. En termes de structure, ces valeurs représentent moins de 50%, Ce qui n'est pas normale pour une entreprise de type industrielle et qui travaille sur un marché national et international.
- **Les valeurs d'exploitation** : une variation durant les trois exercices soit par une augmentation légère de 0,7% entre 2016/2017, mais une baisse a été enregistrée pour l'année 2018 de 2,8%. Cette progression et due principalement à l'augmentation des stocks en cours en 2017 qui a été causé par la continuité de l'entreprise de produire malgré les ventes sont faibles, puis une régression en 2018.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

- **Les valeurs réalisables** : Ce poste a connu une augmentation légère de 3,19%, ceci est dû à l'augmentation des créances clients suite à des délais de recouvrements des clients qui n'arrange pas l'entreprise pour couvrir ses charges en contrepartie.
- **Les valeurs disponibles** : Une augmentation notable de 5,3% puis de 1,07%, cette progression est due aux clients qui ont réglé leurs crédits donc une grande partie des valeurs réalisables qui a été transformée en valeurs disponibles. En contrepartie il faut signaler que le taux de 8,87% dépasse la norme qu'il faut respecter qui est de 5% pour les entreprises industrielles, qui se traduit par l'amélioration de la gestion de trésorerie.
- **Les fonds propres** : On remarque que la part des fonds propres dans la totalité des ressources de l'entreprise dépasse 80%, malgré la baisse constatée entre les trois exercices ce taux est supérieur à la norme qu'il faut respecter qui est de 50%, donc on constate que l'entreprise est financièrement autonome.
- **Dettes à long et moyen terme (DLMT)** : Le pourcentage des DLMT a augmenté de 5,3% en 2018 par rapport à 2017, celle-ci s'exprime par le recours de l'entreprise au financement extérieur dans le but de financer ses emplois stables ou de lancer des nouveaux investissements, notamment des nouveaux produits.
- **Dettes à court terme (DCT)** : On remarque une légère augmentation de 0,71% entre 2016/2017 et de 1,01% entre 2017 et 2018. Cela est dû principalement à la variation du poste fournisseurs et comptes rattachés, donc ça signifie que l'entreprise a augmenté sa production.

1.1.3. Appréciation de la performance financière de l'entreprise

Pour apprécier la performance financière de l'entreprise Electro-Industries, on doit être basée sur deux indicateurs tels que la rentabilité et la solvabilité.

1.1.3.1. La rentabilité financière :

L'évaluation de la rentabilité financière de l'entreprise c'est pour le but de mesurer la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés.

Tableau N°15 : Calcul de la rentabilité financière

Désignation	2016	2017	2018
Résultat net (RN)	147 787 481,47	180 376 112,15	65 607 186,38
Capitaux propres (CP)	6 996 796 326,48	7 075 942 438,63	6 990 894 625,01
ROE = (RN/CP) × 100%	2,11%	2,55%	0,94%

Source : Réalisé par nous-même à partir des bilans de l'entreprise.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

En effet, Le ratio de rentabilité financière a connu une diminution notable il est passé de 2% à 0,94% pour l'année 2018, due à une baisse du résultat net de la société. Mais l'entreprise reste tout de même rentable.

1.1.1.1. Analyse de la solvabilité de l'entreprise

Apprécier la solvabilité d'une entreprise c'est dans le but d'analyser la santé financière de cette entité, et savoir la capacité de cette dernière à rembourser ses dettes à moyen et à long terme et aller au bout de ses engagements financiers. L'analyse de la solvabilité est basée sur deux ratios principaux : le ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière.

Tableau N°16 : Calcul des ratios de solvabilité générale et du ratio d'autonomie financière

Désignation	2016	2017	2018
Solvabilité Générale			
Total Actif (TP) (1)	7 884 585 185,97	8 047 431 152,81	8 606 413 851,95
DCMLT (2)	887 788 859,4	971 488 714,1	1 615 519 226
(SV) = (1) / (2)	8,9	8,28	5,33
Autonomie financière			
Capitaux propres (CP) (1)	6 996 796 326,48	7 075 942 438,63	6 990 894 625,01
Total passif (TP) (2)	7 884 585 185,97	8 047 431 152,81	8 606 413 851,95
(AF) = (1) / (2)	88,74%	87,93%	81,23%

Source : Elaboré par nous même à partir des bilans en grandes masses.

- Pour la solvabilité générale, Nous remarquons que l'entreprise Electro-Industries présente des montants supérieurs à 1 sur les trois années, cela signifie que l'entreprise arrive à rembourser la totalité de ses dettes à terme, et que les actifs arrivent à couvrir les dettes de l'entreprise.
- Est pour le ratio d'autonomie financière, Nous remarquons que l'entreprise présente des taux supérieurs à 50%, donc signifie que l'entreprise est capable de d'endetter, ainsi de couvrir ses dettes est La solidité financière de l'entreprise n'est pas ébranlée.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

2. L'analyse de l'entreprise par les différentes approches d'analyse de la trésorerie

Afin de bien juger la situation financière de la trésorerie de cette entreprise et son impact sur sa santé financière, nous allons calculer les différents indicateurs de l'équilibre financier, ainsi les différents ratios et l'analyse du tableau de flux de trésorerie qui nous permettant de bien mesurer la performance financière de l'entreprise.

2.1. L'approche bilantielle (approche statique)

2.1.1. Le fonds de roulement net globale : le calcul du FR peut s'apprécier par le haut et le bas du bilan, Le tableau suivant montre les deux méthodes de calcul.

Tableau N°17 : Calcul du FR par le haut et le bas du bilan

Désignation	2016	2017	2018
Par le haut du bilan			
Capitaux permanents	7 527 286 391,79	7 625 962 823,61	8 068 914 475,97
Actif immobilisé	4 006 070 228,47	3 338 976 823,66	3 859 977 539,09
FR = CP – AI	3 521 216 163,32	4 286 985 999,95	4 208 936 936,88
Par le bas du bilan			
Actifs circulant	3 878 514 957,50	4 708 454 329,15	4 746 436 312,86
Dettes à (-1an) (DCT)	357 298 794,18	421 468 329,20	537 499 375,98
FR = AC - DCT	3 521 216 163,32	4 286 985 999,95	4 208 936 936,88

Source : élaboré par nous même à partir des bilans financiers

2.1.2. La variation du fonds de roulement

- Pour l'année 2017 à varier de : $\Delta \text{FRNG 2017} = \text{FRNG 2017} - \text{FRNG 2016} \Rightarrow$
 $\Delta \text{FRNG 2017} = 4 286 985 999,95 - 3 521 216 163,32 = 765 769 836,63 \Rightarrow$ une variation à la hausse.

- Pour L'année 2018 à varier de = $\Delta \text{FRNG 2018} = \text{FRNG 2018} - \text{FRNG 2017} \Rightarrow$
 $\Delta \text{FRNG 2018} = 4 208 936 936,88 - 4 286 985 999,95 = -78 049 063,07 \Rightarrow$ une variation à la baisse.

2.1.3. L'interprétation du fonds de roulement

D'après les résultats obtenus, nous constatons un fonds de roulement positif sur les trois années d'étude, ça signifie que les ressources stables sont supérieures aux emplois stables qui nous permet de s'assurer que l'intégralité de ses investissements elle à été couvert par ses capitaux permanents, Mais aussi à dégager un excédent de ressources (une marge de sécurité) qui lui permettra de financer ses autres besoins à court terme. A travers cette situation nous pouvant déduire que l'équilibre financier est donc respecté à long terme.

En contrepartie, Une diminution légère du FR est constatée au cours de l'exercice 2018 par apport à l'exercice 2017, a connu une variation à la baisse de (-78 049 063,07). Cette

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

diminution peut s'expliquer notamment par la diminution de la valeur des capitaux propres en 2018 par rapport à l'exercice précédent qui a été causé par la baisse de résultat enregistré par rapport à l'exercice 2017 suite à la réduction du chiffre d'affaires (la production de l'exercice est décroissante) sans oublier que les DLMT ont diminué.

2.1.4. L'analyse du besoin en fonds de roulement

D'après la formule indiquée dans la partie théorique le BFR se calcule comme suit :

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant hors trésorerie} - (\text{DCT})$$

Ceci se résume par le tableau suivant :

Tableau N°18 : Calcul du BFR

Désignation	2016	2017	2018
Actif circulant hors trésorerie (ACE)	3 685 229 621,86	4 079 542 207,27	3 983 339 696,91
Dettes à court terme (DCT)	357 298 794,18	421 468 329,2	537 499 375,98
BFR = ACE - DCT	3 327 930 827,68	3 658 073 878,07	3 445 840 320,93

Source : élaboré par nous même à partir des bilans financiers en grandes masses

2.1.5. La variation du besoin en fonds de roulement

- La variation du BFR pour l'année 2017 serait de : $\text{BFR 2017} - \text{BFR 2016} \Rightarrow$
 $\Delta \text{BFR} = 3 658 073 878,07 - 3 327 930 827,68 =$ **330 143 050,39**
- La variation du BFR pour l'année 2018 serait de : $\text{BFR 2018} - \text{BFR 2017} \Rightarrow$
 $\Delta \text{BFR} = 3 445 840 320,93 - 3 658 073 878,07 =$ **-212 233 557,14**

2.1.6. Interprétation du besoin en fonds de roulement

A partir de tableau de calcul du BFR nous remarquons que le besoin en fonds de roulement est positif durant les trois périodes d'analyse 2016/2017/2018, ceci signifie que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme, cette situation indique que les délais accordés aux clients sont supérieurs par rapport aux délais accordés par les fournisseurs, Donc pour que l'entreprise arrive à réaliser un équilibre dans son cycle d'exploitation il faut que les délais accordés aux clients doivent être réglés avant le règlement des crédits fournisseurs, mais tout d'abord il doit se financer par son excédent de ressources à long terme FR avant de passer au financement extérieur (concours bancaires).

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

2.1.7. L'analyse de la trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise il représente le solde de la situation financière de l'entreprise à la fin de l'exercice. Donc On constate que le solde de trésorerie permet l'ajustement entre le **FR** et le **BFR**. Le calcul de la trésorerie peut se faire à partir de deux méthodes à savoir :

Tableau N°19 : Calcul de la trésorerie par le haut et le bas du bilan

Désignation	2016	2017	2018
Par le haut du bilan			
FRNG	3 521 216 163,32	4 286 985 999,95	4 208 936 936,88
BFR	3 327 930 827,68	3 658 073 878,07	3 445 840 320,93
TN = FRNG – BFR	193 285 335,64	628 912 121,88	763 096 615,95
Par le bas du bilan			
Disponibilités	193 285 335,57	628 912 121,88	763 096 615,95
Trésorerie passive (TP)	0.00	0.00	0.00
TN = disponibilité - TP	193 285 335,57	628 912 121,88	763 096 615,95

Source : Elaboré par nous-même à partir des tableaux précédents.

IL est utile de calculer le taux de couverture du **BFR** par le **FR** avant de passer à la variation de la trésorerie de l'entreprise entre les trois exercices et l'interprétation des résultat trouvés.

Le tableau ci-dessous représente le taux de couverture du **BFR** par le **FR** :

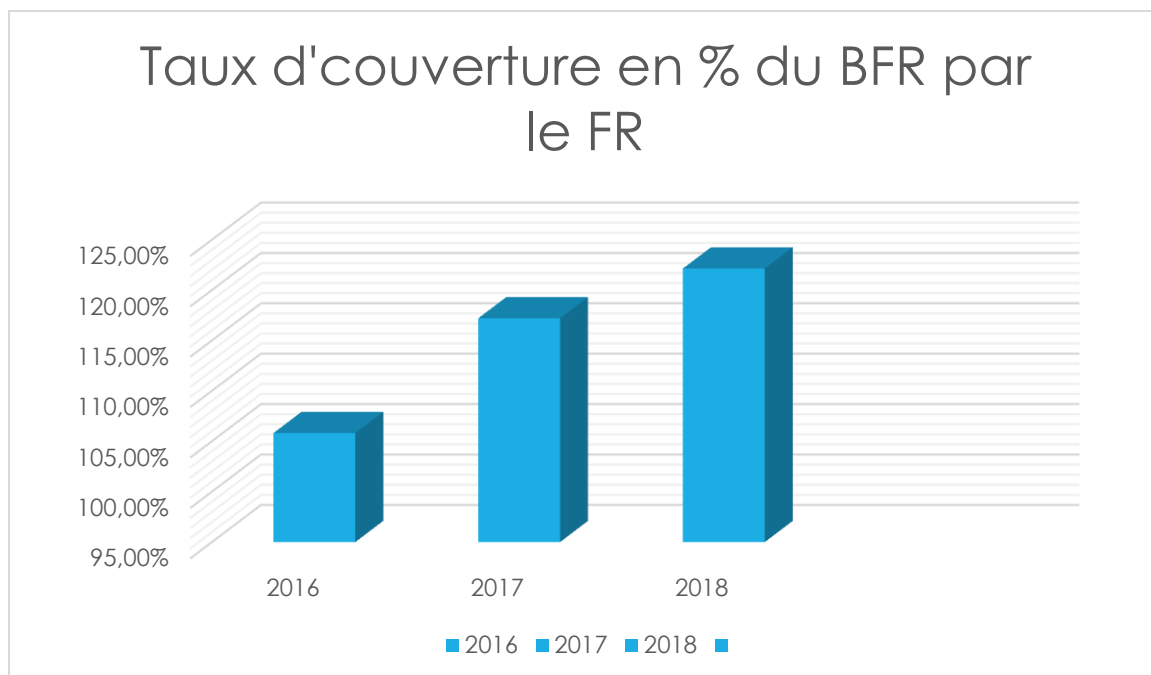
Tableau N° 20 : le taux de couverture du BFR Par le FR.

Désignation	2016	2017	2018
FR	3 521 216 163,32	4 286 985 999,95	4 208 936 936,88
BFR	3 327 930 827,68	3 658 073 878,07	3 445 840 320,93
Taux = FR/BFR × 100%	105,80 %	117,19 %	122,14 %

Source : réaliser par nous-même à partir des tableaux précédents.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Graphes N° 2 : Représentation graphique du taux d' couverture du BFR par le FR.



Source : Elaboré par nous-même à partir de tableau de couverture du BFR par le FR.

La trésorerie de l'entreprise **Electro-Industries** à varier de :

- Pour l'année **2017** : $\Delta TN = TN\ 2017 - TN\ 2016 = 628\ 912\ 121,88 - 193\ 285\ 335,57$
 $\Delta TN = 435\ 626\ 786,31$ \Rightarrow une variation à la hausse.

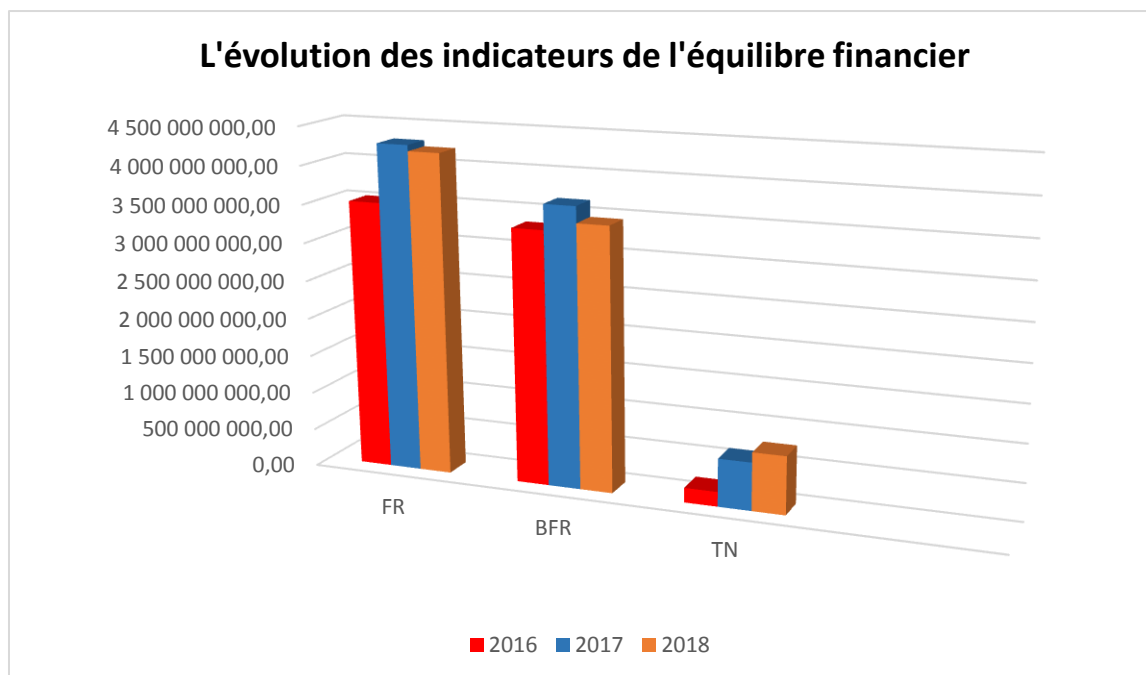
- Pour l'année **2018** : $\Delta TN = TN\ 2018 - TN\ 2017 = 763\ 096\ 615,95 - 628\ 912\ 121,88$
 $\Delta TN = 134\ 184\ 494,07$ \Rightarrow une variation à la hausse.

2.1.8. L'interprétation de la trésorerie nette de l'entreprise

Nous constatons que la $TN > 0$ sur les trois années étudiées, ainsi que l'enregistrement d'un taux de couverture suffisant du BFR par le FR soit de 105%, 117% et 122% respectivement, ceci signifie que l'entreprise arrive à financer l'intégralité de ses actifs stable et une partie de son cycle d'exploitation suffisamment. Elle est donc en situation d'équilibre financier qui lui permettant de rembourser ses dettes exigibles.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Graphe N° 3 : Représentation graphique des indicateurs d'équilibre financier.



Source : Réaliser par nous-même à partir des tableaux de calcul d'équilibre financiers.

Après l'analyse de l'équilibre financier à travers l'analyse du FR, BFR et TN, une analyse par ratios il est strictement nécessaire afin de bien juger la santé financière de l'entreprise.

2.2. L'approche relative (les ratios de liquidité)

Le calcul des ratios de liquidité permet de vérifier que les actifs à moins d'un an dépassent les dettes à moins d'un an, afin de s'assurer que le risque de faillite est faible à court terme. Dans notre cas on va calculer les trois ratios de liquidité qui se présentent dans le tableau ci-dessous :

- **Liquidité générale** = Actif circulant / Dettes à court terme
- **Liquidité réduite** = (Actif circulant – stocks) / Dettes à court terme
- **Liquidité immédiate** = (Disponibilité + VMP) / Dettes à court terme

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Tableau N° 21 : les ratios de liquidité

Ratio	2016	2017	2018
Liquidité générale	10,85	11,17	8,83
Liquidité réduite	3,24	4,45	3,91
Liquidité immédiate	2,13	1,49	0,35

Source : élaboré par nous-même à partir des bilans financiers.

2.2.1. L'interprétation des ratios de liquidité

RLG : Le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 sur les trois années d'activité de l'entreprise, donc nous constatons que l'entreprise **Electro-Industries** est capable de couvrir ses dettes à court terme à partir de ses actifs circulants. Cette situation indique que l'entreprise elle est solvable à court terme.

RLR : Sur les trois années d'étude le ratio de liquidité réduite reste supérieur à 1, ceci signifie que l'entreprise est capable de rembourser ses dettes à court terme (les échéances des fournisseurs) à partir de l'ensemble de ses créances et ses disponibilités. Nous constatons que l'entreprise est solvable à court terme.

RLI : Nous remarquons que le ratio de liquidité immédiate est supérieur à 1 sur les deux années d'activité de l'entreprise 2016/2017, ceci signifie que l'entreprise **Electro-Industries** est capable de rembourser ses dettes à court terme immédiatement à partir de ses valeurs disponibles. Par contre durant la période 2018 le ratio immédiat est inférieur à 1, cette situation indique que l'entreprise n'est pas capable à rembourser immédiatement ses dettes à court terme, donc durant l'année 2018 l'entreprise n'est pas solvable immédiatement.

2.3. Analyse par les flux de trésorerie

En nous référant aux documents internes de l'entreprise, nous proposons dans ce qui suit d'analyser et d'interpréter les tableaux de flux de trésorerie pour les deux années (2016-2017) afin de comprendre l'impact des mouvements de trésorerie sur sa variation entre les années.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

2.3.1. Présentation du tableau de flux de trésorerie pour l'année 2016

Tableau N° 22 : les flux de trésorerie 2016

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE	
LIBELLE	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients	2 764 182 559,64
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-2 749 853 238,51
Intérêts et autres frais financiers payés	
Impôts sur les résultats payés	-320 835 264,34
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-306 505 943,21
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-306 505 943,21
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-13 201 082,59
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-2 050 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	900 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	71 031 250,01
Dividendes et quote-part de résultats reçus	

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-1 092 169 832,58
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectuées	-80 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	5 833 587,54
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-74 166 412,46
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	6 423 338,86
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-1 466 418 849,39
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	1 659 704 184,96
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	193 285 335,57
Variation de la trésorerie de la période	-1 466 418 849,39
Rapprochement avec le résultat comptable	-1 614 206 330,86

Source: Etats financiers de l'exercice 2016

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

2.3.2. L'interprétation du tableau de flux de trésorerie en 2016 :

La variation de trésorerie en 2016 a été négative avec un montant de -1 466 418 849,39 DA.

Cela peut s'expliquer par le fait que les trois flux d'activités d'exploitation, d'investissement et de financement ont été négatifs en 2016.

- La première section présente le flux des activités commerciales avec un solde négatif de -306 505 943,21 DA

A ce niveau, l'entreprise n'enregistre qu'un seul compte produit et trois comptes de dépenses.

- Le deuxième en-tête montre le flux de l'activité d'investissement et présente également un solde négatif de -1 092 169 832,58 DA. Cela est dû à l'acquisition substantielle d'immobilisations corporelles et financières, alors que les dividendes et la part des résultats reçus, les intérêts perçus sur les investissements financiers et les flux de trésorerie provenant de la vente d'immobilisations financières sont faibles.

- La troisième et dernière section présente le flux des activités de financement qui, comme les deux sections précédentes, représente un solde négatif de -74.166.412,46 DA. En 2016, la société n'a reçu aucun nouveau financement.

De l'analyse du tableau, nous remarquons que le Flux de trésorerie d'exploitation est négatif ($FTE < 0$), indiquant que l'entreprise est en position de faiblesse, et d'autre part, que le cash-flow d'exploitation est inférieur au cash-flow d'investissement ($FTE < FTI$), ce qui signifie que les opérations n'incluent pas l'investissement.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Tableau N° 23 : Flux de trésorerie 2017

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE	
LIBELLE	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçues des clients	2 010 101 449,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-1 936 179 883,68
Intérêts et autres frais financiers payés	-16 500 000,00
Impôts sur les résultats payés	-174 960 361,67
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-117 538 795,57
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	-117 538 795,57
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-34 402 495,25
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	550 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	86 304 166,67
Dividendes et quote-part de résultats reçus	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	601 901 671,42
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectuées	-50 000 000,00

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Encaissements provenant d'emprunts	12 872 740,80
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-37 127 259,20
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	-11 608 830,34
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	435 626 786,31
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	193 285 335,57
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	628 912 121,88
Variation de la trésorerie de la période	435 626 786,31
Rapprochement avec le résultat comptable	255 250 674,16

Source: Etats financiers de l'exercice 2017.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

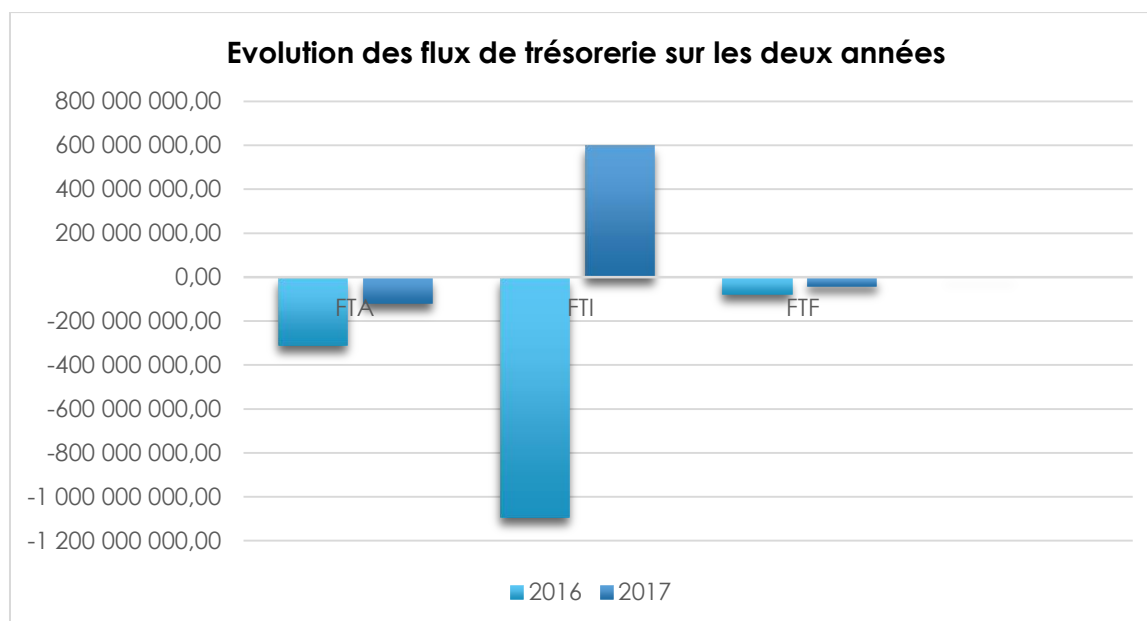
2.3.3. L'interprétation du tableau de flux de trésorerie en 2017 :

La variation de la trésorerie de cette période est positive, son montant s'élève à **435 626 786,31DA**.

- La première rubrique présente le flux de trésorerie issus de l'activité opérationnelle, comme celui de l'année précédente elle présente un solde négatif, dû principalement à l'importance des décaissements contre un seul poste d'encaissement, son montant s'élève à **- 117 538795,57DA**.
- La deuxième rubrique présente les flux de trésorerie issus des activités d'investissements qui présentent un solde positif d'un montant de **601 901 671,42DA**, dû à un encaissement important sur cession d'immobilisation financière d'un montant de **550 000 000DA**, et sur placement financier d'un montant de **86 304 166,67 DA**.
- La troisième rubrique présente le flux issu des activités de financements d'un montant négatif qui s'élève à **-37 127 259,20DA**, comme pour l'année 2016 l'entreprise n'a reçu aucun financement pour l'année 2017.

En 2016, bien que le flux de trésorerie d'exploitation ait légèrement augmenté, il était toujours négatif ($FTE < 0$), l'entreprise était toujours en position de faiblesse, et le cash-flow d'exploitation était toujours inférieur au Cash-flow d'investissement ($FTE < FTI$) ; le cash-flow d'exploitation exclut toujours les investissements.

2.3.4. Représentation graphique de l'évolution des flux de trésorerie 2016-2017



Source : élaboré par nous même à partir des TFT publiés par Electro-Industries

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

D'après cette analyse de trésorerie par les différentes approches d'analyse, que ça soit par les indicateurs d'équilibre financiers et des différents ratios, nous avons constaté que malgré une légère baisse du FR et de quelques ratios durant l'année 2018, l'entreprise Electro-Industries répond aux critères de l'équilibre financier, notamment la solvabilité et la rentabilité. Donc à travers ces mesures on trouve que cette entreprise, ou on peut juger que cette entreprise est financièrement performante durant les trois années qui ont fait l'objet de notre étude.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Section 3 : Rationalisation de la trésorerie d'Electro-Industrie

L'objet principale de cette section est l'analyse et l'optimisation de la structure financière de l'entreprise Electro-Industries, à travers les observations constatées et le jugement fait sur l'analyse financière précédemment exposées.

Après les calculs de l'ensemble des indicateurs de l'équilibre financiers et les ratios de solvabilité et de rentabilité, nous remarquons que l'entreprise Electro-Industries se trouve en situation de solvabilité favorable et de rentabilité avantageuse. Est c'est la preuve que l'entreprise à tous les moyennes pour rembourser ses dettes à long terme immédiatement et à rémunérer ses actionnaires.

Le calcul des ratios des délais de règlements des clients et fournisseurs, nous a permis de constater que l'entreprise joue sur ces délais afin d'assurer son équilibre financier.

1. L'audit interne de la trésorerie de l'entreprise Electro-Industries

Le contrôle interne de la gestion de la trésorerie doit être fait d'une manière permanente par les dirigeants de l'entreprise, qui permet de s'assurer de la réalité de sa trésorerie lors de la culture des bilans.

Ce qui concerne les opérations de trésorerie effectué par l'entreprise Electro-Industries, le responsable ou le trésorier a suivi des procédures de d'encaissement et de règlements tell que : le justification de ses dépenses par des pièces originale afin d'éviter tout risque de fraude, la vérification des documents comptable, la séparation des taches de gestion de caisse et l'enregistrement des écriture comptable selon l'exercice de déroulement de l'opération, sauf le responsable ou le comptable qui a le droit d'établissement du chèque, Mais aussi elle sert à contrôler régulièrement la santé financière de l'entreprise.

Obtenir le contrôle sur toutes les opérations effectuées au niveau de la direction Finance et comptabilité, Cela nécessite à l'entreprise d'être à jour sur sa gestion. Donc certaine outils son nécessaire comme les instructions de gestion afin de bien fixer les opérations de règlements ainsi que les responsabilités de comptable.

2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie de L'ENEL

Le budget prévisionnel de l'entreprise est préparé annuellement, subdivisé par mois, et sa préparation est complétée par le directeur financier, qui est justifié et validé par le chef de service au niveau des services financiers et comptables.

La réalisation du budget de trésorerie de l'entreprise ENEL est liée à d'autres budgets : budget de vente, budget d'approvisionnement, budget de taxe sur la valeur ajoutée, etc.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

La société a réussi à identifier les écarts de prévision à partir de notes trimestrielles détaillées, qui comprenaient :

- **Prévision de revenus :**

- Génère les flux de trésorerie d'exploitation prévus de l'entreprise, y compris le capital, les produits financiers, les prêts et les paiements à mesure qu'ils deviennent exigibles.
- Produits de trésorerie hors exploitation : tels que la cession d'actifs, les emprunts, etc.

- **Prévision de dépenses :**

- Les sorties de trésorerie d'exploitation, ce sont les sorties attendues dans le temps, telles que les salaires nets, les remboursements d'emprunts, les dépenses payées.
- Dépenses hors exploitation : ex. dividendes.

- **Solde de départ :**

Représente l'encaisse dans le compte de l'entreprise au début du trimestre. Le solde final de chaque trimestre est déterminé et est toujours positif.

3. Surinvestissement et financement du déficit

Le choix du financement et du placement de la trésorerie repose sur la connaissance par le trésorier de ses caractéristiques et de son coût ou de sa rentabilité.

Pour le financement des déficits, l'ENEL n'a pas de mesures claires. En cas de solde négatif, elle se tournera vers d'autres crédits à court terme. Le premier crédit à mentionner est le crédit vendeur ou crédit interentreprises, il existe donc encore un moyen de réduire le besoin en fonds de roulement, le deuxième crédit provient des avances clients.

L'entreprise Électro-Industries consacre la majeure partie de ses liquidités à tous les besoins opérationnels à vrai dire le financement des projets.

L'excédent restant apparaît au solde créditeur de son compte bancaire.

Étant donné que L'ENEL dispose d'un excédent de trésorerie, elle doit rechercher des produits financiers pour réaliser des investissements rentables et sûrs :

- Investissements avec des taux d'intérêt réels élevés.
- Acquisition d'immobilisations.
- Rembourser des dettes (rembourser des prêts, etc.).
- Disponibilité des fonds, car la liquidité est une contrainte nécessaire à l'investissement.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Comme nous l'avons mentionné dans la section théorique, chaque entreprise est confrontée à une catégorie de risque spécifique.

Par conséquent, le choix des moyens de financement et d'investissement ne doit pas être basé uniquement sur la rentabilité, mais doit être basé sur le risque, qui doit être plus faible.

Dans le cadre de notre analyse des flux de trésorerie de L'ENEL, nous examinerons deux types de risques financiers :

- Risque de taux d'intérêt.
- Risque de change (devise).

Le risque de taux d'intérêt demeure un risque secondaire pour les trésoriers d'entreprise. Il provient des fluctuations des taux d'intérêt du marché.

Cela implique tous les emprunts, financements et investissements au niveau de l'entreprise. Il faut donc être attentif à l'impact des variations des taux d'intérêt sur les actifs, passifs et créances financiers...

Les grands investissements prennent des mesures de gestion des risques qui sont presque ignorées par les investissements en excédent de trésorerie.

Pour cela, **L'ENEL** est dans l'obligation de :

- Prédire les changements futurs des taux d'intérêt et des taux de change pour les devises utilisées.
- Prendre des décisions en fonction des positions de trésorerie liées au risque.

CHAPITRE III : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industrie

Conclusion

A travers le stage effectué au niveau de la direction finance et comptabilité au sein de l'entreprise Electro-Industries et plus précisément dans le service trésorerie, d'autre par l'analyse faite pour l'entreprise que ça soit par l'analyse de son équilibre financiers et le calcul de différents ratios ainsi que l'interprétation des tableaux des flux de trésorerie, nous a permis de ressortir un diagnostic final sur la situation financière de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES. Est d'identifier les outils d'optimisation de la trésorerie tel que le contrôle de la gestion prévisionnelle.

Durant cette étude nous avons remarqué à travers les résultats obtenus que cette dernière se trouve en situation de trésorerie excédentaire à long terme caractérisé par un FR positif sur les trois années d'études, avec un équilibre financier à court terme, C'est-à-dire que l'entreprise est solvable immédiatement. En effet l'entreprise exploite la totalité de ses ressources d'exploitation.

A la fin de ce diagnostic et après l'étude du TFT sur les trois années, nous constatons que l'entreprise Electro-Industries se trouve en situation de sécurité financière ($TN > 0$, $FR > 0$), nous pouvons affirmer que l'entreprise est performante malgré quelques insuffisances concernant les moyens de gestions efficace de la trésorerie afin d'optimiser sa trésorerie.

Conclusion générale

Le but de cette étude est d'élucider la gestion du risque de trésorerie d'une entreprise et son approche de la détention de liquidités pour faire face à ses engagements. Donc à travers cette étude nous sommes arrivés à identifier les méthodes adéquates pour l'optimisation de la trésorerie afin d'éviter le risque de cessation de paiement.

Afin de répondre à la problématique, Notre recherche est basée sur une approche descriptive. En abordant les dimensions clés de la conception de la gestion de la trésorerie et différentes façons de déterminer les positions de trésorerie. Puis nous avons discuté les principales méthodes et outils d'optimisation de la gestion de trésorerie ainsi que son financement.

Déterminée à partir des données comptables, la trésorerie est étudiée dans le prolongement de l'analyse financière et prend en compte l'environnement interne et externe du service de trésorerie dont l'activité est triple : prévoir, gérer et optimiser les flux et les risques.

A l'aboutissement de notre mémoire, on se rend compte que la gestion de trésorerie contribue dans une large mesure à la sécurité financière d'une entreprise en assurant sa liquidité et sa solvabilité, car d'une part, elle passe par le placement des excédents de trésorerie, assure le retour sur investissement, ont un impact positif sur la rentabilité, d'autre part, une bonne gestion de la trésorerie peut éviter des frais financiers importants.

La trésorerie est le cœur de l'entreprise, qu'il faut gérer de façon quotidienne avec certains outils et une véritable stratégie. En effet, toutes les entreprises de nos jours sont en général redevables à l'efficacité de la gestion de sa trésorerie.

L'analyse de la gestion de trésorerie de l'entreprise Electro-Industries nous a démontré que :

- La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles soient liées à l'exploitation ou non. Dont l'objectif est de bien maîtriser la liquidité de l'entreprise afin d'assurer sa solvabilité. Le trésorier doit donc effectuer une synthèse des conséquences monétaires et ses opérations à court terme et à moyen terme. Ce qui confirme notre première hypothèse.
- La gestion prévisionnelle de la trésorerie est un élément d'optimisation de la trésorerie, qui est également indispensable pour les dirigeants de l'entreprise, car elle leur permet d'élaborer les budgets nécessaires à la poursuite des opérations tout en minimisant les risques de risque d'insolvabilité. Ceci nous amène à confirmer la seconde hypothèse.
- Une entreprise performante nécessite une bonne gestion de la trésorerie, vu que cette dernière joue un rôle important dans les décisions prises par les responsables. Donc afin d'assurer une gestion de trésorerie optimale cette dernière doit être bas »

Conclusion générale

sur le contrôle des prévisions ainsi que de placement, pour but d'éviter les risque (de liquidité, de change et risque de taux d'intérêt), qui vont survenir dans le futur. A travers cette démonstration la troisième hypothèse s'avère être confirmée.

Malgré nous sommes arrivés à l'achèvement de ce travail, mais nous avons rencontré quelques difficultés tel que ;

- Le manque d'information, concernant les différents instruments de l'optimisation de la gestion de trésorerie ;
- Une durée de stage insuffisante afin de bien accomplir l'étude.

Après l'analyse de la trésorerie de l'entreprise Electro-Industries et puisque, et comme étant la gestion de la trésorerie est un outil déterminant dans l'analyse de la situation financière, nous avons tenté de proposer à celle-ci quelques recommandations pour prendre les mesures nécessaires afin d'optimiser sa gestion de trésorerie :

- Vu sa trésorerie positive sur les trois années d'étude, l'entreprise devrait développer sa productivité par la création de nouveaux produits ;
- Le suivi des risques de taux d'intérêt et de change par la mise en place des mesures de gestion des risques ;
- Partager le réflexe de trésorerie à l'ensemble de l'entreprise ;
- Rechercher plus de rentabilité et de liquidité par le placement des excédents ;
- Garder la bonne relation de négociation avec les clients et fournisseurs dans le but de garder l'équilibre financier de l'entreprise.
- Adopter une gestion prévisionnelle et de contrôle pertinents

Enfin, nous pouvons dire que la réalisation de ce travail nous a permis d'approfondir nos connaissances que nous avons acquies durant notre cursus universitaire, ainsi que d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la gestion des risques de trésorerie. Que nous mettrons à profit dans notre vie professionnelle, est malgré que le mémoire demande beaucoup de temps notamment de recherche et de réflexion, nous avons apporté des éclaircissements à notre problématique de recherche posée au début de ce travail.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

1 – Ouvrages

ALAZARD .C & S. SEPARI ; « contrôle de gestion » 5^e Ed FRANCIS LEFEBVRE. Dunod, paris, 2010.

Alain (D) – Alain (L) – Frédérique (V), « les gestion des risque » : principes et pratiques , 3^e Edition Lavoisier, France, 2003

CONSO (P) et HEMECCI (F), « Gestion financière de l'entreprise », 9^{ème} édition, Dunod, Paris,

DITH GINGLINGER « gestion financière de l'entreprise » editions-dalloz-1991.

DELAHAYE (J) et DELAHAYE (F), « Finance d'entreprise et Manuel d'Application, 6^e Edition Dunod, paris.

GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », 2ème édition ECONOMICA, septembre 2007.

GRANDGUILLOT B et F., « Analyse financière », 4eme Ed GUALINO Editeur, EJA, Paris, 2006.

Gérard Melyon, « Gestion financière », 4eme ED. BREAL. Paris 2007.

Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010.

Jean-Luc Bazet et Pascal Faucher, Finance d'entreprise, 2^e édition Nathan, (17 septembre 2009)

Josette Pilverdier Latreyte, « Finance d'entreprise », ECONOMICA, 6èmeEd, Paris, (1993),

Jean barreau « gestion financière » 14^eedition Dunod, 2005.

Jean-David Darsa, Nicolas-Dufour, « Le coût du risque », édition GERESO, Paris, 2014.

KAARABI Med-Zinne « Techniques comptables » 5 édition Berti-Alger, 2002.

Marmuse (C), « gestion de trésorerie » Edition Economica, 1988

Michel Sion « gérer la trésorerie et la relation bancaire » 6eme édition, Dunod, paris,2015.

Philippe(R) et Jean francois (V), « gestion de trésorerie », 2^e Edition Dunod, 1999.

Philippe Desbrières « gestion de trésorerie », 2e édition, EMS management et société,2015.

PIGET (P), « Gestion financière de l'entreprise », édition ECONOMICA, Paris, 2005.

POLONIATO (B), VOYENNE (D), « la nouvelle trésorerie d'entreprise », 2ème édition Dunod, paris,1997.

Bibliographie

ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), « Gestion de la trésorerie », 1^{er} édition Dunod, Paris, 2011,

BATES et AL. (2009).

SALVADOR Ballada, JEAN-CLAUDE Coille, « Outils et mécanismes de gestion financière », Edition MAXIMA, 1992, Paris,

STEPHANY (E), « Gestion financière », 2^{em} Édition, Economica, 2000,

VERNIMMEM Pierre, QUIRY Pascal, LE FUR Yann, « Finance d'entreprise » édition, Dalloz, paris.

VIZZAVONA Patrice, « Pratique de gestion analyse financière », Tome 1, Edition BERTI, 1991.

2 - Mémoires

Mémoire réalisée par BOUNAZOU Oumaima sur « La gestion du risque de trésorerie » dans une entreprise à l'école Supérieure du Commerce -Kolea, 2016/2017.

Baltazar Loubandingar Ngaroto, « La gestion de trésorerie dans des institutions de microfinance », Mémoire de licence, Institut supérieur Polytechnique "la Francophonie" de Ndjamenas/TCHAD, 2008,

ABDMEZIEM Ahcene, Mémoire de master 2 « L'impact de la gestion de trésorerie sur la situation financière de l'entreprise » université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019

Mémoire réalisée par ABDENNOURI (A), AIT OUBELLI (T), sur « l'optimisation de la gestion de trésorerie », A UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019/2020,

3 – Texte réglementaires

Ordre des experts comptables et comptables agréés, « Comptabilité et prospective ».

Journal officiel de la république algérienne n°19, arrêté du 28 rabie el Aouel 1430 correspond au 25 mars 2009.

4 - Cours

Cours d'audit comptable et financier, Master 2, université de mouloud Mammeri Tizi Ouzou, année 2021/2022.

5 - Rapport et document administratifs

Informations fournies par l'assistant chargé du service trésorerie

Bibliographie

6 – Sites internet

Mickaël Page, « Le guide des nouveaux métiers », sur le site « michaelpage.f ». (Consulté le 15/03/22).

<https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html> (consulté le : 26/03/2022 à 11 :00.)

<https://www.cours-gratuit.com/cours-gestion/cours-gestion-la-gestion-de-tresorerie/download>

<https://docplayer.fr/3815849-La-gestion-de-tresorerie.html> (consulté le 20/04/2022).

<https://thepressfree.com/definition-de-la-position-de-tresorerie/>.

<https://www.google.dz/search?q=Prof.+CHEY+MUKANDU+%3A+cours+de+la+CAE+et+Budgétaire>, (consulté le : 05/05/2022 à 17 :30).

<http://www.master-mbfa-orleans.org/mbFiles/documents/support-de-cours-analyse-financiere-appfondie.pdf> (consulter le 06/05/2022 à 16h).

<https://livre.fnac.com/a138853/Elie-Cohen-Gestion-financiere-de-l-entreprise-et-developpement-financier>, (consulté le 10/05/2022).

<https://creg.ac-versailles.fr/Focus-sur-le-tableau-des-flux-de-tresorerie>, (consulté le 12/05/2022).

https://public.iutenligne.net/comptabilite/comptabilite-financiere/antraigue_januario/CTA-FIN-18/Chapitre-01/Section-1-4.html, (consulté le 09/06/2022, à 18h).

Les Annexes

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des Schémas

Liste des graphes

Introduction générale...

Chapitre 1 : Les fondements théorique de la gestion de trésorerie Introduction

Section 01 : Définition et notion générale de la gestion de trésorerie

1. Définitions de la trésorerie et de la gestion de la trésorerie.
2. Enjeux et rôle de la trésorerie :
3. Organisation et structure de la trésorerie
 - 3.1. Organisation de la fonction de trésorerie
 - 3.2. Structure de département de trésorerie
4. Rôle et objectif de la gestion de trésorerie
5. La démarche de la gestion de la trésorerie
 - 5.1. La première étape : la prévision
 - 5.2. La Deuxième étape : les ajustements nécessaires (l'arbitrage)
 - 5.3. La dernière étape Le contrôle de la trésorerie
6. Les motifs de détention de la trésorerie
7. La place de la gestion de trésorerie
8. Les instruments(outils) d'aide à la gestion de trésorerie
 - 8.1. Le bon de décaissement provisoire
 - 8.2. Le carnet des entrées de caisse
 - 8.3. L'état hebdomadaire des recettes
 - 8.4. Le registre des clients
 - 8.5. Le registre des fournisseurs
9. Le système de gestion de trésorerie

Section 2 : Méthodes de calcul de la trésorerie

1. Position de la trésorerie
 - 1.1. La position idéale de la trésorerie
 - 1.2. Les principales causes de dégradation de la trésorerie
 - 1.2.1. La crise de croissance
 - 1.2.2. La mauvaise gestion du BFR
 - 1.2.3. Le mauvais choix de de financement
 - 1.2.4. La réduction conjoncturelle de l'activité

- 1.2.5. La perte de rentabilité
- 2. Les bases d'une position de trésorerie
- 3. Les types de positions de trésorerie
 - 3.1. La position prévisionnelle
 - 3.2. La position bancaire
 - 3.3. La position en date valeur
- 4. Détermination de la trésorerie
 - 4.1. Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)
 - 4.1.1. Analyse de la trésorerie par le bilan (Approche statique)
 - 4.1.1.1. L'Analyse de La trésorerie par le haut du bilan
 - 4.1.1.2. La trésorerie par le bas du bilan
 - 4.1.1.3. Les différentes positions de la trésorerie
 - 4.1.2. L'analyse dynamique par les flux
 - 4.1.2.1. Les types des flux de trésorerie
 - 4.1.2.2. La présentation du tableau des flux de trésorerie
 - 4.1.3. L'analyse de la trésorerie par les ratios d'équilibre financier
 - 4.1.3.1. Définitions de ration d'équilibre financier
 - 4.1.3.2. Les différents types des ratios et leurs calculs

Chapitre 2 : Généralité sur le risque de trésorerie d'une entreprise

Introduction

Section 1 : Assimilation du risque de trésorerie

- 1. Définition de la notion du risque
- 2. Cartographie des risques
 - 2.1. Définition de la cartographie des risques
 - 2.2. Les objectifs de cartographie des risques
- 3. Les 13 classes de risques
- 4. La gestion des Risques financiers
 - 4.1. La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux de change
 - 4.1.1. Les cas d'exposition de l'entreprise au risque de change
 - 4.1.2. Les types du risque de change
 - 4.1.2.1. Le risque de transactionnel
 - 4.1.2.2. Le risque de change bilanciel
 - 4.1.3. La gestion du risque de change
 - 4.2. La gestion de trésorerie et risque de fluctuation des taux d'intérêt
 - 4.2.1. Le risque de taux d'intérêt de l'entreprise
 - 4.2.2. Les types de risque de taux d'intérêt
 - 4.2.3. Les connaissances de la hausse du taux d'intérêt
 - 4.2.4. Les stratégies de couverture de taux d'intérêt

Section 2 : L'optimisation et contrôle de la trésorerie

1. L'optimisation de la trésorerie
 - 1.1. L'optimisation de la gestion des comptes bancaires
 - 1.2. L'optimisation des financements
 - 1.3. L'optimisation des placements
 - 1.4. L'optimisation entre placement et financement
2. Le contrôle de la trésorerie
 - 2.1. L'audit interne de la trésorerie
 - 2.2. L'objectif du contrôle interne de la trésorerie
 - 2.3. Les outils de contrôle de caisse
 - 2.3.1. L'objectif de contrôle de caisse
 - 2.4. Les outils de contrôle sur la banque (le pointage)
 - 2.4.1. Les conditions bancaires
 - 2.4.2. Les négociations des conditions bancaires
 - 2.5. Le contrôle du budget de trésorerie

Section 3 : Démarche de prévision de la trésorerie

1. L'utilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie
2. Le plan de financement
 - 2.1. Définition du plan de financement
 - 2.2. L'utilité du plan de financement
 - 2.3. Elaboration d'un plan de financement
 - 2.4. L'analyse du contenu du tableau
3. Le budget annuel de trésorerie
 - 3.1. Elaboration du budget de trésorerie
 - 3.1.1. Détermination des encaissements
 - 3.1.2. Détermination des décaissements
 - 3.2. Construction du budget de trésorerie
 - 3.3. L'utilité du budget de trésorerie
4. La fiche en date de valeur (gestion au jour le jour)
 - 4.1. Définition de la date de valeur
 - 4.2. Définition du budget de trésorerie en date de valeur
 - 4.3. La structure de la fiche en valeur

Chapitre 3 : La gestion de risque de trésorerie au sein de l'entreprise Electro-Industries.

Introduction

Section 1 : Approche structurelle de l'entreprise E-Industrie

1. Historique de l'entreprise d'Electro-Industries d'Azazga
2. Localisation et superficie

3. Statut juridique et capitaux social
4. Composition du complexe d'Electro-Industries
5. Effectif global de l'entreprise
6. Domaine d'activité
7. Etat des unités et leurs perspectives
 - 7.1. Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique
 - 7.2. Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique)
 - 7.3. Unité transformateurs UTR
 - 7.4. Perspectives de L'UTR
8. L'organigramme de l'EP/Electro-Industries
9. Présentation de la structure d'accueil
 - 9.1. Service de trésorerie
 - 9.1.1. Présentation du service trésorerie
 - 9.1.2. Les missions principales du service trésorerie
10. Clients et fournisseurs de l'Electro-Industries

Section 2 : Analyse de la trésorerie de l'Entreprise L'Electro-Industrie

1. Analyse de la performance financière de l'entreprise à travers la structure financière
 - 1.1. Présentation des bilans financier et des bilans en grandes masses pour l'années 2016/2017/2018
 - 1.1.1. Présentation du bilan financier pour l'année 2016
 - 1.1.2. Présentation du bilan financier pour l'année 2017
 - 1.1.3. Présentation du bilan financier pour l'année 2018
 - 1.1.4. L'analyse des bilans en grandes masses
 - 1.1.5. Appréciation de la performance financière de l'entreprise
 - 1.1.5.1. La rentabilité financière
 - 1.1.5.2. Analyse de la solvabilité de l'entreprise
2. L'analyse de l'entreprise par les différentes approches d'analyse de la trésorerie
 - 2.1. L'approche bilantielle (approche statique)
 - 2.1.1. Le fonds de roulement net globale
 - 2.1.2. La variation du fonds de roulement
 - 2.1.3. L'interprétation du fonds de roulement
 - 2.1.4. L'analyse du besoin en fonds de roulement
 - 2.1.5. La variation du besoin en fonds de roulement
 - 2.1.6. Interprétation du besoin en fonds de roulement
 - 2.1.7. L'analyse de la trésorerie nette (TN)
 - 2.1.8. L'interprétation de la trésorerie nette de l'entreprise
 - 2.2. L'approche relative (les ratios de liquidité)

- 2.2.1. L'interprétation des ratios de liquidité
- 2.3. Analyse par les flux de trésorerie
 - 2.3.1. Présentation du tableau de flux de trésorerie pour l'année 2016
 - 2.3.2. L'interprétation du tableau de flux de trésorerie en 2016
 - 2.3.3. Présentation du tableau de flux de trésorerie pour l'année 2017
 - 2.3.4. L'interprétation du tableau de flux de trésorerie en 2017
 - 2.3.5.

Section 3 : Rationalisation de la trésorerie d'Electro-Industrie

1. L'audit interne de la trésorerie de l'entreprise Electro-Industries
2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie de L'ENEL
3. Surinvestissement et financement du déficit

Conclusion générale...

Bibliographie

Annexes