

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

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

Option : Finance D'entreprise

THEME

**La Gestion du Risque de trésorerie au sein d'une
entreprise**

Cas : SPA « ENIEM » TIZI-OUZOU

Présenté par :

M^{elle} ABBAD Wissem

Mr ANANE Koceila

Encadré par :

Mr. ACHIR Mohamed

Jury composé de:

- **Président: Mr. ABIDI Mohamed**
- **Rapporteur: Mr. ACHIR Mohamed**
- **Examineur: Mr. GHEDDACHE Lyés**

Promotion 2021/2022

Remerciements

Nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

Nos sincères remerciements vont particulièrement à notre promoteur Monsieur ACHIR Mohamed pour son suivi ses orientations et ses conseils précieux qu'il nous prodigué tout au long de ce travail.

L'expression de notre gratitude s'adresse également à nos professeurs de notre faculté, spécialement notre chef de spécialité Madame KOUDACHE, pour ses efforts fournis pour le bon déroulement de la spécialité « Finance d'Entreprise ».

Nous tenons à remercier notre encadrant au sein de l'entreprise ENIEM, Monsieur MONGAD qui a été toujours à notre disposition pour nous orienter et nous aider. Nos vifs remerciements pour l'ensemble du personnel de l'ENIEM pour leur accueil, leur esprit d'équipe, de coopération et de la courtoisie dont ils ont fait preuve durant notre stage.

Enfin, nous remercions également les membres de jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail. Ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Dédicace

Je dédie ce mémoire

***A mes très chers parents qui m'ont soutenu et m'ont apporté tout leur amour,
patience et***

Encouragements tout au long de mon parcours.

***Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance, ma
gratitude, mon***

Affection et ma grande tendresse.

***A mon frère Ahmed, mes sœurs Lylia, Rania et ceux qui ont partagé avec moi
tous les***

Moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail.

A toute ma famille.

Wissem

Dédicace

Je remercie le bon dieu qui m'a donné la force et le courage d'aller au bout de mes études.

Je dédie ce travail à :

- *Mes très chers parents qui ont beaucoup sacrifié et qui ont mis tous les moyens possibles à ma disposition dans le but de réussir ma vie.*
- *Mon très cher frère JUBA, sans lui je ne serai Rien.*
- *Mes grands-parents.*
- *En la mémoire de ma grand-mère maternelle « habou ».*
- *Mes tantes, oncles et leur famille.*
- *Mes Super Amis: SNOWZER, MIMO, INSO, SAIDOUSE, JAINVEY, MHA, BIXBY, SOUMY, YURI, TINA, SAMO, CHA & YOSHi.*
- *Mon binôme et à sa famille.*
- *Toute la famille.*

Et enfin, à toutes les personnes qui m'ont soutenu de prêt ou de loin et qui ont participé à l'élaboration de ce travail.

Bon courage ceux qui vont consulter un jour ce mémoire.

KOCEILA

Liste des abréviations

BFR : Besoin en fonds de Roulement

BFRE : Besoin en fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en fonds de Roulement Hors Exploitation

BEA : Banque Extérieur d'Algérie

CA : Chiffres d'affaires

CAF : Capacité d'Autofinancement

CB : Concours bancaires

CP : Capitaux propres

CAM : Le complexe d'Appareils Ménagers

DLMT : Dettes à long et moyen terme

DCT : Dettes à court terme

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

EBE : Excédent brut d'exploitation

FRNG : Fonds de roulement net global

FTA : Les flux de trésorerie de l'activité

FTI : Les flux de trésorerie de l'investissement

FTF : Les flux de trésorerie de financement

FRA : Forward rate agreement

HT : Hors Taxes

IAS : International accounting standards (Normes comptables international)

IFRS : International financial reporting standards (Normes internationales d'information financières)

LF : Levier financier

LG : Liquidité générale

MP : Matières premières

RLG : Ratio de liquidité générale

SPA : Société par action

TFT : Tableau des flux de trésorerie

TN : Trésorerie Nette

TTC : Toute taxes comprise

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

VD : Valeurs disponibles

VE : Valeurs d'Exploitation

VI : Valeurs immobilisées

VR : Valeurs réalisables

Sommaire

Introduction Générale..... 1

CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION DE TRESORERIE

Introduction 5

SECTION 1 : définitions des différents concepts 5

SECTION 2 : Détermination de la trésorerie 11

SECTION 3 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation..... 22

Conclusion du chapitre..... 26

CHAPITRE II : RISQUE DE TRESORERIE D'UNE ENTREPRISE

Introduction 27

SECTION 1 : Identification du risque de trésorerie et sa couverture 27

SECTION 2 : L'optimisation de la gestion de trésorerie 44

SECTION 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie..... 55

Conclusion du chapitre..... 66

CHAPITRE III : LA GESTION DU RISQUE DE TRESORERIE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ENIEM

Introduction 68

SECTION 1 : présentation de l'entreprise ENIEM..... 68

SECTION 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM 77

SECTION 3 : Etude du risque de trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM 98

Conclusion du chapitre..... 106

Conclusion générale 107

Bibliographie

Liste des annexes

Liste des tableaux

Liste des graphiques et des figures

Table des matières

Introduction Générale

Introduction Générale

Des milliers d'entreprises sont confrontées à des problèmes de trésorerie. Ceci est dû à l'environnement économique et financier dans lequel elles évoluent qui est devenu source de risque, qui sont principalement liés au caractère d'instabilité, d'incertitude, aux mutations accélérées, à la concurrence accrue dans les différents secteurs, à l'émergence de nouvelles zones économiques et aux innovations technologiques.

Qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite, nationale ou étrangère. Toute organisation connaît des flux financiers en encaissement ou en décaissement nécessitant un contrôle quotidien. En effet, chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme un fondement principal afin de bien gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, maintenir la croissance, sa pérennité et la continuité de son exploitation. Ainsi chaque entité tient à se performer dans la gestion de ses disponibilités dans le but de minimiser les risques des pressions financières auxquelles pourra être exposée.

Au cours des dernières années, la gestion de trésorerie en entreprise a connu bien des évolutions. Reléguée aux derniers rangs de préoccupations, souvent rattachée à la comptabilité, elle a souvent été ignorée dans les enseignements de gestion jusqu'en 1985. Cette date est symbolique à bien des égards puisque, en même temps que s'effectuait la réforme du marché monétaire français, paraissaient les premiers ouvrages dédiés à la gestion de trésorerie ou jour le jour. Depuis cette date, la fonction ne cesse de prendre de l'importance même si on la trouve véritablement développée que dans les groupes de sociétés d'une certaine taille.

La gestion de la trésorerie représente un indicateur de santé économique qui mesure les conséquences des décisions financières et commerciales prises dans le but de garantir les trois préoccupations qui sont la solvabilité, la rentabilité et la sécurité, elle est amenée à répondre à un certains nombres d'objectifs dont les principaux sont : contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise, arbitrages et contrôle des performances et surtout anticiper et prévenir les risques financiers et les risques de change.

De ce fait, la gestion de trésorerie répond aux deux préoccupations suivantes : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers dans l'entreprise.

La gestion de liquidité est la tâche de gérer les actifs les plus liquides de l'entreprise, tel que les droits de change ou de perception autre autrement dit elle concerne les flux

monétaires. Tandis que la gestion des risques financiers s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise, elle recouvre essentiellement le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

Les risques financiers et économiques sont multiples et très variés. Ils peuvent être classés en deux catégories d'une part les risques classiques tels que le risque réglementaire et le risque de marché, d'autre part les risques dits nouveaux tel que le risque pays, le risque opérationnel et le risque stratégique.

Les risques sont des événements incertains, et tous les risques ne sont pas égaux. Certains risques sont faciles à gérer, tandis que d'autres peuvent avoir des conséquences désastreuses pour l'organisation. C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en œuvre des mesures de contrôle de ses risques et prévoir des solutions de couverture contre les pertes éventuelles.

Pour approfondir notre étude, nous allons effectuer une étude au niveau de l'unité de production de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » située à oued Aissi, qui est une entreprise qui possède des capacités de production et une longue expérience dans le domaine de fabrication, de développement et de commercialisation dans les différentes branches de l'électroménager, notamment les appareils ménagers domestiques, les appareils de collectivité, les lampes d'éclairage et les produits sanitaires. Ainsi notre travail a pour objectif d'identifier les différents risques majeurs auxquels cette entreprise est confrontée à savoir le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque client, ainsi que les modalités de couverture de ces derniers et enfin les techniques d'optimisation de la trésorerie. De-là nous posons la problématique suivante :

Quelle sont les mesures de contrôle des risques de trésorerie au sein d'une entreprise des industries de l'électroménager notamment dans l'entreprise ENIEM de Tizi Ouzou ?

Afin de cerner le problème posé, il serait utile de répondre à un certain nombre de questions :

- Qu'est-ce que la trésorerie et en quoi consiste la gestion de trésorerie ?
- Qu'est-ce le risque de trésorerie ? Et quelle sont les modalités de sa couverture au sein d'une entreprise ?
- Quelles sont les techniques d'optimisation de la trésorerie ?
- L'entreprise ENIEM arrive-t-elle à couvrir ses risques financiers ?

Hypothèses

- **Hypothèse 1** : L'objectif de la gestion de trésorerie est de permettre à l'entreprise d'éviter la cessation de paiement. Elle doit assurer également l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financements à court terme et ou moindre coût.
- **Hypothèse 2** : La trésorerie constitue un indicateur de la solvabilité et de la santé financière d'une entreprise. Elle s'expose à des divers risques, c'est pour cela l'entreprise doit mettre en place des procédures et des mesures efficaces afin d'éviter tout blocage de l'activité.
- **Hypothèse 3** : La couverture des risques financiers au sein de l'entreprise ENIEM assure une bonne gestion de la trésorerie ainsi qu'elle permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs fixés.

Pour mener à bien notre travail et de répondre à la question évoquée précédemment, nous allons traiter le sujet au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). Le choix du thème est effectué selon plusieurs critères d'une part, l'importance et l'utilité de celui-ci dans notre spécialité à travers sa persistance durant notre formation, mais aussi nous sommes motivés par le souci de comprendre la manière dont la trésorerie est gérée au niveau de l'entreprise, de plus, il va nous permettre de rapprocher l'aspect pratique de la gestion du risque financier qui constitue un des problèmes majeurs des entreprises. C'est ainsi que nous avons adopté une recherche bibliographique à travers la consultation des ouvrages, articles, revues, thèses et mémoires relatifs à la partie théorique de notre travail, ainsi que nous avons opté pour une recherche empirique qui est un aspect pratique basée sur l'analyse des documents comptables et financiers de l'organisme d'accueil « ENIEM ».

Afin d'apporter des réponses et des éclaircissements aux questions posées, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des notions de base de notre étude tel que la gestion de trésorerie et donner l'aspect conceptuel de la trésorerie à travers les différentes définitions et les méthodes de son calcul.

Le second chapitre vise à présenter les différents risques auxquels les entreprises sont confrontées ainsi que les modalités de couverture ; il met l'accent sur la nécessité de développer, dans toute entreprise, l'approche prévisionnelle qui seul permettra une meilleure gestion des financements.

Enfin et au cours du troisième chapitre nous essayerons d'illustrer les développements des deux premiers chapitres afin d'étudier la gestion du risque de la trésorerie dans l'entreprise « ENIEM » qui a fait l'objet de notre cas.

Chapitre I

Approche théorique de la gestion de trésorerie

Introduction

La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. En effet, la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise elle a pour objectifs de prévenir le risque de cessation de paiement et l'optimisation du résultat financier.

Le présent chapitre se doit de mettre au clair le minimum de notions nécessaires à la compréhension de l'univers de la trésorerie et de la gestion de trésorerie. Il s'articule autour de trois sections traitant successivement : les différents concepts de base, la détermination de la trésorerie et enfin les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation.

SECTION 1 : Définitions des différents concepts

Le terme de trésorerie recouvre plusieurs notions liées à la gestion et l'analyse financière avec des significations différentes. Nous retiendrons l'approche comptable pour définir la trésorerie.

1.1 Définition de la trésorerie

La trésorerie est constituée des disponibilités dont dispose l'entreprise, qu'elles soient en banques, en centre de chèques postaux ou dans les caisses de l'entreprise. Elle correspond à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires qui lui ont été accordés.

La trésorerie est un terme économique et comptable désignant les sommes immédiatement mobilisables pour une entreprise. La trésorerie correspond à la différence entre les actifs disponibles dont dispose une entreprise, qui regroupe les comptes bancaires créditeurs et les sommes disponibles en caisse, et ses dettes à court terme (achats d'actif, paiement de charge...).

Selon FORGET (2005 :P11), « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. »¹

En d'autres termes selon DESBRIERES. P et POINCELOT. E : « La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et

¹FORGET JACK, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », paris, édition d'organisation, 2005.p. 12.

de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche d'avantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités »².

1.2 Rôles de la trésorerie

La trésorerie assure la gestion des liquidités afin qu'il y ait toujours assez d'argent disponible. Elle permet également de tenir compte non seulement des intérêts bancaires, mais aussi des taux de change et de leur fluctuation.

Elle permet d'améliorer le résultat financier en ayant concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie, mais aussi en élaborant des prévisions fiables permettant la gestion optimale de la trésorerie³.

Assurer la sécurité des transactions en utilisant les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

1.3 Les menaces de la trésorerie

Les causes peuvent être conjoncturelles ou structurelles :

- Réduction des ventes, et donc des encaissements,
- Allongement des délais de paiement des clients,
- Augmentation des stocks en raison d'une baisse de ventes ou d'un mauvais calibrage des achats,
- Recours à l'autofinancement,
- Contraction des marges,
- Embouche rapide de nouveaux collaborateurs⁴.

1.4 Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie est « L'ensemble des mécanismes qui permettent à une entreprise de prévoir et de gérer les flux, d'anticiper et de prévoir les risques financiers, de négocier et de contrôler les opérations bancaires, de placer les excédents et surtout, d'assurer sa liquidité et sa solvabilité ». Elle peut aussi être définie comme « l'ensemble des mécanismes qui consistent à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout ». Il s'agit

² DESBRIES. P et POINCELOT. E, « Gestion de trésorerie », 2ème édition Ems, 2015, page 9.

³ <https://just-business.fr> consulté le 02/06/2022 à 15h00.

⁴ Ibid.

pour une entreprise d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum et maximisant de ses placements de ses excédents éventuels de trésorerie⁵.

La gestion de trésorerie consiste à envisager la trésorerie de façon dynamique. D'une part, en planifiant les recettes et les dépenses de manière à disposer d'une visibilité sur l'évolution du solde de trésorerie. D'autre part, en anticipant les points hauts, de façon à placer l'argent excédentaire, et les passages plus périlleux, afin de négocier le plus en amont possible les conditions de financements les plus favorables.

Plusieurs moyens permettent de gérer au mieux la trésorerie comme, par exemple, l'augmentation des délais de paiements des fournisseurs ou des sous-traitants et, à l'inverse, la réduction du délai de règlement des clients, un suivi soutenu des dossiers en cas de factures impayés ou encore une optimisation des stocks.

« La gestion de trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, à assurer la solvabilité de l'entreprise (au quotidien) dans les meilleures conditions »⁶.

1.5 Les buts de la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements.

Elle doit assurer également, l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financements à court terme au moindre coût.

Effectuées par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, mois, semaine ou jour le jour.

L'organisation de la gestion s'intègre autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule : les encaissements et les décaissements prévus pour une certaine période.

A partir du budget de trésorerie, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financements à court terme, de leurs coûts respectifs et des placements éventuels.

L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios⁷.

⁵ HATTAB. F, « La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'etbh-tce », mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaia, 2017, page 3.

⁶ Josette PilverdierLatreyte (1993), « Finance d'entreprise », ECONOMICA, 6^{ème}Ed, Paris, P. 423.

1.6 Les fonctions du trésorier dans l'entreprise

Avant d'aborder le rôle du trésorier dans le fonctionnement d'une entreprise, il est primordial de définir les contours de ce terme. Aussi, il faudra maîtriser les principales missions de ce professionnel, afin d'appréhender au mieux son champ d'actions dans la structure.

1.6.1 Définition du trésorier

A la différence du directeur financier qui est l'homme de la stratégie financière, le trésorier est l'individu qui s'occupe de la stratégie qui réagit dans un court terme, il est le responsable de la gestion de l'encaissement et des besoins de financement de l'exploitation. Le trésorier est donc l'homme de la gestion quotidienne ou routinière⁸.

« Le trésorier de l'entreprise est en charge de l'optimisation de la rentabilité financière, tout en respectant ses engagements financiers et en évitant les risques d'exploitations. Le trésorier d'entreprise intervient sur plusieurs domaines : la gestion des risques et les investissements, les crédits clients »⁹.

1.6.2 Les missions du trésorier

Les principales missions du trésorier :

- **Assurer la liquidité de l'entreprise**

La liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celle vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques....¹⁰

- **Réduire le coût des services bancaire**

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois de la trésorerie qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins

⁷ <https://public.iutenligne.net>. Consulté le 05/06/2022 à 17h00.

⁸ SOME Camille, mémoire, La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB, 2006, p55.

⁹ Ibid. p. 55.

¹⁰ SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition Dunod, Paris, 2015, page 28.

de réaliser tout le travail préparatoire. la réduction du cout de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler à moindre cout¹¹.

- **Améliorer le résultat financier**

Cela signifie moins de frais ou plus de produits financiers en fonctions du sens de la trésorerie. Afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes le trésorier attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable et il doit maitriser le calcul du taux effectif global¹².

1.7 Les qualités du trésorier

La gestion de trésorerie nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines. Pour mener à bien ses trois missions principales, à savoir : réduire le cout des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit être ¹³:

-un organisateur : le trésorier doit être organisé dans sa gestion quotidienne, il doit avoir un esprit vif, le trésorier organise l'ensemble des flux de manière que son chacun d'eux prennent la bonne direction et arrive a sa destination avant l'heure limitée du traitement.

-un conseiller : qui doit jouer un rôle pédagogue auprès des opérationnels d'une entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de la trésorerie. Les Problèmes liés à celle-ci doivent être résolus en amont et non pas en aval : l'acheteur et le vendeur doivent négocier respectivement avec les fournisseurs et les clients, les conditions et les supports paiements en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

-un anticipateur : le trésorier il doit savoir anticiper les aléas des flux, l'évolution du taux d'intérêt, des cours de change. Il travaille toujours avec des prévisions, il gère le présent et anticipe le futur.

-un technicien : le trésorier il doit avoir une formation de base en gestion et en finance mais aussi il doit être à l'aise avec les outils informatiques et maitriser les systèmes

¹¹ SION. M, OP, Cit, (2015), P. 29.

¹² SION. M, OP, Cit, (2015), p. 30.

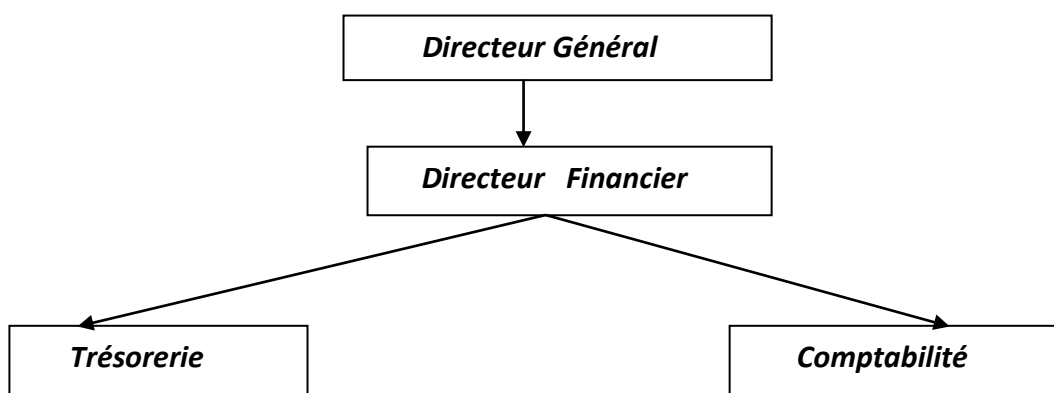
¹³ Ibid. page 31.

d'informations. Il n'est pas un simple caissier ou comptable. C'est le responsable de la politique financière définie par la direction de l'entreprise.

1.8 La place du trésorier dans l'entreprise

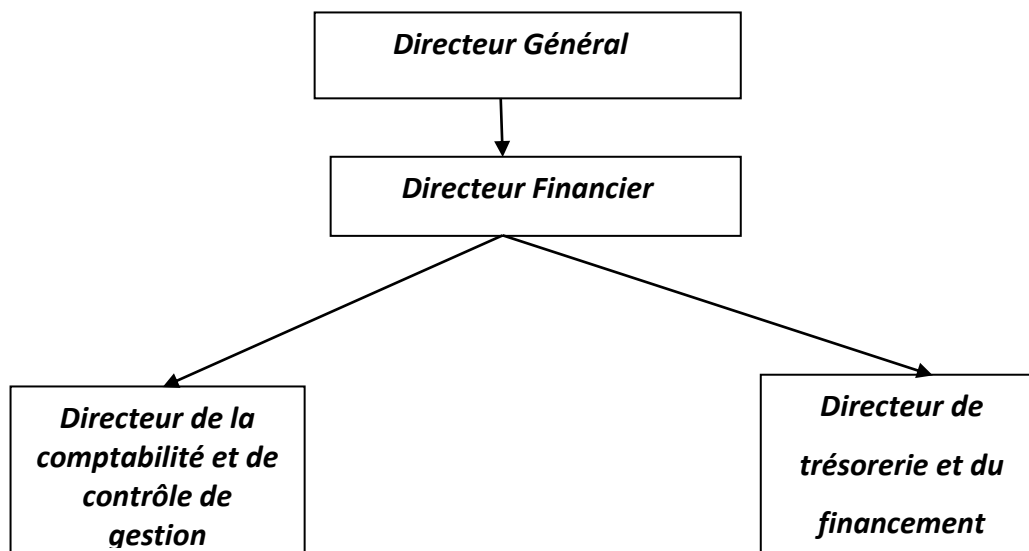
Depuis trente ans, le métier de trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant la caisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques ont renforcés la capacité de la fonction de trésorerie à participer à l'optimisation de la gestion financière des entreprises.

Figure N° 01 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise



Source : Bellier Delienne A. & KATH., « Gestion de trésorerie », éd Economica, Paris, 2000, P20.

Figure N° 02 : La place du trésorier dans la grande entreprise



Source : Bellier Dellienne A., & KATH., op. Cit, P 20.

SECTION 2 : Détermination de la trésorerie

Selon GAUGAN. M, et SAUVEE-CRAMBERT. R, « 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 liquidités et l'exigibilité sont immédiates»¹⁴.

Déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation¹⁵.

Deux approches sont généralement utilisées pour calculer la trésorerie d'une entreprise : l'approche statique et l'approche dynamique. L'approche statique est une approche bilancielle et L'approche dynamique quant à elle, aborde la trésorerie en termes de flux.

2.1 L'approche statique par le bilan

L'analyse par le bilan est une analyse statique, elle permet à l'entreprise de déterminer sa trésorerie à partir de bilans qui constituent la photographie de ses ressources et ses emplois. Le bilan comptable repose sur un modèle précis et fidèle au plan comptable général. Il s'agit d'un tableau qui se lit de haut en bas et se décompose en deux parties :

- La partie actif : il correspond aux biens que l'entreprise détient, ils sont classés par ordre de liquidité croissante.
- La partie passif : ce sont les ressources financières de l'entreprise. Les éléments du passif sont classés par ordre d'exigibilité croissante.

Tableau N°01 : Le bilan d'une entreprise

Actif	Passif
Immobilisations	Capitaux propres
	-capital social
	Bénéfices mis en réserves
Actifs circulants	Emprunts LMT (> 1 ans)
-stocks	Dettes à CT
-créances clients	-fournisseurs
-autres créances	-acomptes reçus
-disponibilités	-autres dettes

Source : Réaliser par nous même à partir des cours de gestion financière.

¹⁴GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », édition Economica, paris, 2007, p24.

¹⁵ Ibid., p. 5.

On peut déterminer la trésorerie par le haut du bilan et par le bas du bilan :

- **Par le bas du bilan** : la trésorerie résulte de la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

Trésorerie Nette = Trésorerie active – Trésorerie passive

- **Par le haut du bilan** : dans ce cas la trésorerie se détermine à partir de deux agrégats : le fonds de roulement net global (FRNG) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

Le fonds de roulement (FR) et le besoin en fond de roulement (BFR) sont les deux principales notions permettant l'analyse de la dynamique encaissement/décaissements d'une organisation.

Trésorerie = Fonds de roulement (FR) – Besoin en fonds de roulement (BFR)

a- Le concept de Fonds de roulement

Le fonds de roulement net global est pour l'entreprise une marge de sécurité financière destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise¹⁶.

Le FR indique une couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents ou un surplus de l'actif à court terme. Il permet de financer une partie ou moins du cycle d'exploitation (stocks et créances clients) et constitue un « matelas de sécurité destiné à absorber les pertes éventuelles »¹⁷.

- **Mode de calcul du fond de roulement**

Il existe deux méthodes pour calculer la valeur du FR : l'une par le haut de bilan, l'autre par le bas du bilan.

Par le haut de bilan :

FR = CAPITAUX PERMANENTS – ACTIFS FIXES

Par le bas du bilan :

FR = ACTIFS CIRCULANTS – DETTES (MOINS D'UN AN)

¹⁶ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 21^{ème} édition, Gualino, Paris, 2017, page 115.

¹⁷ <https://www.manager-go.com>. Consulté le 10/06/2022 à 16h00.

- **Interprétation du fonds de roulement**

Le fonds de roulement est un outil important de l'analyse financière de l'entreprise, il est une préoccupation permanente des responsables financiers. Il représente un instrument de mesure simple qu'il faut savoir interpréter pour apprécier la situation financière de l'entreprise.

- 1- $FR > 0$: ce qui signifie que les capitaux permanents sont supérieurs aux actifs immobilisés. Dans ce cas, l'entreprise réalise un équilibre financier à long terme et dégage une marge de sécurité.
- 2- $FR = 0$: c'est-à-dire que tous les capitaux permanents sont utilisés pour les financements des actifs immobilisés. Dans ce cas, l'entreprise ne dégage aucun excès de ressources sur les emplois permanents.
- 3- $FR < 0$: ce qui signifie que les capitaux permanents ne suffisent pas à financer les actifs immobilisés. Dans ce cas, l'entreprise réalise un déséquilibre financier.

b- Le concept du besoin en fonds de roulement

par définition, le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux mécanismes (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Ces différents décalages vont générer un besoin financier pour l'entreprise qui devra être financé, soit par le délai de règlement négocié auprès des fournisseurs, soit par le fonds de roulement, soit par la trésorerie¹⁸.

Le BFR est la différence entre les actifs circulants d'exploitation (principalement stocks et créances clients) et les dettes d'exploitations (fournisseur, dettes fiscales, acomptes reçus de client). Toutefois, il n'est pas forcément représentatif du besoin permanent de l'entreprise et ne doit donc s'analyser que dans une perspective évolutive.

Pour assurer la permanence de son cycle d'exploitation, l'entreprise est amenée à financer les composants de son actif circulants par ses fournisseurs. Et donc le besoin en fonds de roulement dépend des délais de stockage, de la nature du cycle de production, de la durée du crédit fournisseur et du crédit clients.

¹⁸ DE LA BRUSLERIE. H, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2010, page 104.

Le calcul du BFR se fait comme suit :

$$\mathbf{BFR = actif circulant - ressources circulantes}$$

Ou bien

$$\mathbf{BFR = BFR d'exploitation (BHRE) + BFR hors exploitation (BFRE)}$$

$$\mathbf{BFRE = actif circulant d'exploitation - dettes d'exploitation}$$

$$\mathbf{BFRHE = actifs circulants hors exploitation - dettes hors exploitation}$$

Le niveau des deux concepts traités si dessus déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie. Cette dernière résulte de la différence entre le fond de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Si le FR est supérieur au BFR, la trésorerie sera positive. Et si le FR est inférieur au BFR, il existe un besoin à financer, qui sera par des crédits bancaires à court terme. Ceci contribue à la diminution des besoins en capitaux permanents et de même au maintien de l'équilibre financier. Dans ce cas, la trésorerie sera négative.

C- La trésorerie nette par le bas du bilan

La position de trésorerie nette se calcul également par le bas du bilan, par différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

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

- **Interprétation de la trésorerie**

Le niveau de trésorerie nette dépend du niveau du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement :

1. La trésorerie est positive ($TN > 0$) : ceci signifie que le FRNG couvre la totalité du BFR, et laisse aussi un excédent de trésorerie disponible. Alors la situation financière de l'entreprise est saine.

2. La trésorerie est négative ($TN < 0$) : ceci traduit que le FRNG ne finance qu'une partie du BFR, dans ce cas l'entreprise doit faire un emprunt à court terme (découvert bancaire) afin de financer la partie du cycle d'exploitation qui n'est pas encore couverte par les ressources stables. Il faut vérifier que les utilisations de concours bancaires n'augmentent pas régulièrement dans le temps. L'entreprise serait alors dépendante des banques et son risque de défaillance augmenterait.

3. La trésorerie est nulle ($TN = 0$) : dans ce cas, les ressources financière de l'entreprise suffisantes juste à satisfaire ses besoins ($FR = BFR$), la situation financière de l'entreprise est équilibrée.

2.2 L'approche dynamique par les flux

Les flux de trésorerie sont tous les mouvements de liquidités entrants ou sortants, que connaît une entreprise au cours d'une période spécifique. Ils permettent de construire directement les tableaux de trésorerie, contrairement à la capacité d'autofinancement ou le besoin en fonds de roulement (BFR) qui sont constitués à partir de flux ne tenant pas compte des décalages de trésorerie. En finance tout problème complexe se résout simplement quand on raisonne en termes de flux

En finance d'entreprise, il existe plusieurs tableaux de flux servant à expliquer les variations passées de la trésorerie en reconstituant les différentes natures de flux ayant traversé l'entreprise sur une période comptable. Parmi les principaux tableaux utilisés par les trésoriers : le tableau des flux de trésorerie.

2.2.1 Définition d'un tableau de flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : Exploitation, investissement et financement, son objectif est d'identifier les sources d'entrées de trésorerie et les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant l'exercice comptable¹⁹.

En d'autres termes : « Le TFT est un document de synthèse qui fait partie de l'annexe consolidée dont l'objectif est d'expliquer la variation annuelle de trésorerie. Il renseigne sur les encaissements et les décaissements réalisés au cours d'une période qui sont liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissement et son financement »²⁰.

2.2.2 Enjeux et objectifs du tableau de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie présente plusieurs intérêts tel que :

- Déterminer les variations de trésorerie générées par les opérations de l'entreprise (les opérations courantes et les opérations d'investissement).
- Comprendre et diagnostiquer la santé financière de la société.

¹⁹ SION. M, (2003), OP. Cit, page 14.

²⁰ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), OP. Cit, page 204.

- Evaluer la solvabilité de l'entreprise.
- Prévoir les flux de trésorerie à venir, afin de créer des prévisions de flux de trésorerie pour un éventuel business plan, à moyen ou à long terme.
- Analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie.
- Il mesure la variation de l'actif, du passif ainsi que les capitaux propres, afin de quantifier les liquidités que la société détient réellement et mesurer sa performance dans son activité²¹.

2.2.3 Les différentes familles de flux de trésorerie

On distingue plusieurs catégories de flux de trésorerie : les flux de trésorerie de l'activité, les flux de trésorerie de l'investissement, les flux de trésorerie de financement.

- **Les flux de trésorerie de l'activité (FTA)** : les FTA détaille les flux de trésorerie générés une fois que l'entreprise a délivré ses biens ou services habituels et comprend à la fois les recettes et les dépenses. Il correspond au chiffres d'affaires sans intégrer ni les activités d'investissement ni celles de financement. Cet excédent exprime donc la valeur monétaire de la richesse créée par l'entreprise. Il permet notamment de rembourser les emprunts, de verser des dividendes, d'autofinancer une partie des investissements²².

- **Les flux de trésorerie de l'investissement (FTI)** : les flux de trésorerie de l'investissement intègrent les flux de trésorerie provenant de l'achat ou de la vente d'actifs (les biens physiques, tels que les biens immobiliers ou les véhicules, et les biens non physiques comme les brevets) en utilisant des fonds disponibles, et non des dettes²³.

- **Les flux de trésorerie de financement (FTF)** : les flux de trésorerie de financement concernent les produits et charges provenant des emprunts et des fonds propres. Autrement dit, les FTF correspondent au calcul des revenus générés et des actifs dépensés dans le cadre des activités de financement. Il peut s'agir par exemple du remboursement d'une partie d'un prêt bancaire, de l'intégration d'un nouvel investisseur au capital ou encore du recours à une ligne de crédit²⁴.

2.2.4 Construction du tableau des flux de trésorerie

Afin de construire le tableau des flux de trésorerie d'une entreprise, deux méthodes sont privilégiées : la méthode directe et la méthode indirecte.

²¹ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2017), p. 168.

²² <https://agicap.com> consulté le 15/06/2022 à 18h52.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

La méthode directe : cette première méthode se base sur les informations transactionnelles ayant eu un impact sur la trésorerie durant la période analysée. Avec cette méthode, il est nécessaire d'intégrer l'ensemble des encaissements des activités d'exploitation et d'y soustraire tous les décaissements des activités d'exploitation²⁵.

La méthode indirecte : la deuxième façon, communément appelée la méthode indirecte, repose sur la méthode de la comptabilité d'exercice. En principe, le comptable d'une société enregistre les produits et les charges en décalage par rapport aux transferts de liquidités. Cela induit que ces entrées et ajustements de comptabilités d'exercice²⁶.

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

Ainsi que construire un tableau de flux de trésorerie ne s'improvise pas. Pour ce faire il faut réunir certains documents et informations financières. Parmi les principaux documents requis :

- Le compte de résultat (pour calculer la CAF) ;
- Le bilan et les annexes comptables (tableau des immobilisations,.....)
- Le tableau de financement (variation du BFR, opération de financement, distribution de dividende,.....).

De plus, il est essentiel de prendre en compte les flux de trésorerie déjà réalisés et les flux de trésorerie à venir lors de la constitution d'un tableau de flux de trésorerie. Pour aider les dirigeants d'entreprise dans la démarche.

2.2.5 Modèle du tableau des flux de trésorerie

Le tableau suivant présente le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe qui est recommandé par les normes IAS/IFRS :

²⁵ <https://agicap.com> consulté le 15/06/2022 à 18h52.

²⁶ <https://agicap.com> consulté le 15/06/2022 à 18h52.

Tableau N° 2 : modèle de tableau de flux de trésorerie (méthode direct)

(Selon l'annexe IAS7)

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles encaissements reçus des clients - somme versées aux fournisseurs et au comptant - flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles - intérêt payés - impôts sur le résultat payé	
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement - acquisition filiale sous déduction trésorerie acquise - acquisition d'immobilisations + cessions d'immobilisations + produits financiers reçus	
Flux net de trésorerie provenant des activités d'investissement	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement + augmentation du capital + encaissements provenant d'emprunts à long terme ou de contrats de location-financement -remboursement provenant d'emprunts à long terme ou de contrats de location-financement Dividende versées	
Flux net de trésorerie provenant des activités de financement	
Variation net de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie	
Trésorerie ou équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	
Trésorerie ou équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	

Source : OBERT (R), pratique des normes IAS/IFRS, DUNOD, 2003, p. 9.

2.3 Détermination de la trésorerie à travers la méthode des ratios

Les ratios de trésorerie, sont des rapports qui mettent en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, dans l'optique de tirer des indications de tendances. Ils fournissent une information qui permet d'informer l'analyste financier sur de nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : la rentabilité, la liquidité et la structure financière.

Le rapport entre les différentes masses servira de base à l'étude critique. Le ratio peut être examiné à travers de son évolution sur plusieurs années afin de déterminer la tendance et le choix fait par l'entreprise²⁷.

2.3.1 Les ratios de fonds de roulement**Capitaux permanents / Actif immobilisé**

Ce ratio doit être supérieur à 1, c'est-à-dire que le fonds de roulement doit être positif.

2.3.2 Les ratios de solvabilité**a- Ratios de solvabilités générales****Actif réel net / Dettes totales**

Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit jugé capable de payer ses dettes²⁸.

b- Ratios de d'autonomie financière**Capitaux propres/ Total des dettes**

A l'aide de ce ratio, l'entreprise peut définir son degré d'indépendance vis-à-vis de ses bailleurs de fonds²⁹.

c- Les ratios de liquidités

Les ratios de liquidité évaluent la capacité de l'entreprise à faire face à des engagements à brève échéance par la mise en œuvre du fonds de roulement et la liquidation progressive des éléments de l'actif circulant. On distingue les ratios suivants :

²⁷ CHICHA, K, « Gestion et stratégie financière », édition Houma, Alger, 2006, page 40.

²⁸ GANDGUILLOT, (B) et (F), OP. Cit., p. 146.

²⁹ Ibid. p. 146.

- **Ratio de liquidité générale** : est un rapport entre l'actif à court terme et le passif à court terme d'une entreprise.

Actif circulant / Dettes à court terme

Ce ratio traduit la situation de l'entreprise si on liquidait immédiatement tout ce qui peut l'être : stocks, créances, clients....

- Si le ratio de liquidité générale est égale à 1, l'actif circulant est équivalent au passif circulant, par conséquent les capitaux permanent compensent seulement l'actif immobilisé net. Dans cette hypothèse, il n'y a pas de fond de roulement.
- Si le ratio de liquidité générale est inférieur à 1, l'entreprise fait face à un fonds de roulement négatif.
- Si le ratio de liquidité générale est supérieur à 1, il existe un FR positif garant théoriquement de la liquidité de l'entreprise³⁰.

- **Ratio de liquidité restreinte** : capacité d'une entreprise à disposer d'une liquidité relative à son actif circulant par rapport à son passif à court terme, sans prendre en compte la valorisation des stocks.

Réalisable/ Dettes à court terme

La liquidité de l'entreprise repose seulement sur les valeurs réalisables qui sont adossés aux dettes. Ce ratio est significatif dans l'hypothèse où les créances sont effectivement encaissées³¹.

- **Ratio de liquidité immédiate** : appréciation de la capacité d'une entreprise à faire face à rembourser ses dettes à court terme³².

Disponibilités/ Dettes à court terme

2.3.3 Ratios de gestion (Rotation)

Les ratios de gestion permettent d'apprécier la politique de gestion des composantes principales du cycle d'exploitation menées par les dirigeants de l'entreprise³³.

³⁰ GAUGAIN, (M) et SAUVEE-CRAMBERT (R), OP. Cit, p. 10.

³¹ Ibid. p. 10.

³² Ibid. p. 10.

³³ ZAMBOTTO Christian et Mireille, « Gestion financière : finance d'entreprise », édition DUNOD, 8ème édition, Paris 2009. P 49.

- **Le ratio de rotation des stocks** : ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks, elle doit être appréciée en prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité. Un allongement de cette durée entraîne une augmentation du besoin en fonds de roulement d'exploitation et inversement³⁴.

Délai de rotation des stocks =

(Stock moyen sur l'exercice*360) / Achats consommés de l'exercice.

Une augmentation de ce ratio peut être synonyme de difficultés de ventes ou de surapprovisionnement ; et, à l'inverse, une diminution peut indiquer une accélération des ventes ou une meilleure gestion des approvisionnements.

- **Le ratio de délai de recouvrement des créances clients ou crédits clients**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jour du crédit consenti par l'entreprise à ses clients, un allongement de la durée a pour effet d'augmenté le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation et inversement. Ce dernier peut être dû, soit à une mauvaise gestion de la relance des clients soit à la qualité de la clientèle, dans ces deux cas des mesures correctives doivent être prises³⁵.

(Créances clients et comptes rattachés *360) / Chiffres d'affaires (TTC)

- **Le ratio de crédit fournisseur**

(Dettes fournisseur d'exploitation et comptes rattachés * 360) / Achats (TTC)

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Il doit être, en principe, supérieur au ratio de crédit clients. L'allongement de la durée a pour effet de réduire le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation. Mais il est nécessaire de vérifier que l'allongement du crédit fournisseur ne résulte pas de difficultés à respecter les échéances³⁶.

³⁴ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2006), OP. Cit, page 120.

³⁵ GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2006), OP. Cit, page 120.

³⁶ Ibid. p. 120.

SECTION 3 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation

La trésorerie est constituée des comptes banques, caisse et valeur mobilière de placement, notre intérêt est porté sur le compte caisse et le compte banque qui enregistrent l'ensemble des encaissements et des décaissements liés aux différentes activités de l'entreprise. Donc nous présenterons essentiellement³⁷ :

- La caisse ;
- La banque.

3.1 La caisse

Elle représente l'ensemble des disponibilités dont l'entreprise dispose, elle contient toutes les liquidités dont l'entreprise a accès sur l'immédiat et sans recours à un quelconque déplacement. La caisse est constituée, des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) qu'effectue l'entreprise³⁸.

a- Les recettes

Les recettes peuvent provenir soit de l'activité principale de l'entreprise, soit des produits financiers. Parmi les recettes qu'on peut citer :

- Encaissement sur vente au comptant ;
- Avances sur services ;
- Virements de fonds ;
- Avances commerciales ;
- Les produits financiers hybrides (bon, obligation convertible, obligation remboursable en actions, certificat d'investissement...);

b- Les dépenses

Elles peuvent être classées comme suit :

- Les salaires et les pensions des retraités ;
- les règlements en relation directe avec l'activité principale ;
- Les impôts et taxes ;
- Achats de matières premières ;
- Avances aux différents services ;

³⁷ SION. M « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2003, page 27.

³⁸ Ibid. p. 27.

- Autres dépenses.

3.2 La banque

En ce qui concerne la banque deux éléments doivent être suivis par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant les comptes banque au niveau de l'entreprise. Ces éléments sont :

a- Le rapprochement bancaire

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au solde du compte tenu par la banque, au moyen du relevé de ce compte à la même date. Ce relevé permet à l'entreprise de pointer les sommes portées au débit et au crédit.

En général, le solde de ce compte ne concorde jamais avec le solde tenu par la banque à la même date. Les différences qui se dégagent résultent d'un décalage dans le temps entre les enregistrements des mêmes opérations dans les livres de l'entreprise et ceux de la banque. Pour y remédier, on établit un document appelé « état de rapprochement bancaire ».

b- Les comptes bancaires

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes dans des banques différentes. En effet, lors d'une demande d'emprunt, la banque prêteuse peut exiger une ouverture d'un compte et assurer un certain montant de mouvement confié. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

❖ Les principales causes de dégradation de la trésorerie

La variation de la trésorerie représente le résultat de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du fonds de roulement ou du besoin en fonds de roulement a des répercussions immédiates sur la trésorerie.

Il ya cinq causes qui expliquent la dégradation de la trésorerie, trois d'entre elle provenant de l'augmentation du besoin en fonds de roulement et les deux autres de la diminution du fonds de roulement³⁹.

³⁹ SION. M, (2006), OP. Cit, page 19.

a- La crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR. Les lignes de crédit à court terme n'étant pas toujours facilement ajustables (dans les délais et dans les proportions nécessaires) les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation⁴⁰.

Solution : augmenter les capitaux permanents ou anticiper le financement à court terme avec les banquiers.

b- La mauvaise gestion du BFR

Elle résulte essentiellement d'un gonflement des stocks ou d'une dégradation dans les délais de paiement des clients. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement augmente plus vite que les ventes, ce qui oblige l'entreprise à mettre en place des procédures de gestion des éléments d'exploitation (gestion des stocks et des approvisionnement, négociation des délais de paiement clients, fournisseurs, demandes d'acomptes, résolution rapide des litiges administratifs et techniques,...)⁴¹

Solution : prendre conscience que des procédures doivent être mises en place et sensibiliser tous les acteurs concernés afin de réduire les délais de paiements des clients.

c- Un mauvais choix de financement

Le FR devient insuffisant car l'entreprise autofinance trop d'investissement par rapport à sa rentabilité.

Solution : l'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à long terme pour rééquilibrer sa structure financière.

d- La perte de rentabilité

L'accumulation des pertes diminue les capitaux et par conséquent, le fonds de roulement se dégrade progressivement, causant la dégradation de la trésorerie⁴².

Solution : l'entreprise devrait reconstituer ses fonds propres par une augmentation du capital en faisant appel aux actionnaires.

⁴⁰ SION. M, (2006), OP. Cit, page 20.

⁴¹ SION. M, (2006), OP. Cit, page 22.

⁴² Ibid. p. 23.

e- La baisse d'activité

Face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baisser simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les besoins en fonds de roulement augmenteraient de façon conséquente⁴³.

Solution : la solution de cette situation est de privilégier la charge variable si possible, augmentation des ventes ou la réduction de la production ainsi que, surveiller régulièrement le tableau de bord.

⁴³ SION. M, (2006), OP. Cit, page 24.

Conclusion du chapitre

La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit la taille, puisqu'elle lui permet de financer son activité, d'assurer sa pérennité et d'assurer son développement. La trésorerie constitue un indicateur de solvabilité et de la santé financière de l'entreprise. C'est un des éléments essentiels dans le domaine de la gestion financière des entreprises.

La gestion de trésorerie constitue ainsi l'ensemble des moyens et techniques permettant à l'entreprise de prévoir et de gérer les excédents et déficits de trésorerie issus de ses activités. Son principal objectif sera donc de parvenir à un niveau de trésorerie «zéro », et de permettre ainsi à l'entreprise de minimiser ses charges financière et accroître ses gains financiers. Ceci nous amène à traiter dans le prochain chapitre qui est le risque de trésorerie d'une entreprise.

Chapitre II

Risque de trésorerie d'une entreprise

Introduction

Chaque année des milliers d'entreprises sont confrontées à des risques et difficultés de trésorerie. Ce phénomène ne touche pas que les entreprises de petites et moyennes taille mais il touche également les grandes entreprises, les difficultés et risques de trésorerie auxquelles sont confrontés ces entreprises tiennent en partie de l'évolution économiques actuelles, une optimisation de cette trésorerie ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute ces dernières sont exposées.

Tout au long de ce chapitre nous allons voir l'ensemble des différents risques financiers auxquels l'entreprise est confrontée à savoir le risque de change et risque de taux.

Par la suite nous allons retracer les diverses techniques d'optimisation de la trésorerie et de son contrôle, et nous finirons le chapitre par la gestion prévisionnelle de la trésorerie.

SECTION 1 : Identification du risque de trésorerie et sa couverture

Le risque est une incertitude quantifiée, il témoigne d'un danger potentiel susceptible de naître d'un événement ou d'un concours de circonstances, mais il n'est qu'une éventualité, il peut ne pas se produire dans une situation envisagée. Des statistiques mettent en évidence ses probabilités d'occurrence.

Cette section sera consacrée à la présentation du risque, en lui donnant une définition, pour passer ensuite à sa classification selon divers critères.

1.1 Définition du risque

Le risque est un événement ou une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la survenue affecte clairement les objectifs de départ fixé par l'entreprise.

De façon générale, le risque dans l'entreprise se définit, du point de vue juridique, comme l'éventualité de survenance d'un événement dommageable généré par le fonctionnement normal de l'entreprise et susceptible d'entraîner une condamnation civile et/ou pénale⁴⁴.

⁴⁴ Gaëlle Deharo, Sébastien Point, Allane Madanamoothoo, les risques en entreprise : dialogue entre la gestion et le droit, page 135.

Selon BARTHETEMY les risques purs sont de deux types :

- Risques endogènes qui sont directement générés par l'activité de l'entreprise.
- Risques exogènes qui naissent dans l'environnement externe de l'entreprise et l'affectent par contre coup.

1.1.1 La gestion des risques

Dans le monde des entreprises, la gestion des risques est une démarche qui consiste à identifier, prévenir et résoudre les risques qui peuvent surgir dans le cadre des activités d'une entreprise en raison de son organisation, de son personnel ou encore de sa politique économique⁴⁵.

La gestion des risques, a pour mission d'identifier les risques qui pèsent sur les actifs financiers ou non, les valeurs ainsi que sur le personnel de l'entreprise dont elle passe par l'identification du risque résiduel, son évaluation, le choix d'une stratégie de maîtrise et un contrôle.

1.1.2 Classification des risques

De façon générale, le risque émerge lorsque la validité des informations dont on dispose est nulle, incertaine ou incomplète. Ainsi On peut classés les risques financiers comme suit :

1.1.2.1 Risque pays

La notion de risque pays est importante pour toute entreprise ayant ou voulant avoir une activité commerciale à l'étranger. Le risque pays recouvre les différents facteurs, notamment politiques, économiques, sociaux qui peuvent entraîner un risque de sinistre lors d'une opération avec un pays étranger. Il est indépendant des caractéristiques propres du partenaire commercial (clients, fournisseur) mais bien lié à l'environnement dans lequel s'effectue la transaction. C'est une notion qui serait apparues en 1956 avec la nationalisation du canal de suez, par Nasser. Parmi les risques payes qu'on peut citer : instabilité politique dans un pays, corruption, mais aussi conditions climatiques extrêmes, risques sanitaires...⁴⁶

Selon le professeur Bernard Marois, « le risque pays peut être définie comme le risque de matérialisation d'un sinistre, résultat du contexte économique et politique d'un Etat étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités ».

⁴⁵ <https://www.daf-mag.fr> consulté le 23/06/2022 à 10h00.

⁴⁶ <https://www.globalnegotiator.com> consulté le 25/06/2022 à 11h00.

1.1.2.2 Risque de taux d'intérêt

« Le risque de taux d'intérêt est le risque financier pris par une entreprise qui s'endette ou qui place une ressource financière excédentaire à des conditions de financement spécifiques lors de la mise en place du contrat de dette ou de rendement du placement (contrat à taux fixe ou à taux variable, placement à rendement fixe ou variable) »⁴⁷.

Ce terme recouvre généralement le risque de taux d'intérêt et le risque de taux de change, car l'évolution des taux d'intérêts à long terme est inverse de celle des cours de bourse. En effet, plus le risque perçu à long terme est élevé lorsqu'il y aura une probabilité pour que l'activité des entreprises rencontre des difficultés entraînant une baisse des cours de bourse. Inversement, si le risque perçu est faible ou nul, le taux d'intérêt demandé sera faible tandis que l'amélioration de l'activité des entreprises entrainera les cours à la hausse.

1.1.2.3 Risque de change

Le risque de change 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 devises⁴⁸.

1.1.2.4 Risque de marché

Il peut être défini comme étant le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille. Il peut être engendré par la variation des cours des actions, des prix des obligations, des taux d'intérêts ou des taux de change appliqués, en d'autres termes, des paramètres de marchés⁴⁹.

1.1.2.5 Risque de contrepartie

Appelé risque de crédit ou risque de signature, il peut être définie comme étant « la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu »⁵⁰.

⁴⁷ DARSA Jean-David, « Risque stratégique et financier de l'entreprise », Edition Gereso, Le mans, 2011, page 163.

⁴⁸ GAUGAIN (M) et SAUVEE-CRAMBERT (R), 2007, Op. Cit, P.213.

⁴⁹ Mlle BENLOUKIL.Y, « gestion des risques par la méthode ALM », Diplôme Supérieur des Etudes Bancaires, ESB, décembre 2014, p.12

⁵⁰ De Coussergues Sylvie & BOURDEAUX Gautier, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 7^{ème} ED, DUNOD, p. 129.

1.1.2.6 Risque financier

Un risque financier est un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière ou à une opération économique. Pour une entreprise, les risques financiers peuvent provenir de sa responsabilité (endettement excessif ou manque de fonds propres par rapport à ses investissements), ou de facteurs extérieurs, par exemple une perte de change, ou la faillite d'un client.

1.1.2.7 Risque de liquidité

C'est un risque majeur dans la sphère financière. Le risque de liquidité est le fait pour une entreprise de ne pas pouvoir faire face à ses engagements même pour la mobilisation de ses actifs.

1.1.2.8 Risque réglementaire

Le risque réglementaire est le risque qu'une modification des lois et réglementations ait un impact important sur un titre, une entreprise, un secteur ou un marché. Une modification des lois ou des réglementations adoptée par le gouvernement ou un organisme de réglementation peut augmenter les coûts d'exploitation d'une entreprise, réduire l'attrait d'un investissement ou modifier le paysage concurrentiel dans un secteur d'activité donné. Dans les cas extrêmes, de tels changements peuvent détruire le modèle économique d'une entreprise.

1.2 La gestion des risques financiers

Trésorerie est gestions des risques financiers sont devenues des enjeux majeurs pour les dirigeants d'entreprise. Une préoccupation notamment portée par l'instabilité croissante des marchés financiers et l'augmentation constante des risques d'impayés. Face à ces enjeux, les entreprises adoptant différentes stratégies⁵¹.

Le contexte économique actuel est notamment marqué par l'internationalisation des activités et le développement des marchés financiers. Une conjoncture qui ouvre la porte à l'augmentation des risques financiers de différentes natures. ces risques sont devenus un élément majeur à prendre en compte par les directions financière et les directions générales des entreprises, notamment en raison de leur difficulté à trouver des financements, à sécuriser

⁵¹ <https://www.gpomag.fr> consulté le 26/06/2022 à 16h00.

les liquidités ou encore à faire face à la volatilité exponentielle des taux de change et des taux d'intérêt ainsi qu'aux risques de défaillance de certains partenaires de l'entreprise⁵².

1.2.1 Evaluation du risque de change

Depuis 1973, année de la disparition du système des parités fixes, la plupart des monnaies fluctuent entre elles. Le montant en monnaie nationale des créances ou des dettes libellées en devises varie selon les mouvements des cours de marché. Dans ces conditions, une variation défavorable des cours peut anéantir le profit commercial attendu⁵³.

Pour éviter de telles conséquences, les trésoriers d'entreprise devront identifier le risque de change puis le gérer.

1.2.1.1 Types de risque de change

Le risque de change est multiple et comprend⁵⁴ :

- **Le risque de change de transaction** : il se matérialise lors de la dépréciation de la devise étrangère par rapport à la devise locale, lui-même est décomposé en deux éléments selon la nature des transactions réalisées :
- 1- **Le risque de change commercial** si l'entreprise effectue des opérations d'import ou d'export libellées en devises. L'importateur qui règle en devises **crain**t une hausse de la monnaie étrangère (ou une baisse du cours de l'euro contre devises étrangères).

⁵² <https://www.gpomag.fr> consulté le 26/06/2022 à 16h00.

⁵³ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, 2015, Op. Cit, P.115-116.

⁵⁴ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, OP. Cit., P. 116-117.

Tableau N° 03 : comparaison entre facturation en euros et facturation en devises étrangers

Facturation en euros	Facturation en devises étrangères
<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Supprimer le risque de change ⇒ Faciliter les enregistrements comptables (comme une opération nationale) 	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Base de comparaison pour l'acheteur ⇒ Image d'expérience à l'international ⇒ Concéder la facturation en devises pour négocier un autre point du contrat (loi et tribunal compétent en cas de litige). ⇒ Profiter d'une évolution favorable.
<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Transfert du risque de change vers la contrepartie (modification possible du rapport de force dans la négociation). ⇒ Ne plus pouvoir profiter d'une évolution favorable du taux de change. 	<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Prévoir une structure interne de gestion du risque de change. ⇒ Enregistrements comptables plus importants. ⇒ Réduction possible du bénéfice de l'opération commerciale en cas de mauvaise couverture (ou pas de couverture)

Source : Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT OP. Cit., 2015, P. 116.

- 2- Le **risque de change financier** si l'entreprise s'endette, prête en devises, par exemple, le trésorier mobilise un crédit à l'exportation dans une devise et réalise une avance dans une autre devise ;
- Le **risque de change patrimonial** : si la société détient une ou plusieurs filiales ou des participations à l'étranger. Une dépréciation de la devise fait apparaître un écart négatif de conversion qui vient s'imputer sur les capitaux propres du groupe⁵⁵.
 - Le **risque de change stratégique** : Les moyens gérer ce risque sont peu nombreux, pas toujours applicables aux entreprises de petite taille et n'implique pas l'utilisation d'une couverture, comme le montrent les quelques exemples ci-dessous. Les moyens les plus souvent utilisés sont⁵⁶ :
 - De diversifier les débouchés commerciaux (vendre dans plusieurs pays avec l'espoir d'une compensation entre l'appréciation et une dépréciation de l'euro par rapport à ces devises étrangères) et la production (localiser les sites de production dans différents pays ;

⁵⁵ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, OP. Cit., 2015, P.117.

⁵⁶ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, OP. Cit., 2015, P.117

- De vendre des produits à faible élasticité au prix (produits innovants...),
- D'améliorer la productivité afin de conserver la même marge...

1.2.1.2 La stratégie de gestion du risque de change

Bien qu'essentielle, la gestion du risque de change est pourtant souvent jugée comme réservée aux spécialistes, couteuse et chronophage. Cependant, avec un suivi simple et adapté, elle permet de neutraliser les fluctuations entre les devises et donc :

- De sécuriser les marges commerciales.
- D'optimiser le prévisionnel du flux de trésorerie.
- De ne pas spéculer sur l'évolution des cours de devises (ou positionner l'entreprise dans une situation équivalente).

La décision de couverture amène le trésorier à effectuer un autre choix pour décider soit de gérer le risque de change de manière traditionnelle, soit de recourir à des produits dérivés⁵⁷.

La décision de non-couverture peut parfaitement se comprendre dans le cadre d'un environnement stable et à condition, bien entendu, que les pertes de change anticipées soient limitées. Dans cette situation, ne pas se couvrir reste le moyen le moins couteux. Le rôle du trésorier se cantonnera essentiellement à rechercher le cout des fonds le plus bas possible pour les financements⁵⁸.

1.2.1.3 Instruments de gestion du risque de change

Les instruments de gestion du risque de change se répartissent en deux catégories, d'une part les techniques internes de gestion et d'autre part les techniques externes de gestion.

- **Techniques internes de gestion du risque de change**

Les techniques internes sont celles que le trésorier d'entreprise peut lui-même mettre en œuvre pour diminuer son exposition au risque de change. On peut en identifier principalement trois⁵⁹ :

- Le choix de la devise de facturation/ paiement ;
- Le termaillage

⁵⁷ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT, OP, Cit., 2007, P.217.

⁵⁸ ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2017, P. 422.

⁵⁹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », OP Cit. P. 423.

- La compensation multilatérale des paiements internationaux qui peut se traduire par la mise en place d'un système de netting.

- **Choix de la devise de facturation**

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

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

Cette technique, très spéculative, consiste à faire varier les termes des paiements de manière à bénéficier des mouvements favorables de taux de change.

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

Si l'on généralise la technique, on peut dire que le termaillage est un processus qui se déroule en deux étapes et qui consiste à exploiter au mieux la réglementation sur le contrôle des changes.

- **compensation multilatérale des paiements internationaux**

La compensation multilatérale des paiements internationaux que les groupes de sociétés mettent de plus en plus systématiquement en pratique n'est rien d'autre qu'une extension de la compensation bilatérale des paiements.

La compensation bilatérale des paiements internationaux consiste à compenser, sous réserve de la réglementation des changes, des créances (avoirs) de même échéance et dans la même devise⁶⁰.

- **Techniques externes de gestion du risque de change**

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

⁶⁰ ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », OP. Cit. P. 425.

▪ Couverture sur le marché des changes à terme

Par définition, le marché des changes à terme est un marché sur lequel deux contreparties négocient actuellement le prix de l'achat ou de la vente de devises pour une livraison ultérieure. On fixe aujourd'hui le cours auquel s'échangeront dans le futur des avoirs en compte libellés en devises. Les durées traitées sur le marché à terme vont jusqu'à plusieurs années pour certaines comme le dollar américain⁶¹.

Le marché à terme autorise des opérations de couverture ou de spéculation en matière de risque de change.

▪ Couverture du risque de change par les options

De même, nous nous cantonnerons à l'étude des options de change les plus utilisés par les trésoriers d'entreprise à l'exception des produits exotiques que les banques peuvent proposer. L'offre bancaire sur ce type de produits s'est considérablement étendue et les produits sont devenus de plus en plus sophistiqués. Maintenant, les produits classiques tels que le marché à terme et les options de change simples ou combinées restent très largement suffisantes pour satisfaire les besoins les plus courants des trésoriers.

Par définition, une option de change ou de devises est un contrat qui confère à son détenteur le droit mais non l'obligation d'acheter ou de vendre un montant déterminé de devises contre une autre devise, à un cours fixé appelé prix d'exercice (ou Strike), à une certaine date (option dite européenne) ou pendant une période donnée (option dite américaine), moyennant le paiement d'une prime qui constitue le prix d'achat de l'option⁶².

Un marché d'option est donc en quelque sorte un marché à terme conditionnel dans la mesure où le détenteur aura le choix entre⁶³ :

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

Les options de change des produits les mieux adaptés à la gestion des opérations conditionnelles et des devises volatiles. Leur seul inconvénient réside dans leur coût qui est la prime à acquitter et qui est irrémédiablement perdue.

⁶¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », OP. Cit. P.426.

⁶² ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », OP. Cit. p. 430.

⁶³ Ibid. p. 431.

1.2.2 La gestion du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est l'incidence de la variation non anticipée des taux d'intérêt sur la valeur d'un actif. Nous l'identifierons en distinguant les emprunts ou placements existants des opérations futures puis présenterons les mesures du risque de taux et, enfin, les techniques de couverture⁶⁴.

1.2.2.1 Le risque de taux d'intérêt pour un placement ou un emprunt existant

Le risque de taux est souvent mis en évidence à travers l'exemple de l'évaluation d'une obligation à taux fixe, remboursable in fine. Son cours est déterminé en actualisant la somme des flux futurs attendus : les différents coupons et le remboursement du capital en fin de vie. Le cours de l'obligation est constant, quelle que soit sa durée de vie résiduelle, si le taux d'actualisation utilisé reste stable dans le temps. Le taux utilisé pour actualiser les flux est le taux de rentabilité requis par les investisseurs compte tenu du niveau de risque du titre (ou taux du marché) qui prévaut à ces différentes dates. Si ce taux augmente, le cours de l'obligation diminue et inversement⁶⁵.

Ainsi, en cas de hausse des taux, l'investisseur enregistre une perte s'il revend l'obligation avant son terme. Il encourt un risque sur le capital. Inversement, en cas de baisse des taux, le détenteur d'une obligation verra la valeur de marché de son titre augmenter (la plus-value reste cependant potentielle tant qu'elle ne sera pas réalisée par la cession du titre). Le détenteur supporte également un autre risque en cas de baisse des taux : les coupons sont remplacés à un taux inférieur au taux nominal (risque de réinvestissement des coupons). En outre, le montant du coupon sera diminué pour les obligations à taux révisable et variable.

En cas de baisse des taux, l'émetteur de l'obligation subit un coût d'opportunité. En effet, il s'est engagé à payer annuellement 10% du montant de l'obligation. Il supporte un coût de la dette plus élevé que ses concurrents ou lui-même, au cas où ils émettraient un emprunt avec un taux du marché obligatoire égal à 8%. De ce fait, en cas de baisse des taux, la valeur de marché de ses engagements augmente.

1.2.2.2 Le risque de taux pour un placement ou un emprunt futur

Le futur émetteur supporte le risque d'emprunter à un taux supérieur au taux courant initial. A contrario, il bénéficiera d'une baisse des taux. L'investisseur qui doit placer un

⁶⁴ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, OP. Cit., 2015, P. 146

⁶⁵ Ibid. p. 147-148.

montant dans le futur supporte le risque d'une baisse des taux. En cas de hausse des taux, il fera un gain par rapport à la situation initiale⁶⁶.

Pour une entreprise, les fluctuations de taux entraîneront une variation de la valeur de ses dettes et de ses actifs à caractéristiques obligataire. Ces fluctuations lui seront défavorables si la différence entre la valeur de marché des actifs de taux et celle des dettes se réduit.

Tableaux N°04 : Les conséquences des fluctuations de taux d'intérêt sur la valeur des actifs et passifs de l'entreprise

	Actif à taux fixe placements/créances		Passifs à taux fixe dettes	
	Actuelles	Prévus	Actuelles	Prévues
Baisse des taux	Gain	Perte	Perte	Gain
Hausse des taux	Perte	Gain	Gain	Perte

Source : G. Charreaux, « Finance d'entreprise », Cormelles-le-Royal, EMS, 3^{ème} édition, 2014, p.243

1.2.2.3 La mesure du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt peut être mesuré comme suit⁶⁷ :

Pour une obligation, le risque de taux est mesuré par deux indicateurs, la sensibilité et la duration. Leur portée opérationnelle sera abordée dans les développements ultérieurs consacrés aux couvertures traditionnelles de risque de taux.

La **Sensibilité** est une mesure de la variation relative des cours de l'obligation par rapport à la variation des taux d'intérêt. Par exemple, une sensibilité égale à 3 signifie que le cours de l'emprunt varie de 3% lorsque les taux d'intérêt varient de 1%. Plus la durée de vie de l'actif n'est longue et le taux nominal faible, plus la sensibilité est fort.

La **duration** représente le temps nécessaire pour que le prix d'un actif apprécié à sa valeur actuelle soit récupéré, sans distinguer les flux de capital et intérêts.

⁶⁶ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, OP. Cit ., P. 148

⁶⁷ Philippe DESBRIERES et Evelyne POINCELOT, OP. Cit., 2015, P. 149

1.2.2.4 Instruments de gestion du risque de taux d'intérêt

La classification la plus opérationnelle réside dans la distinction entre les marchés de gré à gré (ou marché OTC) et les marchés organisés. Nous retrouverons également cette distinction dans le domaine de la gestion du risque de change.⁶⁸

❖ Instruments négociés sur les marchés de gré à gré

Les instruments négociés sur les marchés de gré à gré sont⁶⁹ :

▪ Swap de taux d'intérêt

Le terme swap signifie échange. Comme son nom l'indique, on peut échanger tout et n'importe quoi, même sur un marché financier. Il importe donc de bien préciser la nature du swap utilisé. Nous nous cantonnerons ici à l'étude du swap de taux d'intérêt qui reste l'un des produits les plus utilisés en matière de gestion des risques à la fois par les banques et par les entreprises. Il faut également noter que les swaps ne sont traités que sur les marchés de gré à gré.

▪ Terme contre terme (ou contrat forward/forward)

Par définition, le contrat de terme contre terme est un contrat par lequel on peut fixer immédiatement le taux d'intérêt d'un placement ou d'un emprunt qui sera effectué ultérieurement⁷⁰. Les caractéristiques des contrats de terme contre terme sont les suivantes :

- Les devises traitées sont les principales devises du marché ;
- La durée courante est inférieure à l'année. On peut opter pour les intérêts précomptés ou post comptés.

▪ Forward Rate Agreement (FRA)

Le principe général est le même que celui du terme contre terme. La différence essentielle, réside dans la dissociation entre l'opération de couverture par le contrat et l'opération future de placement ou d'emprunt par l'entreprise.

Par définition, le forward rate agreement (accord ou garantie de taux futur) est un contrat par lequel une entreprise s'assure immédiatement un taux d'intérêt pour un montant,

⁶⁸ ROUSELOT (P) et VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », Op. Cit, P. 385.

⁶⁹ Ibid. p. 386-390.

⁷⁰ Définition remaniée tirée de peyard (J), « La gestion de trésorerie international », Paris, PUF, 1998, P. 159.

une devise et une période déterminés, alors que l'opération projetée (placement ou emprunt) n'interviendra qu'ultérieurement⁷¹.

Le contrat de FRA n'est pas un engagement de placement ou d'emprunt pour l'entreprise comme pour la banque, l'opération de garantie de taux étant dissociée de celle de l'emprunt ou de placement. Le contrat FRA porte uniquement sur le versement ou la réception par l'entreprise ou la banque de la différence entre le taux garanti et un taux de référence précisé dans le contrat et dépendant de la période.

- **Produits optionnels de gré à gré : options de taux et contrats de cap, floor et collar**

Les produits optionnels ont été créés pour éviter les inconvénients liés au caractère ferme des produits à terme.

- **Options de taux**

Un contrat d'option donne le droit, non l'obligation, d'acheter ou de vendre un actif déterminé (appelé actif sous-jacent), à une période fixée ou durant une période donnée, à un prix convenu dans le contrat. L'acheteur de l'option paie immédiatement une prime qui est perçue par le vendeur de l'option. Les caractéristiques des options de taux d'intérêt sont les suivantes⁷² :

- Devises : toutes les devises à large marché : euro, franc suisse, dollar, livre anglaise.
- Les durées sont à court terme, soit inférieures à deux ans.
- Le paiement de la prime se fait lors de la mise en place du contrat.
- Une acquittée, la prime est irrévocablement perdue.

- **Caps, floors et collars**

Ces produits sont, contrairement aux options qui sont des produits de court terme, destinés à la gestion et à la couverture du risque de taux d'intérêts à moyen terme. Les durées de ces instruments peuvent aller en effet jusqu'à 10 ans même si les échéances les plus courantes ne dépassent guère 7 ans.⁷³

- **Contrat de CAP** : le contrat de cap s'adresse aux emprunteurs ; il permet, moyennant le paiement périodique de primes, de se garantir un taux plafond de protection contre

⁷¹ ROUSELOT (P) et VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », op. Cit., p.392.

⁷² ROUSELOT (P) et VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », op. Cit., p. 395.

⁷³ Ibid, P. 397.

les évolutions à la hausse des taux d'intérêt. Le contrat de cap permet au trésorier de bénéficier d'une évolution favorable des taux à la baisse.

- **Contrat FLOOR** : le contrat de floor s'adresse aux prêteurs désireux, moyennant le paiement périodique de primes, de se fixer un taux plancher de rémunération de leurs placement tout en bénéficiant d'une évolution favorable des taux à la hausse.
- **Contrat COLLAR** : ce contrat peut agir dans les deux sens : emprunteur ou placeur. L'objectif est de créer un tunnel dans lequel évoluent le cout de l'emprunt ou la rémunération du placement. Ce contrat est composé d'un cap et d'un floor, l'un étant vendu et l'autre acheté. Cela permet de générer un contrat financier dont le cout est atténué puisque la prime encaissée sur le contrat vendu est censée compenser tout ou partie de la prime payée sur le contrat acheté.

❖ Instruments négociables sur les marchés organisés

Les instruments négociables sur les marchés organisés⁷⁴ :

Les marchés organisés offrent, comme les marchés de gré à gré, la possibilité de se couvrir contre une évolution défavorable des taux d'intérêt.

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

L'avantage des marchés organisés réside dans leur plus grande liquidité. Il est relativement aisé de dénouer avant l'échéance des positions antérieurement prises. Par contre, le fait que les contrats soient standardisés représente le principal inconvénient. Il est plus difficile pour le trésorier de trouver le contrat correspondant parfaitement à ses besoins que sur un marché de gré à gré. La standardisation porte sur :

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

⁷⁴ ROUSELOT (P) et VERDIE (J-F), « Gestion de trésorerie », op. Cit., p. 400-401.

1.3 Risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme étant : « Le résultat de l'incertitude qu'à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations. Très prosaïquement, il existe donc un risque pour la banque des lors qu'elle se met en situation d'attendre une entrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché »⁷⁵.

Le risque de crédit est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale qui est de rembourser un crédit. En fait, dès que le client rend son compte débiteur, la banque est appelée à supporter un risque de crédit. Ce qui né du fait que la banque collecte des fonds auprès du public qu'elle doit être en mesure de restituer en tout temps ou selon les conditions de retrait fixées. Puisque les banques ne sont pas à l'abri des fluctuations économiques, elles doivent jauger les demandes de crédit avec minutie pour minimiser le risque de crédit. L'importance du risque de crédit dépend de trois grands paramètres à savoir : le montant de la créance, la probabilité de défaut et la proportion de non-recouvrement en cas de défaut du débiteur.

1.3.1 Risque client

Le risque client, s'entend du risque qu'une contrepartie (banques et institution financière, entreprises) soit incapable d'honorer ses engagements envers l'entreprise. Le risque client se manifeste donc par la non-exécution par le cocontractant de ses engagements aux échéances initialement prévues.

La gestion du risque client doit avant tout être envisagée à titre préventif pour cela, l'évaluation du risque client doit permettre la prise de décisions de nature à éliminer ou à réduire l'incidence de ce risque, si les principes élémentaires que doit respecter tout responsable de crédit client peuvent apparaître évidents ; voire simplistes ; leur connaissance et leur respect sont nécessaires pour éviter toute naissance de risque du fait du fournisseur.

La durée et le montant du crédit client sont les deux éléments sur lesquels repose effectivement le risque client. Il est donc nécessaire de les déterminer au mieux des intérêts réciproques, dans le respect des textes réglementaires, avec la volonté d'anticiper tout risque éventuel de non-paiement.

⁷⁵ Ousmane BAH Mémoire fin d'étude, « La gestion du risque de crédit : Un enjeu majeur pour la banque », Université de Dakar Bourguiba, 2008, p 14.

1.3.2 Evaluation du risque client

Parmi les méthodes les plus simples pour évaluer le risque client figure la méthode des scores. Qui est une méthode qui permet une analyse plus approfondie que les techniques d'étude ratio par ratio de la situation d'une société. Elle prend en compte simultanément un ensemble de ratios pour calculer un indicateur unique qui, comparé à une valeur de référence, donne une appréciation du caractère risqué de l'entreprise étudiée. Le principe consiste à déterminer une fonction Z linéaire de plusieurs ratios et à comparer sa valeur à des normes calculées statistiquement pour les entreprises saines et des sociétés défaillantes⁷⁶.

Plusieurs formulations de la méthode des scores existent et parmi les plus couramment utilisées, la fonction score d'E.L Altman (1968).

- **La fonction score d'E.L Altman (1968)**

La fonction établie par E.L Altman est la première fonction score utilisée ; élaboré à partir d'un échantillon de seulement 33 entreprises américaines, elle a un intérêt limité mais elle a incité de nombreux chercheurs à proposer des fonctions score plus pertinentes pour apprécier le risque de défaillances d'entreprises⁷⁷.

$$Z = 1,2 R1 + 1,4 R2 + 3,3 R3 + 0,6 R4 + 0,9 R5^{78}$$

Avec : R1 : fonds de roulement net / passif total

R2 : réserves / passif total

R3 : excédents brut d'exploitation / total du bilan

R4 : fonds propres / passif total

R5 : chiffres d'affaires / total du bilan

Altman détermine une valeur critique $Z = 2,675$; ce qui l'amène à la conclusion suivante :

Si $Z < 2,675$, l'entreprise est considérée comme défaillante ;

Si $Z > 2,675$, l'entreprise est considérée comme saine.

⁷⁶ GAUGAIN Marc, SAUVÉE- CRAMBERT Roselyne, Op. Cit., page 197.

⁷⁷ GAUGAIN Marc, SAUVÉE- CRAMBERT Roselyne, Op. Cit., page 198.

⁷⁸ Ibid. p. 198.

1.3.3 La couverture du risque client

Le risque client peut être couvert par :

1.3.3.1 La caution

C'est une opération par laquelle un établissement financier garantit au créancier la défaillance financière du débiteur (le cautionné). Avant d'octroyer une ligne de caution, l'établissement financier intervient comme conseil et conduit une analyse technique et financière du client.

1.3.3.2 L'élaboration d'une facture

L'existence d'un risque client est fondée sur une relation commerciale entre des entreprises en situation de fournisseur et client. Cette relation est matérialisée par une vente qui donne lieu à l'établissement d'une facture. Ce premier document est un outil de gestion préventive du risque client. La facture doit comporter toutes les informations relatives aux conditions de vente et de règlement.

1.3.3.3 L'assurance-crédit

L'assurance-crédit est une garantie destinée aux entreprises de toutes tailles (TPE, PME et grandes entreprises) pour garantir les impayés. C'est une garantie sur les créances commerciales contre les risques de défaillances de paiements des clients⁷⁹.

L'assurance-crédit offre trois prestations aux sociétés⁸⁰ :

- 1- La prévention et surveillance du risque client** : surveillance et gestion des menaces de crédit en utilisant les services d'informations et la surveillance des acheteurs ;
- 2- L'optimisation et recouvrement des créances** : la compagnie effectue les relances, le recouvrement et l'encaissement des facturations fournis ;
- 3- L'indemnisation des pertes** : jusqu'à 90% DU MONTANT et jusqu'à 100% s'il y a récupération du montant de la créance).

1.3.3.4 L'affacturage

L'affacturage contribue à la gestion du risque client en permettant au fournisseur de transférer un risque client vers une société d'affacturage. C'est un contrat passé entre trois parties : un fournisseur, un client et la société d'affacturage.

⁷⁹ <https://www.assurance-crédit-entreprise.fr> consulté le 29/06/2022 à 17h00.

⁸⁰ Ibid.

SECTION 2 : L'optimisation de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie compte parmi les fonctions financières qui ont subi le plus d'évolutions durant les trois dernières décennies. Des transformations majeures de l'environnement du trésorier ont eu lieu, et l'objectif de ce dernier est l'optimisation de la trésorerie dans la mesure où l'objectif prioritaire d'un service de trésorerie consiste à minimiser les frais financiers et maximiser les produits financiers. Certaines entreprises considèrent le service trésorerie comme un centre de profits qui doit contribuer à augmenter la rentabilité globale de l'entreprise.

Les entreprises sont poussées à tout moment à détenir de la trésorerie pour faire face aux dépenses non prévu et les motifs qui les poussent à faire ceci peuvent être résumer en trois points selon KEYNES⁸¹ :

- **Motif de transaction** : Selon Bates et al. (2009), « les entreprises retiennent de la trésorerie pour faire face à leurs besoins opérationnels qui découlent de leurs activités. La transaction ici réfère au fait de déboursier (sorties de la trésorerie) et de collecter (entrées de la trésorerie) dans le cours de ses activités (les ventes, les achats, les salaires, les intérêts, les dividendes,...) ». Il peut également concerner la nécessité de faire face aux exigences de caisse et d'actif liquide que demandent les banques pour octroyer des crédits à l'entreprise.

- **Motif de spéculation** : Ce motif répond au souci de profiter d'un avantage momentané particulier, tel qu'un investissement avantageux. La détention de liquidité permet aussi son placement auprès des agents à besoin de financement rapportant ainsi une rémunération supplémentaire qui contribue à l'amélioration du résultat de l'entité. De ce fait, détenir un certain « stock de monnaie » permet à l'entreprise de se prémunir contre le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et de sortie de fonds, ce qui lui permet de mieux gérer ces flux à travers, la gestion optimale de la trésorerie qui consiste d'une part à prévoir, contrôler et maîtriser les dimensions, les dates des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultantes du fonctionnement de l'entreprise, et d'autre part, à se procurer, au moment où le besoin se fait sentir et à moindre coûts, les disponibilités complémentaires nécessaires.

- **Motif de précaution** : Ce motif consiste à conserver une partie des actifs sous forme liquide afin d'être en mesure de faire face à un événement exogène soudain telles que celles

⁸¹ JOHN MAYNAR KEYNES, théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie, 1936.

résultant d'incendies, d'accidents, de baisse d'activité, de baisses imprévues du chiffre d'affaires ou de dépenses non anticipées.

2.1 Techniques d'optimisation de la trésorerie

L'optimisation de la gestion de trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, c'est-à-dire que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses engagements financiers à tout moment, en maintenant une encaisse minimum, et de maximiser le rendement de placement de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de trésorerie repose par conséquent sur le couple « Sécurité /Rentabilité ». Elle est l'objectif prioritaire d'un service de trésorerie. Cette optimisation s'opère en amont de la trésorerie, en ayant le souci permanent de gérer aux mieux les différentes variables du BFR de l'entreprise et une gestion efficace du cycle d'exploitation. Néanmoins, l'optimisation doit se réaliser en aval, dans la mesure où l'objectif idéal à atteindre est la trésorerie zéro⁸².

Optimiser la trésorerie est un enjeu crucial pour toutes entreprises, surtout lorsqu'elle est en phase de croissance est que le besoin en fonds de roulement augmente rapidement. C'est pour cela on va essayer de présenter quelques techniques d'optimisation de la trésorerie :

2.1.1 La gestion optimale des différents comptes bancaires

Le trésorier doit positionner et affecter les divers flux entrants et sortants de l'entreprise selon les principes évoqués ultérieurement. Il doit veiller à l'équilibre global entre tous les comptes (le solde en valeur égale à zéro). Il s'agit là du principe de la trésorerie zéro. Qui correspond à un objectif d'encaisse zéro⁸³.

Le rôle de trésorier est d'optimiser les prévisions au jour le jour pour mieux gérer le découvert afin de minimiser les frais financiers et éviter d'avoir des excédents de trésorerie sur les comptes courants.

Le trésorier est possible de déterminer la qualité de la gestion en valeur des comptes bancaires par le calcul d'un indicateur appelé enjeu financier. Cet enjeu mesure le gain ou les économies potentiellement réalisables si le trésorier gérait efficacement tous ses comptes bancaires à zéro, sur une période donnée.

⁸² Kouassi ALEXIS, 2011, Mémoire/Optimisation de la gestion de trésorerie, p.23-25.

⁸³ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), Op.cit, p.152

Selon VERNIMEN, l'équilibrage d'un compte s'appuie sur deux principes fondamentaux :

- Eviter la présence simultanée de comptes débiteurs et de comptes créditeurs en transférant les fonds des comptes excédentaires vers les comptes déficitaires.
- Orienter les décaissements de manière à atteindre une position globale de trésorerie équilibrée.

2.1.2 La négociation des conditions bancaires

Le banquier est avant tout un fournisseur, et aucun fournisseur ne voudrait perdre un client à moins qu'il ne soit un très mauvais payeur. Ceci dit, il faudra étroitement collaborer avec lui afin de négocier au mieux, les conditions qu'il propose au trésorier dans le but d'optimiser sa trésorerie, car tout est négociable en banque.

Selon CABANE, les conditions de banque sur lesquelles il faut surtout insister sont entre autres celles citées ci-après⁸⁴ :

- Le taux de base bancaire : est un taux différent du taux de marché car il est affiché par la banque. Ce taux est fixé sur une période, contrairement aux taux de marché susceptibles de changer chaque jour. Il contient, en outre, une première marge bénéficiaire pour la banque.
- Les jours de valeurs, représentent la date à laquelle le compte de l'entreprise est effectivement mouvementé, c'est-à-dire débité ou crédité.
- Les commissions : sont les sommes perçues par une banque en rémunération d'un service fourni à son client. Ces conditions bien négociées devraient conduire à une parfaite optimisation de la trésorerie en utilisant les outils et les techniques prévus à cet effet.

2.1.3 L'optimisation des financements

Les modalités de financement aux besoins de trésorerie de l'entreprise sont des conditions pour faire le choix des modes de financements, qui peuvent être fiables, importants ou durables..., pour cela, la minimisation du coût est l'une des préoccupations fondamentales du trésorier⁸⁵.

⁸⁴ CABANE. P, « L'essentiel de la finance », éd. Organisation Eyrolles, Paris, 2007, p. 133.

⁸⁵ GAUGAIN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), Op.cit., p. 155.

2.1.3.1 Minimisation des frais financiers

Le trésorier doit faire l'arbitrage entre les financements à sa disposition⁸⁶ :

- 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, crédit relais spot...) ;
- Les mobilisations des créances commerciales (escompte, affacturage, mobilisation de créances sur marché publics...) ;
- Les financements monétaires (billets de trésorerie) ;
- Les financements non bancaires (crédit fournisseur, financement de groupe...).

2.1.3.2 Les critères de choix de financement

Le choix de financement est une décision prise par une entreprise d'opter pour une catégorie de ressources afin d'assurer le financement de ses investissements ou de ses besoins d'exploitation. Le choix de financement d'une entreprise s'effectue en fonction de critères d'opportunité, de rentabilité mais aussi, dans le respect des équilibres financiers, parmi ces critères on peut citer⁸⁷:

- Le coût 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 efficacement avec les partenaires bancaires....

2.1.4 L'optimisation des placements

Les placements financiers constituent des sources de revenus potentiellement très intéressantes. Mais souvent déçus par leurs volatilités, de nombreux investisseurs les considérant comme non rentables. Pourtant il suffit de prendre un certain nombre d'éléments en compte pour les optimiser. Alors le trésorier doit réaliser un arbitrage entre les modes de placements lorsque les comptes de l'entreprise sont excédentaires et que les profits sont possible⁸⁸.

⁸⁶ GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), Op.cit., p. 155.

⁸⁷ GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), OP.cit., p. 155.

⁸⁸ Ibid. P. 161.

2.1.4.1 La maximisation des produits financiers

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

- **Rentabilité** : générer des produits financiers liés aux intérêts versés, ou des plus-values ;
- **Sécurité** : limiter le risque de perte en capital ; le risque de défaut doit être nul ou le plus faible possible, le risque de taux d'intérêt limité ou couvert ;
- **Liquidité** : possibilité de mettre fin rapidement au placement sans perte du capital investi⁸⁹.

2.1.5 Méthodes de contrôle de la trésorerie

Le contrôle de la trésorerie consiste en une comparaison des soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie. Différentes méthodes de contrôles sont utilisées. Il y a les contrôles sur la banque (pointage et conciliation) et le contrôle de la caisse⁹⁰.

a. Le pointage

Le pointage consiste en une vérification de la correspondance des montants des versements bancaires (sur les relevés) aux montants sur les états de vente des agences.

En fin de journée, les chefs des six (6) agences envoient par courrier électronique les états de ventes journalières.

Le lendemain matin, le trésorier les imprime et compare les montants y figurant avec ceux des relevés bancaires.

Cela lui permet de voir les versements non encore positionnés et de tenir compte des dates de valeur.

⁸⁹ GAUGAIN (M), SAUVÉE-CRAMBERT (R), OP.cit., p. 161.

⁹⁰ <https://wikimemoires.net/2011/04/contrôle-de-trésorerie/> consulté le 02/07/2022 à 14h05.

b. La conciliation bancaire

La conciliation bancaire ou état de rapprochement bancaire est indispensable pour le contrôle des mouvements de la banque.

Les comptes banque dans les livres de l'entreprise et celui de l'entreprise dans les livres de la banque sont des comptes réciproques.

Cela implique que leurs soldes en fin de période doivent être opposés mais égaux.

Cependant, du fait du décalage entre les enregistrements des opérations par la banque et par l'entreprise, les soldes des comptes tenus par chacun d'eux ne sont pratiquement jamais opposés et égaux.

Il est donc nécessaire d'en vérifier la concordance en présentant un état de conciliation⁹¹.

Pour cet effet, il faut ⁹²:

- Disposer de l'état de conciliation précédent des deux comptes ;
- Comparer les opérations enregistrées dans les deux (2) comptabilités ;
- Inscrire les soldes à la date de la conciliation dans un tableau ;
- Y inscrire les opérations non comptabilisées de part et d'autre ;
- Calculer les deux (2) soldes qui doivent être égaux mais opposés.

c. Le contrôle de la caisse

Il est effectué par le contrôleur de gestion et consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse.

Un procès-verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle.

Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux (2) soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit décharge de sa gestion. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts⁹³.

Les cas de figure présents peuvent être constatés :

⁹¹ <https://wikimemoires.net/2011/04/contrôle-de-trésorerie/consulté-le-02/07/2022-à-14h05>.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

- Le solde théorique supérieur au solde réel : il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses.
- Le solde théorique inférieur au solde réel : il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.

d. Le contrôle interne

Le contrôle interne est le contrôle effectué aux différents niveaux de responsabilité de l'entreprise sur tous les documents ayant une incidence financière. Il a pour objectif de réduire au maximum les erreurs et toutes autres malversations de nature financières.

Le contrôle sur les opérations d'encaissements lui est effectué par la banque lors des versements d'espèces par le client et par le gestionnaire des stocks avant la livraison des produits.

Pour ce qui est du contrôle sur les décaissements par banque, il porte sur tous les documents de décaissements (pièces de caisse, chèque, lettre de virements...)⁹⁴.

Lorsque ces documents sont établis, ils sont soumis à l'appréciation des signataires qui avant d'y porter leur autorisation vérifient ⁹⁵:

- La concordance des montants aux factures réglées ;
- Les bénéficiaires ;
- L'état du chèque (barré ou non barré) ;
- La mention « PAYEE » et les références du paiement (numéro du chèque...).

Pour ce qui est du contrôle de la caisse, avant de procéder au paiement de la pièce, il est porté vérification sur : l'authenticité de la signature des signataires et la signature de la pièce par le bénéficiaire.

e. Le contrôle du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budgets des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissements ou de recherche et

⁹⁴ <https://wikimemoires.net/2011/04/contrôle-de-trésorerie/> consulté le 02/07/2022 à 14h05.

⁹⁵ Ibid.

développement...il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme⁹⁶. Il permet :

- D'améliorer la communication entre les différents partenaires financiers de l'entreprise ;
- De mesurer la performance de l'entreprise
- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal,
- De prévoir le besoin de financement à court terme,
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs,
- De synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par les flux financiers prévus,
- De porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise,
- De prendre des décisions en matière financière.

⁹⁶ BRUSLERIE.H, ELIEZ.C « trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risque », 4^{ème} éd. Dunod, Paris, 2017, page.24.

une résultante de l'activité. Autrement dit, la trésorerie d'une entreprise à un moment donné est la différence, à cette date, entre son fonds de roulement et ses besoins en fonds de roulement.

Le niveau optimum de l'encaisse est, par définition, le niveau de réserve de liquidité immédiatement accessible que doit détenir une entreprise afin « d'optimiser au mieux ; les contraintes contradictoires concernant le risque de défaillance imprévue d'un client, le coût de financement est donc le résultat de l'exploitation, la pratique d'une politique d'opportunités... »⁹⁷.

- **Le maintien de la solvabilité :** constitue pour une entreprise un impératif permanent qui revient à assurer le règlement des échéances résulte, quant à lui, de décisions financières à court terme. Cette action se subdivise en deux volets :
 - D'une part, la détermination d'un niveau d'encaisse à conserver pour des motifs de transaction, de précaution, de financement et de spéculation ;
 - D'autre part, le choix du meilleur mode de financement des déficits de trésorerie qui peuvent apparaître.

2.3 Organisation et contrôle de la fonction trésorerie

L'organisation et le contrôle de département de trésorerie est une mission fondamentale du trésorier d'entreprise. Cette mission est liée à la gestion des liquidités et à la gestion des risques financiers. L'existence d'une organisation en est la conséquence au sein de la structure organisée qu'est la grande entreprise moderne. L'organisation d'un système d'information performant est une condition préalable à la gestion de trésorerie en date de valeur. Le trésorier doit pouvoir appréhender l'environnement financier en temps réel ; il doit pouvoir suivre ses positions et contrôler la gestion administrative et comptable de ses opérations. L'organisation de la fonction de trésorerie au sein d'un groupe est une activité de conception qui est aussi du ressort du trésorier⁹⁸.

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.

⁹⁷ BAZET.J. L, FAUCHER. P, « Finance d'entreprise », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007, p. 315.

⁹⁸ Hubert de la Bruslerie et Catherine Eliez, « trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques », DALLOZ, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p. 7.

2.4 L'importance de l'optimisation de trésorerie

Les activités d'une société dépendent étroitement de sa trésorerie. C'est pourquoi les fonds monétaires d'une entreprise doivent être suffisants pour gérer les activités de décaissement et d'encaissements. Une entreprise qui ne possède pas les fonds monétaires suffisants ne peut pas fonctionner et de ce fait écouler ses stocks ou bien acheter les biens matériels dont elle a besoin.

La trésorerie contrôle également les dépenses d'une entreprise. Il est donc nécessaire de s'assurer que l'entreprise est prête à effectuer les paiements, c'est ainsi que la bonne gestion de la trésorerie permet :

- De Réduire les risques financiers ;
- D'assurer la liquidité d'une entreprise et le bon équilibre global de sa trésorerie ;
- D'assurer la solvabilité de l'entreprise ;
- Réduire l'endettement global ;
- D'assurer le développement et la pérennité d'une entreprise ;
- De piloter l'avenir d'une entreprise et contribuer à sa croissance ;
- D'améliorer et sécuriser la rentabilité de l'entreprise
- De prévenir le risque de cessation de paiement ;
- De réduire les frais financiers ;
- De réduire le coût des services bancaires ;
- De regrouper les partenaires bancaires ;
- Gérer les insuffisances et les excédents.

Enfin, après avoir étudié les techniques d'optimisation de la trésorerie et l'organisation de la fonction de la trésorerie, on peut dire que une gestion optimale de la trésorerie est une gestion qui maximise à la fois liquidités et rentabilité, plus précisément, c'est d'atteindre le point d'équilibre entre le manque de liquidités et l'excédent de trésorerie. Pour atteindre cet équilibre délicat, il faut avant tout prévoir des solutions de couverture contre les pertes potentielles. Cela passe notamment par des outils d'optimisation de la trésorerie que nous allons développer dans la troisième section.

SECTION 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie

La trésorerie est le nerf de la guerre pour les entreprises, car elle est indispensable pour maintenir l'activité, elle est aussi un domaine sensible qu'il faut gérer au quotidien et avec une véritable stratégie. Il est donc indispensable de la prévoir afin d'anticiper les pertes et les bénéfices et prendre des décisions en fonction des évolutions des indicateurs de l'entreprise. Ainsi, la prévision de trésorerie entre en jeu dans la gestion d'une entreprise.

La prévision de trésorerie consiste en l'élaboration des documents. Ces documents permettent au décideur au sein de l'entreprise de suivre l'équilibre financier de son activité, et visualiser les fonds disponibles. De plus la prévision de trésorerie donne une estimation du solde de trésorerie. Elle montre la différence entre l'estimation des revenus des ventes et des paiements de toutes les obligations de l'entreprise : loyer, salaires, frais financiers⁹⁹.

3.1 Les différents outils d'élaboration des prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux¹⁰⁰ :

- **Le budget de trésorerie** qui affine les prévisions, mois par mois, généralement sur un an.
- **La trésorerie en date de valeur** qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.
- **Le plan de financement** qui présente les prévisions d'emplois et ressources, sur plusieurs années.

Ces niveaux relèvent de trois démarches différentes, annuelles, mensuelles et journalière, correspondant chacune à un pas de prévisions, c'est-à-dire à un délai séparant deux prévisions successives.

3.1.1 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de

⁹⁹ <https://agicap.com>. Consulté le 10/07/2022 à 18h00.

¹⁰⁰ BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, 2005, Op. Cit page 27.

la date d'échéance des factures. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffrés et vérifiable¹⁰¹.

3.1.2 L'utilité du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie regroupe toutes les informations financières fournis par les autres budgets de l'entreprise. Il permet :

- ✚ 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.
- ✚ Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, investissements, remboursement d'emprunts à LMT.
- ✚ 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 CT¹⁰².

3.1.3 Méthode d'élaboration de budget

Les étapes d'élaboration de budget de trésorerie sont les suivantes :

3.1.3.1 Le budget des encaissements

Le budget des encaissements est établi principalement à partir du budget des ventes. Ce budget tient compte du décalage entre la vente et son encaissement. Donc en présence de crédit client, les ventes (provenant du budget des ventes) doivent être décalées dans le budget des encaissements. Le budget des encaissements correspond aux entrées de trésorerie donc les valeurs sont TTC (toutes taxes comprises).

L'élaboration du budget des encaissements prend en compte les éléments suivants¹⁰³ :

- Les créances du bilan d'ouverture ;
- Les effets à recevoir du bilan d'ouverture ;
- Les acomptes prévisionnels versés par certain clients ;
- Le budget des ventes TTC ;
- Les emprunts et les subventions ;
- Les produits financiers ;

¹⁰¹ BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, 2005, Op. Cit page 27..

¹⁰² SION Michel, OP. Cit., p. 31.

¹⁰³ LANGOIS G. et M. MOLLET, « Manuel de gestion financière », éd Berti, 2006, p 136.

Tout ce qui est susceptible d'entraîner une entrée d'argent.

3.1.3.2 Le budget des décaissements

Le budget des décaissements est établi à partir des budgets des achats, budget des investissements, budget des autres charges et budget de TVA.

L'élaboration du budget des décaissements prend en compte les éléments suivants :

- Les dettes fournisseurs du bilan d'ouverture ;
- Les décaissements relatifs au budget d'investissement ;
- Les intérêts des emprunts, les dividendes à payer, l'octroi des prêts ;
- L'impôt sur les bénéfices ;
- Les acquisitions des immobilisations ;

3.1.3.3 Le budget de TVA

Le budget de la TVA a pour objectif de déterminer la dette fiscale de l'entreprise ou sa créance à l'égard du trésor.

La TVA à payer d'un mois donné est payable au plus tard le 20 du mois suivant¹⁰⁴ :

TVA due du mois (M) = TVA collectés ou facturés (M) – TVA déductible ou récupérable (M) – crédit de TVA antérieur (M-1).

Le budget de TVA doit être établi à partir :

- Du budget des ventes de biens ou de prestations de services et qui permet le calcul de la TVA collectée.
- Du budget des approvisionnements de biens et de services qui permet d'évaluer la TVA déductible sur les autres biens et services.
- Du budget des investissements qui fera apparaître la TVA déductible sur les acquisitions d'immobilisation.

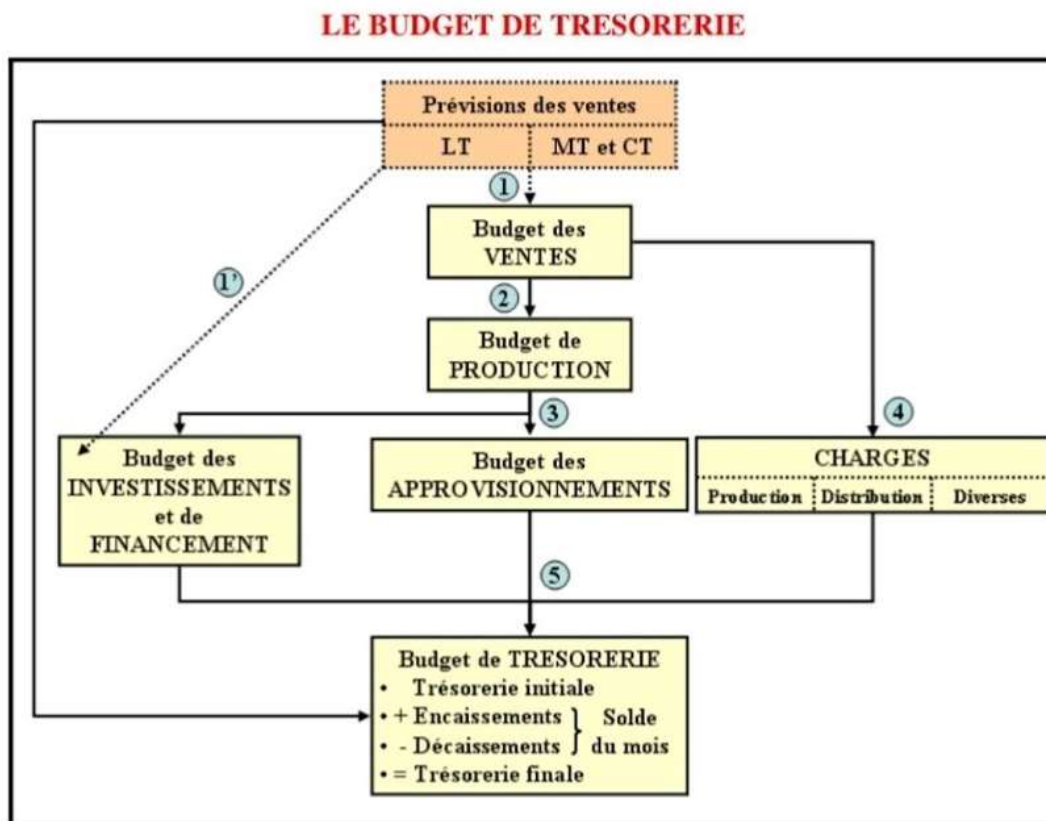
3.1.3.4 Le budget de la trésorerie

Le budget de la trésorerie est déterminé à partir de la formule suivante :

Trésorerie finale = Trésorerie initiale + Encaissements - Décaissements

¹⁰⁴ MELYON Gérard, Gestion financière, 4^{ème} éd, France, 2007, p 74.

Figure N° 04 : Le budget de trésorerie



Source : <https://www.unit.eu> consulté le 14/07/2022 à 17h29.

3.2 Construction du budget de trésorerie

Le tableau de la situation de trésorerie comprend :

- Le montant total des encaissements par période ;
- Le montant total des décaissements par période ;
- Les soldes de chaque période ;
- Les soldes à la fin de chaque période compte tenu du solde initial ;

Tableau N°5 : Budget de trésorerie prévisionnel

	Jan	Fév	...	Déc
1) Encaissement sur ventes (TTC)				
2) Produits financiers à encaisser				
3) Autres recettes (TTC) à encaisser				
(=) Total des recettes d'exploitation (1)				
1) décaissements sur les achats (TTC)				
2) paiement des charges de personnel				
3) impôt et taxes d'exploitation				
4) TVA à payer				
5) charges financiers à déboursier				
6) Autres charges d'exploitation à payer				
(=) Total des dépenses d'exploitation (2)				
(=) soldes d'exploitation mensuel (3)= (1)-(2)				
1) cessions d'immobilisations (TTC)				
2) nouveaux emprunts contractés (principal)				
(=) Total des recettes hors exploitation (4)				
1) investissements (TTC)				
2) échéances de remboursement d'emprunt (principal)				
3) impôt sur les bénéfices (acompte et solde)				
4) TVA à payer				
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)				
(=) soldes hors exploitation mensuel (6)= (4)-(5)				
(=) solde global mensuel (7)= (3) + (6)				
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financements)				
(=) solde cumulé mensuel (y compris solde initial début d'année)				

Source : Philippe Rousselot, Jean-François Verdie, Op. Cit. Page 47.

3.2.1 La fiche de valeur**3.2.1.1 Définition de la fiche de valeur**

La fiche de valeur constitue un document de travail quotidien de trésorerie, elle représente les dates de détermination du solde réel de compte bancaire (date de valeur) des prévisions quotidiennes de trésorerie sur un horizon glissant de 30 jours, afin d'optimiser les décisions de trésorerie¹⁰⁵.

3.2.1.2 Définition de la date de valeur

Selon VERNIMEN « 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. Et c'est l'instant à partir duquel une somme débitée en compte devient indisponible lors d'un décaissement.

On peut définir aussi la date de valeur comme étant la date de prise en compte effective des mouvements débités et crédités. Elle correspond au jour de l'inscription de l'opération sur le relevé bancaire. Ainsi c'est la date à partir de laquelle une opération enregistrés dans un compte est prise en considération pour le calcul des intérêts éventuels.

3.2.1.3 L'objectif de prévision en date de valeur

La fiche de suivis en date de valeur est l'outil de base de la gestion quotidienne de la trésorerie ses caractéristiques sont les suivantes¹⁰⁶ :

- La fiche de suivi en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non pas en date d'opérations comptable les recettes et les dépenses de l'entreprise ;
- La fiche de suivi prend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opération : réception ou émissions de chèques, virement, avis de prélèvement... ;
- Sur la fiche de suivis en valeur, apparait le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour telle qu'elles « arrivent » de l'activité quotidienne de l'entreprise ;
- Les décisions prises par le trésorier apparaissent également sur la fiche de valeur : il s'agit soit des décisions de recettes de financement des déficits de trésorerie avant décisions car elles créditent le compte de trésorerie, soit de décisions de dépenses de

¹⁰⁵ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, 1999, op. Cit, page 70.

¹⁰⁶ Ibid., P. 65.

placement ou de blocage d'excédents de trésorerie car elles débitent le compte de l'entreprise ;

- L'objectif est d'atteindre un solde de trésorerie zéro.

3.2.1.4 Elaboration d'une fiche de valeur

Il n'existe pas de modèle type du suivi de trésorerie au jour le jour. En l'absence de logiciel, on peut s'inspirer du modèle suivant :

Tableau N°6 : Un modèle d'une fiche de valeur

Désignation	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven
Solde initial					
Mouvements créditeurs					
Remise chèques remise d'espèces					
Effets à l'encaissement					
Effets à l'escompte					
Virements reçus					
Autres					
Total recettes					
Mouvements débiteurs					
Chèques émis effets domiciliés					
Virements émis					
Impayés					
Autres					
Total dépenses					
Solde avant décision					
Décisions :					
Escompte					
Placement					
Agios					
Virement banque à banque					
Recettes					
Changes recettes					
Dépenses					
Solde après décision					

Source : DESBRIEES. P et POINCELOT. E, Op. Cit, page 55.

3.2.2 Le 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 atteindre¹⁰⁷.

Selon BELLIER DELIENNE « Le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties : les prévisions des emplois et les prévisions des ressources »¹⁰⁸.

Selon POLONIATO (B), VOYENNE (D) « Le plan de financement est 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 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 »¹⁰⁹.

3.2.2.1 Les objectifs du plan de financement

Le plan de financement est un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle de la trésorerie dans une entreprise, car il vise à mettre en adéquation les emplois et les ressources pour chaque projet. Il permet de savoir à l'avance si le projet pourra être financé d'une manière rationnelle. Le plan de financement sert à :

- Assurer le lien entre le bilan d'ouverture et celui de clôture ;
- Vérifier la faisabilité des projets envisagés et préparer la politique financière ;
- Vérifier la pertinence de la stratégie financière de l'entreprise ;
- Prévoir le risque d'insolvabilité ;
- La vérification de la cohérence des décisions stratégiques en matière d'investissement.

3.2.2.2 Elaboration du plan de financement

Le tableau fait apparaître les ressources durables et les emplois durables de l'exercice.

¹⁰⁷ ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (1999), Op. Cit, page 42.

¹⁰⁸ BELLIER DELIENNE. A et KHATH. S, Op. Cit, page 27.

¹⁰⁹ POLONIATO (B), VOYENNE (D), « la nouvelle trésorerie d'entreprise », 2^{ème} édition, Paris, 1995, p. 29.

- **Les ressources de financement de l'entreprise**

On distingue :

- Les ressources internes : elles peuvent avoir deux origines ; d'une part, la capacité d'autofinancement et d'autre part, les cessions d'actifs immobilisés.
- Les ressources externes : elles peuvent avoir trois origines :
 - ✓ Les emprunts (indivis ou obligatoires) ;
 - ✓ Les ressources versées par les associés ;
 - ✓ Les ressources venant de l'état (subvention d'investissement.....).

- **Les besoins de financement de l'entreprise**

On distingue :

- Les besoins liés à l'augmentation du besoin en fonds de roulement ;
- Les besoins liés au financement (remboursement des emprunts) ;
- Les besoins liés à la rémunération des associés (dividende versés).

Ainsi l'élaboration du plan de financement prévisionnel appelle certains commentaires :

- Les investissements nouveaux pourront comprendre les immobilisations acquises en crédit-bail, le mode de financement apparaissant dès lors dans les ressources extérieur ;
- Le calcul du BFR se fait par la méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le chiffres d'affaires.
- La capacité d'autofinancement prévisionnelle se calculera simplement à partir du résultat net prévisionnel de la manière suivante :

$$\text{CAF prévisionnelle} = \text{résultat net} + \text{dotations aux amortissements et provisions}$$

3.2.2.3 Construction d'un plan de financement

L'élaboration du plan de financement passe au minimum par deux étapes¹¹⁰ :

- 1- L'établissement d'un plan sans les financements externes (endettement, augmentation de capital) pour mettre en évidence les besoins à couvrir en fonction des insuffisances constatées en fin de chaque période.

¹¹⁰ Jean Pierre DEBOURSE, Roger P. DECLERCK, l'Harmattan, Principes d'analyse financière de projets d'investissement, stratégies et projets, 2012.

- 2- L'établissement d'un plan de financement équilibré, avec une trésorerie finale positive ou nulle. Le total des ressources doit être identique à celui des besoins pour obtenir l'équilibre.

Tableau N° 7 : plan de financement

Désignation	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressource :				
<ul style="list-style-type: none"> - La capacité d'autofinancement (CAF) - Prix de cessions des éléments d'actifs - Augmentation du capital - Subventions d'investissement - Apports d'associés en comptes courants - Nouveaux emprunts souscrits - Prélèvement sur le fonds de roulement - Autres ressources 				
= Total ressources (1)				
Emplois :				
<ul style="list-style-type: none"> - Dividende à payer - Programme d'investissement - Besoin supplémentaire en BFR - Reconstitution du fonds de roulement - Remboursement du capital des anciens emprunts - Autres besoins de financement 				
= Total des emplois (2)				
= solde annuel (1) – (2)				
= solde cumulé sur la période				

Source : Rousselot. P et VERDIE. JF, Op. Cit, 1999, p61.

A partir du tableau on peut dire que :

- Le plan de financement est le seul moyen qu'une entreprise possède afin de vérifier à priori que sa politique d'investissement et de financement est cohérente, ce plan permet de s'assurer qu'il n'existe au cours du temps aucun écart important entre les emplois et les ressources et que l'équilibre financier est ainsi garanti.
- Le plan de financement prévisionnel reste un véritable outil de validation financière des choix stratégiques de l'entreprise. Sa connaissance est indispensable pour le trésorier même si celui-ci focalisera son attention sur les autres documents de plus court terme que sont le plan ou budget de trésorerie et la fiche de suivi en valeur¹¹¹.

¹¹¹ ROUSSELOT (P), VERDIE (J-F), OP. Cit., P. 57.

Conclusion du chapitre

« La gestion de trésorerie est à l'entreprise ce que la plume est à l'écrivain, indispensable, complexe, exigeante, engageante... », Elle a énormément évolué au cours de ces dernières années ; la fonction à gagner ses lettres de noblesse, elle participe pleinement lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité.

C'est pourquoi, il est essentiel de développer les outils de prévision de la gestion de trésorerie afin de gérer les soldes qu'il soit positifs ou négatifs et les différents risques (risque de défaillance des clients, le risque de change et le risque de taux d'intérêt) à lesquels peut se confronter une entreprise.

Enfin, après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait vital de compléter notre étude par un troisième chapitre qui s'intitule la gestion du risque de la trésorerie, il représente un appui pratique appliqué à l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » afin d'enrichir nos connaissances en matière technique.

Chapitre 3

*La gestion du risque de trésorerie au
sein de l'entreprise ENIEM*

Introduction

Les deux chapitres théoriques précédents nous ont permis de présenter les éléments vital à la compréhension de la gestion de trésorerie que ce soit les méthodes de sa détermination ainsi que les différents risques auxquels elle est confrontés.

Cependant nous allons compléter notre étude par un troisième chapitre qui est la gestion du risque de la trésorerie au sein de l'Entreprise Nationale des industries de l'électroménager ENIEM, ou nous avons effectué notre stage pratique afin d'améliorer nos connaissances théoriques et de cerner notre problématique.

Dans ce chapitre nous allons essayer de présenter en premier lieu l'organisme d'accueil de l'entreprise ENIEM, ensuite nous allons analyser la trésorerie de l'entreprise à travers ses états financiers (bilans, le tableau de flux de trésorerie), et enfin nous allons procéder à étudier les risques de trésorerie auxquels l'entreprise ENIEM est exposé, ainsi que les méthodes d'optimisation de la trésorerie afin d'obtenir une situation financière équilibré.

SECTION 1 : présentation de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM est une société par actions (SPA), entreprise publique spécialisé dans l'industrie de l'électroménager. Auparavant dans le giron de la SONELEC (Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electrique et Electronique), elle est constituée en entreprise publique le 2 janvier 1983. Avec plus de 30 ans d'expertise dans son domaine, l'ENIEM possède d'importantes capacités de production, elle est l'un des acteurs majeurs de l'industrie de l'électroménager en Algérie.

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise des industries de l'électroménager (ENIEM) en général, en passant par son historique, son capital, ses activités, ainsi que son organisation structurelle et enfin ses missions et objectifs, afin de tirer une vision globale sur cette entreprise.

1.1 Création et l'évolution de l'organisme d'accueil

Cette partie a pour objet de faire une présentation sur la création et l'évolution de l'entreprise ENIEM¹¹².

¹¹² Documentation interne à l'entreprise ENIEM.

1.1.1 Création de l'entreprise ENIEM

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établie dans le cadre du premier plan quadriennal, est signé le 21/08/1971 avec un groupe d'entreprises Allemandes représentées par chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars.

Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977 dans la zone industrielle d'Oued Aissi à une dizaine de kilomètres à l'Est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. L'ENIEM est entré en production le 16/06/1977, sa superficie totale est de 55 hectares dont 12.5 hectares couverts.

1.1.2 L'évolution de l'entreprise ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est issues de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage de matériaux électriques (SONELEC) par décret présidentiel N°83-19 du 02-1-1983, dont le siège social est à Tizi-Ouzou.

Elle est indépendante de l'Etat après la signature des statuts de l'autonomie holdings (SGP) mécanique et électroniques (HOEMELEC).

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers, et disposée à sa création de :

- complexe d'appareil ménager (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin 1977.
- L'unité lampe de MOHAMADIA (ULM) entrée en production en février 1979.

1.1.3 Le capital social et le patrimoine de l'entreprise

Le 08 octobre 1989, L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions (SPA) dotée avec un capital social de 40.000.000.00 DA. Celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

En juillet 1993, le capital de l'ENIEM a été porté à 957 500 00 DA dont les actions sont réparties comme suit :

- 76.82% Fonds de participation étrangère.
- 21.93% Fonds de participation industries diverses.
- 1.25% Fonds de participation biens d'équipements.

En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002 (organisation internationale de normalisation model pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associés).

En 2007, l'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnoles Santander était chargée de privatiser , mais en l'absence d'éventuels repreneurs parmi le privé, national ou étranger, le gouvernement à décidé de la garder dans son giron du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnés par le gouvernement pour effacé leurs dettes, une dette évaluer à 17.5 milliards de dinars dont 14.5 milliards de découvert auprès des banques en ce qui concerne l'ENIEM.

1.1.4 La situation géographique de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM (Entreprise National des Industries de Electroménagers) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED-AISSI à 10 km de Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une surface totale de 55 Hectares, sa direction générale se trouve au chef-lieu de Tizi-Ouzou à proximité de la gare ferroviaire.

L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- Son siège social (direction générale) est situé au boulevard STITI Ali de Tizi-Ouzou ;
- Le CAM (complexe d'Appareils Ménagers) situé à Oued-Aissi segmenté en CAS (centre d'Activités Stratégiques) ;
- L'unité commerciale se localise à Oued Aissi ;
- Unité lampe de Mohamma, actuellement filialisée en FILAMP, et l'unité EIMS Miliana de production sanitaires (lavabos, baignoires, éviers).

L'ENIEM est composé de trois unités de production, une unité commerciale et une unité de prestations techniques et de six directions chapeautées par un Président Directeur Générale.

1.1.5 Organisation de l'ENIEM

L'ENIEM est composé de trois unités de production, une unité commerciale et une unité de prestations techniques et de six directions chapeautées par un Président Directeur Générale.

1.1.5.1 La Direction Générale (DG)

La direction générale est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financière d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres, un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances.....).

Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales suivantes. :

- Ressources humaines
- Finance et comptabilité
- Développement et partenariat
- Planification et contrôle de gestion
- Marketing et communication
- Qualité et environnement
- Administration générale

1.1.5.2 Les unités de l'ENIEM

La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

- **unité froid :**

Effectif de l'unité est 1562 agents, sa mission globale est de produire et développer les produits froids, elle possède des bâtiments industriels de stockage et de moyens de soutien adéquat à son exploitation, son potentiel industriel est constitué des matières suivantes :

- Injection plastique et polystyrène ;
- Transformation de tôles et tubes (presse-soudeuse-refend âge) ;

- Traitements et revêtement de surface (peinture et plastification) ;
- Thermoformage de plaque plastique ;
- Laboratoire d'essai produit chimique, métallurgique ;
- Structure de soutien, maintenance de zone, contrôle de qualité, études méthode.

L'unité froide est composée de 03 lignes de produits :

✓ **Première ligne**

- réfrigérateurs petits modèles dont les capacités installées sont de 110 000 appareils par an en deux équipes,
- donneurs de licence : BOSCH-Allemagne-1977.

✓ **Deuxième ligne**

- réfrigérateurs grand modèles dont les capacités installées sont de 390000 appareils par an en deux équipes ;
- donneurs de licence : TOCHIBA-JAPON-1987.

✓ **Troisième ligne**

- congélateurs dont les capacités sont de 60 000 appareils par an (03 modèles de fabrique).
- Donneur de licence : LEMATIC-Liban-1993.

• **Unités cuisson**

Effectif de 438 agents, cette unité est chargée de fabriquer des cuisinières à gaz butane et à gaz naturel. Elle assure la transformation des tôles, l'assemblage, le traitement et le revêtement des cuisinières. Les modèles fabriqués sont :

- Cuisinière 4 feux (tôles émaillée)
- Cuisinière 4 feux (tôles inox)
- Cuisinière grand modèle (5feux).

• **Unités climatisation**

Effectif de l'unité 230 agents, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit de conditionnement de l'air, elle est constituée d'un atelier pesse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

- Une ligne pour les climatiseurs
- Une ligne pour les machines à laver
- Une ligne pour les chauffe-eau / chauffe-bain

- **Unités commerciale**

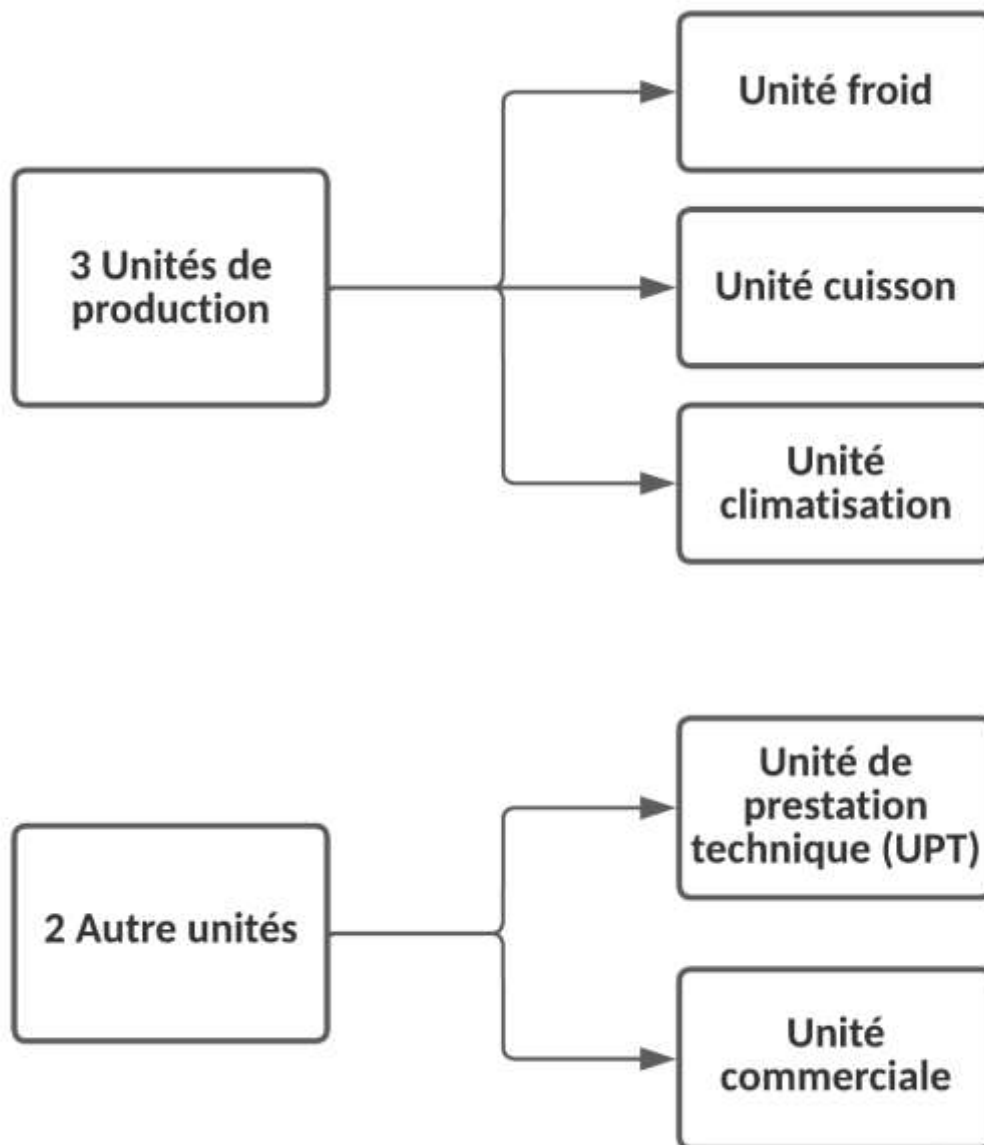
Effectif de l'unité 213 agents, elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production et la prise en charge de la vente par ses différents points de vente, ainsi que le service après-vente.

- **Unités prestation technique**

Cette unité est chargée de gérer, d'exploiter et de maintenir les moyens techniques communs utilisés dans le processus de production, Elle fournit des prestations et une assistance technique, des services nécessaires et un savoir-faire on accompagnant les unités de production afin d'assurer un bon fonctionnement, tel que :

- Maintenance et réparation des outils de production et des moules ;
- Conception et fabrication de pièces de rechange mécanique
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et des fluides.

Figure N°05 : Les activités de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM.

1.1.6 Les missions de l'ENIEM

Sa mission principale est la fabrication, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de réfrigération ;
- Appareils de climatisation ;
- Appareils de cuisson ;
- Petits appareils ménagers (PAM).

1.1.7 Les objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assigné plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions, son premier objectif est de reprendre sa place de leader sur le marché algérien dans le domaine de l'électroménager et se donner les moyens de sa politique, parmi ses objectifs :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Diversifier les produits ;
- L'amélioration des compétences du personnel et la valorisation des ressources humaines ;
- Augmentation des parts de marché
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement ;
- Le placement de son produit à l'échelle internationale.

1.1.8 La position de l'ENIEM sur le marché

L'ENIEM à travers sa commercialisation de ses produits, arrive à les vendre le marché local ainsi que sur le marché extérieur.

1.1.8.1 Sur le marché local

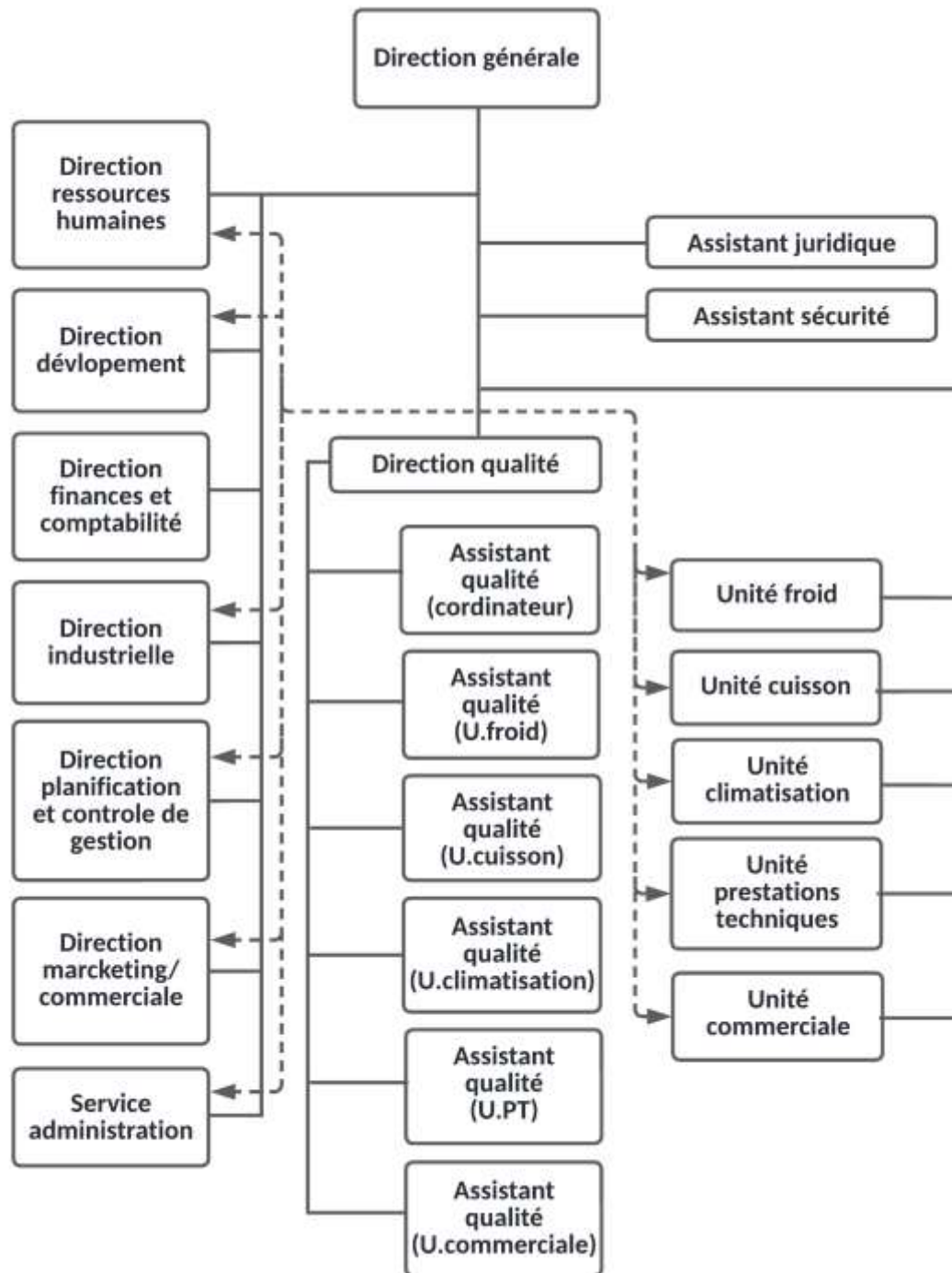
L'entreprise détient un pouvoir de vente de ses produits sur le marché national en possédant une clientèle très variée, actuellement l'ENIEM procède à l'ouverture de dépôts de ventes propres à elles dans plusieurs régions sur le territoire national, pour une meilleure implantation.

L'ENIEM détient des parts de marché qui varient entre 60 et 65% pour les réfrigérateurs et les cuisinières, 40% pour les climatiseurs et enfin 30% pour les sanitaires.

1.1.8.2 Sur le marché extérieur

L'exportation des produits vue l'importance des devises pouvant faire face au financement des importations en matière première qui représentent 80% de tous les achats.

Figure N° 06 : L'organigramme général de l'entreprise (ENIEM)



Liaison fonctionnelles -----

source : Document interne de l'ENIEM.

Liaison hiérarchiques ———

SECTION 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM

Après la présentation générale de l'entreprise ENIEM, nous sommes arrivés à comprendre son fonctionnement et la manière dont elle est organisée. En effet, nous essayerons dans cette deuxième section d'analyser et d'étudier sa trésorerie et son évolution au cours des trois années (2016, 2017 et 2018) et ce à travers l'élaboration des bilans financiers, le calcul des indicateurs d'équilibre financier ainsi que l'analyse par la méthode des ratios.

2.1 Elaboration des bilans financiers de l'ENIEM pour les années 2016, 2017 et 2018

Les bilans financiers de l'entreprise se présentent comme suit :

Tableau N° 8 : Le bilan financier de l'exercice 2016 (en DA) de l'ENIEM

Actif	MONTANTS	Passif	MONTANTS
Valeurs immobilisées	9.996.976.482,87	Capitaux propres	11.003.914.659,35
Immobilisation incorporelles	4.194.478,50	Capital émis	13.125.531.334,69
Immobilisation corporelles	7.804.076.283,74	Réserves légales	285.632.230,67
Immobilisation en cours	510.772.294,79	Ecart de réévaluation	137.475.497,97
Immobilisation financières	485.000.000,00	Résultat net- résultat net part de groupe (1)	-1.062.262.089,84
Autres immobilisations financières	589.969.311,28	Autres capitaux pro-report à nouveau.	-1.481.462.317,14
Impôts différées actif	602.964.114,56		
Valeurs d'exploitation	4.851.047.994,88	Dettes à moyen et à long terme	1.857.483.290,56
Stocks et encours	4.851.047.994,88	Emprunts et dettes financières	1.515.499.679,10
		Impôts (différés et provisionnés)	92.967.463,95
		Provisions et produits comptabilisé d'avance	249.016.147,51
Valeurs réalisables	1.840.691.279,87	Dettes à court terme	5.111.384.312,94
Clients	784.307.288,02	Fournisseurs et comptes rattachés	563.398.097,89
Autres débiteurs	864.870.128,64	Impôts	219.717.132,32
Impôts et assimilés	191.515.863,21	Autres dettes	801.271.985,53
		Banque, établissement financiers et assimilés	3.526.997.097,20
Valeurs disponibles	1.284.064.505,23		
Banques, établissement financiers	1.239.402.039,19		
Caisse	744.082,00		
Régies d'avances et accreditifs	43.918.384,04		
Total Actif	17.972.782.262,85	Total Passif	17.982.782.262,85

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Tableau N°9 : Le bilan financier de l'exercice 2017 (en DA) de l'ENIEM

Actif	MONTANTS	Passif	MONTANTS
Valeurs immobilisées	10.944.680.951,27	Capitaux propres	10.000.294.213,94
Immobilisation incorporelles	3.754.328,50	Capital émis	13.124.531.337,69
Immobilisation corporelles	7.754.592.788,56	Réserves légales	285.632.230,67
Immobilisation en cours	510.661.926,43	Ecart de réévaluation	137.475.497,97
Immobilisation financières	485.000.000,00	Résultat net- résultat net part de groupe (1)	-378.089.119,36
Autres immobilisations financières	597.743.647,96	Autres capitaux pro-report à nouveau.	-3.169.255.733,03
Impôts différées actif	693.035.259,82		
Valeurs d'exploitation	4.107.064.936,05	Dettes à moyen et à long terme	2.038.421.651,10
Stocks et encours	4.107.064.936,05	Emprunts et dettes financières	1.725.499.679,10
		Impôts (différés et provisionnés)	72.308.671,81
		Provisions et produits comptabilisé d'avance	240.613.300,28
Valeurs réalisables	1.690.738.855,00	Dettes à court terme	4.834.728.500,34
Clients	1.161.529.862,75	Fournisseurs et comptes rattachés	764.448.861,16
Autres débiteurs	477.625.072,39	Impôts	208.535.454,00
Impôts et assimilés	51.583.919,86	Autres dettes	334.349.248,75
		Banque, établissement financiers et assimilés	3.527.394.936,43
Valeurs disponibles	1.030.959.623,06		
Banques, établissement financiers	1.239.402.039,19		
Caisse	744.082,00		
Régies d'avances et accreditifs	43.918.384,04		
Total Actif	16.873.444.365,38	Total Passif	16.873.444.365,38

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Tableau N° 10 : Le bilan financier de l'exercice 2018 (en DA) de l'ENIEM

Actif	MONTANTS	Passif	MONTANTS
Valeurs immobilisées	9.404.321.325,91	Capitaux propres	9.166.966.641,08
Immobilisation incorporelles	3.100.178,50	Capital émis	13.124.531.337,69
Immobilisation corporelles	7.577.070.764,99	Réserves légales	285.632.230,67
Immobilisation en cours	510.110.885,52	Ecart de réévaluation	137.475.497,97
Immobilisation financières	0	Résultat net- résultat net part de groupe (1)	-552.432.003,45
Autres immobilisations financières	607.646.372,49	Autres capitaux pro-report à nouveau.	-3.828.240.421,80
Impôts différées actif	706.393.124,41		
Valeurs d'exploitation	3.639.182.181,01	Dettes à moyen et à long terme	2.171.173.156,56
Stocks et encours	3.639.182.181,01	Emprunts et dettes financières	1.935.499.679,10
		Impôts (différés et provisionnés)	61.593.813,71
		Provisions et produits comptabilisé d'avance	174.043.663,72
Valeurs réalisables	2.789.334.896,41	Dettes à court terme	5.240.942.953,80
Clients	1.697.263.282,61	Fournisseurs et comptes rattachés	1.238.019.034,60
Autres débiteurs	1.017.981.958,87	Impôts	232.343.809,40
Impôts et assimilés	74.089.654,93	Autres dettes	352.277.701,60
		Banque, établissement financiers et assimilés	3.417.801.808,20
Valeurs disponibles	746.207.748,11		
Banques, établissement financiers	409.867.388,42		
Caisse	783.573,86		
Régies d'avances et accreditifs	339.756.785,83		
Total Actif	16.579.046.151,44	Total passif	16.579.046.151,44

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

2.1.1 Présentation des bilans financiers condensés 2016, 2017 et 2018

Ces bilans établis à partir des bilans financiers comprennent quatre masses à l'actif : Valeurs immobilisées, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles, et trois masses au passif : fonds propres, dettes à moyen et long terme et les dettes à court terme.

Tableau N°11 : Le bilan financier condensé de 2016 (en DA)

Actif	Montants	%	Passif	Montants	%
VI	9.996.976.482,87	55,62	FP	11.003.914.659,35	61,23
VE	4.851.047.994,88	27,00	DLMT	1.857.483.290,56	10,33
VR	1.840.693.279,87	10,24	DCT	5.111.384.312,94	28,44
VD	1.284.064.505,23	7,14			
TOTAL	17.972.782.262,85	100	TOTAL	17.972.782.262,85	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

Tableau N° 12 : Le bilan financier condensé de 2017 (en DA)

Actif	Montants	%	Passif	Montants	%
VI	10.044.680.951,27	59,53	FP	10.000.294.213,94	59,27
VE	4.107.064.936,05	24,34	DLMT	2.038.421.651,10	12,08
VR	1.690.738.855,00	10,02	DCT	4.834.728.500,34	28,65
VD	1.030.959.623,06	6,11			
TOTAL	16.873.444.365,38	100	TOTAL	16.873.444.365,38	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

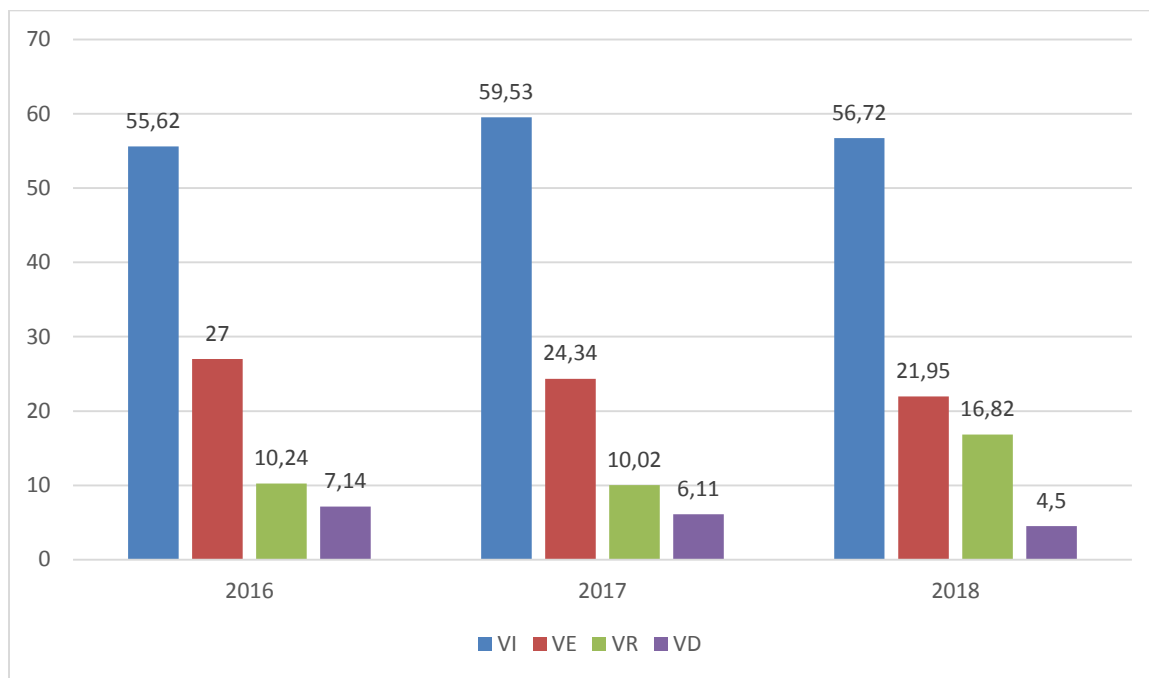
Tableau N°13 : Le bilan financier condensé de 2018 (en DA)

Actif	Montants	%	Passif	Montants	%
VI	9.404.321.325,91	56,72	FP	9.166.966.641,08	55,29
VE	3.639.182.181,01	21,95	DLMT	2.171.173.156,56	13,09
VR	2.789.334.896,41	16,82	DCT	5.240.942.353,80	31,61
VD	746.207.748,11	4,50			
TOTAL	16.579.046.151,44	100	TOTAL	16.579.046.151,44	100

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise ENIEM.

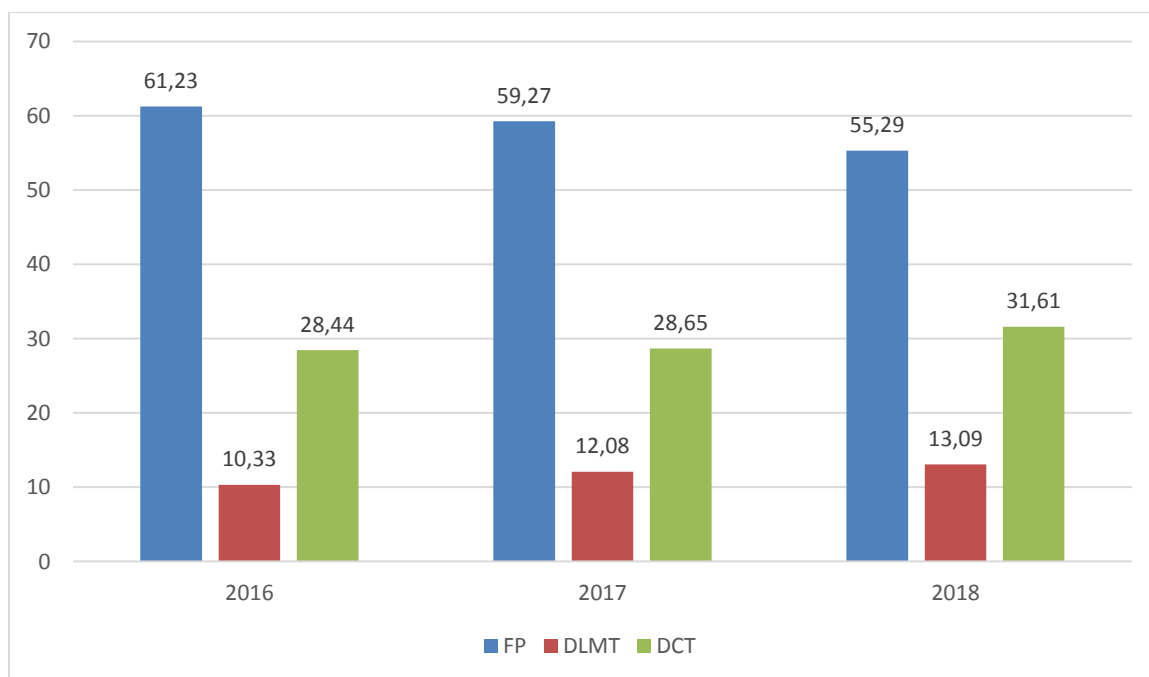
Afin de comprendre l'évolution des masses des emplois et des ressources relatives aux bilans de l'entreprise durant les années 2016, 2017 et 2018 nous avons procédé à une représentation graphique suivante :

Graphique N°01 : Les actifs des bilans financiers condensés



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers condensés

Graphique N°02 : Les passifs des bilans financiers condensés



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des bilans financiers condensés

On se référant aux différents bilans que nous avons élaborés ainsi qu'aux différents calculs que nous avons effectués, nous constatons que :

- **Les valeurs immobilisées** : la part des immobilisations dans le bilan de l'entreprise pour les années 2016, 2017 et 2018 représente respectivement 55,62%, 59,53% et 56,72% du total des emplois. En faisant référence aux normes admises, l'actif immobilisé d'une entreprise industrielle dépasse en général les 50%, ce qui signifie que l'entreprise est à caractère industrielle.

- **Les valeurs d'exploitation (VE)** : pour les trois années (2016, 2017 et 2018) les valeurs d'exploitation représentent respectivement 26,99%, 24,34% et 21,95% du total des emplois. Une baisse de (15,34%) constatée pendant l'exercice 2017 par rapport à 2016, et une baisse de (11,39%) constatée pendant l'exercice 2018.

- **Les valeurs réalisables (VR)** : pour les trois années (2016, 2017, 2018) les valeurs réalisables représentent respectivement 10,24%, 10,02% et 16,82% du total des emplois, une baisse de 150MDA est enregistrées en 2017 par rapport à 2016, et une augmentation de 1.098MDA en 2018 par rapport à 2017.

- **Les valeurs disponibles (VD)** : les valeurs disponibles représentent pour les trois exercices 7,14%, 6,11% et 4,50% du total des emplois. On a remarqué que durant l'exercice 2016 et 2017, les valeurs disponibles dépassent les 5% du total des emplois. A cet effet, on dit que l'entreprise n'a pas respecté la norme indiquée par les analystes financiers qui suggèrent que le taux des VD ne doit pas dépasser 5%, ce qui implique que l'entreprise ENIEM a une mauvaise gestion de sa liquidité. Alors que durant l'exercice 2018, les VD sont inférieur à 5%, ce qui signifie que l'entreprise gère bien ses liquidités.

- **Fonds propres** : pour les trois années 2016, 2017 et 2018 représentent respectivement 61,23%, 59,27% et 55,29% du total des ressources. Nous avons remarqué que la part des fonds propres à enregistré des proportions décroissantes durant la période étudiée. Ceci est due au résultat déficitaire de 378MDA enregistré durant l'année 2017 qui à engendré une baisse de la valeur des fonds propres en 2017 de 1004MDA par rapport à 2016, passant de 11.004MDA en 2016 à 10.000MDA en 2017.

Le résultat déficitaire de 552MDA enregistré durant l'année 2018 a engendré une baisse de la valeur des fonds propres soit de 833MDA par rapport à 2017, passant de 10.000MDA en 2017 à 9.166MDA.

- **Les dettes à long et à moyen terme (DLMT) :** nous avons remarqué que les DLMT sont insignifiantes par rapport au total des ressources. Le taux est de 10,33% en 2016, 12,08% en 2017% et 13,09% en 2018. En faisant référence aux normes citées en matière de structure d'endettement, il est important que les dettes financières durables soient inférieures aux capitaux propres, ce qui exprime que l'entreprise possède une forte capacité d'endettement. Les variations de la part des dettes à long et moyen terme sont expliquées par l'augmentation des emprunts et les dettes financières.

- **Les dettes à court terme (DCT) :** le niveau des DCT a atteint 4.835MDA en 2017 contre 5.111MDA en 2016, soit une légère baisse de 277MDA, cette variation s'explique principalement par la diminution des autres dettes.

Le niveau des DCT a atteint 5240MDA en 2018 contre 4834MDA en 2017, cette fluctuation s'explique par l'augmentation des autres dettes.

2.1.2 Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier

L'analyse par la méthode des indicateurs de l'équilibre financiers se fait par le calcul du fonds de roulement net global qui est un équilibre financier à long terme, le besoin en fonds de roulement qui un équilibre financier à court terme et enfin l'équilibre financier immédiat qui est la trésorerie nette.

2.1.2.1 L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2016, 2017 et 2018

Le fonds de roulement net global constitue une marge de sécurité pour l'entreprise qu'on peut calculer par deux méthodes.

A. Le fonds de roulement net global par le haut du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisé}$$

Tableau N°14 : Le FRNG par le haut du bilan

Désignation	2016	2017	2018
Fonds propres (1)	11 003 914 659,35	10 000 294 213,94	9 166 966 641,08
Dettes à long et moyen terme (2)	1 857 483 290,56	2 038 421 651,10	2 171 173 156,56
Actif immobilisé (3)	9 996 976 482,87	10 044 680 951,27	9 404 321 325,91
FRNG= (1) + (2)-(3)	2 864 421 467,04	1 994 034 913,77	1 933 782 471,73

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

B. Le fonds de roulement net global par le bas du bilan

$$\text{FRNG} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Tableau N°15 : Le FRNG par le bas du bilan

Désignation	2016	2017	2018
Actifs circulants (1)	7 975 805 779,98	6 828 763 414,11	7 174 724 825,53
Dettes à court terme (2)	5 111 384 312,94	4 834 728 500,34	5 240 942 353,80
FRN= (1)-(2)	2 864 421 467,04	1 994 034 913,77	1 933 782 471,73

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

- **Interprétation du fonds de roulement net global**

D'après les résultats obtenus, nous constatons un FRNG positif durant les trois années (2016, 2017, 2018). Ceci signifie que les emplois durables (actif immobilisé) sont complètement financés par les ressources stables (capitaux permanent), ce qui indique que l'entreprise ENIEM est en situation d'équilibre financier à long terme, en dégageant une marge de sécurité représentant la part des capitaux permanents restants après financement des immobilisations qui sert à financer une partie de l'actif circulant.

Nous avons constaté aussi une baisse du fonds de roulement au cours des trois exercices, il passe de (2 864 421 467,04 DA) en 2016 à (1 994 034 913, 77DA) en 2017, soit une baisse de (870 386 562,27 DA), qui est due à une hausse du passif à moins d'un an qui se traduit par une augmentation du découvert mobilisables. De même, une baisse enregistrée du fonds de roulement en 2018 de (60 252 442,04 DA).

2.1.2.2 L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2016, 2017 et 2018

Après la détermination du fond de roulement, nous allons procéder au calcul du besoin en fonds de roulement.

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{CBT}).$$

Tableau N°16 : Le calcul du besoin en fonds de roulement

Désignation	2016	2017	2018
Valeurs d'exploitation (1)	4 851 047 994,88	4 107 064 936,05	3 639 182 181,01
Valeurs réalisables (2)	1 840 693 279,87	1 690 738 855,00	2 789 334 896,41
Dettes à court terme (3)	5 111 384 312,94	4 834 728 500,34	5 240 942 353,80
Concours bancaires (4)	3 526 997 097,20	3 527 394 936,43	3 417 801 808,20
BFR= (1+2)-(3-4)	5 107 354 059,01	4 490 470 227,14	4 605 376 531,82

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

- **Interprétation du besoin en fonds de roulement**

Nous avons constaté que le besoin en fonds de roulement est positif durant les trois exercices (2016, 2017, 2018). Ce qui signifie que les ressources à court terme n'arrivent pas à couvrir les besoins à court terme, dans ce cas, les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation.

Nous avons relevé aussi une baisse du BFR tout au long de la période étudiée, ceci due à l'augmentation des dettes à court terme ce qui nous a permis de conclure que l'entreprise ENIEM ne pourra pas faire face à son cycle d'exploitation et donc elle n'est pas en situation d'équilibre financier à court terme pour les trois années.

2.1.2.3 L'équilibre financier immédiat (TN)

La trésorerie nette d'une entreprise est le solde de la situation financière global de l'entreprise. Elle se calcul à partir de deux méthodes :

Méthode 01 : La TN à partie du FR et BFR

$$TN = FRNG - BFR$$

Tableau N°17 : Le calcul de la trésorerie nette

Désignation	2016	2017	2018
Fonds de roulement (1)	2 864 421 467,04	1 994 034 913,77	1 933 782 471,73
Besoin en fonds de roulement (2)	5 107 354 059,01	4 490 470 227,14	4 605 376 531,82
Trésorerie nette (1)- (2)	-2 242 932 591,97	-2 496 435 313,37	-2 671 594 060,09

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

Méthode 02 : La TN à partir du bilan

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

Tableau N°18 : Le calcul de la trésorerie nette

Désignation	2016	2017	2018
Trésorerie active (1)	1 284 064 505,23	1 030 959 623,06	746 207 748,11
Trésorerie passive (2)	3 526 997 097,20	3 527 394 936,43	3 417 801 808,20
Trésorerie nette (1)- (2)	-2 242 932 591,97	-2 496 435 313,37	-2 671 594 060,09

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

- **Interprétation de la trésorerie nette**

D'après les résultats obtenus, nous avons remarqué que la trésorerie nette de l'ENIEM est négative durant les trois années (2016, 2017 et 2018) et le BFR est supérieur au FRNG, ce qui signifie que le fonds de roulement ne suffit pas pour couvrir la totalité du BFR.

L'entreprise ENIEM est en situation de déséquilibre financier immédiat pour l'année 2016 est de (-2 242 932 591,97 DA), pour l'année 2017 est de (-2 496 435 313,37 DA) et pour l'année 2018 est de (-2 671 594 060,09 DA), cela s'explique que l'entreprise a dégagé des besoins à court terme très importants et elle ne dispose pas de ressources suffisantes pour faire face à ses besoins, ce qui exprime son recours excessif aux concours bancaires.

Après avoir, analysé l'équilibre financier de l'entreprise ENIEM, on procède à une analyse par les ratios comme moyens de juger la santé financière de l'entreprise.

2.1.3 Analyse par la méthode des ratios pour les années 2016, 2017 et 2018

Afin de renforcer l'analyse par les indicateurs de l'équilibre financier, nous allons procéder au calcul de différents ratios, qui nous permettra d'estimer la structure financière de l'entreprise, évaluer sa rentabilité, sa trésorerie et son activité.

Parmi les ratios utilisés pour l'analyse de la trésorerie, les ratios de structure financière, ratios de rotations et les ratios de rentabilité.

2.1.3.1 Ratios de structure financière

Le calcul des ratios de structure financière nous permettra de mesurer la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court terme ainsi que sa solvabilité et son autonomie financière. Parmi ces ratios on distingue : les ratios de liquidités (liquidité générale, liquidité restreinte et liquidité immédiate), ratio de solvabilité générale et le ratio d'autonomie financière.

Tableau N°19 : Calcul des ratios de la structure financière pour les années 2016, 2017 et 2018

Nature	Formule	2016	2017	2018
Autonomie financière	$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{total des dettes}}$	$\frac{11003914659,35}{(1857483290,56+5111384312,34)} = 1,58$	$\frac{10000294213,94}{(2038421681,10+4834728500,34)} = 1,45$	$\frac{9166966641,08}{(2171137156,56+5240942353,80)} = 1,24$
Solvabilité générale	$\frac{\text{total actif}}{(\text{dettes a plus d'un an} + \text{dettes a moins d'un an})}$	$\frac{17972782262,85}{(1857483290,56+5111384312,94)} = 2,56$	$\frac{16873444365,38}{(2038421651,10+4834728500,24)} = 2,45$	$\frac{16579046151,44}{(2171137156,56+5240942353,80)} = 2,24$
Liquidité générale	$\frac{\text{actif circulant}}{\text{dettes a court terme}}$	$\frac{7975805779,98}{5111384312,94} = 1,56$	$\frac{682876341411}{4834728500,34} = 1,41$	$\frac{7174724825,53}{5240942353,80} = 1,37$
Liquidité restreinte	$\frac{\text{Créance a moins d'un an} + \text{les disponibilités}}{\text{dettes a moins d'un an}}$	$\frac{(1840693279,87+1284064505,23)}{5111384312,94} = 0,61$	$\frac{(1690738855,00+1030959623,06)}{4834728500,34} = 0,56$	$\frac{(2789334896,41+746207748,11)}{5240942353,80} = 0,67$
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilité}}{\text{dettes a moins d'un an}}$	$\frac{1284064505,23}{5111384312,94} = 0,25$	$\frac{1030959623,06}{4834728500,34} = 0,21$	$\frac{746207748,15}{5240942353,80} = 0,14$

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'ENIEM, pour les années 2016, 2017, 2018.

- Interprétation des ratios de structure financière**

- **Autonomie financière :** d'après les résultats obtenus, nous avons constaté que l'ENIEM possède d'une autonomie financière durant les années 2016, 2017 et 2018, vu que le ratio d'autonomie financière est supérieur à 1. Donc les capitaux propres de l'ENIEM sont plus importants que les dettes financières, elle est donc en mesure de faire face à son endettement.

- **Solvabilité générale :** d'après les résultats, nous avons constaté que le ratio de solvabilité générale est supérieur à 1 durant les trois années étudiées, ce qui signifie que l'ENIEM est solvable et capable de rembourser ses dettes. Nous avons remarqué aussi que ce ratio a connu une diminution successive qui est dû à l'augmentation des emprunts et les dettes financières en 2017 et 2018.

Tableau N°20 : calcul des ratios de rotation pour les années 2016, 2017 et 2018

Nature	Formule	2016	2017	2018
Rotation des stocks (entreprise industrielle)	Stock moyen de matières premières $\frac{\text{cout d'achat des matières premières consommées} \times 360j}{(1285949462,17 + 1313770019,16)/2} =$	135j	222j	170j
	Stock moyen de produits finis $\frac{\text{cout des productions des produits vendues} \times 360j}{(2559449582,23 + 2881036440,19)/2} =$	221j	208j	101j
Durée moyenne du crédit clients	Créances clients et comptes rattachés + en cours de production - avances reçus clients $\frac{\text{chiffres d'affaires TTC} \times 360j}{(784307288,02 - 2501600,76) =}$	54j	91j	108j
Durée moyenne du crédit fournisseurs	Dettes fournisseurs et comptes rattachés - fournisseurs d'immobilisation consommation en provenance des tiers TTC $\frac{\text{consommation en provenance des tiers TTC} \times 360j}{(563398097,89 - 18004772,18) =}$	46j	90j	111j

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'ENIEM, pour les années 2016, 2017, 2018

- **Liquidité générale** : nous avons remarqué que le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 tout au long de la période étudiée, ceci signifie que l'entreprise peut honorer l'ensemble de ses dettes à court terme (DCT) par son actif circulant. Nous avons relevé aussi que ce ratio diminue d'une année à une autre à cause d'une augmentation des concours bancaires.

- **Liquidité restreinte** : nous avons constaté que le ratio de liquidité restreinte est supérieur à 0.5 durant toute la période étudiée. Ceci indique que l'entreprise a la capacité de rembourser ses dettes à court terme à partir de ses créances et ses disponibilités.

- **Liquidité immédiate** : ce ratio mis en relation les disponibilités avec les dettes à court terme. Nous avons constaté que le ratio de liquidité immédiate est inférieur à 1 durant la période étudiée, ceci veut dire que l'entreprise ne peut pas faire face à ses dettes à court terme dans l'immédiat avec ses disponibilités, alors l'ENIEM n'est pas solvable immédiatement.

2.1.3.2 Ratios de rotation

Les ratios de rotation nous renseignent sur la gestion des ressources et des emplois. Parmi ces ratios on trouve le ratio de rotation de stocks matières premières et de produits finis, le ratio de délais clients et le ratio de délais fournisseurs.

- **Interprétation des ratios de rotation**

-Rotation des stocks : nous avons remarqué que la rotation des stocks des matières premières est très lente pendant les trois années (135 jours en 2016, 222 jours en 2017 et 170 jours en 2018). Ceci signifie que l'ENIEM a des difficultés dans la gestion des approvisionnements (éloignement des MP importées, fluctuation des prix des MP au niveau de la bourse...).

Nous relevé aussi que la rotation des stocks des produits finis est très lente (221 jours en 2016, 208 jours en 2017 et 101 jours en 2018). Ceci indique que l'entreprise elle a des difficultés de liquidation des stocks (ventes).

- Durée moyenne de crédits clients : d'après nos calculs, nous n'avons constaté que les délais clients en progression tout au long de la période de notre étude (54 jours en 2016, 91 jours en 2017 et 108 jours en 2018). Ceci est dû à l'augmentation des créances clients et aux problèmes de trésorerie que rencontrent certains clients empêchant à honorer leurs échéances.

-Durée moyenne de crédit fournisseur : nous avons relevé que la durée moyenne des crédits fournisseur en progression durant les trois années (46 jours en 2016, 90 jours en 2017 et 111 jours en 2018). Nous avons remarqué aussi que le délai moyen de règlement des fournisseurs est inférieur au délai de recouvrement des clients, ceci signifie que l'ENIEM accordait trop de temps à ses clients pour payer leurs créances.

En effet, nous pouvons dire que l'entreprise a des difficultés à régler ses dettes fournisseurs car sa trésorerie négative durant toute la période étudiée, ceci l'a conduit à contracter des concours bancaires de trésorerie pour faire face à ses dettes d'exploitation.

2.1.3.3 Ratio de rentabilité

Dans le tableau suivant, nous allons analyser la rentabilité de l'entreprise ENIEM par les ratios suivant :

Tableau N°21 : calcul des ratios de rentabilité pour les années 2016, 2017 et 2018

Nature	Formule	2016	2017	2018
Taux de marge brute	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires hors taxes}}$	$\frac{-501698151,06}{4423792399,10}$ = -0,1134 = -11,34%	$\frac{-252124024,85}{3904452065,17}$ = -0,0645 = -6,45%	$\frac{-279452843,58}{4839862730,76}$ = -0,0577 = -5,77%
Taux de rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	$\frac{-1062262089,84}{11003914659,35}$ = -0,0965 = -9,65%	$\frac{-378089119,36}{10000294213,94}$ = -0,0378 = -3,78%	$\frac{-552432003,55}{9166966641,08}$ = -0,0603 = -6,03%
Taux de rentabilité économique	$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Capitaux propres}}$	$\frac{-501698151,06}{12861397949,91}$ = -0,0390 = -3,90%	$\frac{-252124024,85}{12038715865,04}$ = -0,0209 = -2,09%	$\frac{-279452843,58}{11338103797,64}$ = -0,0246 = -2,46%
Taux de marge nette	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{chiffres d'affaires hors taxes}}$	$\frac{-1062262089,87}{4423792399,10}$ = -0,2401 = 24,01%	$\frac{-378089119,36}{3904452065,17}$ = -0,0968 = -9,68%	$\frac{-552432003,45}{4839862730,76}$ = -0,1141 = -11,41%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'ENIEM, pour les années 2016, 2017, 2018

- **Interprétation des ratios de rentabilité**

-Taux de marge brute : nous constatons, que le ratio de profitabilité économique est négatif tout au long de la période étudiée, il s'élève à (-11.34%) en 2016, (-6,45%) en 2017 et (-5,77%) en 2018. Cela s'explique que l'activité de l'entreprise ENIEM n'a généré aucun profit, ceci est due à l'insuffisance brute d'exploitation.

-Taux de rentabilité financière : d'après nos calculs, on remarque que le ratio de rentabilité financière est négatif durant toute la période étudiée (-9,65%) en 2016, (-3,75%) en 2017 et (-6,03%) en 2018. Ceci indique que l'entreprise a enregistré des pertes qui ont induit la dégradation de la rentabilité financière. Cela peut se voir aussi par la réalisation d'un résultat net négatif pendant les trois années.

-Taux de rentabilité économique : d'après les résultats obtenus, nous constatons que le ratio de rentabilité économique est négatif durant les trois années soit (-3.90%) en 2016, (-2,09%) en 2017 et (-2,46%) en 2018. Ceci revient notamment à l'insuffisance brute d'exploitation qui signifie que les investissements de l'ENIEM ne sont pas rentables.

-Taux de marge nette : nous constatons, que le ratio de profitabilité économique nette est négatif au cours des trois années, cela revient au fait que l'entreprise a réalisé des résultats net négatifs, qui indique que l'activité de l'entreprise n'a pas généré de profit, mais au contraire elle a perdu du capital.

2.1.3.4 Détermination de l'effet de levier

Le levier financier permet de déterminer le poids de l'endettement financier sur l'entreprise, il se détermine à partir de la rentabilité financière et économique

$$LF = \text{Rentabilité financière} - \text{rentabilité économique.}$$

Tableau N°22 : calcul de l'effet de levier financier.

Désignation	2016	2017	2018
Rentabilité financière (1)	-9,65%	-3,78%	-6,03%
Rentabilité économique (2)	-3,90%	-2,09%	-2,46%
Effet de levier (1)-(2)	-5,75%	-1,69%	-3,57%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'ENIEM

Dans notre cas d'étude, l'entreprise ENIEM a réalisé un effet de levier négatif pendant les trois exercices, il passe de (-5,75%) en 2016 à (-1,69%) en 2017 et à (-3,57%) en 2018, cela signifie que la rentabilité économique ne couvre pas le coût d'endettement et que l'endettement dégrade la rentabilité financière dégagée par cette entreprise. Il s'agit d'un effet de massue (taux d'intérêt > taux de rentabilité économique).

2.1.4 Analyse par tableau des flux de trésorerie

L'analyse par tableau des flux de trésorerie permet d'évaluer la santé financière de l'entreprise ainsi que la croissance interne de celle-ci. Le TFT démontre la capacité d'une société à fonctionner à court et à long terme grâce à une trésorerie suffisante et de comprendre les causes des variations de la trésorerie.

2.1.4.1 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2016

Le TFT de l'année 2016 se présente comme suit :

Tableau N°23 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2016

Libelle	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients	5 068 305 132,42
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-5 829 613 504,93
Autres flux liés à l'activité opérationnelle	34 173 963,91
Flux inter unités	25 640 980,00
Intérêts et autres frais financiers payés	-243 822 121,45
Impôt et taxes payés	-132 294 345,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-1 077 609 895,05
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires	-25 167 187,26
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	-1 102 777 082,31
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles et incorporelles	-393 748 416,67
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Dépôts et cautionnements décaissés	
Encaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Dépôts et cautionnements restitués	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
Dividendes et quote-part des résultats reçus	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)	-393 748 416,67
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissement suite à l'émission d'action	
Dividendes et autres distribution effectuées	
Encaissements provenant d'emprunts	6 446 852 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-4 115 813 509,90
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	2 331 038 490,10
Incidences variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	834 512 991,12
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	405 633 130,07
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de période	1 240 146 121,19
Variation de trésorerie de la période	834 512 991,12
Rapprochement avec le résultat comptable	-227 749 098,72

Source : Document interne de l'entreprise

- **Interprétation du TFT de l'année 2016**

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont affectés négativement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (-1 102 777 082,31DA), ceci nous explique que les encaissements provenant de l'activité opérationnelle de l'entreprise sont inférieurs aux décaissements. L'entreprise a enregistré un montant de (5 068 305 132,42 DA) qui représente les encaissements reçus des clients, et a décaissé une valeur de (-6 205 729 971,38 DA) qui représente les sommes versés aux fournisseurs, ou personnel, les intérêts et autres frais payés et le paiement des impôts.

- En revanche, les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont négatifs d'un montant de (-393 784 416,67 DA), ceci nous explique que l'entreprise a décaissé une valeur de (-393 784 416,67 DA) sur l'acquisition des immobilisations corporelles ou incorporelles, qu'elle à payer avec ses propres ressources.

- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement ont affectés positivement la trésorerie par l'enregistrement d'un montant de (2 331 038 490,10 DA). Car les recettes sont supérieures aux dépenses, l'entreprise a enregistré un montant de (6 446 852 000,00 DA) suite au encaissement provenant d'emprunt qui couvre largement les décaissements provenant de remboursements d'emprunt ou d'autres dettes assimilées d'une valeur de (-4 115 813 509,90DA).

Au final, nous avons constaté que l'entreprise a enregistré une variation de trésorerie positive d'une valeur de (834 512 991,12 DA) pendant l'année 2016.

2.1.4.2 Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2017

Le TFT de l'année 2017 se présente comme suit :

Tableau N°24 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2017

Libelle	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients	4 107 560 712,28
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-4 232 674 514,31
Autres flux liés à l'activité opérationnelle	9 464 181,27
Flux inter unités	17 531 850,34
Intérêts et autres frais financiers payés	-44 608 497,40
Impôt et taxes payés	-109 049 015,19
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-251 775 283,01
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires	-40 234 821,75
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	-292 010 104,76
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles et incorporelles	-184 711 867,87
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Dépôts et cautionnements décaissés	
Encaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Dépôts et cautionnements restitués	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
Dividendes et quote-part des résultats reçus	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)	-184 711 867,87
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissement suite à l'émission d'action	
Dividendes et autres distribution effectuées	
Encaissements provenant d'emprunts	210 000 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	210 000 000,00
Incidences variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-266 721 972,63
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	1 240 146 121,19
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de période	973 424 148,56
Variation de trésorerie de la période	-266 721 972,63
Rapprochement avec le résultat comptable	-644 811 091,99

Source : Document interne de l'entreprise

- **Interprétation du TFT de l'année 2017**

- Les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles sont négatifs, car les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Nous remarquons qu'en 2017 l'entreprise a enregistré un montant de (4 107 560 712,28 DA) qui représente les encaissements reçus des clients, et un montant de (-4 386 332 026,90 DA) qui représente les décaissements dû principalement aux sommes versés aux fournisseurs, au personnel, les intérêts et autres frais financiers payés et le paiement des impôts. Ceci nous explique que le montant des encaissements n'a pas pu couvrir l'intégralité des dépenses.

- Les flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements sont négatifs. Ceci s'explique par le fait que l'entreprise a décaissé un montant de (-184 711 867,87 DA) sur l'acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles et qu'elle n'a pas enregistré aucun encaissement provenant de ses activités d'investissement durant cette année.

- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement sont positifs d'un montant de (210 000 000 DA). Suite à l'encaissement d'une valeur de (210 000 000 DA) provenant d'emprunts et elle n'a pas de décaissements.

Au final, nous avons constaté que l'entreprise a enregistré une variation de trésorerie négative d'une valeur de (-266 721 972,63 DA) durant l'année 2017.

2.1.4.3. Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2018

Le TFT de l'année 2018 se présente comme suit :

Tableau N°25 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2018

Libelle	Montant
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissement reçus des clients	5 028 463 673,22
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-5 085 581 457,22
Autres flux liés à l'activité opérationnelle	-70 889 512,60
Flux inter unités	131 236 277,98
Intérêts et autres frais financiers payés	-304 380 379,49
Impôt et taxes payés	-181 647 989,31
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-482 799 387,45
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires	-49 277 391,71
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)	-532 076 779,16
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles et incorporelles	-130 783 630,99
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Dépôts et cautionnements décaissés	
Encaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Dépôts et cautionnements restitués	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
Dividendes et quote-part des résultats reçus	
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (B)	-130 783 630,99
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	
Encaissement suite à l'émission d'action	
Dividendes et autres distribution effectuées	
Encaissements provenant d'emprunts	5 416 729 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-5 320 841 776,13
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)	95 887 223,87
Incidences variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-566 973 186,28
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	973 424 148,56
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de période	406 450 962,28
Variation de trésorerie de la période	-566 973 186,28
Rapprochement avec le résultat comptable	1 119 405 189,73

Source : Document interne de l'entreprise

- **Interprétation du TFT de l'année 2018**

- Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ont affectés négativement la trésorerie par l'enregistrement d'une valeur de (-532 076 779,16 DA) car les encaissements sont inférieurs aux décaissements. L'entreprise a encaissé un montant de (5 028 463 673,22 DA) qui représente les encaissements reçus des clients, et a décaissé une valeur de (- 5 571 609 826,05 DA). Ceci s'explique par le fait que l'entreprise n'a pas pu couvrir la totalité de ses dépenses par les recettes dégagées.

- Les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements sont négatifs en cette année, d'une valeur de (-130 783 630,99 DA). Ceci dû au fait que l'entreprise a décaissé un montant de (-130 783 630,99 DA) sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles avec ses propres fonds. C'est-à-dire que l'entreprise n'a pas enregistré aucun encaissement provenant de ses investissements durant cette année.

- Les flux de trésorerie provenant des activités de financement sont positifs d'une valeur de (95 887 223,87 DA) suite à un encaissement provenant d'emprunts d'un montant de (5 416 719 000 DA) qui a pu couvrir l'intégralité des décaissements effectués par le remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilés d'une valeur de (- 5 320 841 776,13 DA).

Au final, nous avons constaté que l'entreprise a enregistré une variation de trésorerie négative d'une valeur de (-566 973 186,28 DA) pendant l'année 2018.

A l'issue de cette section, nous avons procédé à une analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM durant la période (2016, 2017 et 2018) à travers : les indicateurs de l'équilibre financiers, les différents ratios ainsi que le tableau des flux de trésorerie qui nous ont permis d'avoir une image sur la situation financière de l'entreprise.

SECTION 3 : Etude du risque de trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM

Après avoir présenté l'organisme d'accueil de l'entreprise ENIEM ainsi que l'analyse de sa trésorerie, nous avons remarqué d'une manière générale que l'ENIEM souffre d'une insuffisance en fonds de roulement ce qui veut dire qu'elle suit une procédure à risque, de ce fait cette section a pour objectif d'étudier les modalités d'exposition de l'entreprise aux risques ainsi que les méthodes d'optimisation de la trésorerie.

3.1 Appréciation du risque de change de l'entreprise

Comme nous l'avons évoqué dans la partie théorique, chaque entreprise est confrontée à un certain nombre de risques, et parmi les risques majeurs, le risque de change qui est un risque non négligeable qui peut influencer positivement ou négativement le résultat financier de l'entreprise. En effet, comme toute entreprise, l'entreprise ENIEM est une entreprise qui effectue des opérations au-delà des frontières du pays, libellées en des devises autres que le dinar algérien, consiste en des importations des matières premières et d'autres produits, ce qui l'expose au souci du risque de change engendré par les fluctuations du taux de change entre le moment de passation de la commande et le moment de règlement de la facture.

Cependant, pour mieux comprendre et démontrer l'exposition de l'entreprise à ce genre de risque, nous allons essayer de présenter un exemple de contrat d'importation de matières premières qui proviennent d'un pays étranger (Espagne).

❖ Exemple 1

En date de 25/04/2018, l'ENIEM a passé une commande d'achat en importation pour le pour le fournisseur « FERRO FRANCE » (Espagne), de « **PE PER CGC Acid Resist** », dont les quantités et les prix sont les suivants :

Tableau N°26 : Commande d'achat du 25/04/2018 des « **PE PER CGC Acid Resist** »

Code d'activité	Désignation de la spécification	U.M	Quantité	Prix unitaire	Montant total €
1408669	PE PER CGC Acid Resist	KG	19000,00	1,71	32 490,00

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

Les informations liées à cette opération d'importation sont comme suit :

- Le paiement doit être effectué par remise documentaire ;
- La marchandise ainsi que la facture ont été reçus le 24/06/2018 ;
- Le taux de change du jour de passation du bon de commande était de 1€ = 136,25330 DA :

Tableau N°27 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change : 1€ =136,25330 DA

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant	Taux du jour	Montant en DA
PE PER CGC Acid Resist	19000	1,71	32490	136,25330	4 426 869,717

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

- Le taux de change au 06/11/2018 jour du règlement de la facture était de 1€ =135,4827000 DA.

Tableau N°28 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change : 1€ =135,4827000 DA

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant	Taux du jour	Montant en DA
PE PER CGC Acid Resist	19000	1,71	32490	135,4827000	4 401 832,923

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

• **Exemple 2**

L'entreprise ENIEM a passé une commande d'achat en date du 09/09/2021, en importation de deux tôles de dimensions différentes, auprès du fournisseur « Rajamec Egypte », dont les prix et les quantités sont comme suit :

Tableau N°29 : Commande d'achat du 09/09/2021 de deux tôles de dimensions différentes

Code d'activité	Désignation	Dimension	Quantité	Prix unitaire (FOB)	Montant (FOB)
100313A	TOLELAF	832	18,49	1,757	32,48693
100308	TOLELAF	466,8	17,8	1,767	31,54260

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

Les informations liées à cette opération sont les suivantes :

- Le paiement doit être effectué par remise documentaire ;
- La marchandise ainsi que la facture ont été reçus en date de 27/01/2022 ;
- Le taux de change du jour de passation de la commande était de 139,70840 DA :

Tableau N°30 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change : 1 USD= 139,70840 DA

Désignation	Dimension	Quantité	Prix unitaire (FOB)	Montant (FOB)	Taux du jour	Montant DA
TOLELAF	832	18,49	1,757	32,48693	139,70840	4 538,69
TOLELAF	466,8	17,8	1,767	31,54260	139,70840	4 406,77

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

- Le taux de change au 02/02/2022, jour du règlement de la facture était de 140,3276000 DA :

Tableau N°31 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change :

1 USD=140,3276000 DA

Désignation	Dimension	Quantité	Prix unitaire (FOB)	Montant (FOB)	Taux du jour	Montant DA
TOLELAF	832	18,49	1,757	32,48693	140,3276000	4 558,81
TOLELAF	466,8	17,8	1,767	31,54260	140,3276000	4 426,29

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de l'entreprise ENIEM.

❖ Interprétation des résultats de l'exemple 1

ENIEM a enregistré une variation du taux de change, qui est passé de 1€= 136,25330 DA au moment de la passation de la commande à 1€=135,4827000 au moment du paiement de la facture. Ceci a engendré un gain de : **4 426 869,717- 4 401 832,923= + 25 036,794 DA.**

Donc, l'entreprise paye un montant de (4 401 832,923 DA) au lieu de payé une somme de (4 425 869,717 DA).

Ainsi, nous pouvons dire que l'entreprise ENIEM à réaliser un gain à travers cette opération d'importation qu'elle va enregistrer dans le compte produit financiers (c/76), ce qui va influencer positivement son résultat financier. Ceci explique que la dévaluation de l'euro par rapport au dinar à un impact favorable pour l'entreprise.

❖ Interprétation des résultats de l'exemple 2

D'après les résultats, nous avons constaté qu'il y a une réévaluation de la monnaie égyptienne par rapport au dinar qui est passé d'un cours de change de 1 USD= 139,70840 DA à 1 USD= 140,3276000 DA. Ce qui a engendré une perte de change pour l'entreprise, d'une somme de :

$$8\,945,46 - 8\,985,1 = - 39,64 \text{ DA.}$$

L'entreprise va enregistrer cette perte dans le compte des charges financières (c/66), ce qui va influencer négativement son résultat financier. Ceci signifie que la réévaluation de la devise étrangère est une évolution défavorable pour l'entreprise.

3.1.1 L'impact de la variation des cours

La variation du cours de la devise étrangère a un impact sur le résultat financier, cet impact diffère selon la position de change de l'entreprise, et dans le cas de l'ENIEM, la position de change est courte vu qu'elle est uniquement importatrice, donc elle a que des engagements en devise étrangère (elle n'a pas des avoirs en devises étrangères), c'est pour cela cette entreprise est exposée à deux possibilités :

- Une baisse du cours de la devise par rapport à la monnaie de facturation, entrainera un gain de change pour l'entreprise (comme le cas de l'exemple 1 lorsque le taux de change a passé de 136,25330 DA à 135,4827000 DA).
- Une hausse du cours de la devise par rapport à la monnaie de facturation, dans ce cas l'entreprise subit une perte de change (comme le cas de l'exemple 2 lorsque le taux de change a passé de 139,70840 DA à 140,3276000 DA), et c'est là que réside le risque encouru par l'entreprise car ses résultats financiers diminuent à cause d'une variation défavorable des cours de change.

3.1.2 Appréciation du risque de taux d'intérêt dans l'entreprise « ENIEM »

Pour apprécier le risque de taux d'intérêt, il est nécessaire de faire une étude sur les emprunts contractés par l'entreprise ENIEM.

En effet, l'entreprise a mis à notre disposition des données relatives à un seul emprunt qu'elle a contracté en 2018, auprès de la BEA. L'emprunt est caractérisé par :

- Montant de l'emprunt : 100 000 000,00 DA ;
- Durée de crédit : 6 mois ;
- Taux d'intérêt : 8.5% ;
- Date de mise en place : le 02/10/2018 ;
- Date de première échéance : le 02/11/2018 ;
- Date de dernière échéance : le 02/04/2019 ;
- Mode de remboursement : amortissement constant ;
- Périodicité mensuelle.

Le tableau de remboursement de l'emprunt se présente comme suit :

Tableau N°32 : Tableau de remboursement de l'emprunt selon le mode « amortissement constant »

Echéance	Date d'échéance	Capital restant du	Amortissement	Intérêt	Annuité
1	02/11/2018	100 000 000,00	16 666 666,65	684 722,22	17 351 388,89
2	02/12/2019	83 333 333,33	16 666 666,65	590 277,78	17 256 944,45
3	02/01/2019	66 666 666,66	16 666 666,65	472 222,22	17 138 888,89
4	02/02/2019	49 999 999,99	16 666 666,65	354 166,67	17 020 833,34
5	02/03/2019	33 333 333,32	16 666 666,65	236 111,11	16 902 777,78
6	02/04/2019	16 666 666,65	16 666 666,65	118 055,56	16 784 722,23
Totaux		-	100 000 000,00	2 455 555,55	102 455 555,58

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne à l'entreprise « ENIEM ».

Selon ce tableau, nous avons constaté que l'entreprise « ENIEM » supporte une montant de 102 455 555,58 DA dont un coût de 2 455 555,58 DA comme charges financières. Mais les résultats obtenus restent insuffisants pour mesurer le risque lié au taux d'intérêt, c'est pour cela nous allons présenter un tableau de remboursement du même montant de l'emprunt en modifiant le mode de remboursement, nous allons opter pour le mode « in fine ».

Tableau N°33 : Tableau de remboursement de l'emprunt selon le mode « in fine »

Echéance	Date d'échéance	Capital restant du	Amortissement	Intérêt	Annuité
1	02/11/2018	100 000 000,00	0	684 722,22	684 722,22
2	02/12/2018	100 000 000,00	0	684 722,22	684 722,22
3	02/01/2019	100 000 000,00	0	684 722,22	684 722,22
4	02/02/2019	100 000 000,00	0	684 722,22	684 722,22
5	02/03/2019	100 000 000,00	0	684 722,22	684 722,22
6	02/04/2019	100 000 000,00	100 000 000,00	684 722,22	100 684 722,22
Totaux		-	100 000 000,00	4 108 333,32	104 108 333,32

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents interne à l'entreprise « ENIEM ».

A travers ce tableau, nous avons constaté que l'entreprise supporte un montant de 104 108 333,32 DA, dont une somme de 4 108 333,32 DA comme charges financières.

3.1.3 Interprétation des résultats des tableaux

A travers les résultats obtenus, nous n'avons constaté que le choix du mode de remboursement de l'emprunt à un impact considérable sur résultat financier de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise « ENIEM », la banque a offert un mode de remboursement par « amortissement constant » qui est plus avantageux pour cette entreprise, car le montant qu'elle a payé qui est de (2 455 555,55 DA) comme charges financière il est moins important que celui qu'elle devrait payer si elle avait opté pour le mode remboursement « in fine » (4 108 333,32 DA). Alors il y a un gain de : **4 108 333,32 – 2 455 555,55 = +1 652 777,77 DA.**

En effet, nous pouvons dire que le risque de taux d'intérêt, que l'entreprise encourt, réside dans le choix du mode de remboursement de l'emprunt.

3.2 Appréciation du risque client dans l'entreprise « ENIEM »

L'évaluation du risque client dans l'entreprise ENIEM peut se faire à partir des fonctions scores, à savoir la fonction score d'Altman, qui va nous permettre d'apprécier le risque de défaillance au sein de cette entreprise.

3.2.1 Application de la fonction score d'Altman

La fonction score d'Altman se présente comme suit :

$$Z = 1,2 R1 + 1,4 R2 + 3,3 R3 + 0,6 R4 + 0,9 R5$$

Le résultat obtenu est interprété comme suit :

Si $Z < 2,675$, l'entreprise est considérée comme défaillante ;

Si $Z > 2,675$, l'entreprise est considérée comme saine.

Les résultats obtenus suite à l'étude du risque client selon la fonction score d'Altman sont les suivants :

Tableau N°34 : Les éléments de calculs de la fonction d'Altman

Désignation	2016	2017	2018
FRN (DA)	2864421467,04	1994034913,77	1933782471,73
Passif total (DA)	17972782262,85	16873444365,38	16579046151,44
$R1 = \frac{FRN}{Passif\ total}$	0,159	0,118	0,117
Réserve (DA)	285632230,67	285632230,67	285632230,67
$R2 = \frac{réserves}{Passif\ total}$	0,015	0,016	0,016
EBE (DA)	-501698151,09	-252124024,85	-279452843,58
$R3 = \frac{EBE}{total\ bilan}$	-0,028	-0,015	-0,017
Fonds Propres (DA)	11003914659,35	10000294213,94	9166966641,08
$R4 = \frac{fonds\ propres}{passif\ total}$	0,612	0,593	0,553
Chiffres d'affaires (DA)	4423792399,10	3904452065,17	4839862730,76
$R5 = \frac{chiffres\ d'affaires}{total\ bilan}$	0,246	0,231	0,292

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de l'ENIEM.

Tableau N°35 : Evaluation du risque client de l'entreprise « ENIEM » à partir de la fonction score d'Altman

Désignation	2016	2017	2018
1,2 R1	0,191	0,141	0,140
1,4 R2	0,021	0,022	0,024
3,3 R3	-0,092	-0,049	-0,056
0,6 R4	0,367	0,356	0,332
0,9 R5	0,222	0,208	0,263
$Z = 1,2 R1 + 1,4 R2 + 3,3 R3 + 0,6 R4 + 0,9 R5$	0,709	0,678	0,703

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers de l'ENIEM.

Les résultats obtenus en 2016, 2017 et 2018 sont respectivement : $Z(2016) = 0,709$, $Z(2017) = 0,678$ et $Z(2018) = 0,703$. Dans les trois années, les résultats sont inférieurs à 2,675, ce qui signifie que l'entreprise ENIEM est considéré comme défailante, ceci revient principalement à l'importance des délais clients.

Après avoir identifié les différents risques, auxquels l'entreprise ENIEM est exposée à savoir : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque client en se basant sur des exemples concrets, nous avons constaté que cette entreprise n'arrive pas à gérer ses risques intégralement. C'est pour cela elle doit mettre en place des procédures de contrôle afin d'optimiser sa trésorerie et couvrir ses différents risques.

1. Le contrôle de la trésorerie de l'entreprise ENIEM

Le contrôle de la trésorerie devra viser la planification des flux de trésorerie afin d'établir une prévision de trésorerie temporaire sur les paiements et les encaissements prévus dans l'année de manière à ce que les comptes de l'entreprise ENIEM ne manquent pas de liquidités pour faire face aux paiements.

2. La gestion prévisionnelle de la trésorerie de l'ENIEM

Le budget prévisionnel doit être élaboré selon certains principes comptables généraux. D'une part, il doit reprendre l'ensemble des recettes et des dépenses prévues par l'entreprise. D'autre part, il doit respecter un principe de prudence, son affichage doit reposer sur des estimations étudiées et vérifiées prenant en compte à la fois la réalité de l'exercice à venir, mais également incertitudes pesant sur lui.

L'élaboration du budget de trésorerie de l'ENIEM est liée à d'autres budgets : le budget des encaissements, le budget des décaissements et le budget de la TVA.

3. Placement des excédents et financement des déficits

Le choix de financement et de placement de la trésorerie est déterminé par la connaissance du trésorier de leurs couts et de rentabilité.

Vu que la trésorerie de l'ENIEM est déficitaire, elle doit trouver des moyens et des mesures claires pour son financement. A titre d'exemple au lieu de faire recourir au découvert bancaire, elle fait appel à d'autres crédits à court terme tel quel le crédit fournisseurs qui permet de réduire le besoin en fonds de roulement ainsi le crédit qui résulte des avances clients.

Conclusion du chapitre

A travers notre stage effectué au niveau de l'unité cuisson de l'entreprise ENIEM, nous avons pu d'une part, étudier les différents états financiers de l'entreprise ce qui nous a permis de constater à travers les résultats obtenus que l'entreprise se trouve en situation de trésorerie déficitaire et d'autre part, d'enlever les caractéristiques de son activité en termes de risques financiers. Ainsi, Nous avons constaté que l'ENIEM est exposé à trois types de risques financiers à savoir :

- Le risque de change : l'entreprise a enregistré des pertes de change, c'est pour cela elle doit anticiper l'évolution future des taux de change des devises utilisées, ainsi que l'utilisation des techniques de couverture tel que le crédit documentaire.
- Le risque de taux d'intérêt : ce risque est lié directement au choix du mode de remboursement de l'emprunt. L'entreprise doit anticiper l'évolution de taux d'intérêt sur le marché, ainsi que négocier des conditions favorables de financement auprès des institutions financières,
- Quant au risque client, l'ENIEM est exposé à ce risque majeur car nous avons remarqué l'importance des délais clients par rapport aux délais fournisseur, ce qui signifie que l'échéance de remboursement de ses fournisseurs arrive avant celle des clients. Mais cette situation peut être couverte en utilisant des moyens de couverture tels que la facture et le crédit documentaire.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La trésorerie est un domaine très sensible, elle doit être planifiée et gérée de façon quotidienne avec quelques outils est surtout une véritable stratégie. Le métier du trésorier exige la vigilance pour suivre les frais financiers et ordonner l'archivage de tous les justificatifs. Nous avons constaté ainsi qu'une entreprise pour assurer et garantir sa pérennité doit se montrer vigilante quant à sa situation financière et gérer sa trésorerie au mieux possible. La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise.

La gestion de trésorerie a énormément évolué au cours de ces dernières années, la fonction à gagner ses lettres de noblesse, elle participe pleinement lorsqu'elle est bien maîtrisée au dégagement de résultat pour l'entreprise, source d'amélioration de sa rentabilité, c'est pourquoi il est important de savoir gérer les fonds au jour le jour, ainsi qu'apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à court terme.

La bonne gestion de trésorerie consiste alors, en premier lieu, à gérer la trésorerie afin de garantir la solvabilité de l'entreprise et en second lieu, couvrir les risques conjoncturels.

La gestion des risques, ou management des risques est la discipline qui s'attache à identifier et à traiter méthodologiquement les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ses risques. A ce titre, il s'agit d'une composante de la stratégie qui vise à réduire la probabilité d'échec ou d'incertitude de tous les facteurs pouvant affecter l'organisme.

Les risques financiers sont définis comme des aléas affectant la richesse et les décisions d'une institution en l'occurrence l'entreprise, mettant ainsi en péril sa survie. La gestion des risques financiers quant à elle peut s'entendre comme la démarche consistant à évaluer les gains et le coût d'une réduction du risque à travers les différentes techniques de couverture. La couverture du risque financier consiste donc à réduire l'exposition à une perte en renonçant à un gain potentiel.

L'analyse de la trésorerie que nous avons effectuée au sein de l'entreprise ENIEM à travers les différents états financiers (le bilan et le tableau des flux de trésorerie), nous a permis de constater que :

D'une part, l'analyse par le bilan nous a permis de développer les trois grandes masses à savoir le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, ainsi que

l'analyse à travers la méthode des ratios. Cette analyse nous a indiqué que l'entreprise ENIEM est en équilibre financier à long terme, c'est-à-dire qu'elle possède d'une marge de sécurité destinée à financer une partie de l'actif d'exploitation. Cependant, elle est déséquilibrée financier à court terme (BFR positif), ce qui indique que l'entreprise n'arrive pas à couvrir ses créances. L'entreprise alors est en déséquilibre financier immédiat en (2016, 2017 et 2018) qui est dû à l'insuffisance du fonds de roulement pour couvrir le BFR.

En plus de l'analyse bilancielle, nous avons complété notre étude par l'analyse des flux de trésorerie qui sont à l'origine des déséquilibres constatés, qui nous a permis d'identifier et d'apprécier la situation de la trésorerie pour les trois années, c'est à travers cette dernière qu'on a pu mesurer les flux de trésorerie à savoir les flux liés à l'activité, les flux liés à l'investissement et les flux liés au financement. Ce qui nous a permis de conclure que l'entreprise présente quelques insuffisances dans sa façon de gérer sa trésorerie.

En effet, étant que l'ENIEM est une entreprise importatrice, est exposé à des risques financiers tels que le risque de change qui peut affecter positivement ou négativement le résultat financier de cette dernière comme le cas de l'année 2021, durant laquelle l'entreprise a enregistré une perte de change suite à l'évolution défavorable de la monnaie étrangère, ce qui a impacté négativement le résultat financier de celle-ci.

Quant au risque client, que nous avons évalué à travers la fonction d'Altman, nous a permis de constater que l'ENIEM est défaillante pendant les trois exercices, ceci est dû principalement aux délais de paiement des clients qui sont très long.

Suite aux résultats obtenus, nous avons apporté une réponse à notre problématique, par la détermination des méthodes adéquates pour gérer les risques financiers et optimiser la gestion de trésorerie afin de détenir de la liquidité en vue de faire face à ses engagements et d'éviter toute cessation de paiement.

A travers notre recherche, nous avons pu confirmer nos hypothèses. D'une part la première hypothèse : « L'objectif de la gestion de trésorerie est de permettre à l'entreprise d'éviter la cessation de paiement, elle doit assurer également l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et rechercher des moyens de financement à court terme et au moindre coût » a été vérifié. D'autre part, la deuxième hypothèse : « La trésorerie constitue un indicateur de la solvabilité et de la santé financière d'une entreprise. Elle s'expose à des divers risques, c'est pour cela l'entreprise doit mettre en place des procédures et des mesures

efficaces afin d'éviter tout blocage de l'activité » a été vérifié. De plus, la troisième hypothèse : « La couverture des risques financiers au sein de l'entreprise ENIEM assure une bonne gestion de la trésorerie ainsi qu'elle permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs fixés » a été vérifié partiellement car l'entreprise ne dispose pas assez de moyens de couverture pour couvrir l'intégralité de ses risques.

Pour améliorer la trésorerie de l'entreprise ENIEM et gérer ses risques financiers, nous allons proposer quelques suggestions :

- Une bonne gestion de l'entreprise signifie une bonne maîtrise du métier du trésorier par les différents moyens lui permettant une meilleure gestion de sa trésorerie, telle que la bonne négociation des conditions bancaires, états de rapprochement bancaire, le suivi et le contrôle quotidien de la trésorerie de l'entreprise, ainsi que l'analyse et l'appréciation des résultats de trésorerie ;
- Donner l'importance à la fonction trésorerie qui permet de gérer les flux financiers à court terme pour assurer la liquidité ;
- Adopter une gestion prévisionnelle et de contrôle pertinents ;
- Mettre en place des logiciels de gestion et d'analyse des données au niveau de la direction finance et comptabilité.

Cependant, afin de gérer les risques de trésorerie qui vont se traduire par la fragilité de la rentabilité de l'entreprise et menace sa pérennité par les pertes qu'ils engendrent, nous allons essayer de donner quelques solutions pour améliorer la gestion des risques de cette dernière :

- La couverture du risque de change à travers le choix de la devise de facturation. L'ENIEM, va fixer la valeur de sa marchandise dans une monnaie de facturation dont le cours diminue pour pouvoir bénéficier d'un gain de change dû à cette diminution.
- La couverture du risque client à travers la réduction des délais clients et la négociation des délais fournisseurs.

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'approfondir et de mettre en pratique nos connaissances théoriques, préparer notre intégration à la vie professionnelle ainsi que, une occasion pour comprendre comment fonctionne réellement une entreprise, d'appréhender ses codes, d'apprendre à s'intégrer dans une équipe et surtout une expérience qui nous a permis de se situer dans le domaine de la finance.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. BAZET.J. L, FAUCHER. P, « Finance d'entreprise », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007.
2. Bellier Delienne A. & KATH., « Gestion de trésorerie », 2ème éd, Economica, Paris, 2005.
3. Bellier Delienne A. & KATH., « Gestion de trésorerie », éd Economica, Paris, 2000.
4. BRUSLERIE.H, ELIEZ.C « trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risque », 4ème éd. Dunod, Paris, 2017, paris.
5. CABANE. P, « L'essentiel de la finance », éd. Organisation Eyrolles, Paris, 2007.
6. CHICHA. K, « Gestion et stratégie financière », édition Houma, Alger, 2006.
7. DARSA Jean-David, « Risque stratégique et financier de l'entreprise », Edition Gereso, Le mans, 2011.
8. De Coussergues Sylvie & BOURDEAUX Gautier, « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 7ème ED, DUNOD.
9. DE LA BRUSLERIE. H, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 4ème édition, Dunod, Paris, 2010.
10. Définition remaniée tirée de Peyard (J), « La gestion de trésorerie international », Paris, PUF, 1998.
11. DESBRIES. P et POINCELOT. E, « Gestion de trésorerie », 2ème édition Ems, 2015.
12. FORGET JACK, « Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme », édition d'organisation, Paris, 2005.
13. Gaëlle Deharo, Sébastien Point, Allane Madanamoothoo, les risques en entreprise : dialogue entre la gestion et le droit.
14. GAUGAN (M), SAUVEE-CRAMBERT (R), « Gestion de la trésorerie », édition Economica, paris, 2007.
15. GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », 21ème édition, Gualino, Paris, 2017.
16. GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'analyse financière », édition, Gualino, Paris, 2006.
17. Hubert de la Bruslerie et Catherine Eliez, « trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques », DALLOZ, 2ème édition, Paris, 2003.

18. HUBERT DE LA BRUSLERIE, C. ELIEZ : Trésorerie d'entreprise ; gestion des liquidités et des risques, 3ème édition. Paris, 2012.
19. Jean Pierre DEBOURSE, Roger P. DECLERCK, l'Harmattan, Principes d'analyse financière de projets d'investissement, stratégies et projets, 2012.
20. JOHN MAYNAR KEYNES, théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie, 1936.
21. Josette PilverdierLatreyte (1993), « Finance d'entreprise », ECONOMICA, 6èmeEd, Paris.
22. LANGOIS G. et M. MOLLET, « Manuel de gestion financière », éd Berti, 2006.
23. MELYON Gérard, Gestion financière, 4ème éd, France, 2007.
24. Mlle BENLOUKIL.Y, « gestion des risques par la méthode ALM », Diplôme Supérieur des Etudes Bancaires, ESB, décembre 2014.
25. POLONIATO (B), VOYENNE (D), « la nouvelle trésorerie d'entreprise », 2ème édition, Paris, 1995.
26. ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », 2ème édition, Dunod, Paris, 1999.
27. ROUSSELOT (P), VERDIE (J), « Gestion de trésorerie », 2ème édition, Dunod, Paris, 2017.
28. SION. M « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition Dunod, Paris, 2003.
29. SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition Dunod, Paris, 2015.
30. ZAMBOTTO Christian et Mireille, « Gestion financière : finance d'entreprise », édition DUNOD, 8ème édition, Paris, 2009.

Loi

1. OBERT (R), pratique des normes IAS/IFRS, DUNOD, 2003.
2. Ordre des experts comptables et comptables agréés, « Comptabilité et prospective ».

Mémoires et Thèses

1. AZOUANI Nacer, « Optimisation de la gestion de trésorerie dans l'entreprise algérienne », mémoire de master, option Finance d'entreprise, école supérieur de commerce, 2016.

2. HATTAB. F, « La gestion de la trésorerie dans une entreprise, cas de l'etbh-tce », mémoire de fin de cycle en science de gestion, option finance d'entreprise, université de Bejaia, 2017.
3. Kouassi ALEXIS, 2011, Mémoire/Optimisation de la gestion de trésorerie.
4. Ousmane BAH Mémoire fin d'étude, « La gestion du risque de crédit : Un enjeu majeur pour la banque », Université de Dakar Bourguiba, 2008.
5. SOME Camille, mémoire, La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB, 2006.

Site Internet

1. <https://wikimemoires.net>.
2. <https://wikimemoires.net>.
3. <https://agicap.com>.
4. <https://just-business.fr>.
5. <https://public.iutenligne.net>.
6. <https://www.assurance-crédit-entreprise.fr>.
7. <https://www.daf-mag.fr>.
8. <https://www.glabalnegotiator.com>.
9. <https://www.gpomag.fr>.
10. <https://www.manager-go.com>.

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe N°1 : Bilan comptable 2016

Annexe N°2 : Bilan comptable 2017

Annexe N°3 : Bilan comptable 2018

Annexe N°4 : Tableau des flux de trésorerie 2016

Annexe N°5 : Tableau des flux de trésorerie 2017

Annexe N°6 : Tableau des flux de trésorerie 2018

Annexe N°7 : Tableau de compte de résultat 2016

Annexe N°8 : Tableau de compte de résultat 2017

Annexe N°9 : Tableau de compte de résultat 2018

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Le bilan d'une entreprise	11
Tableau N°02 : Modèle de tableau de flux de trésorerie	18
Tableau N°03 : Comparaison entre facturation en euros et facturation en devises étrangers.....	32
Tableau N°04 : Les conséquences des fluctuations de taux d'intérêt sur la valeur des actifs et passifs de l'entreprise	37
Tableau N°05 : Budget de trésorerie prévisionnel	59
Tableau N°06 : Un modèle d'une fiche de valeur	61
Tableau N°07 : Plan de financement	64
Tableau N°08 : Le bilan financier de l'exercice 2016	77
Tableau N°09 : Le bilan financier de l'exercice 2017	78
Tableau N°10 : Le bilan financier de l'exercice 2018	79
Tableau N°11 : Le bilan financier condensé 2016.....	80
Tableau N°12 : Le bilan financier condensé 2017	80
Tableau N°13 : Le bilan financier condensé 2018	80
Tableau N°14 : Le FRNG par le haut du bilan	83
Tableau N°15 : Le FRNG par le bas du bilan	84
Tableau N°16 : Le calcul du besoin en fonds de roulement	84
Tableau N°17 : Le calcul de la trésorerie nette (méthode 01)	85
Tableau N°18 : Le calcul de la trésorerie nette (méthode 02)	85
Tableau N°19 : Calcul des ratios de la structure financière pour les années 2016, 2017 et 2018	87
Tableau N°20 : Calcul des ratios de rotation pour les années 2016, 2017 et 2018	88
Tableau N°21 : Calcul des ratios de rentabilité pour les années 2016, 2017 et 2018	90

Tableau N°22 : Calcul de l'effet de levier	91
Tableau N°23 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2016	92
Tableau N°24 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2017	94
Tableau N°25 : Tableau des flux de trésorerie de l'année 2018	96
Tableau N° 26 : Commande d'achat du 25/04/2018 des « PE PER CGC Acid Resist »	98
Tableau N°27 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change : 1€ = 136,25330 DA	99
Tableau N°28 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change : 1€ = 135,4827000 DA	99
Tableau N°29 : Commande d'achat du 09/09/2021 de deux tôles de dimensions différentes.....	99
Tableau N°30 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change : 1USD=139,70840 DA	100
Tableau N°31 : Tableau de l'opération d'importation avec le taux de change : 1USD= 140,3276000 DA	100
Tableau N°32 : Tableau de remboursement de l'emprunt selon le mode « amortissement constant »	102
Tableau N°33 : Tableau de remboursement de l'emprunt selon le mode « in fine »	102
Tableau N°34 : Les éléments de calculs de la fonction d'Altman	104
Tableau N°35 : Evaluation du risque client de l'entreprise « ENIEM » à partir de la fonction score d'Altman	104

Liste des graphiques

Graphique N°01 : Les actifs des bilans financiers condensés.....	81
Graphique N°02 : Les passifs des bilans financiers condensés.....	81

Liste des Figures

Figure N°01 : La place du trésorier dans la moyenne entreprise.....	10
Figure N°02 : La place du trésorier dans la grande entreprise.....	10
Figure N°03 : Présentation du contrôle et la prévision budgétaire.....	52
Figure N°04 : Le budget de trésorerie.....	58
Figure N°05 : Les activités de l'ENIEM.....	74
Figure N°06 : L'organigramme général de l'entreprise ENIEM.....	76

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale.....	1
CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE DE LA GESTION DE TRESORERIE	
Introduction	5
SECTION 1 : définitions des différents concepts	5
1.1 Définition de la trésorerie	5
1.2 Rôles de la trésorerie	6
1.3 Les menaces de la trésorerie	6
1.4 Définition de la gestion de trésorerie.....	6
1.5 Les buts de la gestion de trésorerie.....	7
1.6 Les fonctions du trésorier dans l'entreprise.....	8
1.6.1 Définition du trésorier.....	8
1.6.2 Les missions du trésorier	8
1.7 Les qualités du trésorier.....	9
1.8 La place du trésorier dans l'entreprise.....	10
SECTION 2 : Détermination de la trésorerie	11
2.1 L'approche statique par le bilan	11
2.2 L'approche dynamique par les flux	15
2.2.1 Définition d'un tableau de flux de trésorerie	15
2.2.2 Enjeux et objectifs du tableau de flux de trésorerie	15
2.2.3 Les différentes familles de flux de trésorerie.....	16
2.2.4 Construction du tableau des flux de trésorerie.....	16
2.2.5 Modèle du tableau des flux de trésorerie	17
2.3 Détermination de la trésorerie à travers la méthode des ratios.....	19
2.3.1 Les ratios de fonds de roulement	19
2.3.2 Les ratios de solvabilité	19
2.3.3 Ratios de gestion (Rotation).....	20
SECTION 3 : Les éléments constitutifs de la trésorerie et ses causes de dégradation	22
3.1 La caisse	22
3.2 La banque	23

Conclusion du chapitre	26
-------------------------------------	-----------

CHAPITRE II : RISQUE DE TRESORERIE D'UNE ENTREPRISE

Introduction	27
---------------------------	-----------

SECTION 1 : Identification du risque de trésorerie et sa couverture	27
--	-----------

1.1 Définition du risque	27
1.1.1 La gestion des risques	28
1.1.2 Classification des risques	28
1.1.2.1 Risque pays	28
1.1.2.2 Risque de taux d'intérêt	29
1.1.2.3 Risque de change	29
1.1.2.4 Risque de marcher	29
1.1.2.5 Risque de contrepartie	29
1.1.2.6 Risque financier	30
1.1.2.7 Risque de liquidité	30
1.1.2.8 Risque réglementaire	30
1.2 La gestion des risques financiers	30
1.2.1 Evaluation du risque de change	31
1.2.1.1 Types de risque de change	31
1.2.1.2 La stratégie de gestion du risque de change	33
1.2.1.3 Instruments de gestion du risque de change	33
1.2.2 La gestion du risque de taux d'intérêt	36
1.2.2.1 Le risque de taux d'intérêt pour un placement ou un emprunt existant	36
1.2.2.2 Le risque de taux pour un placement ou un emprunt futur	36
1.2.2.3 La mesure du risque de taux d'intérêt	37
1.2.2.4 Instruments de gestion du risque de taux d'intérêt	38
1.3 Risque de crédit	41
1.3.1 Risque client	41
1.3.2 Evaluation du risque client	42
1.3.3 La couverture du risque client	43
1.3.3.1 La caution	43
1.3.3.2 L'élaboration d'une facture	43
1.3.3.3 L'assurance-crédit	43
1.3.3.4 L'affacturage	43

SECTION 2 : L'optimisation de la gestion de trésorerie	44
2.1 Techniques d'optimisation de la trésorerie.....	45
2.1.1 La gestion optimale des différents comptes bancaires.....	45
2.1.2 La négociation des conditions bancaires.....	46
2.1.3 L'optimisation des financements	46
2.1.3.1 Minimisation des frais financiers	47
2.1.3.2 Les critères de choix de financement	47
2.1.4 L'optimisation des placements	47
2.1.4.1 La maximisation des produits financiers.....	48
2.1.5 Méthodes de contrôle de la trésorerie	48
2.2 La gestion optimale de la trésorerie.....	52
2.3 Organisation et contrôle de la fonction trésorerie.....	53
2.4 L'importance de l'optimisation de trésorerie	54
SECTION 3 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	55
3.1 Les différents outils d'élaboration des prévisions de trésorerie	55
3.1.1 Le budget de trésorerie.....	55
3.1.2 L'utilité du budget de trésorerie.....	56
3.1.3 Méthode d'élaboration de budget	56
3.1.3.1 Le budget des encaissements.....	56
3.1.3.2 Le budget des décaissements.....	57
3.1.3.3 Le budget de TVA.....	57
3.2 Construction du budget de trésorerie.....	58
3.2.1 La fiche de valeur	60
3.2.1.1 Définition de la fiche de valeur	60
3.2.1.2 Définition de la date de valeur	60
3.2.1.3 L'objectif de prévision en date de valeur	60
3.2.1.4 Elaboration d'une fiche de valeur	61
3.2.2 Le plan de financement.....	62
3.2.2.1 Les objectifs du plan de financement.....	62
3.2.2.2 Elaboration du plan de financement.....	62
3.2.2.3 Construction d'un plan de financement	63
Conclusion du chapitre	66

CHAPITRE III : LA GESTION DU RISQUE DE TRESORERIE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ENIEM

Introduction	68
SECTION 1 : présentation de l'entreprise ENIEM.....	68
1.1 Création et l'évolution de l'organisme d'accueil	68
1.1.1 Création de l'entreprise ENIEM	69
1.1.2 L'évolution de l'entreprise ENIEM	69
1.1.3 Le capital social et le patrimoine de l'entreprise	69
1.1.4 La situation géographique de l'ENIEM	70
1.1.5 Organisation de l'ENIEM	71
1.1.5.1 La Direction Générale (DG).....	71
1.1.5.2 Les unités de l'ENIEM.....	71
1.1.6 Les missions de l'ENIEM	74
1.1.7 Les objectifs de l'ENIEM	75
1.1.8 La position de l'ENIEM sur le marché	75
1.1.8.1 Sur le marché local	75
1.1.8.2 Sur le marché extérieur	75
SECTION 2 : Analyse de la trésorerie de l'entreprise ENIEM.....	77
2.1 Elaboration des bilans financiers de l'ENIEM pour les années 2016, 2017 et 2018 Les bilans financiers de l'entreprise se présentent comme suit.....	77
2.1.1 Présentation des bilans financiers condensés 2016, 2017 et 2018.....	79
2.1.2 Analyse par les indicateurs de l'équilibre financier.....	83
2.1.2.1 L'équilibre financier à long terme (FRNG) pour les années 2016, 2017 et 2018	83
2.1.2.2 L'équilibre financier à court terme (BFR) pour les années 2016, 2017 et 2018.....	84
2.1.2.3 L'équilibre financier immédiat (TN).....	85
2.1.3 Analyse par la méthode des ratios pour les années 2016, 2017 et 2018	86
2.1.3.1 Ratios de structure financière	86
2.1.3.2. Ratios de rotation	89
2.1.3.3. Ratio de rentabilité	90
2.1.3.4. Détermination de l'effet de levier	91
2.1.4. Analyse par tableau des flux de trésorerie	91
2.1.4.1. Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2016	92
2.1.4.2. Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2017	93

2.1.4.3. Présentation du tableau des flux de trésorerie de l'année 2018	95
SECTION 3 : Etude du risque de trésorerie au sein de l'entreprise ENIEM	98
3.1 Appréciation du risque de change de l'entreprise.....	98
3.1.1 L'impact de la variation des cours	101
3.1.2 Appréciation du risque de taux d'intérêt dans l'entreprise « ENIEM ».....	101
3.1.3 Interprétation des résultats des tableaux	103
3.2 Appréciation du risque client dans l'entreprise « ENIEM »	103
3.2.1 Application de la fonction score d'Altman	103
Conclusion du chapitre	106
Conclusion générale	107
Bibliographie	
Liste des annexes	
Liste des tableaux	
Liste des graphiques et des figures	
Table des matières	