**République Algérienne Démocratique et Populaire**
**Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

# Mémoire de fin d'étude

En vue d'obtention du diplôme de MASTER
en Sciences Commerciales

***Option : Finance***

***Thème :***

## *La gestion de la trésorerie au sein d'une entreprise* économique *Cas du District Commercial NAFTAL*

***Réalisé par :***

**LEROUL Lounes**

**LARBI Aziz**

***Encadré par :***

**Mr HADDADI Lounas**

**Devant le jury composé de :**

**Professeur à FSCGE- UMMTO TESSA Ahmed, Présidente du jury**
**Maitre de conférences classe GHEDACHE Lyes, Examinateur**
**Maitre-assistant HADDADI Lounas, Rapporteur**

*Promotion 2014-2015*

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout d'abord et particulièrement Mr HADADI Lounas, l'encadreur de notre mémoire, pour ses directions, sa disponibilité et ses conseils tout au long de la durée de notre travail, ce qui nous a permis de mettre au point ce mémoire.

Notre haute considération et l'expression de notre gratitude s'adressent à Messieurs les membres du jury qui ont accepté de soutenir notre mémoire.

On joint nos grands remerciements à toutes les personnes qui nous ont aidé de près ou de loin dans l'accomplissement de ce travail et notamment Mr HAMOUDI le chef de département finance et comptabilité, Mr AISSAT le chef de service de la trésorerie et tout le personnel du District Commercial NAFTAL de Tizi Ouzou.

On voudrait exprimer nos plus profonds remerciements à tous les membres de nos deux familles pour leurs encouragements et leurs soutiens tout au long de notre travail.

Pour finir, on tient à remercier spécialement tous nos amis et nos collègues pour leurs encouragements.

*A mes très chers parents,*

*Auxquels je dois ce que je suis. Que Dieu vous protège*

*A mes chers frères, à mes chères sœurs ainsi qu'à leurs époux*

*Pour leur amour et leur incontestable appui*

*A mon binôme Lounes, à tous mes chers amis : BiKi, Lyes, Massinissa, Nacer, Camélia, Idir, Amar, Hacène …. Et la liste est bien longue*

*A toute ma famille.*

*Je dédie ce travail à toutes les personnes chères à mon cœur. Qu'elles trouvent ici l'expression de toute ma gratitude et mon amour.*

Aziz.

**A mes très chers parents,**

*qui ont toujours cru en moi et n'ont jamais cessé et me soutenir, je leurs dédis ce travail en témoignage d'un grand respect et d'une reconnaissance infinie.*

**A mes chers frères et sœurs,**

*pour leurs soutient et encouragements. Je vous dédis ce travail en vous souhaitant un avenir radieux, plein de bonheur et de succès.*

**A mes chers amis,**

*à mes très chers amis Biki, Ahmed, Lounis, Sofiane, Idir, Rabah, Arezki, Ali, Nacer, Lynda, Lydia, Souad...et la liste et bien longue, à mon binôme Aziz, à tous les collègues du Master finance et à tous les amis qui me sont chers*

**Lounes.**

# Sommaire

# Sommaire


## Introduction générale

## Chapitre I : Approche théorique de la gestion de trésorerie

**Section 01 : Définition des différents concepts de base**

**Section 02 : Présentation des approches de la trésorerie et de ses fonctions**

**Section 03 : La fonction du trésorier dans l'entreprise**

## Chapitre II : Les prévisions de la trésorerie et la gestion des liquidités

**Section 01 : Le budget, le plan et les prévisions de la trésorerie**

**Section 02 : Les outils de la gestion de la trésorerie**

**Section 03 : L'environnement bancaire, conditions et négociations**

## Chapitre III : L'analyse de la situation financière de NAFTAL

**Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL**

**Section 02 : L'exposé méthodologique et le service de la trésorerie**

**Section 03 : Analyse de la situation financière du District Commercial NAFTAL**

## Conclusion générale

**Bibliographie**

**Annexes**

# Introduction Générale

# Introduction générale

Après de longues années de protectionnisme et de stabilité de l'environnement économique et des marchés financiers, les entreprises se trouvent aujourd'hui face à l'ouverture des économies à la compétition internationale et à l'instabilité des indicateurs financiers (le taux d'intérêt, le taux de change, l'encadrement des crédits…etc.). La trésorerie de l'entreprise est confrontée à deux problèmes. Le premier se situe au niveau du choix entre les différentes sources de financement à savoir : l'autofinancement, l'endettement et l'augmentation du capital. Le second, quant à lui, est celui de l'optimisation du solde de leurs trésoreries.

La raison du choix de ce thème est que, le fonctionnement de la trésorerie d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec d'autres agents économiques, se traduisant immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie. Dans un premier lieu, il est nécessaire de faire connaissance des traits et des critères de cette notion déterminante de la santé économique d'une firme.

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme du fait qu'elle représente un indicateur de santé économique qui mesure les conséquences des décisions financières et commerciales prises dans le but de garantir les trois préoccupations suivantes :

- **La solvabilité :** honorer les engagements et leurs échéances au moindre coût ;
- **La rentabilité :** bénéficier du placement des excédents de trésorerie en tirant un maximum de profit (arbitrage entre les différents types de produits financiers).
- **La sécurité :** se protéger des risques de liquidité, de taux de change et des conditions bancaires.

La différence entre la gestion de la trésorerie et le diagnostic financier, trouve sa raison dans la prise en compte systématique et obligatoire de la démarche prévisionnelle. Pour mener à bien cette démarche, le trésorier établi un certain nombre de documents dont l'objectif est de maitriser les flux de sa trésorerie. Ces documents retracent les ressources et les emplois et définissent les encaissements et les décaissements à engager pendant une période donnée.

Cette planification de la trésorerie constitue une étape importante dans la mesure où le responsable financier est appelé à faire un équilibrage entre les encaissements et les décaissements prévus et les maintenir à échéance.

C'est dans ce contexte que notre travail se fixe l'objectif d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : quelle est l'importance de la gestion des flux de trésorerie comme outil d'identification et de mesure de liquidité ? A travers le cas du District Commercialisation « NAFTAL», nous tenterons d'apporter des propositions susceptibles de remédier aux insuffisances constatées. De cette problématique, découle un certain nombre de questions subsidiaires. En effet :

- Qu'est-ce qu'une trésorerie et quelle place occupe-t-elle dans la gestion de l'entreprise ?

- Quels sont les outils à mettre en place au préalable pour avoir une bonne gestion des liquidités, et dans quelle mesure s'appliquent-ils ?

- Que donne l'application de l'analyse financière sur les états financiers du District commercialisation NAFATL?

L'hypothèse générale de notre recherche est que la structure financière de NAFTAL est saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier et d'atteindre une bonne rentabilité économique et financière ;

Une autre hypothèse consiste à supposer que l'application de l'analyse financière sur les états financiers de NAFTAL dégagera des résultats importants et une meilleure gestion des liquidités lui permettant d'honorer ses engagements.

Pour répondre à ces interrogations, nous avons adopté la méthodologie suivante :

Dans le chapitre introductif, nous tenterons tout d'abord de définir la Trésorerie de l'entreprise suivant des approches théoriques appropriées.

Dans le second chapitre, nous présenteront le budget et la gestion des liquidités, le plan de la trésorerie, et ses prévisions et enfin la gestion de la trésorerie et son environnement bancaire, conditions et négociations.

Le dernier chapitre sera consacré à notre cas pratique. Ainsi, nous tenterons d'analyser les procédures de gestion de la trésorerie au niveau du département des finances et comptabilité au sein du district commercialisation « NAFTAL » de Tizi-Ouzou.

# Chapitre I :

# Approche théorique de la gestion de trésorerie

# Introduction

En termes d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparait comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Et, la gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est maitrisée, au dégagement du résultat pour l'entreprise. C'est pourquoi, il est essentiel de commencer ce chapitre par des définitions importantes et de décrire les principales notions liées à la gestion de la trésorerie.

En effet, la gestion de la trésorerie, qui 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- doit nécessairement intégrer la gestion dynamique des risques qui conditionne la rentabilité de l'établissement.

Le présent chapitre se doit de mettre au clair le minimum de notions nécessaires à la compréhension de l'univers de la gestion de la trésorerie et de l'analyse financière. Il s'articule autour de trois sections traitant successivement : les différents concepts de base à savoir : la gestion et l'analyse financière, la fonction de la trésorerie dans l'entreprise et enfin le métier du trésorier de l'entreprise.

## Section 1 : Définition des différents concepts de base

La gestion financière est la résultante de tous les flux générés par l'activité de la trésorerie, qui repose principalement sur les entrées et les sorties des stocks et le recouvrement des créances clients.

Dans cette section, nous allons revenir sur le concept de la gestion financière, à travers la définition de ses fonctions et ses objectifs et nous allons aussi aborder la notion de l'analyse de la situation financière de l'entreprise.

### 1. La place de la gestion financière dans l'entreprise

L'activité de l'entreprise se traduit généralement par des actes ou des opérations économiques qui ont un double aspect, à l'image de ce qui suit :

- **Un aspect réel ou physique** : sortis ou entrées des stocks.
- **Un aspect monétaire ou financier** : règlement d'une dette du client.

C'est, d'ailleurs, à partir de là qu'on peut dire que la gestion financière occupe une place

privilégiée parmi les fonctions de l'entreprise. D'une part en effet, elle comporte une technicité propre et exige une haute spécialisation, ce qui conduit le plus souvent à lui reconnaître une certaine autonomie de décision. D'autre part, les décisions engagées par toutes les fonctions de gestion entraînent des incidences financières puisqu'elles donnent lieu à la mise en œuvre de ressources ou d'emplois, de recettes ou de dépenses ; en conséquence, la gestion financière subit le contrecoup de l'ensemble des décisions de gestion. Elle réagit à l'ensemble des mesures de toute nature prises dans l'entreprise, pour autant que ces mesures aient une incidence financière. Mais elle doit en outre engager des actions adaptatives, en réaction aux projets des différentes fonctions de gestion, afin d'assurer le respect par l'entreprise des contraintes financières majeures.[1]

## 1.1. Définition et objectifs de la gestion financière

La gestion financière est une discipline récente, elle s'est développée à partir des concepts de l'analyse financière, cette dernière représente une démarche qui s'appuie sur l'examen critique de l'information comptable et financière, ayant pour but d'apprécier de façon objective sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence du choix de gestion, capacité à faire face à ses engagements et enfin préserver son patrimoine).

### 1.1.1. Définition[2]

La gestion financière est la partie des sciences de la gestion consacrée à l'étude des flux financiers dans l'entreprise. Ses fonctions peuvent se résumer comme suit :

- En premier lieu, il y a la sécurité de l'entreprise, qui touche non seulement à la solvabilité et à la capacité de faire face aux échéances, mais aussi à la flexibilité (la fluidité) de la structure financière, laissant suffisamment de souplesse à la gestion, tout en fournissant les fonds nécessaires à l'exploitation courante.
- En second lieu, il y a aussi la rentabilité de l'entreprise par réduction des intérêts et autres frais bancaires et par optimisation des capitaux propres.

La gestion financière s'intéresse d'une part, au processus d'analyse et d'interprétation des documents comptables et financiers et d'autre part, à l'entreprise et en l'occurrence sa position sur le marché, cette analyse porte sur la lecture des documents comptables(le bilan, le TCR et le

[1] ELIE COHEN : la gestion financière de l'entreprise et le développement financier, EDICEF, Paris, 1991, P21.
[2] DOV OGIEN : Gestion financière de l'entreprise, 2ème éd, Dunod, Paris, 2008, P50.

TFT) et financiers, afin, d'étudier sa situation financière.

En résumé, la fonction financière est celle qui, au sein de l'entreprise, prépare et exécute les décisions financières ; son pouvoir de décision va dépendre de la nature de la décision, de la dimension de l'entreprise et de sa structure.

### 1.1.2. Objectifs de la gestion financière

La gestion financière fournit aux gestionnaires l'information et les connaissances dont ils ont besoin pour étayer les décisions opérationnelles et comprendre les répercussions financières des décisions avant de les prendre. Elle permet aussi aux gestionnaires de surveiller les décisions pour en déterminer les répercussions financières éventuelles et tirer des leçons de l'expérience, afin de pouvoir s'adapter ou réagir au besoin.

De plus, la gestion financière permet à l'organisation de déterminer, d'évaluer et d'examiner les conséquences des événements qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses buts et objectifs ou entraîner des pertes importantes de ressources. La gestion financière est donc un élément important de la gestion des risques qui doit être vue comme étant un éventail des risques de l'organisation, comme les risques opérationnels et stratégiques, aussi bien que les risques sociaux, juridiques, politiques et environnementaux.

Cette dernière est nécessaire afin de garantir que l'organisation ait suffisamment de ressources pour réaliser ses activités et qu'elle utilise ces ressources, en tenant compte des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité. Et, en dernier, lieu elle contribue à créer un climat organisationnel qui favorise l'atteinte des objectifs de gestion financière « un climat qui comprend l'engagement de la haute direction, une éthique et des valeurs communes, la communication et l'apprentissage organisationnel ». [3]

En résumé, La gestion financière est essentielle pour que l'entreprise effectue ses opérations conformément aux lois et règlements applicables et aux instructions de la direction, que les limites de dépenses soient observées et que les opérations soient autorisées. Elle fournit aussi à l'entreprise un système de contrôle sur les actifs, les passifs, les recettes et les dépenses pour se protéger contre la fraude, la négligence financière, la violation des règles ou des principes financiers et la perte d'actifs.

[3] Modèle de la capacité de gestion financière - Guide d'application, Bureau du vérificateur général du Canada, avril 2003, P18.

## 2. Définition et objectifs de l'analyse financière

Une analyse financière est une étude évaluant la situation financière d'une entreprise à un moment défini. Elle est réalisée à partir de documents comptables et d'un ensemble de données économiques et financières récentes. Par contre, La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une entité dont le but est de s'assure que les aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée.

### 2.1 Définition de l'analyse financière

Selon **R-LAVAUD** : « l'analyse financière est un ensemble de techniques et de méthodes d'osculation, qui doivent permettre aux praticiens de faire un diagnostic sur la santé de l'entreprise pour avancer un pronostic sur son évolution, voir proposer des remèdes au cas où cela apparaitrait nécessaire »[4].

A partir de cette définition et d'une manière très simple, on peut dire que l'analyse financière se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise. Le but de cette analyse est de fournir, à partir d'informations chiffrées d'origines diverses, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant, l'investisseur et le préteur dans leurs prises de décision. Les aspects les plus souvent étudiés sont la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de l'activité considérée.

### 2.2 Objectifs de l'analyse financière[5]

- Rechercher et interpréter les éléments et les informations permettant l'appréciation de la situation financière, sous ses différents aspects.
- Etablir des documents financiers nécessaires et toutes ces opérations telles que les banques, les actionnaires, les salariés, les gestionnaires et les fournisseurs.
- Situer l'entreprise dans son secteur d'activité et de pouvoir la comparé aux autres entreprises. Définir les décisions à prendre afin d'améliorer les performances ou de redresser la situation de l'entreprise.

Comme conclusion, l'analyse financière est surtout tournée vers le diagnostic et la

[4] K.CHICHA, Gestion et stratégie financière, Ed Houma, Alger, 2009, P33.
[5] GERARD ALFONSI, PAUL GRANDJEAN : pratique de la gestion et d'analyse financière, Ed. Organisation Paris, 2003, P54.

détection des points forts et des points faibles d'une situation donnée.

Après avoir éclairé et donner certaines explications sur la gestion et l'analyse financière, nous entamons la gestion de la trésorerie qui est le noyau de notre mémoire.

## 2.3. Les éléments constitutifs de l'analyse financière[6]

### 2.3.1. Analyse de la solvabilité

La vision objective de cet élément est la mesure de la solvabilité globale de l'affaire : les ressources propres doivent être suffisantes pour supporter une certaine dévalorisation de l'actif tel qu'il figure au bilan. La comparaison du niveau des ressources propres par rapport au total du bilan est une mesure du degré d'engagement des actionnaires dans le risque d'entreprise.

| **Ratio de solvabilité** = Ressources propres / Total du bilan |
|---|

- On considère que ce ratio doit excéder les 25% pour que l'entreprise ne soit pas trop endettée, on majorera ce chiffre pour le secteur industriel à 35% et on le minorera pour le secteur commercial à 20%.

- De ce ratio découle la capacité de l'entreprise de s'endetter auprès du système bancaire. Cette mesure est réalisée par le ratio suivant, appelé ratio de capacité d'endettement:

| **Ratio de capacité d'endettement** = Ressources propres / Dettes |
|---|

En règle générale, ce ratio doit être supérieur à 1. Il permet de s'assurer que les concours bancaires à long et moyen terme ne sont pas supérieurs à ceux des investisseurs associés au risque d'entreprise. Plus cette capacité d'endettement est importante, plus la firme pourra avoir recours à l'emprunt pour financer des acquisitions ou investissements.

Il convient cependant de modérer cette limite stricte en tenant compte des différents secteurs d'activité et de leurs spécificités. Les entreprises de négoce, par exemple, ont des ressources propres faibles et des engagements à court terme élevés. Dans ce cas le ratio acceptable pourra aller jusqu'à 0,1.

- On pourra calculer la marge théorique d'endettement de la façon suivante :

| **Marge** = Ressources propres - Dettes structurelles |
|---|

[6] Site internet : « www.abcbourse.com ».

- Evaluation des immobilisations : l'objectif de cette évaluation est de comprendre la politique d'investissement et de renouvellement des immobilisations.

| **Le poids des immobilisations** = Immobilisations nettes / Total du bilan |
|---|

- Ce ratio mesure le poids de l'outil de production au sein de l'entreprise. S'il est élevé nous en rechercherons la cause : investissements importants, secteur gourmant en outil industriel, etc.

- Le degré d'amortissement : c'est une mesure de l'état de l'ancienneté de l'outil de production, en le calculant sur plusieurs années ont peu ainsi avoir une vision de la politique d'investissement de l'entreprise : l'outil est vieillissant ? Si oui des investissements sont-ils prévus ? Quand ? Quel en sera l'impact sur les comptes ? etc. En cas de rajeunissement, on vérifiera si ces nouveaux investissements sont bien exploités, etc.

| **Le degré d'amortissement** = Amortissements économiques / Immobilisations amortissables brutes |
|---|

**Remarque :** Il existe de nombreux autres ratios exploitables sur le bilan. Dans un souci de clarté nous vous avons présenté les plus courants, et surtout les plus représentatifs.

Lorsqu'on réalise une analyse, et même si l'on est habitué, le temps est crucial. Il ne faut pas tomber dans la redondance d'informations et se contenter de quelques indicateurs biens choisis. Ainsi à l'intérieur d'un même secteur d'activité nous pourrons comparer la structure des différentes sociétés et en tirer des conclusions pertinentes. Cela nous permettra de déceler d'éventuels déséquilibres dans la structure des entreprises, leurs forces et leurs faiblesses.

### 2.3.2. Analyse de la rentabilité

**- La rentabilité de l'exploitation :** Le premier but d'une entreprise est de créer de la richesse, pour cela une batterie d'indicateurs s'attache à mesurer la rentabilité de l'affaire.

**- Le rendement global :** On distinguera deux catégories d'entreprises en fonction de la nature de leurs activités :

| **Entreprises commerciales** = Marge commerciale brute / Chiffre d'affaires |
|---|

| **Entreprises industrielles** = Valeur ajoutée / Production |
|---|

**La rentabilité brute d'exploitation =** Excédent Brut d'exploitation / Production

Cet indicateur de la trésorerie dégagée par l'entreprise est un indicateur avancé de la rentabilité économique d'une affaire, généralement ce ratio est supérieur à 10% dans les entreprises industrielles et se balance entre 6 et 8% dans les entreprises de négoce.

**La rentabilité nette d'exploitation =** Résultat d'Exploitation / Chiffre d'affaires

## La rentabilité globale

$$\textbf{Rentabilité de l'activité} = \frac{\text{Capacité d'Autofinancement}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\textbf{Rentabilité économique des capitaux engagés} = \frac{\text{Capacité d'Autofinancement}}{\text{Total du Bilan}}$$

$$\textbf{Capacité de remboursement des emprunts structurels} = \frac{\text{Autres Dettes Financières}}{\text{Capacité d'Autofinancement}}$$

Généralement, le ratio ci-dessus doit être inférieur à 3, dans le cas contraire cela signifie un trop lourd endettement de l'entreprise et une capacité à rembourser assez limite. Dans ces conditions les banques ne prêtent généralement plus à l'entreprise.

$$\textbf{Contrôle du niveau des amortissements} = \frac{\text{Dotation aux amortissements}}{\text{Immobilisations amortissables Brutes}}$$

$$\textbf{Autofinancement des Investissements} = \frac{\text{Autofinancement}}{\text{Investissements}}$$

$$\textbf{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Situation Nette}}$$

$$\textbf{Poids des charges financières} = \frac{\text{Charges Financières}}{\text{Résultat d'exploitation}} \text{ ou } \frac{\text{Charges Financières}}{\text{Chiffre d'Affaires.}}$$

Il sera intéressant avec les ratios ci-dessus de mesurer l'impact des charges financières sur l'activité de l'entreprise et de suivre leur évolution sur 2 ou 3 ans. Une situation saine est généralement caractérisée par un niveau des charges financières ne dépassant pas 2,5 ou 3% du chiffre d'affaires.

Il faut toutefois noter que ce niveau est considéré correct pour une entreprise à maturité, les jeunes entreprises très gourmandes en capitaux peuvent aisément dépasser ce chiffre standard.

Pour conclure, on insiste encore sur l'utilisation qui doit être faite des ratios. Ceux-ci doivent jouer un rôle d'indicateur et c'est leur variation qui comptera plus que leur niveau. On se basera généralement sur les trois derniers exercices de l'entreprise pour observer des variations significatives.

## Section 2 : présentation des approches de la trésorerie et de ses fonctions

La notion de trésorerie est aisée à percevoir, mais beaucoup plus délicate à mesurer. Ainsi le trésorier doit comprendre, maitriser, et avoir recours aux activités de marché afin de pouvoir poursuivre les fluctuations de l'environnement externe de son entité et mesurer les risques encourus par ce dernier.

D'une autre part, le calcul de la trésorerie ne vise pas seuls les éléments liquides mais aussi leurs équivalents (compte de caisse, compte à vue, compte à terme, soldes créditeurs de banque).

Dans la présente section, nous présenterons les éléments constitutifs de la trésorerie à travers ses deux approches (approche par le bilan et par les flux), et nous citerons les principaux objectifs tracés par la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise.

### 1. Approches théorique de la trésorerie et de ses objectifs dans l'entreprise

Il existe plusieurs définitions de la trésorerie dont les plus importantes sont présentées dans ce qui suit:

- D'une manière sommaire, la trésorerie peut se définir comme étant l'ensemble des actifs et du passif d'une organisation. Ladite organisation peut être un établissement à but lucratif, comme une entreprise, mais aussi à but non lucratif comme tel que les associations. L'on notera, par ailleurs que lorsque l'on parle de trésorerie, le passif dont il est question fait principalement, sinon exclusivement, aux dettes à court terme de l'organisation.[7]
- La trésorerie est une identité en elle-même. Elle se nourrit de toutes les entrés de flux financier et s'appauvrit de toutes les sorties.

En effet, c'est elle qui donne la vie à un projet et qui permet le développement d'une entreprise. Elle mérite toute l'attention des responsables de l'entreprise.[8]

De ce fait, deux approches permettent de parvenir au calcul de la trésorerie : l'une statique, par le bilan et l'autre dynamique par les flux de fonds.

[7] KNEIPE, P. « Trésorerie et finance d'entreprise », 3ème édition, Bruxelles : De Boeck université, 1997, P36.
[8] SION, M. « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Paris, 2003, P22.

## 1.2. L'approche par le bilan

Cette approche se définie par une lecture horizontale du bilan en vue de comparer ses masses et se rassurer de l'équilibre financier de l'entreprise. En effet, ce principe stipule que les emplois permanents doivent être financés par des ressources permanentes. Autrement dit, les financements permanents (Capitaux propres et dettes à long terme) doivent être supérieurs à l'actif immobilisé. Le reliquat dégagé s'appelle Fonds de Roulement qui doit couvrir au moins une partie du Besoin en Fonds de Roulement (Différentiel entre actif et passif circulants) pour qu'il n'y aurait pas de besoins de trésorerie. Cette analyse statique implique l'étude des trois masses du bilan :

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

### 1.2.1. Le concept de Fonds de roulement

**Fonds de roulement** = Financements permanents – Actif Immobilisé

Le fonds de roulement doit se mesurer du haut de bilan en retranchant les immobilisations nettes des capitaux permanents. Ses emplois et ses ressources se caractérisent par un degré de rotation très faible.

Les immobilisations nettes correspondent à des emplois permanents servant soit à l'acquisition d'un outil industriel ou d'un fonds de commerce soit au contrôle des filiales.
Les capitaux permanents correspondent aux capitaux propres et des dettes à long et moyen terme.

### 1.2.2. Le concept du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement représente la différence entre l'actif circulant et le passif circulant. Il concerne plus précisément le cycle d'exploitation de l'entreprise qui comprend les quatre phases suivantes se traduisant par des flux financiers : l'approvisionnement, la production, le stockage et la distribution.

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

### 1.2.3. Le concept de trésorerie

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

Si le FR est supérieur au BFR : la trésorerie sera naturellement positive, le montant de cette trésorerie pourra, soit se trouver dans les comptes de trésorerie, soit être investi dans certains postes immédiatement mobilisables.

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 et son montant réel peut être obtenu en faisant la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive (concours bancaires, effets escomptés…).

## 1.3. L'approche par les flux

Avant d'entamer le calcul du solde de trésorerie moyennant la méthode des flux, on tient à préciser que ce solde pouvait être calculé à l'aide du tableau de financement. Mais il a été constaté que ce dernier est centré plus précisément sur la notion du fond de roulement net global et laisse apparaitre la trésorerie comme un résidu. Cependant dans la réalité, la trésorerie est aujourd'hui une variable stratégique que toute entreprise se doit de maitriser.

En revanche, cette interprétation est de plus en plus complétée par le calcul et le suivi d'indicateurs nouveaux tels que l'excédent de trésorerie d'exploitation ou par le tableau des flux de trésorerie.

### 1.3.1. Le tableau des flux de trésorerie

- **Définition**

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) a été retenu par le Conseil national de la comptabilité (CNC) dans la nouvelle méthodologie des comptes consolidés. Sur le plan international, il fait partie intégrante des états financiers. Ainsi, la norme **IAS 7** fait obligation aux entreprises de l'inclure dans leurs états financiers.

Le tableau des flux de trésorerie analyse la variation de la trésorerie selon les trois catégories (les flux liés à l'activité, les flux liés au financement et les flux liés à l'investissement) ces dernières doivent être justifiées par la différence entre la trésorerie de clôture et la trésorerie d'ouverture de l'exercice.

L'utilité fondamentale de ce type de tableau est de montrer clairement la différence qui peut exister entre les charges (les emplois et les décaissements) d'une part, et entre les produits (les ressources et les encaissements) d'autre part. Il permet aussi :

- d'apprécier les conséquences de la stratégie d'entreprise sur sa trésorerie ;
- d'informer sur la capacité d'entreprise à générer de la trésorerie ;
- d'évaluer la solvabilité de l'entreprise ;
- d'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- d'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie ;
- de mesurer le besoin de financement externe et d'effectuer des prévisions.

- **Construction du tableau des flux de trésorerie**

Le tableau de flux de trésorerie est bâti sur une approche par fonction : exploitation, investissement et financement. Ces trois catégories s'appréhendent plus intuitivement que le classement par nature adopté en comptabilité générale. De ce fait, cette division en trois grands postes (activité, investissement et financement) favorise la compréhension des administrateurs, quelles que soient leurs connaissances comptables.

Les activités d'exploitations fournissent une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à rembourser les emprunts, payer les dividendes et procéder à de nouveaux investissements, sans faire appel à des sources de financement externes. Elles sont les principales activités génératrices de la trésorerie et donc ce type d'activité comprend l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement.

- **L'approche directe :** Fait apparaitre les encaissements et les décaissements de l'exercice, regroupés par catégorie. Tout cela en commençant avec le résultat d'exploitation auquel s'ajoute les éléments à caractère non monétaire.

- **L'approche indirecte :** Le résultat net est corrigé pour tenir compte de l'incidence des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (l'amortissement). Il s'agit ici de calculer la capacité d'autofinancement de l'établissement.

## 1.3.2. Objectifs de la gestion de la trésorerie de l'entreprise[9]

➢ **Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimaliser les charges de financement :** la gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise ;

➢ **Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information):** gérer la

[9]POLONIAT Bruno, «La nouvelle gestion de trésorerie», 2ème éd, 1997, P19.

trésorerie procure au trésorier les informations nécessaire et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie ;

- **Assurer la liquidité de l'entreprise :** Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise ;
- **Réduire le coût des services bancaires :** 4 coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :
  - Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs;
  - Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte;
  - La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois…;
  - Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération;
  - La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.
- **Construire un partenariat bancaire équilibré:** une relation équilibrée consiste d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable.

## 2. Les fonctions de la trésorerie

L'évolution historique du rôle du trésorier dans l'entreprise permet de distinguer deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la trésorerie : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

### 2.1. La gestion des liquidités

Le trésorier est chargé de la gestion des liquidités ; c'est là son rôle traditionnel qui est reconnu dans l'entreprise. Dans les pays anglo-saxons, cela correspond à la fonction « cash management ». Cette responsabilité ne fait pas du trésorier un simple cadre fonctionnel semblable aux autres cadres de l'entreprise. Le trésorier dans l'exercice de cette fonction procède d'une mission supérieure. Ou sa mission principale est de garantir la solvabilité de l'entreprise.

La contrainte objective de solvabilité est une condition de survie de l'entreprise. La traduction juridique de l'insolvabilité est l'état de cessation de paiement. Or, dans la grande majorité des cas, une telle cessation aboutie a la liquidation de l'entreprise. Même si un rachat est possible après une défaillance, cela ne signifie pas forcément la continuation de l'entité

originale : fusion, division, « réorganisation » de l'entreprise font que la nouvelle entité ne peut, en général, prétendre être la continuation.

La contrainte de solvabilité se gère à long terme et à court terme. La responsabilité de la direction financière, notamment dans le cadre du plan d'investissement et de financement, est de pouvoir et de mettre en place les conditions structurelles du respect de la solvabilité.

La gestion de l'équilibre financier actuel et prévisionnel s'effectue dans le cadre de la politique de financement. Celle-ci s'exprime par des opérations financière de « haut de bilan » et par définition d'un « mix », c'est-à-dire d'une combinaison optimale de ressources financières durables.

L'optimisation de la gestion des liquidités passe par l'affichage de deux principes d'action qui sont essentiels : la règle de l'unité de caisse et celle de la « trésorerie zéro ». Le principe de la « trésorerie zéro ».

## 2.2. La gestion des risques financiers

La gestion des risques financiers est apparue plus récemment. Il s'agit essentiellement des risques de change et des risques de taux d'intérêt. La tâche principale du trésorier de l'entreprise consiste à gérer l'ensemble des risques économiques. Ceux-ci ne peuvent d'ailleurs être totalement éliminés puisqu'il est dans la vocation de l'entreprise d'assumer une part de risque d'activités économiques.

Le principe d'action qui guide la gestion des risques financier dans l'entreprise sont moins clairement formalisés que ceux qui orientent la gestion des liquidités. L'idée généralement admise est d'éviter ou de couvrir les risques financiers « excessifs », c'est-à-dire ceux qui pourraient mettre en cause la survie de l'entreprise.

D'un point de vue économique, la réflexion doit cependant rester ouverte. Et, réduire les risques signifie augmenter les coûts. Le principe de l'assurance rappelle que la couverture signifie des frais financiers supplémentaires. Alors, qu'un des rôles du trésorier reste de minimiser les coûts financiers de l'entreprise.

Il n'est possible d'imaginer que demain toute la trésorerie devienne un centre de profit autonome dans l'entreprise. Certaines activités bien définies sont opérationnelles : la gestion des risques de change, l'optimisation de l'endettement, la gestion d'excédents structurels peuvent éventuellement faire l'objet de procédures budgétaires. La notion de centre de profit désigne une unité d'organisation cohérente qui peut exercer un certain contrôle sur la plupart des facteurs qui

conditionnent son activité.

## 3. Les éléments constitutifs de la trésorerie

Le budget de trésorerie est composé de deux parties : les encaissements prévisionnels et les décaissements prévisionnels.

### 3.1. Le budget des encaissements

On retrouve dans cette première partie du budget de trésorerie tous les montants que l'entreprise est supposée encaisser sur la période prévisionnelle.

Ainsi, on retrouve notamment dans le budget des encaissements, tout d'abord, les règlements des clients prévisionnels, ensuite, les subventions à recevoir, le déblocage du ou des emprunts prévus et aussi les apports de numéraire en capital ou en compte courant d'associé. Enfin, les éventuels remboursements d'impôts budgétisés et les éventuels crédits de TVA.

### 3.2. Le budget des décaissements

A l'opposé des encaissements, cette partie du budget de trésorerie comporte tous les montants que l'entreprise est supposée décaisser sur la période prévisionnelle.

Le budget des décaissements contient, en premier lieu, les règlements fournisseurs prévisionnels ainsi que le règlement des impôts et taxes, de même que les salaires et charges sociales prévus. En second lieu, tous ce qui concerne les investissements budgétisés, les remboursements d'emprunts et d'apports en compte courant d'associé. Notamment, les dividendes à payer. En dernier lieu, le règlement d'éventuelle TVA à payer.

### 3.3. 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 constitués du rapprochement bancaire et des comptes bancaires faits par le comptable.

#### 3.3.1. Le rapprochement bancaire

Le solde du compte banque à la date réelle de l'inventaire est comparé au compte tenu par la banque, au moyen d'un relevé de compte à la même date, ce dernier permet à l'entreprise de

pointer les sommes portées au débit et au crédit.

A une date donnée (fin de semaine, de quinzaine ou de mois par exemple), le comptable doit s'assurer qu'il a comptabilisé correctement et intégralement toutes les opérations de trésorerie de l'entreprise. Pour cela il effectue le rapprochement du compte bancaire avec le compte tenu par sa banque ; un montant figurant au crédit du relevé bancaire doit se trouver au débit du compte 512 Banque. L'état de rapprochement est un tableau qui explique les divergences de solde à une date donnée entre le compte 512 banque tenu par l'entreprise et le relevé envoyé par la banque. Il permet d'égaliser ces soldes.

### 3.3.2 Le compte bancaire

L'entreprise dispose en générale d'un ou plusieurs comptes dans des banques. 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. Par ailleurs, le fait d'avoir plusieurs comptes permet une forte concurrence entre les banques. La trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoir sur les différents comptes.

## Section 3 : La fonction du trésorier dans l'entreprise

Dans un environnement économique et concurrentiel, ces entreprises s'orientent le plus souvent vers des activités de plus en plus risquées, afin d'avoir une meilleure rentabilité et des parts de marché importantes.

Cette section a pour objectif de présenter l'évolution du métier du trésorier, ainsi le rôle et les missions du trésorier dans l'entreprise.

### 1. Définition et évolution du métier du trésorier

La fonction du trésorier a pris place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant de façon tangible à l'amélioration de la rentabilité dont sa mission principale, est de gérer, optimiser et sécuriser les flux de trésorerie, la rentabilité financière de l'entreprise en assurant la couverture des besoins financiers de cette dernière.

### 1.1. Définition du trésorier [10]

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 routinière.

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'exploitation. Le trésorier d'entreprise intervient sur plusieurs domaines : la trésorerie dont il optimise les flux quotidiens, les crédits clients (crédit management), la gestion des risques (risk management) et les investissements.

Il travaille en étroite collaboration avec le service comptabilité et le contrôleur de gestion quand il ne cumule pas les différentes activités.

Le Trésorier exerce une fonction proche d'un métier bancaire en Entreprise. Il va s'assurer de la rentabilité financière de l'entreprise par le contrôle actif des entrées et sorties des flux financiers.

[10] SOME Camille, mémoire, La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB, 2006, P55.

## 1.2. Evolution historique du métier du trésorier

Un rappel des principales étapes de l'évolution du métier du trésorier est le moyen le plus simple pour appréhender la mutation rapide de la fonction trésorier dans l'entreprise.

Trois étapes principales liées à l'apparition de trois générations de trésoriers. Sont à exposées dans ce qui suit :

### 1.2.1. Avant les années 1970 « le trésorier comptable »[11]

Avant les années 1970, le rôle du trésorier dans l'entreprise est relativement effacé car le service de la trésorerie est un service dépendant à la fois des services comptables, de la direction générale ou de la direction financière et banquiers.

Cette période est caractérisée par une relative stabilité dans les cours de monnaie et, dans les périodes de tensions inflationnistes, par la faiblesse des taux d'intérêts réels.

Le trésorier est dépendant des services comptables, puisque pour gérer les moyens de paiement, comme pour élaborer les prévisions du trésorier il obtient des informations au prêt des services comptables. Enfin il est aussi dépendant des banquiers, car pour se procurer des crédits de trésorerie, comme pour placer les excédents il n'a pas d'autre choix que de s'adressé à ses banquiers.

### 1.2.2. Les années 1970 « la trésorerie zéro »

Avant cette période, le rôle du trésorier dans l'entreprise était un peu statique. Il ne participait pas aux décisions de gestion. Cette situation va changer au début des années 1970 avant la reconnaissance du principe « trésorerie zéro ».

L'idée de base de la trésorerie zéro est que tout solde débiteur a un coût correspondant au coût du découvert et que tout solde créditeur représente un manque à gagner que l'on peut évaluer par rapport à la rémunération moyenne des placements.

Le métier du trésorier commence alors à avoir un objectif opérationnel ; maintenir le solde bancaire global aussi proche possible de zéro, afin de minimiser les frais financiers et les coûts d'opportunités liés à des soldes respectivement débiteurs et créditeurs. C'est de cette époque que

[11] ELIEZ C., HUBERT DE LA BRUSLERIE, Trésorier d'entreprise ; Gestion des liquidités et des risques, 3ème Ed. Paris, 2012, P71.

date le terme de la gestion de la trésorerie car il s'agit de procéder à des placements ou de négocier les emprunts adaptés au profil des stocks prévisionnels au sein de la direction financière de l'entreprise. Dès lors, la fonction de trésorerie est clairement identifiée et le trésorier s'en charge de la gestion des flux et des relations bancaire. Le trésorier devient alors le garant de la solvabilité de l'entreprise.

### 1.2.3. Les années 1980 : « la gestion des risques »[12]

Les années 1980 furent celles de la mutation accélérée de l'environnement du trésorier d'entreprise : (a) Mutation de la conjoncture économique et financière caractérisée par une extrême volatilité des taux de changes et des taux d'intérêt ; (b) La fin du système de parités de changes fixes et son emplacement par un régime de change flottant.

Avec l'élargissement de la fonction de la trésorerie dans le domaine financier a obligé le trésorier a intégrer dans l'exercice de son métier tous les nouveaux produits financiers qui furent nombreuses dans les années 1980-1990 , comme les titre de créances négociables, le marché du contrat à terme, les swaps, les caps, les floors…

Le trésorier est devenu le technicien des marchés financiers, le trésorier a tendance à élargir son domaine de compétences. Il ne se limite pas seulement à négocier ou à arbitrer des financements à court terme, mais il participe exactement à la définition et à la mise en place de financement par accès direct aux marchés et qui relève du moyen terme.

En dernier lieu, on peut dire que ce dernier s'est organisé et structurée en un service complet, dont l'activité ne se limite pas seulement à des prises de positions, mais aussi à une activité de comptabilisation, de traitement administratif et contrôle.

## 2. le rôle et les missions du trésorier dans l'entreprise

Avant de citer les rôles du trésorier, il est important de présenter quelques responsabilités que nous détaillerons dans ce qui suit.

En effet, le trésorier est tout d'abord un garant de la gestion comptable de l'entreprise, tout en assurant seul dans une petite structure la tenue des livres des opérations (dépenses-recettes),

Il se préoccupe, également, des rentrées financières et interpelle, quand c'est nécessaire,

[12]HUBERT DE LA BRUSLERIE, C. ELIEZ : Trésorier d'entreprise ; Gestion des liquidités et des risques, 3ème Ed. Paris, 2012.

l'avancée des objectifs fixés pour le nombre des associés. Comme il se préoccupe des recettes des activités et des différents services. Et, il établit les demandes de subventions et les adresses aux organismes compétents quand c'est une entreprise publique ou de services publics.

Pour ses besoins de gestion et en collaboration avec les différents centres de responsabilité, le trésorier fait les démarches nécessaires et suit la rentrée des fonds en fonction des promesses.

D'autres missions sont également à sa charge. Il s'agit entre autre des éléments suivant :

- Il effectue les opérations de dépenses définies sous la responsabilité de la direction, en s'assurant du remboursement de frais, du règlement des factures et de la transmission régulière des cotisations ;
- Il assure la relation entre l'entité et le banquier, ou il établit le plan de trésorerie, gère l'excédent de trésorerie en plaçant au mieux par rapport aux critères de placement. En plus de ça, il pourvoit au manque de trésorerie par l'ouverture d'une ligne de découvert ou par la mise en place d'autre relais de trésorerie.

-Il présente périodiquement au conseil d'administration la situation financière des Fonds disponibles, les dépenses à engager et les recettes à pourvoir en relation avec le budget fixé.

-Il établit le rapport financier annuel pour le soumettre au conseil d'administration et à l'assemblé générale et il soumet le livre des comptes et pièces aux vérificateurs aux comptes (pour les entités ayant prévu cette obligation dans les statuts) ou aux commissaires aux comptes avant de toute assemblée générale. De ce fait, celle-ci doit adopter le rapport annuel et donner décharge au trésorier et au conseil d'administration ;

**-**Le trésorier établit chaque année le budget prévisionnel et le soumet au conseil d'administration, et enfin il le présente à l'Assemblé Générale pour adoption définitive.0

## 2.1. Le rôle du trésorier dans l'entreprise

La gestion de trésorerie nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines, encourageant le dialogue. Elle est devenue très technique et évolue très vite depuis quelques années en matière de réglementation et de législation[13]

Pour mener à bien ses trois missions principales, à savoir : réduire le coût des services bancaire et accroitre le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise

[13] ANNIE BELIER DELIENNE, SARUN KHATH, Gestion de trésorerie, Ed paris, 2000.

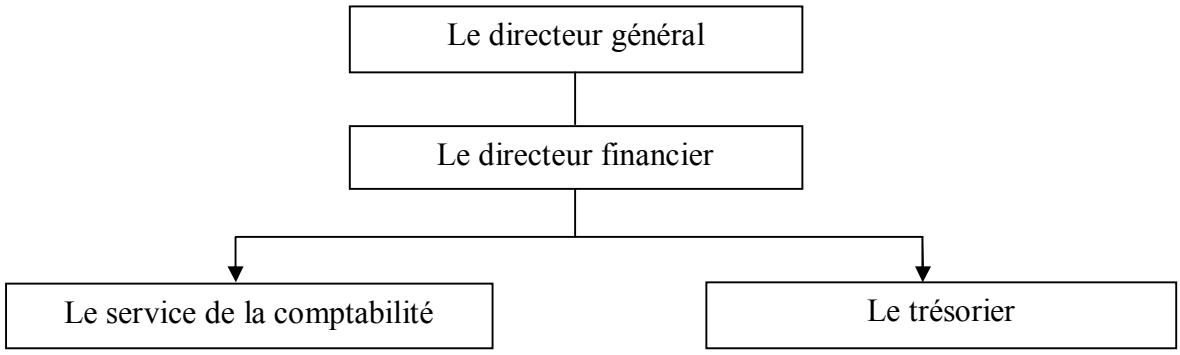
et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit être :

- **Un organisateur**, ou le sens de l'organisation est l'une des qualités nécessaire au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir un esprit vif ou nul n'ignore que « le temps c'est de l'argent », car organiser au mieux son service signifie faire gagner du temps. Le trésorier organise l'ensemble des flux de manière que son chacun d'eux prennent la bonne direction et arrive à sa destination avant l'heure limitée du traitement. Ainsi il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne avec plus de précision, respecter les contraintes de temps, équilibrer ses comptes bancaires avant l'heure de caisse et trouver les financements ou les placements aux bonnes conditions.
- Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions, la qualité du « **communicateur** » est primordial pour adhérer les autres à sa cause et les amenés à fournir les informations les plus possibles.
- **Un conseiller** qui doit jouer un rôle de 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 celles-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** qui s'en charge de L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution du taux d'intérêt, des cours de change. Le trésorier travaille toujours avec des prévisions, il gère le présent et anticipe le futur. Une bonne qualité de prévision de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements, des placements dont l'entreprise a besoin de la meilleure condition possible.
- **Un technicien** qui est en plus de sa formation de base en gestion et en finance, il maitrise les techniques bancaires de base, les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie. Il n'est pas un simple caissier ou comptable. C'est le responsable de la politique financière définie par la direction de l'entreprise.

## 2.2. La place du trésorier dans l'entreprise :

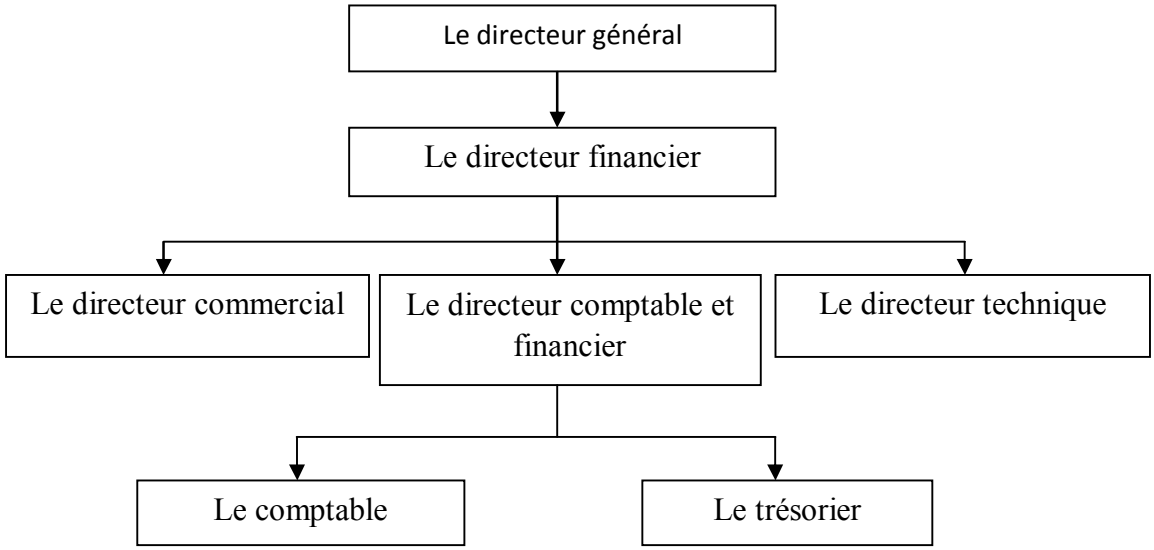
Depuis trente ans, le métier du trésorier a pris une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise. De simple caissier gérant la caisse, le trésorier est devenu aujourd'hui un gestionnaire de risque. Le développement des marchés financiers, l'internationalisation des échanges, l'évolution des techniques informatiques ont renforcé 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



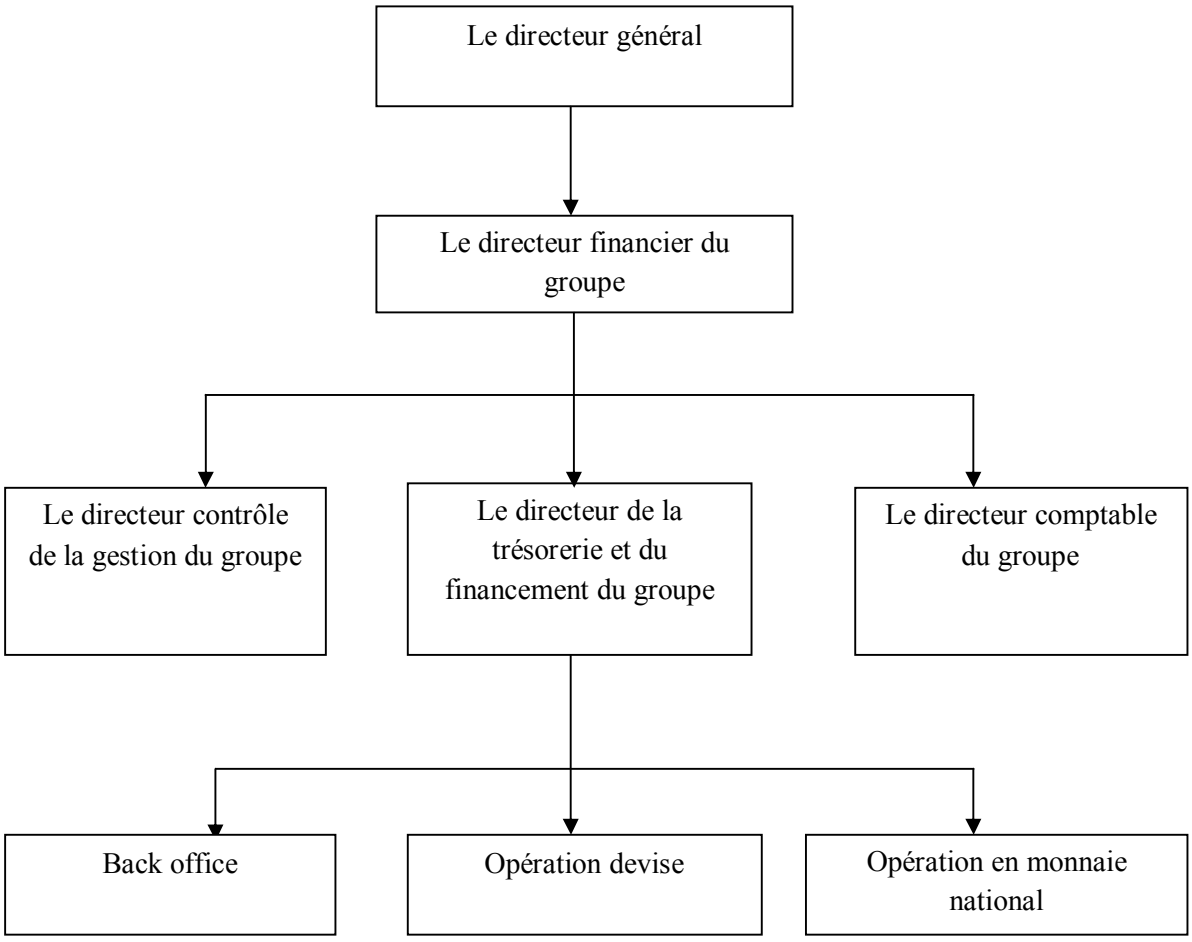

***Source :*** *Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000.*

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




***Source :*** *Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000.*

**Schéma N° 03:** La place du trésorier dans les groupes multinationaux




***Source :*** *Annie Bellier Delienne, Sarun Khath, Gestion de trésorerie, Ed Economica, Paris, 2000.*

**Les diagrammes présentés ci-dessus** représentent une traduction rigoureuse de la fonction ou du service de trésorerie, dans une logique, selon le type et la taille de l'entreprise.

Le rôle du trésorier varie en fonction de la taille de l'entreprise. En constate que dans les petites et moyennes entreprises, cette fonction est généralement assumée par la personne en charge de la partie financière (comptable, responsable administratif…). Par contre, dans les grandes entreprises le trésorier travaille en collaboration avec le directeur financier, non seulement il occupe un poste à part entière et a des missions plus complexes, mais aussi, a une part de responsabilité très lourde et sensible à la charge de ce dernier.

A l'international, le trésorier aura, en plus des tâches déjà évoquées 3 objectifs principaux :

- **Diminuer le risque de change**

**Le back office** est l'unité administrative au sein d'une entreprise, qui vise à assurer le traitement des opérations réalisées entre les trois unités en charge respectivement de la gestion

des flux de trésorerie, de la gestion de l'endettement et de la gestion des risques.

Le risque de change est le risque de perte lié aux variations du cours de change dès lors qu'un agent économique a une dette ou dispose d'une créance en devise étrangères. Le risque de change peut être évité si la monnaie de facturation est la monnaie nationale mais pour des raisons commerciales, ce n'est pas toujours possible.

- **Se couvrir contre le risque de taux**

Le risque de taux est le risque de perte subie par une entreprise, une banque ou un gestionnaire sur des placements ou des emprunts. Il existe des outils pour se couvrir contre le risque de taux, par exemple l'achat ou la vente de contrats de futures ou d'option de taux.4

- **Accélérer la vitesse des transferts pour réduire les coûts de trésorerie**

Le trésorier va minimiser les coûts de trésorerie et réduire les encours flottants en utilisant des crédits aux coûts les plus faibles et en diminuant le float.

Pour réduire ce float, le trésorier va choisir un moyen de règlement international rapide (télex ou Swift..). Il va s'adresser à des banques disposant d'un réseau international et susceptibles d'effectuer le transfert rapidement.

## 2.3. Les missions du trésorier

L'énoncé des fonctions essentielles de la trésorerie souligne l'étendu et le caractère multiples des missions du trésorier d'entreprise qui sont : prévoir les soldes du trésorier jours par jour en date de valeur :

- Rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquates ;
- Définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires ;
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation ;
- Appréhender, évaluer et gérer le risque de change ; et du taux d'intérêt ;
- Contrôler les comptes bancaires ;
- Concevoir et mettre en place un système d'information ;
- Eviter le risque technique ou le risque de non maitrise de la technique d'un instrument ou d'une position financière ;
- Evaluer le risque de contrepartie financière ;
- Analyser les résultats de la trésorerie ;
- Participer à la définition de politiques de risque de change et du taux d'internet ;
- Rendre compte à la direction de l'évolution des positions financières de

l'entreprise ;

Il va de soi que l'ensemble de ses missions ne peut être rempli par un seul individu qui est le trésorier. Dans une grande entreprise, la fonction « trésorerie » est largement reconnu en tant que fonction autonome. Elle recouvre des moyens adéquats en homme et en outils de traitement de l'information.

## 3. Les besoins, les moyens et les modes de paiement du trésorier

### 3.1. Le trésorier et les besoins de financement de l'exploitation

L'action du trésorier s'articule autour d'une préoccupation fondamentale : toute décision doit tenir compte du cout de détention d'actif physique ou financier nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

Toute entreprise quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle. Ce problème peut survenir car, à court terme, l'entreprise doit de manière permanente chercher à assurer le financement de son actif circulant (stock, crédits accordés aux clients, créances diverses).

A cet égard, l'entreprise recours à des crédits appelés « crédits de fonctionnement » permettant l'équilibrage financier dans un cours délai. Ces crédits de fonctionnement financent de manière générale les actifs circulants du bilan. Lorsque ces derniers ne sont pas intégralement financés par des délais de paiement que l'entreprise obtient de ses fournisseurs, de ses créances diverses et lorsque cette insuffisance n'est pas couverte par le fond de roulement.[14]

### 3.2. Le trésorier et la gestion de liquidités

Toutes les actions de l'entreprise se traduisent sur le plan financier par des flux des recettes et de dépenses qui affecte les comptes de liquidités (caisse, banque, ccp).

Deux sortes de situation peuvent se présenter : où ce solde est positif pendant quelques jours et le trésorier cherchera à placer cet excédent de liquidité et du meilleur taux de rémunération, ou il est négatif et le trésorier financera ce besoin par différents concours bancaires, au moindre coût, c'est-à-dire en minimisant leurs frais financiers.

[14] BANCEL F. ; Les choix d'investissement, méthodes traditionnelles, éd Economica, 1995, P76.

Le rôle du trésorier dans la gestion des liquidités consistera à maintenir l'encaisse (caisse, banque, ccp) nulle, au moindre coût.

Cette gestion de liquidités, plus communément appelée gestion de trésorerie, pose en pratique deux problématique : l'équilibrage interbancaire et la gestion des crédits à court terme.

## 3.3. Les moyens et modes de paiement du trésorier

Pour un encaissement ou un décaissement, le trésorier peut avoir le choix entre plusieurs instruments : liquidité, chèque, virement, prélèvement automatique. Le trésorier doit choisir donc l'un de ces instruments d'une manière à réduire leurs coûts et aussi les frais financiers.

Les deux termes « modes » et « moyens » de paiement sont souvent employés indifféremment, et pour éviter la confusion, il est important de distinguer entre ses deux notions : les modes de paiement désignent les supports de flux (chèques, virement,…), alors que les moyens sont des techniques de paiement mises en œuvre, telles que les remises documentaires ou le crédit documentaire.

## Conclusion :

La trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de la firme. Son étude à partir de l'analyse financière a évolué avec celle de la théorie financière et elle est devenue de plus en plus pertinente et opérationnelle pour les responsables financiers des entreprises. Au-delà de son calcul, la trésorerie représente un ensemble de flux et de risques qui doivent être gérés par un service spécialisé maitrisant parfaitement son environnement interne et externe.

En effet, la gestion de la trésorerie doit conduire à une gestion équilibrée : gérer l'insuffisance (c'est de rechercher tous les moyens qui permettront à l'entreprise d'y faire face) et gérer l'excédent (c'est de rechercher tous les moyens qui permettront à l'entreprise à l'employer pour des placements.

Déterminer et calculer le solde de trésorerie chez une entreprise ne peut contribuer d'une façon efficace à la maitrise de la gestion de la trésorerie, puisqu'il reflète uniquement le solde de cette dernière à une date précise.

Cependant, la meilleure solution repose à prévoir ce type de solde afin de pouvoir détecter les écarts et agir devant des imprévus qui, à travers l'élaboration d'un budget de trésorerie peuvent être prévu d'avance.

De ce fait, le chapitre suivant sera consacré au budget et à la gestion de la trésorerie et la gestion des liquidités.

# Chapitre II :

# Les prévisions de la trésorerie et la gestion des liquidités

## Introduction

La gestion des risques a pour but de créer un cadre de référence aux entreprises afin d'affronter efficacement le risque et l'incertitude. Les risques sont présents dans presque toutes les activités économiques et financière des entreprises. Le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques fait partie du développement stratégique de l'entreprise et doit être conçu et planifié au plus haut niveau, soit au conseil d'administration. Une approche intégrée de la gestion des risques doit évaluer, contrôler et faire le suivi de tous les risques auxquels l'entreprise est exposée.

En effet, la gestion des flux ou « cash management » est l'une des activités essentielles du trésorier. Les prévisions de trésorerie en constituent l'élément fondamental pour la gestion et l'optimisation de la trésorerie. À partir du plan de financement, élaboré généralement par le directeur financier, sont réalisées des prévisions à court terme et très court terme. Ces prévisions, qu'on va analyser, doivent, par leur qualité et leur fiabilité permettre d'assurer l'optimisation de la gestion des flux recherchée par le trésorier pour minimiser les frais financiers ; son étude précède l'audit de la trésorerie qui permet de contrôler la gestion des flux et des procédures de trésorerie. [1]

Toute gestion efficace des liquidités commence par une analyse des besoins. Cette base solide permettra ensuite d'anticiper la pénurie, de garantir des liquidités suffisantes et d'effectuer un placement lucratif des fonds.

L'objet de ce second chapitre est de définir le budget de la gestion et les risques des liquidités à travers son identification, sa mesure et sa couverture. La première section passe en vue le budget et le plan de la trésorerie ; la seconde explique l'élaboration des prévisions de la trésorerie ; et la troisième fait le point sur l'environnement bancaire, les conditions et les négociations.

[1] BELLIER. A, KHATH. S, « Gestion de trésorerie », ECONOMICA, Paris, 2000.

## Section 1 : le budget, le plan et les prévisions de la trésorerie

Cette section a pour objet de présenter le budget et le plan de la trésorerie à travers ses définitions, les motifs de son élaboration, ses fonctions, ses sources d'information et enfin les facteurs qui influent sur la gestion des liquidités au sein de l'entreprise.

### 1. Le budget de la trésorerie

Toute entreprise se doit, avant le début de tout un exercice comptable, d'élaborer les budgets qui sont des outils financiers qui permettent de traduire les objectifs de l'entreprise en chiffres et de suivre son activité en rapprochant les prévisions (les budgets) à la réalité(les comptes). Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets élaborés.

#### 1.1. Définition

Le budget de la trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers tels que ; le budget des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissement ou de recherche et développement…etc. Il constitue la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.[2]

Il peut être défini également, comme étant : « Un ensemble de tableaux de prévision financière et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. C'est le principal instrument de prévision financière à court terme. C'est un état qui expose mois par mois ou semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible à fin d'envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ».[3]

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

[2] HUBERT DE LA BRUSLERIE, C.ELIEZ : Trésorerie d'entreprise ; gestion des liquidités et des risques, 3ème éd. Paris, 2012, P95.
[3] POLONIAT Bruno,«La nouvelle gestion de trésorerie», 2ème, éd, 1997, P102.

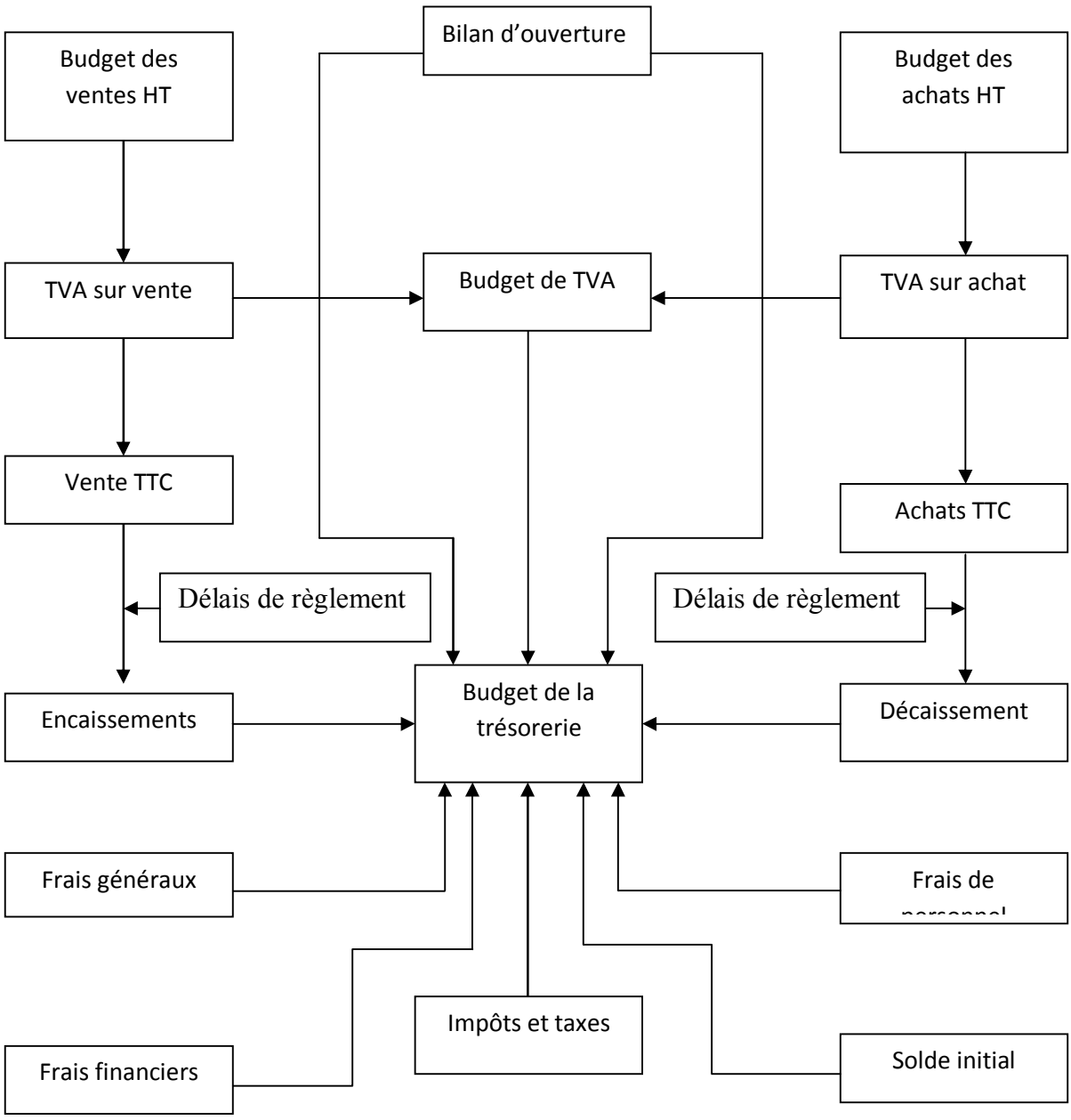
- D'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse ;
- D'estimer le compte en banque, et le compte postal ;
- De prévoir le besoin de financement à court terme ;
- De déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- 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.

Il ne peut donc être établi qu'une fois l'ensemble de la démarche budgétaire d'un exercice est élaboré et les différents budgets sont approuvés.

Dans une optique strictement budgétaire, le budget de la trésorerie répond à deux impératifs, qui sont définis comme suit:

- L'assurance d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements en vue de mettre en place, préventivement, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidité ;
- Connaitre le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et de disponibilités telles qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

**Figure N° 04** : Le budget de trésorerie




***Source :*** *Dadi Addoun, « Les prévisions de la trésorerie », thèse de doctorat, 2001 .*

**Tableau N°01 :** La présentation du budget de la trésorerie

| | **Jan.** | **Fév.** | **Mar.** | **Avr.** | … |
|---|---|---|---|---|---|
| solde départ (trésorerie début de période) | | | | | |
| **Recette d'exploitation**<br>Recette 1<br>Recette 2<br>Recette 3 | | | | | |
| Total recettes d'exploitation | | | | | |
| - Ressources à long terme nettes. | | | | | |
| - Recettes diverses hors exploitation | | | | | |
| Recettes totales | | | | | |
| **Dépenses d'exploitation**<br>❖ Paiements fournisseurs<br>❖ Salaires et charges sociales<br>❖ Impôts et taxes<br>❖ Autres frais généraux | | | | | |
| Total dépenses exploitation | | | | | |
| **Dépenses hors exploitation**<br>❖ Investissements<br>❖ Remboursement d'emprunts<br>❖ Dividendes | | | | | |
| Total dépenses hors exploitation | | | | | |
| Dépenses totales | | | | | |
| Ecart mensuel recette/ dépenses | | | | | |
| Solde fin (ou la trésorerie en fin de période) | | | | | |
| Ecart recettes / dépenses exploitation | | | | | |

***Source** : CHARREAUX Gérard, « La gestion financière de l'entreprise », 2ème éd, 2000, P61.*

## 1.2. Elaboration du budget de trésorerie[4]

L'établissement d'un budget de trésorerie nécessite plusieurs étapes indispensables qui permettent un bouclage de la démarche budgétaire finalisée par des documents de

[4] DEPALLESNE G. ; JOBARD J., « Gestion financier de l'entreprise », 11ème éd, 1997, P113.

synthèses prévisionnels, celles-ci se présentent ainsi :

- La collecte des informations nécessaires ;

- La préparation des budgets partiels de la trésorerie ;

- L'élaboration et l'ajustement du budget récapitulatifs de la trésorerie.

### 1.2.1. La collecte des informations

Le budget de trésorerie relie des informations budgétaires d'exercices différents. D'où, les éléments nécessaires pour élaborer le budget de l'année en cours sont présentés comme suit :

- Le bilan de l'année précédente ;
- Tous les budgets approuvés de l'année en cours ;
- La connaissance des modes de règlement de l'entreprise ;
- Les décaissements et encaissements exceptionnels qui n'entrent pas dans le cadre d'un budget précis.

Chacune des informations fournies par les implications sur les encaissements ou les décaissements s'estime à leur montant, ou leur échéance. Il est donc impératif de s'assurer de l'exhaustivité des informations collectées et également de leur fiabilité.

### 1.2.2. Les budgets partiels de la trésorerie

Les budgets sont établis généralement en montant hors taxes. Les encaissements et les décaissements doivent être exprimés en toutes taxes comprises (TTC).

Par ailleurs, l'application des règles du droit commun en matière de TVA oblige un calcule particulier pour déterminer le montant de sa TVA à décaisser du mois qui sera payable le mois d'après. Ce calcule comporte les éléments suivant :

- Un budget des encaissements ;
- Un budget de la TVA ;
- Un budget des décaissements.

### 1.2.2.1. Le budget des encaissements[5]

L'élaboration du budget des encaissements (ou recettes) prend en compte à leur date de réalisation (ou d'encaissement) les éléments suivants :

- Les créances du bilan d'ouverture ;
- Les effets à recevoir du bilan d'ouverture ;
- Les acomptes prévisionnels versés par certains clients ;
- Le budget des ventes TTC ;
- Les emprunts et les subventions ;
- Les cessions d'immobilisations et des titres de placement ;
- Les produits financiers ;
- Les apports de capital en numéraire ;
- Tout ce qui est susceptible d'entrainer une entrer d'argent.

### 1.2.2.2. 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 suivant :**[6]

| **TVA due du mois (M)** = TVA collectée ou facturée (M) –TVA déductible ou récupérable (M) –Crédit de TVA antérieur (M-1) |
|---|

- Si le montant est positif : dette vis-à-vis de l'Etat **TVA due.**
- Si le montant est négatif : créance vis-à-vis de l'Etat **Crédit de TVA** à déduire sur la TVA à payer du mois suivant et les mois ultérieurs jusqu'à l'épuisement de cette dernière.

**Remarque** : il ne s'agit pas du mois de la facturation mais du mois d'encaissement ou de décaissement. Par exemple, les cotisations sociales et la TVA doivent être enregistrées en

[5] LANGOIS G. et M.MOLLET, « Manuel de gestion financière », éd Berti, 2006, P136.

[6] MELYON Gérard, Gestion financière, 4ème éd, France, 2007, P74.

fonction de leur date de paiement (la TVA due pour le mois M n'est jamais payée au cours du mois M).

Tous les soldes négatifs traduisent des problèmes de trésorerie qu'il faut anticiper. Par exemple, il est possible de faire une demande de découvert ponctuel au banquier en lui montrant le plan de la trésorerie pour justifier l'aspect ponctuel de votre besoin en trésorerie (sur un mois ou deux, par exemple).

### 1.2.2.3. Le budget des décaissements

L'élaboration du budget des décaissements (dépenses) prend en leur date d'exigibilité (ou de décaissement) les éléments suivants :

- Les dettes fournisseurs du bilan d'ouverture ;
- Le budget de la TVA (TVA à payer) ;
- Les charges TTC budgétisées (approvisionnement, production, frais généraux et autres charges) ;
- Les décaissements relatifs au budget d'investissement ;
- Les autres décaissements à caractère financier à savoir le remboursement des emprunts
- Les intérêts des emprunts, les dividendes à payer, l'octroient des prêts ;
- L'impôt sur les bénéfices ;
- Les acquisitions d'immobilisation ;
- Tout ce qui est susceptible d'entraîner une sortie d'argent.

***Remarque :*** Les dotations aux amortissements ne constituant pas des charges décaissables (dépenses), ne sont pas prises en compte dans le budget des décaissements.

### 1.2.2.4. Le budget de la trésorerie[7]

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

**Trésorerie finale** = Trésorerie initiale + Encaissements - décaissements

Au cas où le budget de la trésorerie fait apparaître des soldes négatifs, il faut trouver des solutions à ce besoin à court terme. On pourra donc soit :

[7] CHAMBOST Babelle, Thierry CUYAUBERE, « Gestion financière », 3éme édition, Dunod, 2006, P78.

- mobiliser des créances avant terme ;
- renégocier les délais accordés avant terme ;
- renégocier les délais accorder par les fournisseurs et ceux accordés aux clients ;
- négocier des découverts bancaires.

## 1.3. Le budget récapitulatif de trésorerie

Ce budget récapitulatif est généralement présenté sous deux versions successives. Dans ce cas, le travail budgétaire consiste en :

- L'établissement d'une version initiale du budget, faisant apparaître les soldes bruts mensuels de trésorier ;
- La mise au point d'un budget de trésorerie ajusté, compte tenu des souhaits financiers de l'entreprise.

### 1.3.1. La version initiale du budget

Dans cette optique, les encaissements sont comparés avec les décaissements, tels qu'ils sont apparus dans les budgets partiels précédents, et en tenant compte des disponibilités qui figurent au bilan de l'exercice antérieur.

Cette dernière s'établie colonne par colonne, puisque le solde final de trésorerie d'un mois donné est la trésorerie initiale du mois suivant.

### 1.3.2. Le budget de la trésorerie ajusté

Le budget de la trésorerie enregistre, non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement, qu'il s'agisse de dépenses et recettes liées au processus d'investissement, au processus d'exploitation, ou à la politique de financement de l'entreprise.

Le budget de la trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise, mais aussi prend en compte les intérêts des financements et des placements à court terme utilisés pour couvrir le besoin de financement.[8]

## 1.4. Les objectifs du budget de la trésorerie

Il est généralement admis, que la trésorerie de l'entreprise à une double fonction :

[8] FORGET Jack - GESTION DE TRESORERIE : Optimiser la gestion financière d'une entreprise à court terme, Éditions d'ORGANISATION, 2005, P57.

- Financer les besoins à un coût minimum de telle façon que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs économiques ;
- Assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis. Pour cela, on réduit en minimum les liquidités inemployées, les besoins en fonds de roulement et les coûts de transaction. Il est courant que la gestion de la trésorerie soit présentée sous deux dimensions temporelles différentes quoi que dépendantes.

Un programme semestriel ou annuel, avec par exemple des périodes de prévisions mensuelles, comprenant la détermination des besoins de trésorerie à combler. Ou bien, un tableau beaucoup plus précis, mais à plus court terme, retraçant par exemple l'évolution de la trésorerie au jour le jour pendant un mois, qui est l'articulation d'un plan semestriel ou annuel.

Aux deux objectifs énoncés et couramment admis, est venu s'ajouter celui de la protection contre les risques. Il s'agit en particulier des risques financiers, les risques du taux d'intérêt, les risques clients et fournisseurs…etc.

## 1.5. La détermination des besoins de la trésorerie[9]

La détermination des besoins de trésorerie se fait à partir d'un budget de la trésorerie. L'objectif d'un budget de trésorerie est avant tout de déceler les risques de difficulté de paiement, les besoins à financer et les excédents de trésorerie. On peut donc, déduire qu'une fonction principale du trésorier est d'assurer la disponibilité de l'argent lorsque les besoins se font tenir. Ces besoins sont mis en évidence à partir d'un budget de la trésorerie prévisionnel, dont le but est de tenir compte de tous les mouvements, les recettes ou les dépenses, qui affectent la trésorerie de l'entreprise.

On déduit donc qu'un budget de trésorerie enregistre sur une base de périodicité annuelle, avec un découpage mensuel, hebdomadaire ou quotidien, les rentrées ou les sorties monétaires. Il faut ainsi ressortir les impasses ou excès de trésorerie issus des différentes politiques mises en œuvre par l'entreprise.

[9] KNEIPE, P. « Trésorerie et finance d'entreprise », 3ème édition, Bruxelles : De Boeck université, 1997, P66.

## 2. Le plan de la trésorerie

Si les difficultés de la trésorerie sont très fréquentes dans une entreprise, elles ne sont pas nécessairement la conséquence d'une mauvaise gestion de son dirigeant. En cause : les décalages entre les encaissements et les paiements, inhérents le plus souvent à l'activité. D'où la nécessité de repérer au plus tôt ces impasses à travers un plan de la trésorerie.

### 2.1. Définition[10]

Le plan de la trésorerie est un outil de prévision du trésorier permettant d'avoir une vision à très court terme (un mois ou moins) ou à court terme (moins d'un an) de la position de la trésorerie de l'entreprise. En effet, Le plan de trésorerie reprend les encaissements et les décaissements obtenus à partir d'éléments comptables et extracomptables donnés par les différents services de l'entreprise (production, achats, commercial, etc.). Il donne aussi le besoin de financement à court terme et la couverture de ce besoin par des financements et placements à court terme.

Il permet de recenser les différents flux financiers que va connaître l'entreprise à court terme, d'évaluer les futures dépenses et les futures recettes pour parvenir à équilibrer l'ensemble sur l'année. Le plan de trésorerie, pour être efficace, doit être précis dans la mesure où il offre une visibilité de ce que sera la trésorerie d'une entreprise tout au long de sa première année de création. Il permet aussi de connaître le solde de trésorerie à chaque fin de mois. Cette information est capitale pour faire face aux décaissements d'un mois sur l'autre.

### 2.2. Présentation du plan de la trésorerie

On peut résumer, que le plan de trésorerie récapitule les sorties et les rentrées d'argent mois par mois, au cours d'un ou plusieurs exercices à venir. Pour l'établir, il faut reprendre les données du compte de résultat (annuel) et affecter toutes les dépenses et les recettes au mois correspondant.

[10] PLUMELLE Bernadette, « le financement de l'éducation » », Revue internationale d'éducation de Sèvres, 2014, P64.

**Tableau N°02:** Le modèle de plan de la trésorerie adapté

| Eléments | Janvier | Février | Mars | Cumul |
|---|---|---|---|---|
| Solde initial de la trésorerie (1) | | | | |
| Encaissement d'exploitation TTC | | | | |
| Décaissement d'exploitation TTC | | | | |
| Total des flux de trésorerie d'exploitation (2) | | | | |
| Total des flux d'investissement (4) | | | | |
| Total des flux financiers (5) | | | | |
| Solde de la trésorerie avant frais ou produits financiers à court terme (6) =(1) +(2) +(3) +(4) +(5) | | | | |
| Frais et produits financiers à court terme (7) | | | | |
| **Solde final de la trésorerie = (6) +(7)** | | | | |

**Source***: KEISER Anne-Marie, « Gestion Financière », 2ème éd, 1994.*

## 2.3. Le tableau de bord du trésorier

Un tableau de bord est un document établi avec une fréquence rapprochée, souvent sur un mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financier (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveau de trésorerie, résultats…) et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la démarche à faire afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables qui peut être plus longue à prévenir.

Son élaboration tient compte essentiellement des indicateurs de performances et de pilotage qui répondent aux différentes missions affectées au management de la trésorerie. Il s'agit : d'assurer la liquidité de l'entreprise, d'améliorer le résultat financier et de tenir compte des besoins exprimés par le trésorier dans son souci de bonne gestion des impasses ou des excédents de trésorerie.

**Tableau N° 03**: Le modèle de tableau de bord adapté

| DONNEES D'EXPLOITATION DE JANVIER A DECEMBRE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Postes | Janv. | Fév. | Mar. | … | Cumul |
| Produits bancaires | | | | | |
| Autres produits d'exploitation bancaires | | | | | |
| Produits divers | | | | | |
| Charges bancaires | | | | | |
| Frais de personnel | | | | | |
| Impôts et taxes | | | | | |
| Autres charges externes | | | | | |
| Résultat d'exploitation prévisionnel | | | | | |
| -Délais de règlement<br>-Clients<br>-Fournisseurs<br>-Administration fiscale<br>-Organismes sociaux | 120 j | 90j | 30j | comptant | |

**Source :** *GOUJET C. ; RAULET C. « contrôle de gestion et comptabilité analytique »4ème éd, 2003, P122.*

## 2.4. Elaboration d'un plan de trésorerie

Puisque la trésorerie est un point crucial dans la gestion d'une entreprise, il est donc indispensable, non seulement de la suivre en permanence, mais aussi de l'anticiper. Il convient alors d'établir un plan de trésorerie. Il s'agit d'un cadre dans lequel vont se confronter, d'un côté le financement des besoins de la trésorerie, et de l'autre côté, le placement des ressources de la trésorerie.

## 2.5. Les cas de la trésorerie

L'entreprise peut souhaiter affiner les informations données par le budget de la trésorerie en faisant intervenir l'escompte des effets comptables et les placements des excédents prévus. Il s'agit ici de procéder à des ajustements pour résorber ces soldes.

### 2.5.1. En cas d'excédent de la trésorerie[11]

Bien que cela soit rare, il peut arriver que l'entreprise anticipe des excédents de la trésorerie. Il existe de différents modes pour traiter ces excédents sous formes de placement, où on 'y trouve :

- Les bons de caisses ;
- Les certificats de dépôts et billet de trésorerie ;
- Les comptes à terme.

Selon les objectifs de l'entreprise, la direction financière peut diminuer les excédents de trésorerie en investissant (croissance externe, développent…) en remboursant par anticipations des emprunts, en réglant les fournisseurs au comptant moyennement un escompte de règlement ou en effectuant des placements. Quant aux soldes très largement excédentaires, ils sont le plus souvent utilisés à court terme pour :

- rembourser par anticipation les emprunts à long terme ;
- financer les programmes d'acquisition des investissements prévus ;
- réaliser des placements financiers à court terme qui prendront de différentes formes.

### 2.5.2. En cas de trésorerie déficitaire

Afin de combler son déficit de la trésorerie, l'entreprise doit chercher des financements complémentaires en faisant appels aux différents crédits bancaires, en suivant :

- les facilités de caisse et les crédits de compagne ;
- les découverts bancaires ;
- les crédits relais ou crédit de soudure ;
- la mobilisation des créances commerciales existantes (d'effets négociables, crédit de mobilisation…).

## 3. Les prévisions de la trésorerie

Les prévisions de trésorerie se situent à niveau intermédiaire, pris entre la planification financière de l'échéance à moyen terme et la gestion de la trésorerie au jour le jour. Cela peut

[11] POLONIAT Bruno, «La nouvelle gestion de trésorerie», 2ème éd, 1997, P75.

expliquer la motivation pour l'élaboration de ces prévisions. L'opportunité de concevoir des actions engagées par le trésorier sont tributaires de la qualité des informations dont il dispose. La priorité doit être donnée à l'élaboration d'un système efficace d'information et de prévision des flux de la trésorerie.

## 3.1. Les besoins d'informations pour la prévision

### 3.1.1. Les informations pour la gestion à très court terme

La trésorerie doit connaître l'évolution de la trésorerie au jour le jour, pour prendre les décisions financières optimales (utilisation des crédits, placement à court terme). Elle a donc besoin d'informations exactes et précises.

Lorsqu'il est établi pour une telle période (quelques jours à un mois) un plan de la trésorerie, la plupart des opérations qui se traduiront par un encaissement ou un décaissement au cours de cette période sont déjà engagées. Le trésorier peut donc disposer, théoriquement, de données quasi certaines pour établir un plan de trésorerie.

### 3.1.2. Les informations pour la gestion à plus long terme

Le trésorier est également contraint de porter son attention au-delà de l'horizon du moyen terme, afin de prévoir les déséquilibres éventuels.

Par ailleurs, les décaissements et encaissements qui se produiront dans quelques mois concernent des opérations qui ne sont pas toutes engagées. Le trésorier pourra donc intervenir pour modifier éventuellement la date d'engagement et ajuster ainsi les flux d'entrée et les flux de sortie. Mais, les informations relatives à ces flux ne sont pas toujours disponibles.

### 3.1.3. Sélection des sources appropriées d'information[12]

Pour établir des prévisions fiables, préalables et indispensables à une gestion efficace, le trésorier peut recourir à deux sources essentielles :

- L'information directe auprès des responsables ayant engagé les opérations ;
- L'analyse statistique du passé et son décompte.

[12] HENRI Meunier, BAROLET Françoise DE BOULMER, la trésorerie des entreprises plan de trésorerie, plan de financement, éd Dunod, 2006, P88.

Le trésorier doit recourir à cette dernière source pour que toutes les opérations se traduisent par des mouvements de trésorerie de faible volume ou non encore engagées. De telles opérations sont de plus en plus nombreuses. L'importance relative de chacune de ses sources caractérise le système de gestion de la trésorerie de l'entreprise.

La synthèse des informations provenant de ces deux origines est difficile. L'information certaine obtenue directement auprès des responsables et relative aux engagements pris est, en effet, obligatoirement partielle. Pour le trésorier, il est par la suite, souvent difficile d'évaluer la part que représenteront ces opérations dans le total des décaissements et des encaissements auxquels il aura à faire face.

### 3.1.4. Les systèmes d'informations existants[13]

Avant de mettre en place des méthodes coûteuses, il est logique d'abord de repérer les informations utiles disponibles, de les prélever et d'améliorer leur qualité.

La comptabilité est une source sûre d'informations, même si ces dernières doivent être interprétées. La tâche est facilitée par le haut degré de normalisation existante en la matière.

En effet, Le trésorier utilise plus particulièrement les comptes de gestion mais également les comptes de situation. Les charges et produits regroupés par nature correspondent aux flux réels de biens et services qui, se transforment en flux monétaires, sont à l'origine des encaissements et des décaissements. Ils sont donc les éléments de base de la prévision des entrées et des sorties de fonds.

La technique comptable, par le jeu de virement de compte à compte, lorsque la créance ou la dette change de nature juridique, assure un regroupement par masses homogènes. C'est ainsi que le virement des créances sur les clients dans un compte d'effets à recevoir aboutit à un classement des créances selon le degré de certitude quant à la date de l'encaissement.

Si la comptabilité est tenue en temps réel elle constitue le système d'information de base même pour la gestion au jour le jour. L'éclatement des soldes bancaires selon les dates de valeur, et la prise en compte des informations journalières de banque pour rectifier ou compléter ces soldes, sont les même fondamentaux de la position au jour le jour, à la base de décisions. Les difficultés essentielles rencontrées dans l'utilisation des données comptables sont les suivantes :

[13] BANCEL F. ; Les choix d'investissement, méthodes traditionnelles, éd Economica, 1995, P144.

• Le trésorier et le comptable n'ont pas la même préoccupation : le comptable se dispose des données précises, même avec du retard, le trésorier veut des informations rapidement, même par grande masse ;

• Les dates relatives aux opérations enregistrées devront être converties en date de valeur pour la gestion au jour le jour ;

• Le classement comptable des opérations n'est pas forcément celui qui est intéressant pour le trésorier. Ceci est également vrai pour les données budgétaires.

### 3.1.5. Les systèmes d'informations spécifiques[14]

L'objectif de la mise en place de tel système est d'informer le trésorier dès qu'une opération ayant une influence sur la trésorerie est engagée dans l'entreprise. Ceci doit permettre au trésorier de transformer les données comptables ou budgétaires en données de trésorerie mais également de compléter, de modifier, de conformer toutes les prévisions faites par ailleurs.

Sur le plan des principes, il suffit de créer le réflexe, chez les différents responsables, d'avertir le trésorier dès qu'ils engagent une opération qui se traduira par un mouvement de fonds ; mais pour plus d'efficacités une formalisation des procédures d'informations existantes doit être mise en place.

On peut obtenir des informations des principaux services en recourant à des correspondants trésorier placés dans chacun de ces derniers. Ils sont chargés de fournir régulièrement au trésorier les informations dont il a besoin. La fonction de correspondant peut être exercée par des opérationnels des différents services auxquels il est demandé d'être conjointement des agents de communications avec trésorier.

- Cette solution présente de nombreux avantages, dans la mesure où elle :

- s'avère généralement efficace sur le plan de la communication ;
- s'offre la possibilité de sensibiliser de nombreux responsables au problème de la gestion des liquidités provoquant ainsi un réflexe d'information vis-à-vis du trésorier ;
- permet de localiser la responsabilité dans le cas ou des mouvements importants de fonds n'auraient pas été intégrés dans les prévisions ;
- nécessite une organisation qui peut être très légère.

[14] ALAZARD Claude Sabine, SEPARI - DECF MANUEL & APPLICATIONS : Contrôle de Gestion, 5ème Édition Dunod, Collection 2012, P145.

Une telle solution exige, cependant, le respect de certaines conditions dont les plus importantes sont :

- la Normalisations des caractéristiques destinées à identifier les mouvements de manières indiscutable ;
- la définition des fonctions de chaque correspondant ;
- l'identification des correspondants.

## 3.2. Les différentes prévisions élaborées par le trésorier

### 3.2.1. Les prévisions de positionnement de flux quasi certains

#### 3.2.1.1 Les encaissements

Les encaissements dont la date de valeur et dont les montants sont certains ou quasi certains sont essentiellement les crédits de chèque, les remises d'effets et les relèvements débiteurs. Les virements de trésoreries débiteurs ou créditeurs ne posent pas de problème de prévision dans la mesure où ils sont les résultants d'une décision de gestion.

- **Les prévisions des crédits de chèques**[15]

Pour initialiser le positionnement sur remise de chèque, le trésorier utilise un état mensuel récapitulatif des flux des décaissements et des encaissements dès la réception remises réellement effectuées à sa banque. Le trésorier va remplacer les montants prévisionnels, précédemment positionnés, par le montant des remises de chèque effectivement reçus. Il s'agit donc de flux quasi certains dans le sens où il subsiste néanmoins un risque d'impayés.

- **La prévision des effets à recevoir**

Il s'agit, dans un premier temps, de classer les effets par date d'échéance pour obtenir, après application des conditions de valeur, un échéancier en date de valeur.

Le trésorier établit son échéancier en date de valeur, à partir des dates d'échéances des effets. Pour cela, il applique la condition de la valeur adéquate, soit le jour d'échéance plus quelques jours calendaires pour une condition standard, appliquée par la banque sans aucune négociation.

Grâce à l'échéancier, le trésorier dispose de toutes les informations nécessaires au positionnement des flux à partir de la date d'échancre. Connaissant la date de valeur et le montant journalier des effets, il procède à deux cumuls : l'un croissant et l'autre décroissant, à des montants en valeur. Ces deux derniers éléments vont permettre au trésorier de distinguer les

[15] ANNIE BELIER DELIENNE, SARUN KHATH, Gestion de trésorerie, éd Dunod, paris, 2000, P152.

remises qui seront faites à l'encaissement de celles qui seront remise à l'escompte.

- **La prévision des prélèvements créditeurs**

Pour réaliser le positionnement en date de valeur des prélèvements à effectuer sur les clients, le trésorier doit connaitre l'échéancier des sommes qui seront prélevées et s'assurer que le délai de traitement bancaire est pris en compte lorsque la remise est effectuée ( la démarche est la même que les effets). Ainsi, le flux est prélevé à la date convenue avec le client, et le crédit en trésorerie intervient en temps sur les comptes bancaires de l'entreprise.

### 3.2.1.2. Les décaissements

Les décaissements dont la date de valeur ou le montant sont certains ou quasi certains sont les effets à payer, les prélèvements débiteurs ainsi que les virements débiteurs en faveur d'un tiers.

- **La prévision des effets à payer**[16]

La prévision des effets à payer est relativement aisée, puisque le trésorier connaît la banque domiciliataire et qu'il s'agit de reprendre l'échéancier des effets émis. A l'aide de ce dernier et en ajoutant la condition de valeur (date qui servira à calculer d'éventuels intérêts débiteurs), le positionnement prévisionnel des flux est alors facilement réalisable. A l'image de ce qui été présenté pour la prévision des effets à recevoir, le trésorier construit l'échéancier en date de valeur des effets à payer.

Pour la prévision journalière, le trésorier est informé quelque jour avant la date d'échéance de la présentation des effets à payer par sa banque. L'effet est alors soit accepté et réglé, soit refusé et non payé. Le trésorier confirme ainsi les montants prévisionnels journaliers et les positionne en valeur sur son compte bancaire.

- **La prévision des prélèvements débiteurs**[17]

A l'image de ce qui a été réalisé pour les effets à payer, le trésorier établit un échéancier des prélèvements au débit. Deux possibilités sont envisagées : soit le prélèvement est permanant, soit il est occasionnel.

- **Le prélèvement permanant** : les factures à payer font l'objet d'une autorisation de prélèvement, c'est-à-dire que le débiteur donne mandat au créancier d'émettre un avis de prélèvement, et a sa banque de débiter son compte d'avis de prélèvement.

[16] CORHA Albert, & MBANGALA Mapapa, Fondements de gestion financière: Manuel et applications, 2ème édition, Edition de l'Université de Liège, Belgique, 2007, P165.
[17] Philippe Kneipe, Trésorerie et finance d'entreprise, Bruxelles : De Boeck université, éd 1997.

Dans ce cas, le trésorier utilise comme base pour les prévisions un échéancier des prélèvements permanents identiques à celui réalisé pour les effets à payer. Le créancier doit fournir, dans le cas d'une autorisation de prélèvements permanents, un échéancier complet des factures à payer.

- **Le prélèvement occasionnel** : la ou les factures sont payées au coup par coup.

Dans ce cas, l'information est connue quelques jours avant la date d'échéance, puisque le créancier envoie un avis de prélèvement au débiteur afin de recueillir son acceptation.

Ce type de prélèvement concerne en général les factures dont les montants sont hétérogènes. La prévision consiste alors à répertorier sur un historique suffisamment important l'ensemble des prélèvements effectués avec le fournisseur ou à s'informer du montant des achats réalisés avec lui.

Le trésorier positionne alors en date de valeur le montant prévisionnel des prélèvements, en tenant compte des délais de paiement, puis il ajuste sa prévision lorsque l'accord de paiement est donné au fournisseur.

- **La prévision des virements au débit**

Le virement en tant qu'instrument de règlement est utilisé pour le paiement de tiers réguliers, à l'instar des fournisseurs, comme il existe plusieurs types de virement, nous allons nous focaliser sur les virements à vue et les virements à échéance et permanents.

- Dans les virements à vue, la prévision consiste à estimer le montant à émettre en fonction des achats réalisés avec le fournisseur, en tenant des délais de paiement accordés. Les délais peuvent être variés. Il convient donc de les identifier fournisseurs par fournisseurs et de les appliquer à chaque achat afin de prévoir les virements à effectuer ;
- Quant aux virements à échéances et permanents, à l'identique des effets à payer et des prélèvements au débit, le trésorier construit un échéancier de ses virements débiteurs à échéance et permanents.

## 3.3. Positionnement des flux bancaires incertains

Il s'agit ici de présenter les différentes méthodes de prévisions qui sont couramment utilisées pour réaliser le positionnement prévisionnel des flux les plus aléatoires. Nous aborderons dans un premier temps, les méthodes de prévision basées sur la notion de « pari » qui concerne plus particulièrement la prévision de gros chèque émis et de certains virements créditeurs. Dans un second temps, on parlera brièvement sur la méthode fondée sur des lois statistiques, comment le trésorier positionne en prévision les chèques émis ainsi que les rejets

techniques. Enfin dans une troisième partie, sera présentée la méthode du forfait.

### 3.3.1. Le positionnement sur pari[18]

Le positionnement sur pari est utilisé particulièrement pour la prévision des gros chèques au débit et pour la prévision des virements au crédit. En effets, les deux moyens de paiement sont des flux incertains, leur date de valeur et/ou leur montant étant aléatoires, leur positionnement prévisionnel est réalisé à l'aide de techniques particulières.

La notion de gros chèques ou de petits chèques peut varier sensiblement d'une entreprise à une autre. D'une manière générale, un gros chèque se définit comme étant un chèque d'un montant unitaire élevé et dont l'émission est de nature exceptionnelle. En revanche, les petits chèques se caractérisent par la régularité de leur établissement et par l'importance qu'ils représentent en volume.

Cette distinction permet de mettre en œuvre, pour chacune des catégories de chèques, une méthode de prévision adéquate. Dans le cas de gros chèque débiteurs et de virement au crédit, le positionnement prévisionnel est plutôt réalisé à partir des méthodes de pari, alors que la prévision des petits chèques ou des petits virements est élaborées à partir des méthodes de prévisions statistiques.

### 3.3.2. Le positionnement sur loi statistique

Les lois statistiques sont utilisées principalement lors de la prévision de petits chèques émis, des virements de masse créditeurs et de celle des rejets techniques. Elles sont essentiellement, basées sur l'analyse du passé que le trésorier projette sur l'avenir.

### 3.3.3. Le positionnement sur le forfait[19]

Le positionnement sur le forfait est utilisé lorsque, d'une part, le flux est très faible en montant et en nombre et, d'autre part, lorsque le nombre de mouvement rend très lourd la prévision en valeur unitaire, on parle donc du forfait à l'encaissement.

[18] Simon Y., Finance d'entreprise, 9ème éd, Dalloz., 2005, P77.
[19] LAURENT Emmanuel, optimiser la gestion de trésorerie, editors publi-book, France, 2006, P109.

## Section 2 : Les outils de la gestion de la trésorerie

La méthode patrimoniale et fonctionnelle du bilan nous permet d'évaluer, à un instant donné le déséquilibre financier. Elles aboutissent à appréhender la solvabilité et le risque à partir de la structure du bilan et de la formation du résultat au cours d'une période. Qu'elle soit financière ou fonctionnelle, l'approche est statique et s'appuie sur l'analyse des grandes masses du bilan. L'analyse statique est insuffisante pour comprendre l'évolution de la structure d'un bilan. Il faut donc compléter une telle analyse par une approche dynamique. Cette approche s'appuie sur les flux, les principaux outils que nous examinerons dans cette section sont les tableaux de flux. On distingue le tableau de financement et les tableaux de flux de trésorerie. Ces deux tableaux n'étant pas indépendants.

### 1. Le tableau de financement (analyse dynamique)

### 1.1. Définition[20]

Le tableau de financement désigne l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par une entreprise au cours d'un exercice comptable passé. Le tableau de financement vise principalement à expliquer la variation de trésorerie d'une entreprise à partir de son résultat net, en prenant en compte les différents flux qui ont une incidence sur le bilan de cette entreprise et en privilégiant les flux stables.

Il permet ainsi, à travers l'analyse des flux d'emplois et des ressources, de dessiner l'évolution de la structure d'une entreprise, afin d'envisager de nouveaux investissements. Le tableau de financement peut de cette façon être considéré comme un outil permettant d'anticiper la physionomie d'un bilan provisionnel à partir des flux.

### 1.2. La première partie du tableau de financement

La construction du tableau de financement va permettre d'analyser l'évolution de la politique de financement suivie par l'entreprise. La politique d'investissement et le choix de financement permettent d'expliquer la structure du bilan.

[20] DEPALLESNE G. ; J.JOBARD, « Gestion financier de l'entreprise »,11$^{éme}$ éd, 1997, P178.

**Tableau N° 04 :** La première partie du tableau de financement

| EMPLOIS | N | RESSOURCES | N |
|---|---|---|---|
| Distributions mises en paiement au cours de l'exercice | | Capacité d'autofinancement de l'exercice | |
| Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :<br>Immobilisations incorporelles<br>Immobilisations corporelles<br>Immobilisations financières | | Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :<br>Cessions d'immobilisations :<br>- Incorporelles<br>- Corporelles<br>Cessions ou réductions d'immobilisations financières | |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices (a) | | | |
| Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits) | | Augmentation des capitaux propres :<br>Augmentation de capital ou apports<br>Augmentation des autres capitaux propres | |
| Remboursements de dettes financières (b) | | Augmentation des dettes financières (b) (c) | |
| **Total des emplois** | **0** | **Total des ressources** | |
| **Variation du fonds de roulement net global (ressource nette)** | **+** | **Variation du fonds de roulement net global (emploi net)** | **-** |

*(a) Montant brut transféré au cours de l'exercice*

*(b) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques*

***Source** : Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi « Tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts Comptables (OEC) ».*

## 1.3. La deuxième partie du tableau de financement

Cette partie examine la variation du besoin en fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement se décompose en besoin en fonds de roulement d'exploitation et besoin en fonds de roulement hors exploitation. Les ressources et les emplois résultent des variations des différents postes qui entrent dans la définition du besoin en fonds de roulement qu'il soit d'exploitation ou hors exploitation.

Partant du calcul du fonds de roulement d'exploitation, nous pouvons écrire :

$$\mathbf{BFR} = E.C. - R.C.$$

Avec E.C. les emplois cycliques et R.C. les ressources cycliques,

D'où en variation : $\mathbf{BFR} = \Delta E.C. - \Delta R.C.$

- **<u>Remarque</u> :** Dans la deuxième partie du tableau de financement une augm entation des emplois cycliques ou une diminution des ressources correspondent à des emplois, autrement dit à des besoins de financement. Il en résulte une augmentation du besoin en fonds roulement d'exploitation.

En revanche, une diminution des emplois cycliques ou une augmentation des ressources cycliques correspondent à des ressources, autrement dit à un dégagement de ressources. Il en résulte une diminution du besoin en fonds de roulement.

**Tableau N° 05 :** La deuxième partie du tableau de financement

| **Variation du fonds de roulement net global** | **Exercice N** | | |
|---|---|---|---|
| | **Besoin** | **Dégagement** | **Solde 2-1** |
| Variation d'exploitation<br>Variation des actifs d'exploitation<br>Stocks et encours<br>Avances et acomptes versés sur commandes<br>Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation<br>Variation des dettes d'exploitation<br>Avances et acomptes reçus sur commandes en cours<br>Dettes fournisseurs et comptes rattachés et autres créances d'exploitation | | | |
| | | | |
| Totaux | | | |
| **A. Variation nette d' "Exploitation "** | | | |
| Variations hors exploitation<br>Variations des autres débiteurs<br>Variation des autres créditeurs | | | |
| Totaux | | | |
| **B. Variation nette " Hors exploitation "** | | | |
| Besoins de l'exercice en fonds de roulement<br>Ou<br>Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice | | | |
| Variations " Trésorerie "<br>Variation des disponibilités<br>Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques | | | |
| Totaux | | | |
| **C. Variation nette " Trésorerie "** | | | |
| Variation du fonds de roulement net global<br>Total (A+B+C) Emploi net Ou ressource nette | | | |

***Source** : ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998, P8.*

## 2. L'apport de la comptabilité à la gestion de la trésorerie[21]

L'analyse dynamique des emplois et ressources a pour objectif de mettre l'accent sur l'importance des excédents de trésorerie dans le développement stratégique et la stabilité de

[21] LANGOIS G. ; MOLLET M., « Manuel de gestion financière », éd Berti, 2006, P78.

l'entreprise. La trésorerie est dans cette approche considérée comme un actif qui sécrète du résultat d'une part, et d'autre part elle peut facilement être mobilisé pour faire face à des aléas conjoncturels ou des opérations stratégiques de rachat d'entreprises, investissements nouveaux.

## 2.1. Le tableau de trésorerie de l'ordre des experts comptables (O.E.C)

### 2.1.1. La logique du tableau

Ce tableau a pour objet d'expliquer la variation de la trésorerie. Ce tableau s'inspire des normes comptables américaines. Dans ce tableau les ressources et les emplois de trésorerie sont regroupés selon les cycles:

- **Exploitation :**les flux de trésorerie provenant de ou affecté à l'exploitation ;
- **Investissements :** les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement ;
- **Financement :** les flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cependant, le principe d'affectation des ressources et des emplois aux trois cycles n'est pas scrupuleusement respecté dans le tableau des experts comptables.

- **Le flux de trésorerie d'exploitation**

Dans un premier temps, on remarque que le tableau de l'ordre des experts comptables (OEC) s'appuie sur une conception relativement large de l'exploitation. En effet, le premier flux de trésorerie est « Le flux net de trésorerie généré par l'activité » qui est calculé en intégrant l'ensemble de tous les flux de trésorerie qui ne trouve pas leur origine dans les opérations d'investissement ou de financement et ayant un caractère non récurrent. Il en résulte qu'il intègre une série de flux que le plan comptable général classe en opération hors exploitation : les frais financiers et les produits financiers, ainsi que les flux engendrés par les impôts. Le flux de trésorerie ainsi dégagé est un flux de trésorerie des opérations courantes et non exclusivement d'exploitation.

En second lieu, on doit prendre en compte le fait que la variation du besoin en fonds de roulement est établie à partir des montants nets de l'actif circulant. Il en résulte que le flux potentiel de trésorerie lié à l'activité s'établit sans intégrer les dotations et reprises de provisions sur éléments de l'actif circulant.

- **Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement**

L'objectif du tableau est de mettre en évidence les nets de trésorerie trouvant leur origine dans le développement de l'entreprise, à savoir le renouvellement ou la maintenance de l'outil productif et la croissance de l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les recettes et les dépenses s'expliquant respectivement par les cessions et les acquisitions d'immobilisations.

Un premier point particulier, revient ici aux produits financiers dégagés par les investissements financiers qui selon le choix de l'analyste peuvent être classés en flux de trésorerie liés à l'activité ou en flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement.

Un second point particulier, concerne l'impôt se justifiant par les plus-values de cession, l'organisation des experts comptables (OEC). Préconise d'affecter cet impôt aux opérations d'investissement si le montant des plus-values est important.

- **Flux de trésorerie provenant des opérations de financement :**

On retrouve ici l'ensemble des recettes et des dépenses engendrés par les opérations de financement externe stable.

On opte pour l'intégration des intérêts sur les emprunts aux opérations de financement. Nous avons, au départ présenté la position généralement admise consistant à définir le « flux de trésorerie provenant de l'activité » de façon très large, c'est-à-dire en y intégrant l'ensemble des opérations qui sont récurrentes. Mais rien n'empêche, ce tableau des flux de trésorerie n'étant pas normalisé, d'intégrer les charges d'intérêts dans les « flux de trésorerie provenant de opérations de financement ». Si une telle option est prise il convient de rattacher également les éléments du besoin en fonds de roulement qui y sont liés, en particulier : les intérêts courus et les charges constatées d'avance sur les opérations de financement.

**Tableau N° 06 :** Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net de l'ordre des experts comptables français(O.E.C)

| Modèle de tableau des flux de trésorerie<br>Règlement CRC n° 99-02<br>(établi à partir du résultat net) | |
|---|---|
| **Flux de trésorerie liés à l'activité** | |
| Résultat net [des société intégrées (1)] | |
| Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité | |
| - Amortissement et provisions | |
| - Variaiton des impôts différés | |
| - Plus values de cession, nettes d'impôt | |
| - Quote part dans le résultat des sociétés mises en équivalence | |
| **Marge brute d'autofinancement** | |
| Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence | |
| Variation du besoin en fonds de roulement liés à l'activité | |
| **Flux net de trésorerie généré par l'activité** | |
| **Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** | |
| Acquisition d'immobilisations | |
| Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt | |
| Incidence des variations de périmètre | |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement** | |
| **Flux de trésorerie liés des opérations de financement** | |
| Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère) | |
| Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées | |
| Augmentation de capital en numéraire | |
| Emissions d'emprunts | |
| Remboursements d'emprunts | |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement** | |
| **Variation de trésorerie** | |
| Trésorerie d'ouverture | |
| Trésorerie de clôture | |
| Incidence des variations des cours des devises | |

***Source*** **:** ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998, P12.

**Tableau N° 07 :** Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat d'exploitation de l'ordre des experts comptables français(O.E.C)

| Modèle de tableau des flux de trésorerie | |
|---|---|
| Règlement CRC n° 99-02 | |
| (établi à partir du résultat d'exploitation) | |
| | |
| **Flux de trésorerie liés à l'activité** | |
| Résultat d'exploitation [des société intégrées (1)] | |
| Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité | |
| - Amortissement et provisions | |
| Résultat brut d'exploitation | |
| Variation du besoin en fonds d'exploitation | |
| | |
| **Flux nets de trésorerie d'exploitation** | |
| | |
| Autres encaissements et décaissements liés à l'activité | |
| - Frais financiers | |
| - Produits financiers | |
| - Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence | |
| - Impôt sur les sociétés hors impôt sur les plus-values de cession | |
| - Charges et produits exceptionnelles à l'activité | |
| - Autres charges | |
| | |
| **Flux net de trésorerie généré par l'activité** | |
| | |
| **Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** | |
| Acquisition d'immobilisations | |
| Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt | |
| Incidence des variations de périmètre | |
| | |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement** | |
| | |
| **Flux de trésorerie liés des opérations de financement** | |
| Dividendes versés aux actionnaires (de la société mère) | |
| Dividendes versés aux actionnaires minoritaires des sociétés intégrées | |
| Augmentation de capital en numéraire | |
| Emissions d'emprunts | |
| Remboursements d'emprunts | |
| | |
| **Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement** | |
| | |
| **Variation de trésorerie** | |
| | |
| Trésorerie d'ouverture | |
| Trésorerie de clôture | |
| Incidence des variations des cours des devises | |
| | |

***Source*** *:* ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998, P13.

## 3. L'intérêt du tableau des flux de trésorerie[22]

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- **De faciliter les comparaisons** des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités ;
- **D'évaluer et de communiquer** la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement ;
- **Une analyse rétrospective** sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir.

La différence entre la trésorerie d'ouverture et la trésorerie de clôture, la variation de trésorerie, est ainsi justifiée et décomposée par le tableau des flux de trésorerie. Il existe une différence importante entre :

- Le tableau de financement dit « Tableau des Emplois et des Ressources » ;
- Le tableau des flux de trésorerie (TFT).

Le tableau des flux de trésorerie répond aux préoccupations actuelles des entreprises qui recherchent comment les différents flux monétaires ont permis d'améliorer, de maintenir ou de diminuer le niveau de trésorerie. C'est un outil intéressant d'analyse de l'origine des variations de trésorerie.

Il intéresse les actionnaires qui peuvent ainsi analyser les politiques financières des entreprises : investissement, financement, distribution de dividendes, capacité à rémunérer le capital.

Les créanciers, quant à eux, peuvent y déceler d'éventuels risques de défaillance et apprécier la solvabilité de l'entreprise, en raison des décaissements ultérieurs découlant des nouveaux emprunts.

[22] ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998, P95.

- **Le principe calcul de la variation de trésorerie globale :**

Flux net de trésorerie généré par l'activité

+

Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement

+

Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement

=

Variation de trésorerie.

- **Rappel pour vérification :**

**Variation de trésorerie** = Trésorerie nette à la clôture – Trésorerie nette à l'ouverture

## 4. L'analyse financière par les ratios

L'analyse financière par la méthode des ratios permet aux responsables financiers de suivre les progrès de leur entreprise ce que intéressera les tiers tels que les actionnaires, les banquiers, les clients, et les fournisseurs…..etc.

L'objectif fondamental de la méthode des ratios consiste à mieux connaitre l'entreprise et à évaluer précisément l'importance de ses qualités et ses défauts.

### 4.1. Définition du ratio[23]

Un ratio est un rapport significatif entre deux grandeurs cohérentes ou corrélées. Mettant toujours en jeu deux éléments (il est composé d'un numérateur et d'un dénominateur pouvant évolués différemment), il s'exprime en pourcentage ou avec un nombre ou en jours.

### 4.2. L'utilité et le choix des ratios

### 4.2.1. L'utilité des ratios[24]

L'utilité de l'analyse par ratio est de :

- donner une image synthétique sur l'entreprise pour les tiers tels que les fournisseurs et banquiers ;

[23] ABLE Pauline, « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise », 2010, P77.
[24] THIBANT Jean Pierre, Analyse financière de la PME, 2éme édition, 2006, P128.

- déduire les capacités de l'entreprise pour mieux les exploitées et permettre aux responsables de suivre l'évolution de leur entreprise sur plusieurs exercices et de les comparer aux autres entreprises.

Les ratios doivent être choisis dans l'objectif d'obtenir un indicateur pertinent pour l'analyse de la situation ou des résultats d'une entreprise.

### 4.2.2. Le choix des ratios[25]

Il existe plusieurs ratios, donc les dirigeants d'entreprise peuvent faire une longue énumération à la lecture de manuels spécialisés ou en demandant à son banquier la liste de ceux qu'il utilise. Toutefois, le choix des ratios ne devrait répondre qu'à un seul critère : la pertinence de l'information obtenue. Une feuille remplie de ratios est importante, mais les données ne sont pas toutes significatives.

Les ratios utilisés dans ce document proviennent essentiellement des états financiers : bilan, compte de résultat et le tableau des flux. Toutefois, le modèle d'état financier préconisé est celui qui reflète la comptabilité de gestion et non la comptabilité financière, car il fournit une information plus représentative des activités de l'entreprise. Il faut remarquer cependant, que le modèle de comptabilité financière est celui traditionnellement utilisé dans les rapports annuels.

## 4.3. Les différents ratios

Les ratios sont classés en deux catégories :

- Ratios de structure ;
- Ratios de solvabilité.

### 4.3.1. Les ratios de structure

Ils permettent de connaitre la valeur ou d'estimer la structure financière de l'entreprise, ces ratios sont généralement relatifs à l'actif qui montrent le degré de liquidité et d'autres relatifs aux ressources qui mesurent le degré d'exigibilité de l'entreprise. On distingue deux ratios essentiels : ratios de liquidité et ratios d'endettement.

[25] VILLENEUVE Jacques, « Analyse d'états financiers par les ratios », éd Québec, Septembre 2003, P176.

### 4.3.1.1. Ratios de liquidité[26]

La liquidité peut être définie comme une mesure de la capacité d'un débiteur a remboursés ses dettes dans l'hypothèse de poursuivre ses activités.

Donc on distingue trois types de liquidité :

- **Liquidité générale**

Le ratio de liquidité générale est un ratio reflétant la situation à court terme à une date donnée. Il mesure la proportion de l'actif courant par rapport au passif courant.

$$\textbf{Ratio de liquidité générale (fonds de roulement)} = \frac{\text{Actif Courant}}{\text{Passif Courant}}$$

- **Liquidité immédiate**

C'est un ratio semblable au ratio de liquidité générale sauf qu'il repose sur les liquidités immédiates plutôt que sur la totalité de l'actif courant au numérateur. Les liquidités immédiates sont calculées en déduisant les stocks de l'actif courant.

$$\textbf{Ratio de liquidité immédiate} = \frac{\text{Trésorerie Actif}}{\text{Passif Courant}}$$

- **Liquidité réduite**

Il représente le rapport de l'actif circulant (à moins d'un an) hors stocks à l'exigible à court terme, il exprime la liquidité de l'entreprise en excluant les stocks. Il suppose d'une part qu'une partie de ceux-ci, correspondant à la valeur minimale indispensable à l'activité, représente une véritable immobilisation, d'autre part que le volant de stocks conservé par l'entreprise peut s'avérer insuffisamment liquide.

$$\textbf{Ratio de liquidité réduite} = \frac{\text{Actif Courant} - \text{Stocks}}{\text{Passif Courant}}$$

### 4.3.1.2. Ratio d'endettement[27]

Ces ratios mesurent les parts respectives des financements propres et des financements par endettement. Ils permettent d'apprécier ou de mesurer les risques encourus par les créanciers de

[26]Michel BLANCHETTE, « Ratios financiers et outils connexes », 2012, P189.
[27] M[r] AROUNA B, « Cours analyse financière 2012 - 2013 ».

l'entreprise. En effet plus l'entreprise est endettée, plus elle aura des difficultés à traverser les crises conjoncturelles et à supporter des politiques de restriction de crédit. On distingue ainsi:

- **Ratio d'endettement global**

Il mesure le degré ou le niveau d'endettement, toute nature (dette financière, commerciale, sociale, fiscale, monétaire, bancaire …), et toute maturité (longue, moyenne, courte) confondue. Il montre ainsi le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses bailleurs de ressources précaires, et par conséquent, son niveau de vulnérabilité ou de fragilité par rapport à des centres de décision exogènes.

$$\textbf{Ratio d'endettement global} = \frac{\text{Total des Dettes}}{\text{Total Passif}}$$

Ou bien **:**

$$\textbf{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Charges Financières}}{\text{Excédent Brut d'Exploitation}}$$

- **Ratio d'endettement à terme ou autonomie structurelle (endettement structurel ou endettement à LT)**

$$\textbf{Ratio d'endettement à terme ou autonomie structurelle} = \frac{\text{Dettes LMT}}{\text{Capitaux Propres}}$$

## 4.3.2. Ratio de solvabilité[28]

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers : remboursements des dettes aux échéances prévues et paiements régulier des intérêts. Les ratios traditionnels mesurent le degré d'endettement de l'entreprise. Des ratios spécifiques indiquent dans quelle mesure les engagements financiers sont couverts par les ressources engendrées par l'activité de l'entreprise.

$$\textbf{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Dettes Financières}}{\text{Fonds Propres}}$$

[28] Michel Blanchette, « Ratios financiers et outils connexes », 2012

Ou bien **:**

$$\textbf{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Situation Nette}}{\text{Total du bilan}}$$

### 4.3.2.1. Ratio d'autonomie financière[29]

Ce ratio peut être défini comme étant un rapport qui mesure la part des capitaux propres dans les ressources durables. Les capitaux propres doivent être suffisants pour assurer l'autonomie financière de l'entreprise.

Il se calcul de la manière suivante :

$$\textbf{Ratio d'autonomie financière} = \frac{\text{Capitaux propres + Provisions à caractère de dette}}{\text{Total des dettes (DCT + DLMT)}}$$

[29] Gérard Melyon ; « Gestion financière » ; 4éme édition ; édition Bréal ; 2007, P73.

## Section 3 : L'environnement bancaire, conditions et négociations.

Le sujet des conditions bancaires est profondément lié au problème des relations entre les banques et les entreprises. Ces relations ont fermement changé ces dernières années, en raison de la concurrence entre les établissements financiers, de l'évolution des outils informatiques mis à la disposition du trésorier et de l'organisation des entreprises. Celle-ci a pris conscience des coûts financiers qui peuvent peser lourdement sur leurs marges, et de la nécessité de mettre en place des services de trésorerie opérationnels.

Dans cette dernière section, on citera les principaux termes à connaitre en matière de négociation bancaire, et détailler sur la question du choix de la banque par l'entreprise et les conditions de celle-ci vis à vis du trésorier.

### 1. Les Principaux termes à connaître

### 1.1. La date de compensation[30]

C'est la date à laquelle les banques s'échange et soldent leurs livres comptables et les différents moyens de paiement émis par leur client.

Cette compensation ne se traduit pas par des mouvements de la trésorerie effectifs. Selon les soldes débiteurs ou créditeurs sont inscrits dans les comptes ouverts par les banques ordinaires à la banque centrale.

### 1.2. Date d'opération[31]

La date d'opération, ou date comptable, est la date à laquelle a été enregistrée en comptabilité l'opération de retrait, de paiement ou de dépôt. La date prise en compte par la banque comme date d'opération peut dépendre du jour et de l'heure du dépôt voire, éventuellement du canal utilisé (guichet, automate...).

La date comptable peut être reportée au lendemain lorsqu'une opération est parvenue trop tardivement à la banque pour pouvoir être enregistrée le jour même.

[30] ERRERA. J-M, « Pilotage bancaire et contrôle interne », Editions ESKA, Paris 1999, P81.
[31] BERNARD. P, JOULIA. ; JULIEN-LAFERRIERE; TARDITS. J, « Mesure et Contrôle des Risques de Marché », Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P132.

## 1.3. Date de valeur[32]

La date de valeur peut être définie comme la date à laquelle la banque va prendre en compte, dans ses livres, l'opération réalisée avec l'entreprise, pour le calcul de ces intérêts. Ainsi les banques justifient (de plus en plus mal d'ailleurs) les dates de valeur par le délai de traitement des opérations qui les empêchent de disposer réellement des fonds dès le moment où elles les comptabilisent. Chaque opération est affectée à une date de valeur, d'où la nécessité de connaître les conditions des dates de valeur, pour ensuite prendre une décision de trésorerie : placer les excédents et finaliser les déficits.

## 1.4. Heure de caisse[33]

L'heure de caisse est l'heure à partir de laquelle la date de valeur d'une opération est reportée au jour suivant. L'heure de caisse va varier en fonction des activités des entreprises.

Aujourd'hui, l'heure de caisse désigne une commodité administrative, qui permet à la banque de reporter au lendemain une opération. Par exemple, si une banque décide que son heure de caisse est 16 h, cela signifie que la caisse sera clôturée, et que les mouvements plus tardifs seront inscrits à la date du prochain jour ouvré.

## 1.5. Le jour de valeur[34]

La date de valeur est, dans le système bancaire, la date de prise en compte d'une opération bancaire donnée, que celle-ci soit au crédit ou au débit du compte bancaire. Elle diffère de la date d'opération. Les différents types de jours de valeurs (cas des banques algériennes) sont les suivants :

- Les jours calendaires : du dimanche au samedi (7 jours) ;
- Les jours ouvrables : du samedi au jeudi et les jours fériés plus ou moins (6jours) ;
- Les jours ouvrés : du dimanche au jeudi (5 jours) ou les jours effectivement travaillés.

[32] HONORAT Philippe, Le budget facile pour les managers, 2ème éd, 2009, P121.
[33] www.boursedescredits.com
[34] SION Michel, Gérer la trésorerie et la relation bancaire : Principe de gestion opérationnelle, 4ème éd, Paris, 2006.

## 1.6. Les jours de banque[35]

Les établissements financiers peuvent parfois parler de jour de banque, désignant alors le jour supplémentaire ajouté à la durée d'un crédit, du fait de l'application de certaines dates de valeur.

Il s'agit donc de la différence existante entre le nombre de jours d'agios considérés, au moment de la mobilisation d'un prêt, et le nombre effectif de jours de mise à disposition des montants de ce crédit, cette donnée couvre un caractère relativement important.

## 1.7. Le float[36]

Le « float », ou le flottant, se définit comme la trésorerie positive résultant du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients d'une banque.

Le float correspond donc au nombre de jours pendant lesquels une banque dispose de ressources, avant de devoir les transférer à un de ses clients ou vers un autre établissement.

## 1.8. Les différents taux appliqués par la banque

- **Le taux de référence :** C'est le taux minimum exigé par les prêteurs. Il peut être soit le taux du marché interbancaire, soit le taux de base bancaire ;

- **La majoration de taux :** On distingue deux catégories de majoration :

- Les majorations spécifiques qui dépendent de la taille du crédit demandé, de sa durée et du risque estimé par la banque ;

- Les majorations catégorielles qui dépendent de la taille de l'entreprise.

## 1.9. Les commissions

La commission dans le cadre d'une prestation bancaire est un pourcentage que perçoit la banque sur les différentes opérations d'encaissements ou de décaissements, on distingue trois sortes de commissions :

[35] GUILLOU J., « Comment négocier avec ses banquiers », Dunod, 2005, P83.
[36] BOUDINOT A, FRABOT J.C, Techniques et pratique bancaire, 25ème éd, Dunod, Paris, 2008, P146.

- **la commission du plus fort découvert**, cette commission s'applique au plus fort découvert apparu chaque mois pendant une période semestrielle. Elle permet ainsi de pénaliser l'utilisation d'un découvert, et peut peser lourdement sur le coût du crédit ;

- **La commission de mouvement**, celle-ci s'applique sur les mouvements débiteurs de la période et pas seulement ayant générés un découvert à l'exception de débit d'agios, la régularisation d'erreurs, le remboursement d'emprunts et le solde à nouveau débiteur ;

- **La commission d'endos,** cette dernière concerne l'escompte des effets de commerce.

## 1.10. Le ticket d'agios[37]

Le ticket d'agios représente la facture trimestrielle adressée par la banque à l'entreprise, il fait apparaître :

- Le calcul des intérêts débiteurs ;
- Les commissions de plus forte découvert ;
- La commission de mouvement, ou de compte.

## 2. Le problème du choix de la banque par l'entreprise

Dans le cadre des relations entre banques et entreprises, le trésorier est confronté à la décision du nombre, et du choix des banques avec lesquelles il faut travailler.

## 2.1. Le nombre de banques[38]

En fonction de l'importance du montant des flux de la trésorerie, il est préférable de choisir au minimum deux banques dans le but de motiver la concurrence, afin de pouvoir permettre à l'entreprise d'être en mesure de proposer ces conditions spécifiques et de ne pas subir d'énormes charges financières.

L'existence d'un grand nombre de banque a des conséquences sur la gestion de la trésorerie et sur la négociation des conditions de crédits. Ces deux considérations doivent être à la base de la détermination du nombre de banques.

[37] GERVAIS Michel, Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise, Ed. Economica, 1991.
[38] ROUACH Michel & Gérard NAULLEAU, Le contrôle de gestion bancaire et financier, Ed. Banque Editeur, 1990, P129.

### 2.1.1. Du point de vue de la gestion de trésorerie[39]

Une banque unique représente la solution optimale, les avantages tirés sont comme suit :

- Une seule prévision de trésorerie est suffisante, sans problème d'affectation bancaire ;
- La gestion de l'encours est facilitée ; les financements et le suivi ne s'effectuent que sur un seul établissement. De plus, les risques des écarts d'une banque à l'autre sont exclus ;
- Le contrôle et la comptabilité des opérations bancaires sont simplifiés.

### 2.1.2 Du point de vue de la négociation des conditions bancaires

Concernant l'ensemble de ses mouvements sur un seul établissement, l'entreprise accroit son potentiel de négociation. Par contre, cette dernière se trouve face à des désagréments, dont les plus courantes sont :

- Octroi limité de crédits supplémentaires en cas de besoin, notamment en période d'encadrement sévère ;
- Difficulté de mise en concurrence pour négocier de meilleures conditions ;
- Insuffisances de certains services fournis, car toutes les banques n'offrent pas à leur clientèle la même qualité des prestations (une même banque ne peut pas assurer les meilleurs services dans tous les domaines) ;
- Vulnérabilité de l'entreprise à une évolution de la politique de la banque ou aux personnalités des responsables successifs de l'agence.

Ces inconvénients rendant risquée la position d'une entreprise n'ayant qu'une seule banque. Toutefois, dans certains cas particuliers, la solution d'une banque unique peut être retenue lorsque la société est nouvelle ou lorsque les entreprises appartiennent à un groupe.

La détermination du nombre optimum de banques ne dépend pas d'un critère unique, à titre exemple la taille est un élément applicable à toutes les entreprises. Dans ce cas, il est indispensable de prendre en considération plusieurs éléments pour arriver à un meilleur choix de banques.

[39] DESMICHT François, Pratique de l'activité bancaire, 2ème éd, Dunod, Paris, 2007, P174.

### 2.1.3. Le niveau des besoins nécessaires au financement de l'exploitation[40]

Si ce niveau est élevé, il sera facile pour l'entreprise d'obtenir les crédits à court terme dont elle a besoin, en répartissant ses demandes sur plusieurs banques ; ce fonctionnement permet en effet :

- De réduire le risque pris par chacun des banquiers et donc de faciliter les négociations;
- De maintenir, le cas échéant, dans la limite de la délégation de l'agence ou de la filiale concernée ;
- De diminuer les obstacles liés aux contraintes de l'encadrement.

### 2.1.4. La spécificité du secteur d'activité

L'orientation vers des opérations complexes avec l'étranger, vers la recherche d'implantation nouvelles, peut conduire à l'ouverture de compte dans des banques spécialisées dans ces domaines. Le nombre de banques ne doit pas, dans tous les cas, être considéré comme défini une fois pour toutes.

### 2.1.5. Le développement de l'activité

L'orientation vers de nouveaux secteurs peut conduire à de nouvelles ouvertures ou fermetures de comptes. Il convient simplement de prendre en considération les deux points essentiels suivants :

- Une ouverture de compte doit être effectués dans une phase favorable à l'entreprise afin de pouvoir négocier en position de force ;
- Il est généralement plus facile de mettre en place de nouvelles relations bancaires que d'en supprimer. Cette tendance risque d'aboutir à un élargissement abusif du pool bancaire et donc à une dispersion nuisible à la gestion de la trésorerie.

[40] ROUACH Michel ; Gérard NAULLEAU, Contrôle de Gestion et stratégie dans la banque, ED. Banque Editeur, 2001, P38.

## 2.2. Les critères du choix d'une banque[41]

En fonction de l'importance du montant des flux de l'entreprise, il est préférable de choisir le minimum deux banques dans le but de motiver la concurrence afin de pouvoir permettre à l'entreprise d'être en mesure de proposer ces conditions spécifiques et de ne pas subir d'énormes charges financières.

Ainsi, les critères de choix d'une banque sont comme suit :

- Avoir un service de proximité ;
- Spécialisation des services bancaires ;
- Relation personnel entre le trésorier de l'entreprise et le banquier ;
- Coût des services bancaires : jour de valeur et jour de banque, les diverses commissions et les taux d'intérêt.

## 2.3. Constitution et organisation du pool bancaire[42]

L'analyse des besoins (tant qualitatifs que quantitatifs) de l'entreprise permet d'aboutir pour une période donnée à la fixation d'un nombre déterminé de banque. Le choix de chacune d'elles doit être fait en prenant en compte les principaux critères énoncés précédemment ; il doit aussi être fait en assurant une certaine diversité et complémentarité de chacun des établissements retenus.

L'ensemble des banques ainsi constitué représente « le pool bancaire ». celui-ci ne regroupe pas nécessairement toutes les banques avec lesquelles travaille l'entreprise ; il ne comprend que les banques participant à un crédit mobilisable sollicité par l'entreprise.

La notion de pool est souvent utilisée actuellement dans une acception plus large : Elle désigne non seulement les banques qui participent à crédit mobilisable mais l'ensemble des banques d'une entreprise. C'est d'ailleurs ce pool non institutionnalisé qui traduit la véritable hiérarchie des banques au sein de l'entreprise et qui sert de base à la répartition des mouvements.

[41] CUVILLER L., AMAZIRH M.A., SARDI A., « Pratique de la Comptabilité bancaire », Clet, 1981, P55.
[42] ROLLANDE BERNET Luc, Principes de techniques bancaire, 4ème éd, Paris, 2008, P49.

Un choix type pour une entreprise ayant retenu 5 banques est présentées dans le tableau suivant :

**Tableau N° 08 :** Composition d'un pool type de 5 banques

| | **Banque I**<br><br>**Banque nationale** | **Banque III Banque II**<br><br>**Banque privé à Implantation nationale** | **Banque III**<br><br>**Banque privé à Implantation régionale** | **Banque IV**<br><br>**Banque à statut Particulier** | **Banque V**<br><br>**Banque spécifique** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Mobiles de Choix** | -Capacité Financière suffisante ;<br>-Moindre sensibilité à l'encadrement du crédit.<br>-Etude du service ;<br>-Nombre de guichets importants ;<br>-Facilité d'obtention des renseignements. | -Souplesse de fonctionnement ;<br>-Substitution éventuelle à la banque nationale ;<br>-Services annexe nombreux. | -Compétence régionale ;<br>-Contacts directs à l'échelon plus élevé ;<br>-Rapidité de décision et de traitement ;<br>-Connaissances approfondies de l'entreprise. | -Avantages sectoriels ;<br>-Conditions bancaires favorables sur certaines opérations ;<br>-Forte implication nationale. | -Conditions dilatoires sur certaines opérations ;<br>-Compétences sectorielles (étranger…). |

***Source :*** *Philippe Kneipe, Trésorerie et finance d'entreprise.*

## 3. les négociations des conditions bancaires

La négociation des conditions de banque élargit le cadre de la gestion de la trésorerie. Les banques apportent en effet, aux entreprises des services des moyens de financement, souvent fondamentaux pour le bon fonctionnement et l'existence même de celle-ci expliquent les relations privilégiées qu'elles doivent entretenir entre elles. La négociation bancaire est donc une partie intégrante de la gestion de la trésorerie. Son objectif, ne doit pas être de réduire la marge du banquier à son minimum, mais de parvenir avec le banquier à un équilibre permettant à chacun des deux partenaires d'y trouver son intérêt.

Avant d'entreprendre une démarche de négociation auprès d'un banquier, mieux vaut connaitre l'environnement bancaire dans lequel évolue ce dernier et quelles sont les contraintes qui pèsent sur ses décisions. Cet apprentissage préalable permet souvent d'éviter des conditions lors du déroulement de la négociation.

### 3.1. Négocier les exigences bancaires[43]

Les conditions bancaires évoluent dans le temps. Les commissions et les frais prélevés sont révisés annuellement par les banques. Il faut donc :

- apprécier le moment où l'entreprise sera en mesure d'entamer une négociation ;
- surveiller l'évolution des conditions appliquées par sa banque ;
- se renseigner régulièrement sur les conditions appliquées par les banques concurrentes.

#### 3.1.1 Attendre le moment opportun[44]

Une entreprise qui a des résultats stables (bonne rentabilité, trésorerie maîtrisée, activité en hausse…) et dispose d'informations récentes est d'une situation avantageuse pour commander les négociations avec son banquier. De plus, les relations de la trésorerie avec le chargé d'affaire de la banque auraient déjà une certaine ancienneté qui est à la base de la bonne connaissance du client.

[43] BOUQUIN Henri, La maîtrise des budgets dans l'entreprise, EDICEF, 1992, P74.
[44] COUSSERGUES Sylvie , Gestion de la Banque, Ed. Dunod, 1992, P172.

### 3.1.2. Négocier les conditions bancaires pour les opérations internationales[45]

Ce type de négociation nécessite de s'adresser à des banques ayant des correspondants efficaces dans les pays où exerce l'entreprise. Cette pratique pousse à la multiplication des banques dont les entreprises axées sur l'opération import-export.

L'absence de réseaux de relations du banquier de l'entreprise peut générer des commissions plus importantes afin de rémunérer les intermédiaires intervenant dans de telles opérations. De plus, une banque bien implantée dans le pays où s'effectuent les transactions peut opérer des opérations à un cours de change proche du marché des devises.

### 3.1.3. La nécessité de négocier régulièrement[46]

La grande concurrence à laquelle se livrent les banques, notamment celles de l'Europe afin d'être leader du pool bancaire a donné un grand pouvoir de négociation à leurs clients.

Il est recommandé à l'entreprise de rencontrer son chargé de compte le plus fréquemment possible, au moins une fois par an, à la conjoncture par exemple de la clôture de l'exercice et cela afin de lui présenter les résultats de l'année et les prévisions pour l'année à venir. Cette rencontre est un moment privilégiée pour faire le point sur les conditions bancaires appliquées et mettre à jour les termes de celles-ci.

## 3.2. Le placement des excédents

Si les entreprises ont souvent des besoins de trésorerie, il leur arrive de disposer d'excédents qu'elles peuvent placés selon différentes formules en fonction du critère choisi. Elles auront le choix entre les produits bancaires, les placements monétaires (placements financiers).

### 3.2.1. Les critères de choix d'un placement

Les responsables financiers arbitrent leurs choix de placement à court terme en fonction de quatre critères, à savoir :

- La rentabilité ou le rendement du placement qui est le rapport entre ce que rapportent le

[45] GERVAIS Michel, Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise, Ed. Economica, 1991, P108.
[46] LAUZEL Pierre ; TELLER Robert, Contrôle de gestion et Budgets, Ed. SIREY, 7ème Edition, 1994, P37.

placement et le capital que l'entreprise a investi ;

- La liquidité du placement c'est-à-dire l'aptitude de l'entreprise à récupérer ses liquidités rapidement sans perte de capital ;

- La sécurité ou le risque du placement qui peut soit protéger, soit alerter le capital investi d'une perte éventuelle et donc faire en sorte que l'entreprise récupère au moins son capital investi.

### 3.2.2. Les placements bancaires[47]

On distingue principalement :

- Le dépôt à terme : il consiste à bloquer à la banque, durant une certaine période une somme d'argent disponible de façon à récupérer celle-ci majorée d'intérêt perçu au terme du placement ;

- Les bons de caisse : en contrepartie d'un dépôt effectué au prés de sa banque, l'entreprise reçoit un bon ; sur ce document, la banque reconnait sa dette et s'engage à la remboursée à une date donnée au déposant ou à tout bénéficiaire désigné par le souscripteur.

### 3.2.3. Les placements sur le marché monétaire

On distingue essentiellement :

- Les valeurs mobilières de placement (VMP), ce sont des titres remis par une société en échange d'un apport que ce soit dans le cas des actions ou des obligations ;

- Les titres de créances négociables (TCN), ce sont des titres émis au gré de l'émetteur, négociable sur le marché réglementé qui représente chacun un droit de créance pour une durée déterminée ;

- Les organismes de placement en valeurs mobilière (OPCVM), ce sont des organismes chargés de recueillir des capitaux qu'ils placent par la suite en VMP, tout en assurant la gestion dynamique de ces fonds. Les deux formes les plus connues d'OPCVM sont les sociétés d'investissement en capital variable (SICAV) et les fonds communs de placement (FCP).

[47]ERRERA Jean-Michel ; Christian JIMENEZ, Pilotage bancaire et contrôle interne, Ed. ESKA, 1999, P141.

## 4. Les supports de vérification des conditions bancaires[48]

Le contrôle des conditions bancaires doit porter sur chacun des principaux éléments suivants :

- Les dates de valeurs ;
- Les commissions ;
- Les taux d'intérêts et les taux de change.

Les supports de ce contrôle sont les documents (papiers ou informatiques) envoyés par la banque aux trésoriers et qui justifient l'ensemble des écritures passées sur le compte de l'entreprise. Il s'agit essentiellement : des avis de débit ou de crédit, des extraits de compte, des bordereaux d'escompte ou de mobilisation de crédit, et des échelles d'intérêts.

Les extraits de compte et les échelles d'intérêts représentent les supports fondamentaux ; ils regrettent ainsi d'effectuer la majeure partie des vérifications. Toutefois, l'application de certaines conditions bancaires ne peut être contrôlée que par l'exploitation des autres supports d'informations.

**Tableau N° 09 :** La nature des vérifications selon les types de documents

| **Supports bancaires** | **Nature des contrôles** |
|---|---|
| Avis de débit ou crédit | - Taux de change ;<br>- Commissions de change et de transfert ;<br>- Frais bancaires divers. |
| Bordereaux d'escompte ou mobilisation de crédit | - Jours de banque ;<br>- Taux d'intérêt (escompte ou autre crédit) ;<br>- Frais fixes. |
| Extrait de compte (journalier, décadaire ou mensuel) | - Date de valeur ;<br>- Commission de mouvement ;<br>- Frais fixes divers ;<br>- Rapprochement bancaire. |
| Echelle d'intérêts et tickets d'agios | - Taux d'intérêt sur découvert ;<br>- Commission du plus fort découvert ;<br>- Commission de mouvement ;<br>- Frais de gestion. |

**Source :** N.GATHIER, G.CAUSSE : la trésorerie dans l'entreprise. Ed. Publi-union, Paris, 1981.

[48] ROUYER Gérard, CHOINEL Alain, la banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement, 3ème éd, Dunod, Paris, 2003, P59.

## Conclusion

Les instruments de prévision mis en œuvre par le trésorier conduisent à des politiques de financement et de placement des excédents dont le contenu est ouvert pour les grandes entreprises. De multiples combinaisons sont possibles dont l'objectifs est de diminuer le coût des emprunts et d'améliorer la rémunération des placements.

Cependant, les modèles élaborés à partir des méthodes d'évaluation permettent de mettre en évidence l'origine des résultats dégagés par la trésorerie provenant des trois cycles d'activité (d'exploitation, de financement et d'investissement). Il s'agit d'un contenu technique qui valorisera l'analyse dynamique des flux générés par l'entreprise.

Enfin, la trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec les meilleurs outils et surtout une véritable stratégie. Gérer sa trésorerie, signifie d'optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme, c'est être permanemment en contact direct avec les flux réels et prévisionnels entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaire, c'est avant tout anticiper.

# Chapitre III : Analyse de la situation financière de NAFTAL

## Introduction

NAFTAL, est une entreprise publique, marquée par les survivances de l'économie dirigée mais, disposant d'atouts considérables notamment sa place de leader sur le marché, son personnel qualifié et expérimenté et d'importantes installations éparpillées sur tout le territoire national, l'a donc brutalement plongé dans ce nouvel environnement concurrentiel. L'enjeu est désormais d'acquérir une véritable compétitivité par l'offre de produits répondant aux standards internationaux en termes de prix et de qualité et conformes aux besoins exprimés par les utilisateurs sur le marché.

## Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

Cette section a pour objet de faire une présentation générale de l'organisme d'accueil avec ses différentes sections d'activité, leurs missions et leurs hiérarchies.

## 1. Présentation générale du District Commercial NAFTAL

### 1.1. Historique de l'organisme d'accueil

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (entreprise de raffinage et de distribution des produits pétroliers) a été créée par le décret n°80/101 du 06 avril 1981.

Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie et de la distribution des produits pétroliers sous sigle NAFTAL.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

A partir de 1988, elle change de statut et devient société par action (SPA) filiale à 100% de SONATRACH.

Un autre plan de restauration s'est traduit par la création des divisions, selon ses principaux produits à savoir :

(Décision n°5540 du 15/12/1990)

- CLP (carburant lubrifiant pneumatique) ;
- GPL (Gaz de pétrole Liquéfié) ;

- AVM (Aviation, marine) ;
- Division bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériels, main d'œuvre qualifiée et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisé en instaurant des districts Commercial.

## 1.2. Présentation du district Commercial Tizi-Ouzou

Le district de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED AISSI (à environ 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville).

Il gère deux centres de stockages CSD (centre de stockage et de distribution) et CMP (centre multi produits) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations services.

Pour se faire, il analyse sa part dans le marché, il étudié les propositions et met en œuvre toute actions susceptible de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

## 1.3. Missions et activités de l'organisme d'accueil

NAFTAL, a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage GPL ;
- De la formulation de bitume ;
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiant, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant spéciaux ;
- Du transport des produits pétroliers.

## 1.4. Situation informatique de l'organisme d'accueil

- **L'aspect ressources humaines**

L'implication du personnel de l'entreprise, sa motivation et son engagement constituent des vecteurs de la croissance et de la performance. Dès lors, les ressources humaines deviennent une véritable source d'information interne. Ainsi, le district commercialisation dispose d'un personnel très qualifié en informatique que se soit dans les services ING (informatique de gestion), et au niveau du service réseau CSD.

- **L'aspect logiciel**

Consciente que l'information constitue pour elle, un outil efficace, NAFTAL s'est engagée dans la mise en œuvre d'un processus de collecte et de traitement de toutes les données produites au niveau interne en se dotant particulièrement de systèmes d'informations de gestion informatisés dont les plus courants sont :

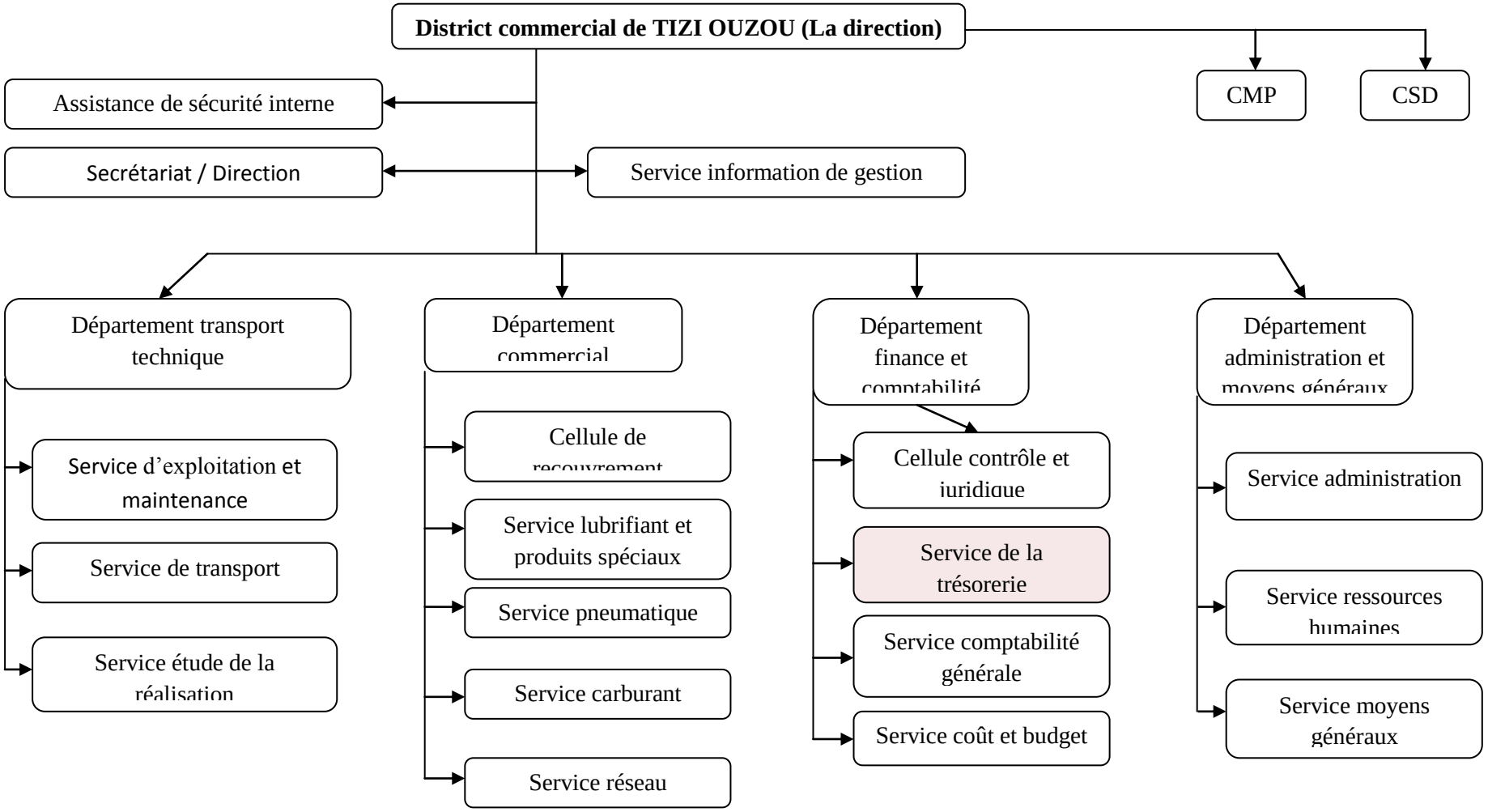
- **SGC :** système de gestion des créances applicable au niveau de la cellule recouvrement
- **Ventes LUB :** système stock ventes Lubrifiants
- **NAFT Compta :** système pour le service Comptabilité Générale.
- **SGI :** système de Gestion des Investissement.
- **LP :** le logiciel paie.
- **GRH :** le logiciel Gestion des Ressources Humaines.
- **WIN CANAL :** pour les services coût et budget.
- **NAFTA COM :** logiciel de la facturation installé au niveau des centres
- **Cash Manager** : système de gestion des flux de trésorerie en temps réel.
- **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.
- Système de paiement électronique de cartes à puce (en cours de réalisation).
- Système de code barre : (à l'étude).

## 1.5 Organisation de l'organisme d'accueil

- **Organigramme général du district commercial de Tizi-Ouzou**

L'organisation des tâches au sein du district commercial NAFTAL se répartit par département, section et service qui sont liés à la direction centrale de l'organisation :

**Figure N° 05 :** La structure générale du district commercial de TIZI OUZOU




***Source :*** *District Commercial NAFTAL.*

## 2. Description de l'organisation générale

Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

## 2.1 Présentation des différents départements

Il s'agit d'une division en départements et une subdivision par cellules et services d'un même département.

### 2.1.1. Le département commercial

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de Centres de stockage et de distribution de lubrifiants, d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants, de stations-service et points de vente (magasins),le département commerciales veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Le respect des règlements dans les stations privées de NAFTAL.

#### 2.1.1.1. La cellule recouvrement

C'est une cellule rattachée directement au département, elle a pour missions principales :

- le suivi et le contrôle des règlements des clients à terme.
- Le recouvrement des créances sur les clients.
- Etablir les reçus d'encaissement et saisir les éventuels clients retardataires.

Pour ce faire, elle est en contacte permanant avec les autres services.

#### 2.1.1.2. Le service carburant

Il est à la charge de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.

- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité de produit.
- Enregistrer, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

### 2.1.1.3. Le service lubrifiants et produits spéciaux

Il s'occupe de :

- La présentation et conseils en matière d'utilisation des lubrifiants de NAFTAL ;
- Suivi et analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits ;
- Elaboration des plans d'approvisionnement, de distribution et répondre aux doléances des clients.

### 2.1.1.4. Le service pneumatique

Il s'occupe de :

- Suivi et analyse des ventes pneumatiques ;
- Elaboration des plans de ventes ;
- Etablissement des programmes et plannings d'approvisionnement.

### 2.1.1.5. Le service réseau

Il est chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-services en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agrées (PVA).
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

### 2.1.2. Le département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis les traduire en bilans en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend plusieurs cellules qu'on peut présenter comme suit :

#### 2.1.2.1. La cellule du contrôle juridique

Elle veille aux :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

#### 2.1.2.2. Le service de trésorerie

Sa tâche principale est de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

#### 2.1.2.3. Le service de la comptabilité générale : il s'occupe de :

- La traduction des documents en écriture comptable.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marge par point de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales de la déclaration fiscale.

### 2.1.2.4. Le service coût et budget

Ce dernier est chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolidation des informations comptables puis procéder aux calculs des charges d'exploitation.

### 2.1.3. Le département administration et moyens généraux

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département se charge essentiellement du facteur humain, son épanouissement et sa formation.

### 2.1.3.1. Le service des moyens généraux

Il assure d'une manière générale :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures ;
- La gestion du stock du magasin et la réception des courriers, leurs enregistrements et leurs répartitions.

### 2.1.3.2. Le service administration

Qui est à la charge de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- L'élaboration de paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul des différentes primes collectives.

### 2.1.3.3. Service ressources humaines

Son rôle principal est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

## 2.2. La présentation du centre multi produit (CMP)

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à savoir : les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est une raffinerie située aux environs d'Arzew.

Le CMP est situé sur la route nationale N°12 à 500 m du centre-ville de Tizi-Ouzou.

## 2.3. La présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, environ 10 km à l'est du centre-ville, chef-lieu de la wilaya.

Administrativement, il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il a été mis en marche le 02 Février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatique et lubrifiant.

La capacité de stockage du CDS est de 3000 m de carburant et de 500 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocks, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de Caroubier et d'El Harrach.

## Section2 : L'exposé méthodologique et le service de la trésorerie

Dans le but de mener à bien notre travail sur le terrain et en particulier dans le service trésorerie. Nous avons opté pour une méthodologie d'enquête, de collecte des données et d'entretiens avec les responsables de ce service, nous avons par la suite présentés l'ordre général des tâches affectées et la procédure en vigueur.

### 1. La démarche méthodologique suivie au cours de notre stage

NAFTAL étant la locomotive des entreprises nationales les plus compétitives du secteur public fût le lieu idéal à la réalisation de notre analyse. Un stage s'étalant sur trois mois à raison de deux jours par semaine, pendant lequel nous avons suivi de près le processus de gestion de trésorerie à travers ses services centrales (recettes et dépenses ) et la coordination avec les différents autres services de la direction des finances.

De nouvelles instructions de gestion liées à l'adoption du nouveau système comptable et financier (SCF) nous ont été expliquées par le directeur financier, faisant ainsi apparaître les impacts majeurs de cette conversion pour la société et en particulier le service trésorerie.

Notre démarche préalablement établie consistait à cerner les personnes des services susceptibles de nous apporter des informations par les différentes méthodes à savoir la préparation des questions ( entretiens) la prise de notes qui constituera notre grille d'évaluation ; ensuite, la collecte des données comptables (états financiers, état de suivi des flux de trésorerie), pour ensuite, mettre au point notre diagnostique à partir d'informations chiffrées et vérifiables afin de crédibiliser nos résultats et pouvoir détecter des probables points forts à exploiter tout en essayant d'apporter une plus-value à la politique financière du District NAFTAL.

### 2. La présentation du service trésorerie

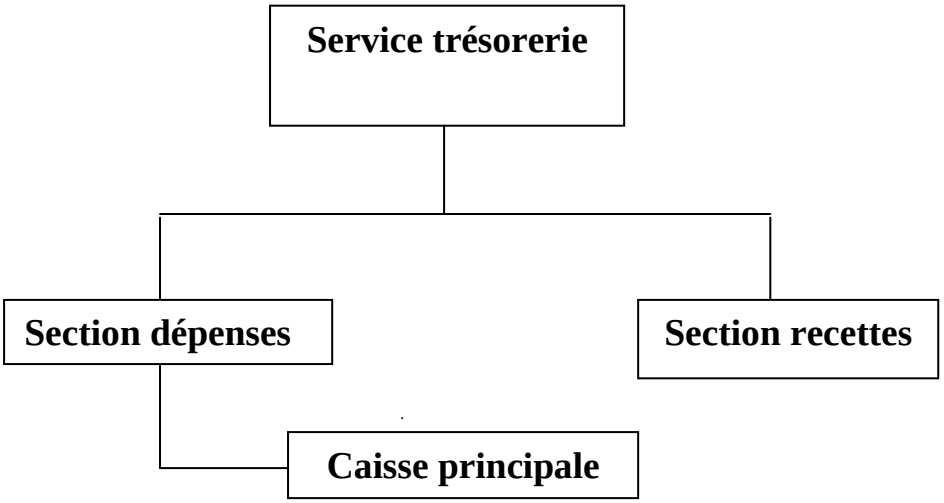
Le service trésorerie, placé sous la coupe du département finance et comptabilité a pour missions principales de :

- Contrôler et suivre tous les flux accompagnés d'un ou plusieurs mouvement de fonds (les payements, les encaissements, les avances, les avoirs…etc.) ;
- Superviser et suivre les comptes bancaires et postaux ;

- Etablir les rapprochements bancaires. Sachant que, le district commerciales de Tizi-Ouzou possède un compte bancaire BEA dépenses, un compte BEA recettes, un compte CCP recette, un compte comptes caisse principale et seize comptes régis des stations-services ;
- Etablir les ordres de payement (virements, chèque,…)
- S'assurer de la régularité des ordres de payements et autoriser les dépenses de la petite caisse ;
- Veiller au respect strict des instructions de gestion en la matière, ces dernières peuvent être propre à NAFTAL (interne) ou au groupe SONATRACH.

Le service exerce ses fonctionne à travers son personnel organisé sous de section de travail tel que le montre le schéma si dessous :

**Figure N° 06 :** La structure du service de la trésorerie de NAFTAL




**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

## 3. La section recettes

La section recettes du service trésorerie s'occupe principalement du traitement et du contrôle de la journée comptable.

## 3.1. La journée comptable

C'est l'ensemble des documents retraçant toute l'activité d'un centre de frais durant une journée J (ventes, encaissement, avoirs…)

Elle doit comporter principalement :

- La facturation de la journée ;
- Les moyens de paiement (bordereau de remise de chèque) ;
- Les avoirs en produits ;
- Les récapitulations par client et par banques, rassemblant les opérations de la journée (Les Bordereaux de Trésorerie (**annexe n°5)** et reçus d'Encaissement **(annexe n°9)**)

## 3.2. Les activités de la section recettes

- Contrôler l'existence du moyen de paiement de toute facture établie (BFL) (chèque, virements, versements,..) ;
- Suivre l'encaissement dans les délais de ce dernier ;
- Traiter selon les instructions le chèque et son retour impayé (aviser le centre concerné, convoquer le client, calculer les pénalités correspondantes) ;
- Veiller au rapprochement quotidien des journées comptables et du relevé de compte (banque ou CCP) ;
- Respect des délais de traitement des données.

## 4. La section dépenses

La section dépense fait partie du service trésorerie, sa fonction principale est l'exécution des règlements des fournisseurs ainsi que toutes les charges engagées par les différentes structures (exemple : consommation, salaires, impôts et investissement)

## 4.1. Les activités de la section

Réceptionner les dossiers de paiement, qui comporte les éléments suivants :

- Demande de payement **(annexe n°7) ;**

- Une facture ordonnancée ;
- Accusée de réception **(annexe n**°8) s'il s'agit d'un service ou d'un bon d'entrée en magasin s'il s'agit de stocks ou l'avis de réception des immobilisations s'il s'agit d'un investissement ;
- La fiche d'imputation analytique (**annexe n°9)** ;
- La fiche d'enregistrement **(annexe n°10).**

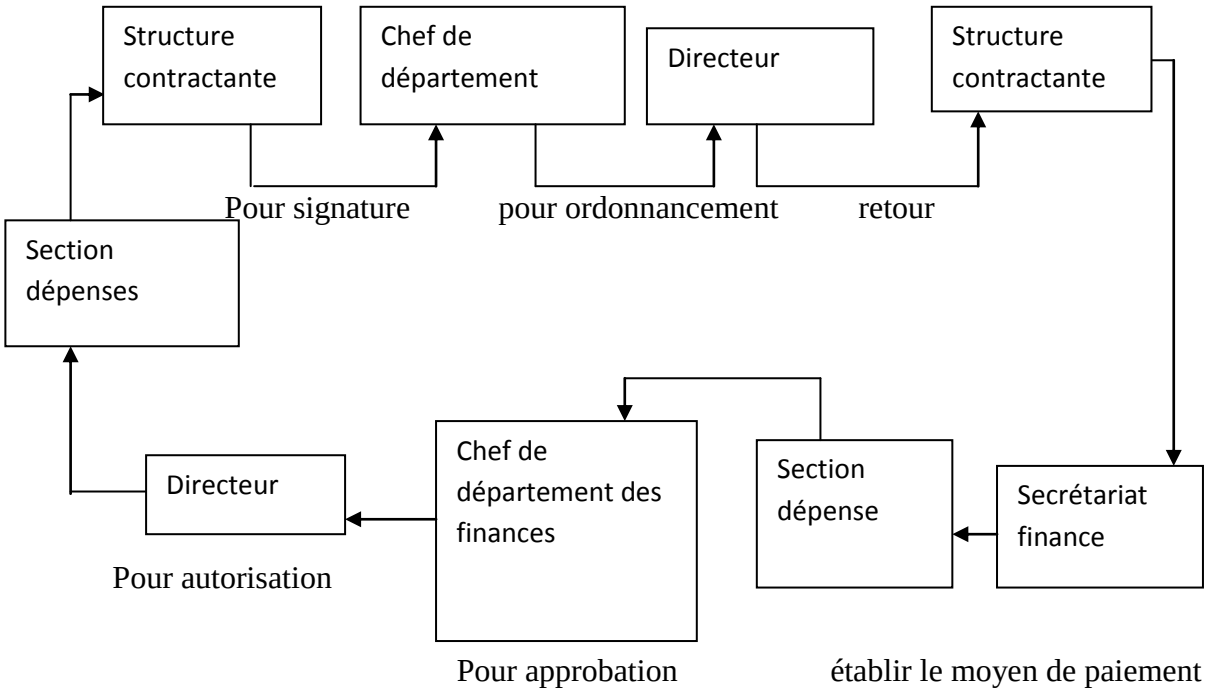
Pour le dossier paie et d'impôts il suffit de présenter une demande de payements accompagnés de l'état de mandatement ou du G50.

## 4.2. Le circuit du dossier de payement

Lorsqu'une structure donnée engage une dépense pour le paiement d'une charge liée à l'activité ou au fonctionnement du service, un dossier de paiement composé des pièces déjà citées doit passer par les différents services pour régularisation et authentification. La procédure du dossier de paiement se résume comme suit :

- L'établissement du moyen de payement (chèque ou virement) après contrôle du dossier et de l'existence de toutes les signatures ;
- La remise du chèque au bénéficiaire (structure contractante) ou dépôt du virement à la banque puis remise d'une copie au bénéficiaire ;
- Le suivi de l'encaissement du chèque par l'établissement périodique de l'état de rapprochement bancaire ;
- L'enregistrement des pièces dans le brouillard de la banque par ordre chronologique puis classement des pièces dans des classeurs spéciaux.
- La comptabilisation de la charge au niveau du service comptabilité générale
- Le suivi de la caisse principale : l'alimentation de la caisse, la régularité des payements par caisse.

**Figure N° 07 :** Le circuit du dossier de paiement




**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

## Section 3 : Analyse de la situation financière du District Commercial NAFTAL de Tizi Ouzou de l'année 2014.

Pour l'analyse de l'équilibre financier, le document central est le bilan. L'évaluation des «grandes masses» du bilan et l'étude des relations qui existent entre elles et entre leurs composantes principales constituent l'analyse de la structure financière. Cette analyse permet de porter un jugement sur les équilibres financiers fondamentaux.

L'objectif de cette analyse financière est d'apporter un éclairage sur la réalité du District Comm. à partir de données chiffrées et normalisées à travers les éléments de la liasse fiscale (**BILAN**, **TCR**, **TFT**). Cette étude est donc réalisée à partir d'informations concernant le passé de l'entreprise. Toutefois, elle doit apporter une lanterne sur l'avenir de l'entreprise en décelant des déséquilibres actuels pouvant conduire à de grosses difficultés futures.

### 1. Les enjeux du passage de NAFTAL au SCF en 2010

Le passage du PCN (Plan Comptable National) au SCF est un changement complet de référentiel qui ne se limite pas à un simple exercice de réconciliation comptable. En raison de sa compatibilité avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS), le SCF ne s'arrête pas à un changement de nomenclature de comptes, il introduit de profonds changements au niveau des définitions, des concepts, des règles d'évaluation et de comptabilisation et de la nature et du contenu des états financiers. Le passage au SCF est donc un projet d'entreprise important, qui va bien au-delà des enjeux purement comptables. Il implique l'obligation de satisfaire à de nouvelles exigences significatives en matière d'évaluation, de présentation et de comptabilisation.

Dans la phase initiale du projet, un diagnostic préliminaire fera apparaître les impacts majeurs du passage au SCF, sur les procédures, les systèmes et contrôles de l'organisation concernée. Cette évaluation soutenue par une communication adaptée doit faire prendre conscience à tous les cadres et opérateurs, des enjeux de la mise en place du SCF, afin de les sensibiliser sur les changements tant organisationnels que comptables. Ainsi les membres du groupe de travail, doivent formaliser un plan de travail devant identifier les exigences de la mise en place du SCF en les classant selon leur priorité.

## 2. Analyse des comptes du bilan (annexe N° 01)

### 2.1. Le bilan fonctionnel

C'est un tableau financier qui donne une vision plus économique, il présente la manière dont les emplois sont financés par les ressources. Il permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise du point de vue de ses masses financières et des équilibres financiers réalisés.

**Tableau N° 10 :** Les grandes masses du bilan fonctionnel horizontal

| **ACTIF** | | **PASSIF** | |
|---|---|---|---|
| **Actif immobilisé** | | **Capitaux permanents** | |
| **Emplois Stables** | - actif corporel<br>- actif incorporel<br>- actif financier | **Ressources Stables** | -Capitaux propres<br>- Dettes financières à terme |
| **Actif Circulant** | | **Passif circulant** | |
| **Emplois d'Exploitation** | - Stocks ;<br>- Créances Clients<br>- Autres Créances | **Ressources d'Exploitation** | - Dettes fournisseurs<br>- Dettes fiscales & sociales<br>- Autres dettes |
| **Emplois Hors Exploitation** | - Créance hors exploitation. | **Ressources Hors Exploitation** | - Dettes hors exploitation |
| **Trésorerie active** | | **Trésorerie passive** | |
| **Trésorerie** | - Valeur Mobilière de Placement<br>- Disponibilités | **Trésorerie** | -Concours Bancaires Courants (CBC)<br>- Escomptes |

**Source :** nous même à partir des donnés recueillis au niveau de NAFTAL.

## 2.2. L'analyse horizontale

L'objectif de l'analyse horizontale pourrait se définir comme étant la comparaison d'agrégats bilantaires « gauche – droite », c'est à dire comparer des regroupements de comptes d'actifs par rapport à des regroupements de comptes de passif.

Ce tableau illustre la manière dont des groupes de comptes de bilan ont été regroupés.

- **Les capitaux propres :** constituent les ressources de fonds à disponibilité de la société. Ils représentent une garantie pour les créanciers, mais sont également « un tampon » au cas où les revenus de l'entreprise s'avèreraient insuffisants pour couvrir les dépenses.
- **Les capitaux permanents :** c'est à dire les capitaux propres majorés des dettes à long terme, représentent les ressources de fonds durables mis à la disposition de l'entreprise.
- **Les dettes à court terme :** représentent les engagements à court terme de la société, ses dettes financières, bancaires et commerciales à court terme et les dettes salariales.
- **Les actifs immobilisés :** représentent l'utilisation des ressources à long terme de l'entreprise. Ce sont les frais d'établissements, les actifs immobilisés incorporels, corporels et financiers et les créances commerciales à plus d'un an.
- **Les actifs circulants :** représentent les stocks, les créances à court terme et les liquidités de l'entreprise. Les actifs circulants restreints ne reprennent pas les stocks, ce qui permet d'évaluer l'importance des stocks sur les « liquidités » de l'entreprise.

**Tableau N° 11 :** Comparatif de la situation financière du District Commercial NAFTAL de 2012 à 2014 retracé en grandes masses du bilan

| **Eléments** | Exercice 2012 | | Exercice 2013 | | Exercice 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| - Actif immobilisé | 362.146.124,59 | 42% | 316.738.270,13 | 34% | 368.025.821.16 | 35% |
| - Actif circulant | 180.905.793,81 | 21% | 417.284.694,43 | 45% | 363.129.831,53 | 34% |
| - Trésorerie active | 302.303.265,49 | 37% | 189.347.642,43 | 21% | 313.515.399,45 | 31% |
| **Total Actif** | 845.349.265,89 | 100% | 923.370.604,99 | 100% | 1.044.672.052,14 | 100% |
| - Capitaux permanents | 601.325.349,61 | 71% | 625.229.136,6 | 68% | 729.121.327,14 | 70% |
| - Passif circulant | 244.023.834,28 | 29% | 298.141.470,39 | 32% | 315.550.725 | 30% |
| - Trésorerie passive | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total Passif** | 845.349.183,89 | 100% | 923.370.604,99 | 100% | 1.044.672.052,14 | 100% |

**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

- L'actif immobilisé a régressé en 2013, puis, a légèrement progressé en 2014. En effet, NAFTAL devait avoir des nouvelles acquisitions importantes d'immobilisation (en mobilier de bureau, matériel informatique et en fournitures administratives).

- L'actif circulant a considérablement progressé en passant de 21% à 45% en 2013 et a régressé à 34% en 2014, parallèlement, une situation inverse au niveau de la trésorerie d'actif. Cela s'explique par la diminution de l'activité commerciale (stock non vendu), et des créances clients non recouvrées en 2013, en retournant à une situation d'équilibre entre ces deux masses en 2014.

- La trésorerie active est largement excédentaire. Elle marque une bonne santé financière avec une parfaite couverture des décaissements lui donnant ainsi une possibilité de placements, notons aussi, qu'elle a régressée en 2013, pour en suit reprendre sa croissance a nouveau et attendre les 31% de la valeur total de l'actif.

- On constate des capitaux permanents aux alentours de 70% et dégageant un surplus important par rapport a l'actif immobilisé ce qui offre à NAFTAL un équilibre à long terme et une indépendance financière et une domination par fonds propres.

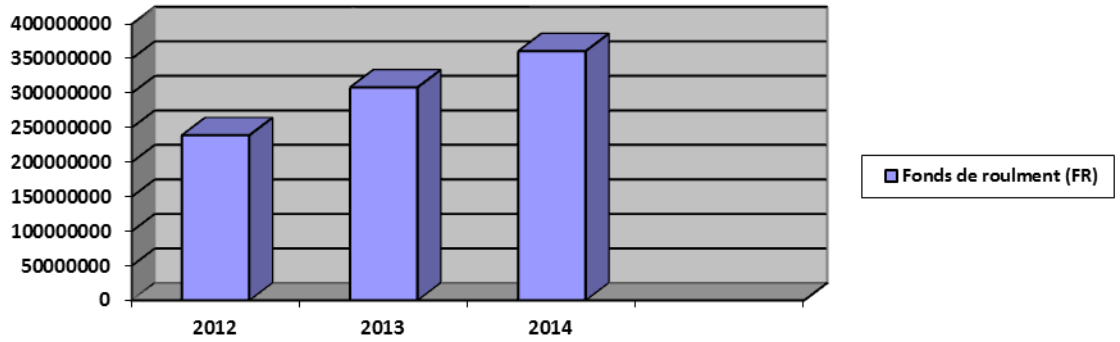
- Le passif circulant quant à lui écarte toutes inquiétudes et ne représente qu'une valeur moyenne de 30% du passif et exclut en conséquence le risque de trésorerie déficitaire et de déséquilibre à court terme.

**Tableau N° 12 :** Le fonds de roulement (FRN) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

| Années / Agrégats | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| -Capitaux permanents(1) | 601.325.349,61 | 625.229.136,6 | 729.121.327,14 |
| -Actif immobilisé | 362.140.124,59 | 316.738.270,13 | 368.025.821,6 |
| **FRN (1) – (2)** | 239.185.224,42 | 308.490.866,47 | 361.095.505,98 |
| -Actif circulant (3) | 180.905.793,81 | 417.284.694,43 | 363.129.831,53 |
| -Passif circulant (4) | 224.023.834,28 | 298.141.470,39 | 315.505.725 |
| **BFR (3) – (4)** | -63.118.040,78 | 119.143.224,04 | 47.579.106,53 |
| **Trésorerie nette** | 302.303.265,49 | 189.347.642,43 | 313.516.399,45 |

**Source :** nous-mêmes par des données recueillies au niveau de NAFTAL.

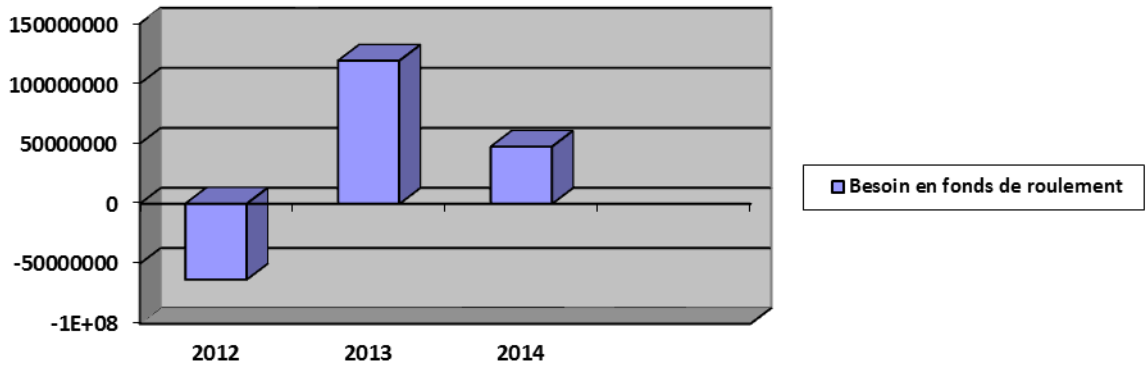
**Schéma N° 01 :** L'évolution du fonds de roulement




**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Nous remarquons, que le fonds de roulement est positif (>0), ce qui signifie un ajustement favorable en terme de solvabilité, l'excédent de FRN de NAFTAL couvre largement le financement de l'exploitation durant les trois exercices étudiés, donc l'entreprise continue de refinancer son cycle d'exploitation par ses propres ressources, et faire face à ses engagements et à financer ses actifs.

**Schéma N° 02** : L'évolution du besoin en fonds de roulement

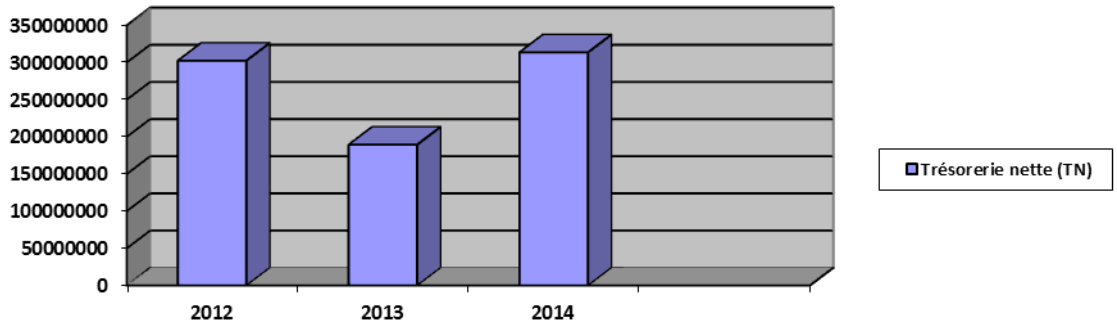



**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

- L'actif circulant essentiellement composé de crédits clients est inférieur au passif composé en grande partie des dettes fournisseurs, et des crédits à court terme pour financer le

cycle d'exploitation, le besoin en fonds de roulement négatif en 2012, cela est dû au décalage entre les délais négociés auprès des fournisseurs et ceux accordés au clients. Par contre en 2013 et 2014, on constate que l'actif circulant est supérieur au passif circulant, d'où un besoin en fonds de roulement positif (BFR) et une trésorerie croissante et positive. Lorsque l'actif circulant ne peut pas couvrir le passif circulant, l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé vient combler le besoin en fonds de roulement.

**Schéma N° 03** : L'évolution de la trésorerie nette




**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Nous constatons que la situation financière de NAFTAL est équilibrée à très court terme, durant les trois exercices (2012/2013/2014). Puisque la trésorerie nette est positive. Donc elle dispose d'une liquidité importante, ce que lui permettrait de rembourser ses dettes à tout moment ou bien faire des placements qui génèreront des gains financiers.

## 3. L'analyse du tableau des flux de trésorerie (TFT)

La détermination des flux de trésorerie se fait par deux méthodes :

### 3.1. La méthode directe

Les informations sont fournies sur les principales catégories d'entrées et de sorties de fonds bruts.

**Tableau N° 13 :** Les flux de l'activité d'exploitation (méthode directe)

| | |
|---|---|
| Encaissement de la vente des biens | - |
| Encaissement des redevances honoraires et commissions | - |
| Payement en numéraire des fournisseurs des biens et services | - |
| Payement en numéraire des employés | - |
| Payement des intérêts | - |
| Payement de l'impôt sur le profit | - |
| | - |

**Source :**. ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998

**Remarque :** cette méthode ne s'applique pas dans notre analyse en raison de non signification des éléments que constitue cette méthode.

## 3.2. La méthode indirecte

Le résultat net est corrigé pour tenir compte des opérations n'ayant pas un caractère monétaire, il s'agit ici de calculer la capacité d'autofinancement. En effet, dans le développement qui précède sur la capacité d'autofinancement, l'OEC propose de privilégier la méthode indirecte.

**Tableau N° 14 :** Les flux d'activité d'exploitation (méthode indirecte)

| | |
|---|---|
| Résultat net | 33.837.135,49 |
| Ajustement du résultat | - |
| Dotations aux amortissements | 74.080.189,82 |
| Gains de la vente des immobilisations | - |
| Perte de la cessation | - |
| Variation du besoin en fonds de roulement | |
| • Variation des créances | - |
| • Variation des stocks | -34.934.314,71 |
| • Variation des charges constatées d'avances | - |
| • Variation des dettes d'exploitation | - |
| Impôts sur le bénéfice | - |

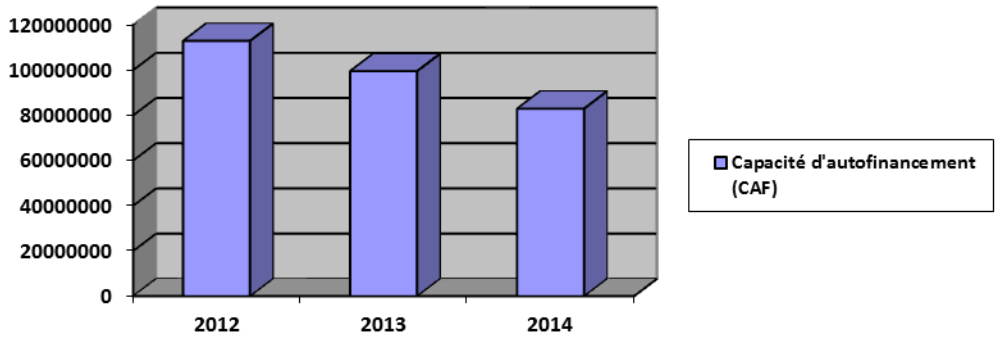
**Source :** ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998.

**Tableau N° 15 :** Calcul de la CAF à partir du résultat net

| **Années** / **Agrégats** | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Résultat net | 7.521.811,07 | 11.288.278,83 | 33.837.135,49 |
| (+) Dotations aux amortissements | 106.333.309,28 | 88.485.075,53 | 74.080.189,82 |
| (-) Reprise sur amortissement plus provision | 929.501 | 206.624,16 | 24.949.968,86 |
| Produits de cession | 0 | 0 | 0 |
| CAF | 112.925.619,36 | 99.566.730,20 | 82.967.356,45 |
| CAF en % | - | -20 % | -17 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

**Schéma N° 04 :** L'évolution de la capacité d'autofinancement




**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- On constate une CAF très importante au cours des trois exercices étudiés. Néanmoins, on a enregistré une décroissance de 20% en 2013 et de 17% en 2014. N'empêche que, des

ressources importantes ont été dégagées par ces résultats, ce qui lui procure une autonomie financière. On peut déduire que NAFTAL dispose d'alternatives de financement importantes vu sa capacité d'autofinancement (CAF) élevée.

## 4. L'analyse par les cash-flows

### 4.1. Définition de cash-flow

Le cash-flow correspond aux ressources issues de l'activité de l'entreprise au cours d'une période, il traduit la capacité potentielle de croissance de l'entreprise. Le cash-flow traduit officiellement la marge brute d'autofinancement. Le calcul de cash-flow brut et net :

« Le cash-flow signifie les flux de trésorerie et qui recouvre la différence entre les entrée de trésorerie, et les sorties de trésorerie ». [1]

On peut le traduire par la capacité potentielle de croissance si l'entreprise s'autofinance entièrement. Donc il se calcul comme suit :

- **Cash-flow brut :**

**Cash-flow brut =** Résultat brute + dotations aux amortissements + dotations aux provisions (à caractère de réserve)

- **Cash-flow net :**

**Cash-flow net =** Résultat net + dotations aux amortissements + dotations aux provisions (à caractère de réserve) + Impôts sur le Bénéfice

**Tableau N° 16 :** Calcul de cash-flow net

| **Désignation** | **2012** | **2013** | **2014** |
|---|---|---|---|
| Résultat brut | 7.521.811,07 | 11.288.278,83 | 33.837.135,49 |
| Dotations/amortissements et provisions | 106.333.309,28 | 88.485.075,53 | 74.080.189,82 |
| **Cash-flow brut** | 113.855.120,35 | 99.773.354,36 | 107.917.325,31 |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Compte tenu des cash-flows nets ci-dessus, nous constatons, que les résultats obtenus montrent à une forte capacité potentielle de croissance durant les trois exercices de NAFTAL, donc cette entreprise s'autofinance entièrement.

[1] Alain CAPIEZ, « Eléments de gestion financière », éd Masson, France, P 130.

**Remarque :** Le calcul de cash-flow net donnera les mêmes résultats que le cash-flow brut, parce que NAFTAL ne paye pas l'impôt sur le bénéfice au niveau des districts. C'est la direction générale qui couvre les impôts de ses filiales.

## 5. L'analyse par les ratios

**Tableau N° 17 :** Les ratios de structure

| Ratios | Normes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Capitaux Permanents (R1)<br>Actif Immobilisé | > 1 | 1,66 | 1,97 | 1,98 |
| Total en % | | 166 % | 197 % | 198 % |
| Actif Immobilisé (R2)<br>Total Actif | | 0,43 | 0,34 | 0,35 |
| Total en % | > 1/3 | 43 % | 34 % | 35 % |
| Créances (R3)<br>Total Actif | < 1/3 | 0.059 | 0,056 | 0,011 |
| Total en % | | 5,9 % | 5,6 % | 1,1% |

**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Après avoir calculé le ratio de couverture de l'actif immobilisé (R1). Nous constatons, qu'au cours des trois années étudiées que la valeur du ratio est supérieure à 100%. Ce qui nous permet de dire que NAFTAL finance ses investissements (immobilisations) par ses ressources durables (capitaux permanents). Il s'agit d'un principe de bonne gestion financière.
- En ce qui concerne le deuxième ratio (R2), l'actif immobilisé représente 43% du total d'actif dans la première année d'étude. Ce qui se traduit, par des acquisitions importantes en termes d'immobilisation, comparé aux années 2013 et 2014 ou celles-ci ont régressées.
- Dans le ratio qui mesure les créances sur le total d'actif (R3), nous constatons que les créances régressent d'une année à l'autre, en 2014, on voit que les créances de l'entreprise représentent que 1,1%. Ce qui implique une maitrise parfaite de l'échéancier des clients et de leurs règlements.

**Tableau N° 18 :** Les ratios de liquidité (La trésorerie)

| Ratios | Normes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| -Liquidité générale (FR)<br>Actif Circulant (R4)<br>Passif Courant | > 1/3 | 0,74 | 1,40 | 1,15 |
| Total en % | | 74 % | 140 % | 115 % |
| -Liquidité immédiate<br>Trésorerie Active (R5)<br>Passif Courant | > à 1 | 1,24 | 0,64 | 0,99 |
| Total en % | | 124 % | 64 % | 99 % |
| -Liquidité réduite<br>Actif Courant-Stock (R6)<br>Passif Courant | > à 1 | 1,71 | 1,08 | 1.28 |
| Total en % | | 171 % | 108 % | 128 % |

**Source :** nous-mêmes à partir données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Pour (R4), nous constatons que l'entreprise dispose d'un actif circulant très important, couvrant largement ses dettes à court terme pendant les trois exercices, ce que signifie que NAFTAL peut rembourser ses dettes d'exploitations (honorer ses engagements) avec son cycle d'exploitation seulement, sans avoir recours aux financements externes.

- Après avoir calculé le ratio de liquidité immédiate (R5), nous constatons, que le rapport est supérieur à 100% au cours de l'exercice de 2012, donc l'entreprise peut à tout moment procéder aux règlements de ses dettes à court terme, avec ses valeurs disponibles (caisse) seulement. Par contre en 2013, on enregistre que 64% ce qui signifie que NAFTAL trouve une difficulté de couverture de ses dettes à court terme avec sa trésorerie seulement, et en 2014, a progressé de 99%, ce qui lui redonne à nouveau la capacité de recouvrement de son passif courant.

- Après avoir calculé le ratio de liquidité réduite (R6), nous constatons, que le rapport est supérieur à 100% durant les trois exercices (2012/2013/2014), ce qui signifie que l'entreprise

dispose d'un niveau de trésorerie important qui lui permettra de rembourser ses dettes à court terme.

**Tableau N° 19 :** Les ratios de rentabilité

| Ratios | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| -la rentabilité commerciale<br>Résultat net (R7)<br>Chiffre d'affaire<br>Total en % | 0,01<br>1 % | 0,008<br>0,8 % | 0,03<br>3 % |
| -la rentabilité économique<br>Résultat net (R8)<br>Total Actif<br>Total en % | 0,009<br>0,8 % | 0,012<br>1,2 % | 0,032<br>3,2 % |
| -La rentabilité financière<br>Résultat net (R9)<br>Capitaux propres<br>Total en % | 0,01<br>1 % | 0,02<br>2 % | 0,04<br>4 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Le ratio de rentabilité commerciale (R7) étudié exprime la rentabilité de l'entreprise en fonction de son volume d'activité, on constate qu'il régresse de 0.2 % en 2013 et augmente jusqu'à 3 % en 2014, cela signifie que NAFTAL réalise un progrès sur la voie de l'efficacité de sa politique commerciale.

**Remarque :** ce ratio aurait été plus significatif si il est comparé à d'autres ratios dégagés par des entreprises du même secteur d'activité, une étude qu'on n'a pas pu réaliser vu que NAFTAL n'a aucun concurrent ayant des parts de marché aussi importantes dans la distribution des carburants.

- D'après les valeurs trouvées dans le ratio de la rentabilité économique (R8), nous constatons une progression de 0,8% à 3,2% dans les trois exercices de 2012 à 2014. cela signifie

que NAFTAL accroît ses gains sur les capitaux investis au cours de son activité économique. L'actif économique est un terme équivalent aux capitaux investis.

- Nous remarquons, que le ratio de rentabilité financière (R9) qui a pour objet de mesurer la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés, progresse successivement durant les trois années d'étude (2012/2013/2014). Donc on peut dire, que l'entreprise pourrait attirer des investisseurs potentiels importants et même de garder ses associés.

**Tableau N° 20 :** Les ratios d'endettement

| Ratios | Normes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| -L'endettement global<br>Total des Dettes (R10)<br>Total Passif | > à 80% | 0,35 | 0,32 | 0,31 |
| Total en % | | 35 % | 32 % | 31 % |
| -L'endettement réduit<br>Charges financières (R11)<br>EBE | > 20% | 0,007 | 0,03 | 0,009 |
| Total en % | | 0,7 % | 3 % | 0,9% |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Nous remarquons que d'endettement global (R10) diminue d'une façon importante au cours des trois années. Cela signifie que NAFATAL est peu endettée vu que les valeurs enregistrées sont inférieures à 35% et rembourse partiellement ses dettes.

- D'après le calcul de ratio d'endettement réduit ou d'exploitation (R11). Nous constatons que NAFTAL utilise ses propres ressources pour financer son cycle d'exploitation et son développement. En revanche, elle a moins de dettes, ce qui lui permettrait de s'endetter d'avantages pour une éventuelle extension d'activité.

**Tableau N° 21 :** Le ratio de solvabilité

| Ratios | Normes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| -La solvabilité financière<br><br>Situation Nette (R12)<br>Total du Bilan<br><br>Total en % | > 1/3 | 0,64<br><br>64 % | 0,69<br><br>69 % | 0,69<br><br>69 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Vu les résultats obtenus en calculant le ratio de solvabilité financière (R12), nous constatons que l'entreprise dispose d'un bon niveau de ressources propres durant les trois exercices (64% ; 69% ; 69%). Un niveau largement supérieur à 20% (celui exigé par les banques), donc on peut résumer que NAFTAL est bancable, c'est-à-dire, elle peut obtenir des crédits bancaires sans difficultés.

**Tableau N° 22** : Le ratio d'autonomie financière

| Ratios | Normes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| -L'autonomie financière<br><br>CP + Provision à caractère de dette (R13)<br>Total Dettes (DCT + DLMT)<br><br>Total en % | < à 1 | 2,24<br><br>224 % | 1,90<br><br>190 % | 2.27<br><br>227 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Le calcul du ratio d'autonomie financière (R13) fait ressortir des capitaux propres couvrant largement les dettes de l'entreprise (plus de 190%) durant les trois exercices étudiés. En conséquence, elle dispose d'une situation confortable financièrement, et d'une indépendance aux capitaux étrangers.

**Tableau N° 23 :** La capacité de remboursement

| Ratios | Normes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Endettement global (R14)<br>CAF<br><br>Total en % | < à 4 | 2,16<br><br>216 % | 3,28<br><br>328 % | 3,87<br><br>387 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Nous constatons que le ratio de la capacité de remboursement (R14) a progressé durant les trois exercices étudiés, les valeurs de (2,16 ; 3,28 ; 3,87) dans ce ratio signifient qu'il faut 2 ou 3 exercices, donc 2 ou 3 années de CAF, pour rembourser les dettes financières, c'est-à-dire, les dettes à long terme, ce qui se traduit par une opportunité de remboursement anticipée.

## 6. L'analyse du compte de résultat (Annexe N° 02)

Le compte de résultat est la synthèse, sur une période donnée des produits encaissés et des charges engagées au titre de l'activité de l'entreprise. Ce dernier, est construit autour de 3 types d'activités qui caractérisent l'entreprise :

- L'activité liée à la gestion courante de l'entreprise, appelée exploitation ;
- L'activité de nature financière ;
- L'activité à caractère plutôt extraordinaire.

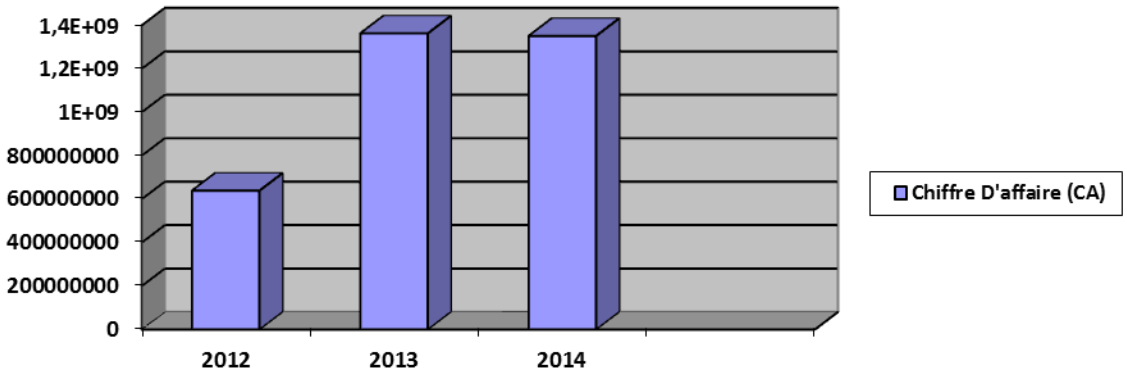
**Tableau N° 24 :** L'évolution du chiffre d'affaire (CA)

| Années / Poste | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Chiffre D'affaire | 639 366 117.21 | 1 363 226 136.60 | 1 351 351 954.30 |
| Variations | - | 723 860 019.39 | -11 874 182.3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Variations en % | - | 113 % | -12 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

**Schéma N° 05 :** L'évolution du chiffre d'affaire (CA)




**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

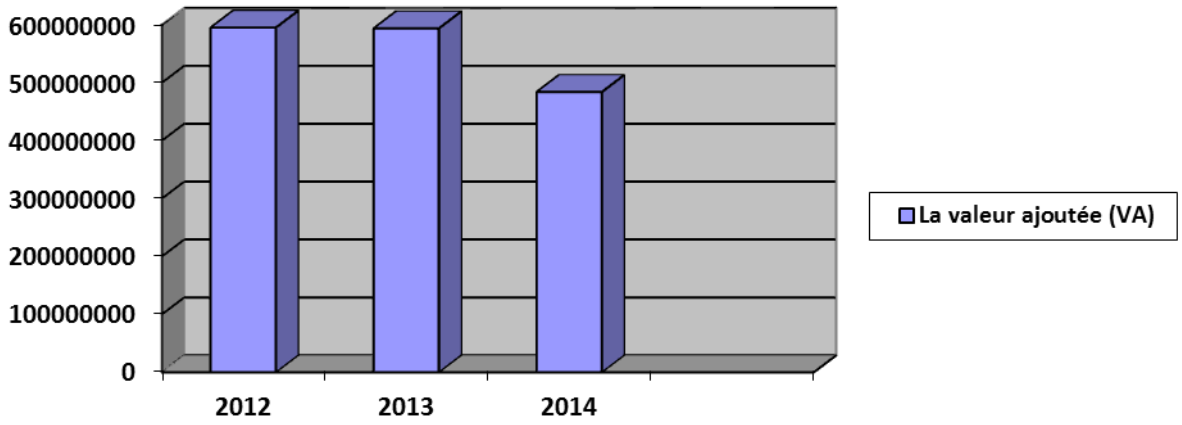
- NAFTAL a connu une augmentation très importante durant les trois années d'étude. La meilleure a été enregistrée en 2013 avec 113%, ce qui représente une performance remarquable pour l'entreprise. Cette croissance se traduit par l'augmentation de l'activité commerciale, d'où une stratégie commerciale efficace suivie par cette dernière.

**Tableau N ° 25 :** L'évolution de la valeur ajoutée (VA)

| Années / Poste | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Valeur Ajoutée | 595 214 848.18 | 593 484 215.39 | 584 137 461.55 |
| Variations | - | -1 366 632.79 | -9 346 753.84 |
| Variations en % | - | 1 % | -2 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

**Schéma N° 06 :** L'évolution de la valeur ajoutée (VA)




**Source : nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.**

- La valeur ajoutée (VA) représente la richesse nouvelle produite qui pourra être répartie sous forme de revenus. C'est une notion différente du chiffre d'affaires (CA) qui représente la somme de l'ensemble des ventes des entreprises. Pour l'économie nationale, c'est une contribution au produit intérieur brut (PIB). Sa régression durant les deux années provient des raisons évoquées précédemment, à savoir : la mauvaise maitrise des consommations externes et des équipements mis en œuvre.

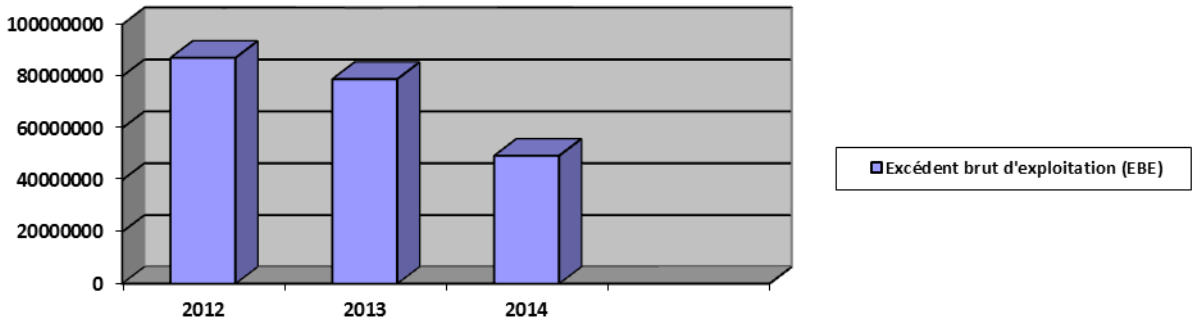
**Tableau N° 26 :** L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

| Années / Poste | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| EBE | 87 106 591.14 | 78 901 985.08 | 49 347 626.02 |
| Variations | - | -8 204 606.06 | -29 554 359.06 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Variations en % | - | -9 % | -37 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

**Schéma N° 07 :** L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE)




**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

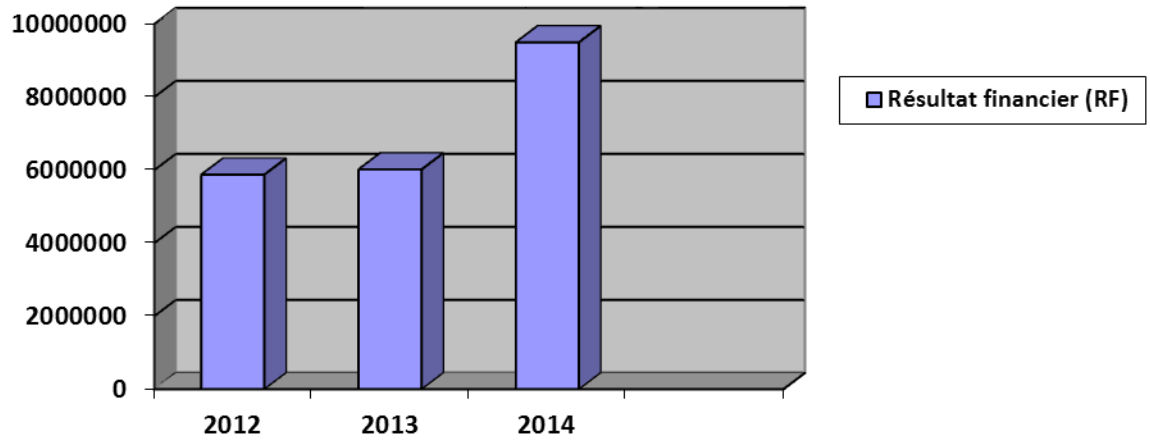
- L'EBE indique la ressource générée par le cycle d'exploitation de l'entreprise. C'est un indicateur de la performance commerciale. Il est positif et en nette régression de 2013 à 2014 cela démontre une baisse du volume des ventes. Cela provient exactement de l'augmentation enregistrée des charges du personnel.

**Tableau N ° 27 :** Evolution du résultat financier

| Années / Postes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Résultat financier | 5 874 942.62 | 6 019 849.34 | 9 501 186.32 |
| Variations | - | 1 144 906.72 | 3 481 336.98 |
| Variations en % | - | 20 % | 58 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

**Schéma N° 08 :** L'évolution du résultat financier (RF)




**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Le résultat financier est la marge dégagée par les activités financières réalisées par l'entreprise, qui est composé des éléments suivants : -les produits financiers qui sont constitués par les intérêts des placements de l'entreprise auprès des établissements financiers ; -les charges financières à savoir les intérêts payés sur les concours contractés auprès de ces établissements financiers. Nous constatons que le résultat financier augmente de plus en plus, ou passe de 20% à 58 % en 2014. Les placements effectués à partir de 2012, permettront à NAFTL de disposer des produits financiers et par conséquent, d'obtenir des résultats financiers positifs et significatifs.

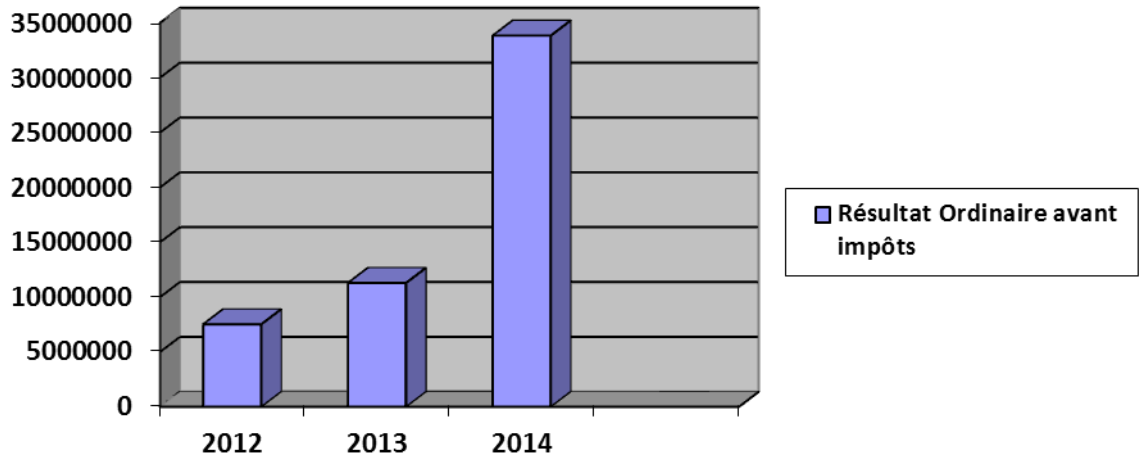
**Tableau N° 27 :** L'évolution du résultat ordinaire avant impôts

| Années / Postes | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| Résultat ordinaire avant impôts | 7 521 811.07 | 11 288 278.83 | 33 837 135.49 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Variations | - | 3 766 467.76 | 22 548 856.57 |
| Variations en % | - | 150 % | 300 % |

**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

**Schéma N° 09 :** L'évolution du résultat ordinaire avant impôts




**Source :** nous-mêmes à partir des données recueillies au niveau de NAFTAL.

- Le résultat ordinaire hors activité est le résultat dégagé sur les opérations exceptionnelles de l'activité de l'entreprise. Dans cette étude, nous constatons que le résultat ordinaire avant impôts progresse durant les deux dernières années avec un pourcentage très important, cette augmentation s'explique par l'accroissement du résultat financier.

## 7. Limites de notre analyse

Au cours de notre analyse de la gestion de la trésorerie de NAFTAL, nous avons rencontrés quelques difficultés et limites qui se résument comme suit :

- Schéma organisationnel très lourd, ce qui rend la circulation de l'information difficile et la centralisation des décisions provoque une lenteur des procédures de gestion.
- La centralisation de l'élaboration des états financiers qui reflète une gestion assistée.

- La méconnaissance des conditions bancaires et des échéances fournisseurs et clients.
- Les décalages de certaines dépenses et recettes engendre des montants fictifs qui ne reflètent pas la réalité de l'exercice analysé.

## Conclusion

Nous pouvons constater d'après les résultats obtenus précédemment que NAFTAL jouie d'un bon équilibre financier qui lui permet de faire face à ses échéances, de financer ses investissements et de rembourser ses dettes sans avoir recours à l'endettement.

Les ratios de liquidité général et de liquidité relative sont toujours supérieurs à 1 durant la période étudiée contrairement au ratio de liquidité immédiate, cela signifie que NAFTAL est capable de rembourser ces dettes à courts termes à partir de son actif circulant, mais elle s'avère n'être en mesure de faire face à ses échéances à partir uniquement de ses valeurs d'exploitation et ses valeurs réalisables.

Néanmoins, il faut prendre ces ratios avec beaucoup de réserve car l'obtention des produits financiers dépend essentiellement des placements de l'excédent de trésorerie dégagé permettant ainsi d'augmenter la rentabilité financière future.

A l'issue de notre analyse, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle NAFTAL s'est lancée dans une phase d'amélioration du diagnostic de ses points forts, de ses points faibles qui lui serviraient de clignotants pouvant lui permettre d'établir l'équilibre pour s'assurer d'une gestion adéquate et saine.

# Conclusion générale

## Critiques et suggestions

Nous pensons que les contraintes qui ralentissent l'optimisation de la gestion de la trésorerie peuvent faire l'objet d'ajustement avec pour effet de détendre les pressions de trésorerie, notre travail réalisé sur le terrain au niveau du District nous a permis de relever les points faibles suivants :

- Schéma organisationnel très lourd, ce qui rend la circulation de l'information difficile et la centralisation des décisions de gestion provoque une lenteur dans les procédures ;

- Les difficultés les plus rencontrées lors de la gestion de trésorerie au jour le jour sont essentiellement relatives aux incertitudes concernant les dates exactes de rentrés de fonds et des décaissements ;

- La dépendance du service de la trésorerie à la direction des finances et de comptabilité ;

- La négligence de la négociation régulière des conditions bancaires (les taux d'intérêts, les commissions, les agios etc…) ;

- Non existence d'une stratégie efficace de placement, compte tenu des excédents importants de trésorerie pour une meilleure rentabilité financière.

Après une analyse minutieuse de sa situation financière, nous constatons, que NAFTAL étant une entreprise publique à caractère commercial contribuant dans l'économie nationale dispose d'atouts considérables, et pour cela, nous présenterons modestement un ensemble de suggestions qu'on espère être en mesure d'apporter des améliorations de la trésorerie du Distict, celles-ci consistent en :

- La parfaite connaissance et maitrise des flux entrants et sortants de la trésorerie à court terme ;

- NAFTAL doit se doter d'un système d'informations efficace qui parvient donc à réduire l'incertitude pesant sur les montants et les dates de valeurs ;

- Le choix des clients et des fournisseurs en s'informant sur leurs situations financières, tout en faisant des diagnostics financiers des comptes de ces derniers, pour la prévention contre d'éventuels risques ;

- Le plan de trésorerie doit récapituler rigoureusement les prévisions d'encaissements et de décaissements afin de permettre au trésorier d'anticiper les besoins de financement ou bien de placements pour pouvoir effectuer des ajustements ;

- L'amélioration du suivi régulier de la trésorerie au jour le jour ou en date de valeur et effectuer un rapprochement bancaire rigoureux ;

- La gestion permanente de la trésorerie qui exige un transfert rapide de l'information en provenance des différentes sections du District. De même, le respect des procédures par les responsables commerciaux et autres détenteurs de données aiderait à l'amélioration de la gestion de trésorerie.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec des outils efficaces et surtout une véritable stratégie. Gérer sa trésorerie, c'est être permanemment en contact direct avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.

La gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, et par la suite à l'amélioration de sa rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie.

Notre enquête nous a mené à conclure que NAFTAL dispose d'un bilan bien structuré et équilibré par ses grandes masses durant l'ensemble des exercices étudiés. Elle présente aussi une trésorerie positive et excédentaire pendant les périodes en question.

Nous avons constaté que cette entreprise présente une situation financière très solvable. L'analyse nous a montré aussi que l'entreprise NAFTAL durant toute la période d'étude, a été en mesure de s'autofinancer chaque année. Donc elle représente une forte et large capacité d'autofinancement.

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle la structure financière de NAFTAL est saine et lui permet d'atteindre un équilibre financier.

L'analyse par la méthode des ratios, nous a indiqué une bonne capacité d'emprunt, une bonne autonomie financière, et une très bonne liquidité (quelle que soit générale, ou bien réduite, ou immédiate).

L'analyse de l'activité de NAFTAL nous a permis de déterminer que cette entreprise possède un bon niveau d'activité, durant les trois exercices étudiés. Ce que signifie que, cette entreprise pourra faire face à ces engagements et suivre son activité (cycle d'exploitation) ce qui confirme du même coup notre seconde hypothèse.

Comme toute analyse déjà faite auparavant, notre travail est loin d'être synthétique et définitif. Néanmoins, nous espérons avoir apporté un surplus et contribuer au mieux à l'amélioration de la gestion de la trésorerie du District commercial de NAFTAL.

# Bibliographie

## ➢ Les ouvrages :


- ABLE Pauline, « L'importance du diagnostic financier dans une entreprise », 2010.
- ALAZARD Claude Sabine, SEPARI - DECF MANUEL & APPLICATIONS : Contrôle de Gestion, 5ème Édition, Dunod, Collection 2012.
- ANNIE BELIER DELIENNE, SARUN KHATH, Gestion de trésorerie, Ed Dunod, paris, 2000.
- ANTRAIGUE Daniel, « Gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7ème éd, 1998.
- BANCEL F. ; Les choix d'investissement, méthodes traditionnelles, éd Economica, 1995.
- BERNARD. P, JOULIA. ; JULIEN-LAFERRIERE; TARDITS. J, « Mesure et Contrôle des Risques de Marché », Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- BOUDINOT A. ; FRABOT J.C, Techniques et pratique bancaire, 25ème éd, Dunod, Paris, 2008.
- BOUQUIN Henri, La maîtrise des budgets dans l'entreprise, EDICEF, 1992.
- CHAMBOST Babelle, Thierry CUYAUBERE, « Gestion financière », 3éme édition, Dunod, 2006.
- CHICHA K., Gestion et stratégie financière, Ed Houma, Alger, 2009.
- COHEN Elie, La gestion financière de l'entreprise et le développement financier, EDICEF, Paris, 1991.
- CORHA Albert, & MBANGALA Mapapa, Fondements de gestion financière: Manuel et applications, 2ème édition, Edition de l'Université de Liège, Belgique, 2007.
- COUSSERGUES Sylvie, Gestion de la Banque, Ed. Dunod, 1992.
- CUVILLER L., AMAZIRH M.A., SARDI A., « Pratique de la Comptabilité bancaire », Clet, 1981.
- DEPALLESNE G. ; J.JOBARD, « Gestion financier de l'entreprise »,11éme éd, 1997.
- DESMICHT François, Pratique de l'activité bancaire, 2ème éd, Dunod, Paris, 2007.
- DOV OGIEN : Gestion financière de l'entreprise, 2ème éd. Dunod, Paris, 2008.
- ELIEZ C., HUBERT DE LA BRUSLERIE, Trésorier d'entreprise ; Gestion des liquidités et des risques, 3ème Ed. Paris, 2012.

- ERRERA. J-M, « Pilotage bancaire et contrôle interne », Editions ESKA, Paris 1999.
- FORGET Jack - GESTION DE TRESORERIE : Optimiser la gestion financière d'une entreprise à court terme, Éditions d'ORGANISATION, 2005.
- GERARD ALFONSI, PAUL GRANDJEAN : pratique de la gestion et d'analyse financière, Ed. Organisation Paris, 2003.
- CHARREAUX Gérard, « La gestion financière de l'entreprise », 2ème éd, 2000, P61.
- GERVAIS Michel, Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise, Ed. Economica, 1991.
- GOUJET C. ; RAULET C. « contrôle de gestion et comptabilité analytique », 4ème éd, 2003, P122.
- GUILLOU J., « Comment négocier avec ses banquiers », Dunod, 2005.
- HENRI Meunier, BAROLET Françoise DE BOULMER, la trésorerie des entreprises plan de trésorerie, plan de financement, éd Dunod, 2006.
- HONORAT Philippe, Le budget facile pour les managers, 2ème éd, 2009.
- KEISER Anne-Marie, « Gestion Financière », 2ème éd, 1994.
- KNEIPE, P. « Trésorerie et finance d'entreprise », 3ème édition, Bruxelles : De Boeck université, 1997.
- LANGOIS G. et M.MOLLET, « Manuel de gestion financière », éd Berti, 2006.
- LAURENT Emmanuel, optimiser la gestion de trésorerie, editors publi-book, France, 2006.
- LAUZEL Pierre ; TELLER Robert, Contrôle de gestion et Budgets, Ed. SIREY, 7ème Edition, 1994.
- MELYON Gérard, Gestion financière, 4ème éd, France, 2007.
- POLONIAT Bruno, «La nouvelle gestion de trésorerie», 2ème éd, 1997.
- PLUMELLE Bernadette, « le financement de l'éducation » », Revue internationale d'éducation de Sèvres, 2014.
- ROLLANDE BERNET Luc, Principes de techniques bancaire, 4ème éd, Paris, 2008.
- ROUACH Michel & Gérard NAULLEAU, Le contrôle de gestion bancaire et financier, Ed. Banque Editeur, 1990.
- ROUYER Gérard, CHOINEL Alain, la banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement, 3ème éd, Dunod, Paris, 2003.
- SION, M. « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3ème édition, Paris, 2003.

- SIMON Y., Finance d'entreprise, 9ème éd, Dalloz., 2005.
- SOME Camille, mémoire, La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB, 2006.
- THIBANT Jean Pierre, Analyse financière de la PME, 2éme édition, 2006.
- VILLENEUVE Jacques, « Analyse d'états financiers par les ratios », éd Québec, Septembre 2003.


## ➢ Les mémoires :


- Dr. GUENDOUZI Brahim, « Les relations banques / entreprises publiques », UMMTO, Juin 2012.
- MBAYE Aminata, Conception d'un budget de trésorerie en date de valeur pour optimiser la gestion de la trésorerie, Centre Africain d'études Supérieures en gestion, Octobre 2012.
- NSONKINOMBAYE Joyce Karel Stevens, LA VALORISATION DES EXCEDENTS DE TRESORERIE, Centre Africain d'études Supérieures en gestion, Décembre 2009.


## ➢ Les revues :


- Dadi Addoun, « Les prévisions de la trésorerie », revue INEPD, 2012.
- Modèle de la capacité de gestion financière - Guide d'application, Bureau du vérificateur général du Canada, avril 2003.


## ➢ Cours :


- Mr AROUNA B, « Cours analyse financière 2012 - 2013 ».


## ➢ Les sites internet :


- www.abcbourse.com.
- www.raiffeisen.ch : « Liquidités et placement du patrimoine ».
- www.boursedescredits.com.
- www.trader-finance.fr.
- www.banque.comprendrechoisir.com.


## ➢ Autres :


- Documents de la Banque Extérieure d'Algérie.

# Liste des abréviations :

**AC** Actif Circulant ;
**ACE** Actif Circulant d'Exploitation ;
**AT** Actif de Trésorerie ;
**BFR** Besoins en Fonds de Roulement ;
**BFRE** Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation ;
**BFRHE** Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation ;
**CA** Chiffres d'Affaires ;
**CFB** Cash-Flow Brut;
**CFN** Cash-Flow Net;
**CP** Capitaux Propres ;
**CR** Compte de Résultats ;
**CMP** Centre Multi Produits ;
**CNC** Conseil National de Comptabilité ;
**CSD** Centre de Stockage et de Distribution ;
**DAT** Dépôts à Terme ;
**DCT** Dettes à Court Terme ;
**DE** Dette d'Exploitation ;
**DFI** Dette Fournisseur d'Immobilisation ;
**FCP** Fond Commun de Placement ;
**FR** Fonds de Roulement ;
**FRN** Fonds de Roulement Net ;
**GD** Gestions Directes ;
**GL** Gestions Libres ;
**GPL** Gaz du Pétrole Liquéfié ;
**HT** Hors taxes ;
**ING** Informatique de Gestion ;
**OEC** Organisation des Experts Comptables ;
**PME** Petite et Moyenne Entreprise ;
**PMI** Petite et Moyenne Industrie ;
**PVA** Points de Vente Agrées ;
**RN** Résultat Net ;
**SPA** Société Par Action ;
**SICAV** Société d'Investissement à Capital Variable ;
**TCR** Tableau des Comptes de Résultats ;
**TFT** Tableau des Flux de Trésorerie ;
**TTC** Toutes Taxes Comprises ;
**TAC** Tickets A Crédit ;
**TVA** Taxe sur Valeur Ajoutée.

- **Liste des tableaux :**

**Tableau N° 01 :** La présentation du budget de la trésorerie.

**Tableau N° 02 :** Le modèle de plan de la trésorerie adapté.

**Tableau N° 03**: Le modèle de tableau de bord adapté.

**Tableau N° 04 :** La première partie du tableau de financement.

**Tableau N° 05 :** La deuxième partie du tableau de financement.

**Tableau N° 06 :** Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net de l'ordre des experts comptables (O.E.C).

**Tableau N° 07 :** Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat d'exploitation de l'ordre des experts comptables (O.E.C).

**Tableau N° 08 :** Composition d'un pool type de 5 banques.

**Tableau N° 09 :** La nature des vérifications selon les types de documents.

**Tableau N° 10 :** Les grandes masses du bilan fonctionnel horizontal.

**Tableau N° 11 :** Comparatif de la situation financière du District Commercial NAFTAL de 2012 à 2014 retracé en grandes masses du bilan.

**Tableau N° 12 :** Le fonds de roulement (FRN) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

**Tableau N° 13 :** Les flux de l'activité d'exploitation (méthode directe)**.**

**Tableau N° 14 :** Les flux d'activité d'exploitation (méthode indirecte).

**Tableau N° 15 :** Calcul de la CAF à partir du résultat net.

**Tableau N° 16 :** Calcul de cash-flow net.

**Tableau N° 17 :** Les ratios de structure.

**Tableau N° 18 :** Les ratios de liquidité (La trésorerie).

**Tableau N° 19 :** Les ratios de rentabilité.

**Tableau N° 20 :** Les ratios d'endettement.

**Tableau N° 21 :** Le ratio de solvabilité.

**Tableau N° 22 :** Le ratio d'autonomie financière.

**Tableau N° 23 :** La capacité de remboursement.

**Tableau N° 24 :** L'évolution du chiffre d'affaire (CA).

**Tableau N° 25 :** L'évolution de la valeur ajoutée (VA).

**Tableau N° 26 :** L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

**Tableau N° 27 :** L'évolution du résultat ordinaire avant impôts.

- **Liste des figures :**

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

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

**Figure N° 03 :** La place du trésorier dans les groupes multinationaux.

**Figure N° 04** : Le budget de trésorerie**.**

**Figure N° 05 :** La structure générale du district commercialisation de Tizi Ouzou.

**Figure N° 06 :** La structure du service de la trésorerie de NAFTAL.

**Figure N° 07 :** Le circuit du dossier de paiement.

- **Liste des schémas :**

**Schéma N° 01 :** Les grandes masses du bilan (2012/2013/2014).

**Schéma N° 02 :** L'évolution du fonds de roulement.

**Schéma N° 03** : L'évolution du besoin en fonds de roulement.

**Schéma N° 04 :** L'évolution de la trésorerie nette.

**Schéma N° 05 :** L'évolution de la capacité d'autofinancement.

**Schéma N° 06 :** L'évolution du chiffre d'affaire (CA).

**Schéma N° 07 :** L'évolution de la valeur ajoutée (VA).

**Graphe N° 08 :** L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

**Graphe N° 09 :** L'évolution du résultat financier (RF).

**Graphe N° 10 :** L'évolution du résultat ordinaire avant impôts.

# Annexes

# Table des matières

Introduction générale ..... 1

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de trésorerie ..... 3

Introduction au chapitre ..... 3

Section 1 : Définition des différents concepts de base ..... 3

1. La place de la gestion financière dans l'entreprise ..... 3

1.1. Définition et objectifs de la gestion financière ..... 4

1.1.1. Définition ..... 4

1.1.2. Objectifs de la gestion financière ..... 5

2. Définition et objectifs de l'analyse financière ..... 6

2.1 Définition de l'analyse financière ..... 6

2.2 Objectifs de l'analyse financière ..... 6

2.3. Les éléments constitutifs de l'analyse financière ..... 7

2.3.1. Analyse de la solvabilité ..... 7

2.3.2. Analyse de la rentabilité ..... 8

**La rentabilité globale** ..... 9

Section 2 : présentation des approches de la trésorerie et de ses fonctions ..... 11

1. Approches théorique de la trésorerie et de ses objectifs dans l'entreprise ..... 11

1.2. L'approche par le bilan ..... 12

1.2.1. Le concept de Fonds de roulement ..... 12

1.2.2. Le concept du besoin en fonds de roulement ..... 12

1.2.3. Le concept de trésorerie ..... 13

1.3. L'approche par les flux ..... 13

1.3.1. Le tableau des flux de trésorerie ..... 13

1.3.2. Objectifs de la gestion de la trésorerie de l'entreprise ..... 14

2. Les fonctions de la trésorerie ..... 15

2.1. La gestion des liquidités ..... 15

2.2. La gestion des risques financiers ..... 16

3. 1. Les éléments constitutifs de la trésorerie ..... 17

3.1.1. Le budget des encaissements ..... 17

3.1.2. Le budget des décaissements ..... 17

3.2 La banque ..... 17

3.2.1. Le rapprochement bancaire ..... 17
3.2.2 Le compte bancaire ..... 18
Section 3 : La fonction du trésorier dans l'entreprise ..... 19
1. Définition et évolution du métier du trésorier ..... 19
1.1. Définition du trésorier ..... 19
1.2. Evolution historique du métier du trésorier ..... 20
1.2.1. Avant les années 1970 « le trésorier comptable » ..... 20
1.2.2. Les années 1970 « la trésorerie zéro » ..... 20
1.2.3. Les années 1980 : « la gestion des risques » ..... 21
2. le rôle et les missions du trésorier dans l'entreprise ..... 21
2.1. Le rôle du trésorier dans l'entreprise ..... 22
2.2. La place du trésorier dans l'entreprise ..... 23
2.3. Les missions du trésorier ..... 26
3. Les besoins, les moyens et les modes de paiement du trésorier ..... 27
3.1. Le trésorier et les besoins de financement de l'exploitation ..... 27
3.2. Le trésorier et la gestion de liquidités ..... 27
3.3. Les moyens et modes de paiement du trésorier ..... 28
Conclusion au chapitre ..... 29
Chapitre II : Les prévisions de la trésorerie et la gestion des liquidités ..... 30
Introduction au chapitre ..... 30
Section 1 : le budget, le plan et les prévisions de la trésorerie ..... 31
1. Le budget de la trésorerie ..... 31
1.1. Définition ..... 31
1.2. Elaboration du budget de trésorerie ..... 34
1.2.1. La collecte des informations ..... 35
1.2.2. Les budgets partiels de la trésorerie ..... 35
1.2.2.1. Le budget des encaissements ..... 36
1.2.2.2. Le budget de TVA ..... 36
1.2.2.3. Le budget des décaissements ..... 37
1.2.2.4. Le budget de la trésorerie ..... 37
1.3. Le budget récapitulatif de trésorerie ..... 38
1.3.1. La version initiale du budget ..... 38

1.3.2. Le budget de la trésorerie ajusté ..... 38
1.4. Les objectifs du budget de la trésorerie ..... 38
1.5. La détermination des besoins de la trésorerie ..... 39
2. Le plan de la trésorerie ..... 40
2.1. Définition ..... 40
2.2. Présentation du plan de la trésorerie ..... 40
2.3. Le tableau de bord du trésorier ..... 41
2.4. Elaboration d'un plan de trésorerie ..... 42
2.5. Les cas de la trésorerie ..... 42
2.5.1. En cas d'excédent de la trésorerie ..... 43
2.5.2. En cas de trésorerie déficitaire ..... 43
3. Les prévisions de la trésorerie ..... 43
3.1. Les besoins d'informations pour la prévision ..... 44
3.1.1. Les informations pour la gestion à très court terme ..... 44
3.1.2. Les informations pour la gestion à plus long terme ..... 44
3.1.3. Sélection des sources appropriées d'information ..... 44
3.1.4. Les systèmes d'informations existants ..... 45
3.1.5. Les systèmes d'informations spécifiques ..... 46
3.2. Les différentes prévisions élaborées par le trésorier ..... 47
3.2.1. Les prévisions de positionnement de flux quasi certains ..... 47
3.2.1.1 Les encaissements ..... 47
3.2.1.2. Les décaissements ..... 48
3.3. Positionnement des flux bancaires incertains ..... 49
3.3.1. Le positionnement sur pari ..... 50
3.3.2. Le positionnement sur loi statistique ..... 50
3.3.3. Le positionnement sur le forfait ..... 50
Section 2 : Les outils de la gestion de la trésorerie ..... 51
1. Le tableau de financement (analyse dynamique) ..... 51
1.1. Définition ..... 51
1.2. La première partie du tableau de financement ..... 51
1.3 La deuxième partie du tableau de financement ..... 53
2. L'apport de la comptabilité à la gestion de la trésorerie ..... 54

2.1. Le tableau de trésorerie de l'ordre des experts comptables (O.E.C) ..... 55
2.1.1. La logique du tableau ..... 55
3. L'intérêt du tableau des flux de trésorerie ..... 59
4. L'analyse financière par les ratios ..... 60
4.1. Définition du ratio ..... 60
4.2. L'utilité et le choix des ratios ..... 60
4.2.1. L'utilité des ratios ..... 60
4.2.2. Le choix des ratios ..... 61
4.3. Les différents ratios ..... 61
4.3.1. Les ratios de structure ..... 61
4.3.1.1. Ratios de liquidité ..... 62
4.3.1.2. Ratio d'endettement ..... 62
4.3.2. Ratio de solvabilité ..... 63
4.3.2.1. Ratio d'autonomie financière ..... 64
Section 3 : L'environnement bancaire, conditions et négociations ..... 65
1. Les Principaux termes à connaître ..... 65
1.1. La date de compensation ..... 65
1.2. Date d'opération ..... 65
1.3. Date de valeur ..... 66
1.4. Heure de caisse ..... 66
1.5. Le jour de valeur ..... 66
1.6. Les jours de banque ..... 67
1.7. Le float ..... 67
1.8. Les différents taux appliqués par la banque ..... 67
1.9. Les commissions ..... 67
1.10. Le ticket d'agios ..... 68
2. Le problème du choix de la banque par l'entreprise ..... 68
2.1. Le nombre de banques ..... 68
2.1.1. Du point de vue de la gestion de trésorerie ..... 69
2.1.2 Du point de vue de la négociation des conditions bancaires ..... 69
2.1.3. Le niveau des besoins nécessaires au financement de l'exploitation ..... 70
2.1.4. La spécificité du secteur d'activité ..... 70

2.1.5. Le développement de l'activité ..... 70
2.2. Les critères du choix d'une banque ..... 71
2.3. Constitution et organisation du pool bancaire ..... 71
3. Les négociations des conditions bancaires ..... 73
3.1. Négocier les exigences bancaires ..... 73
3.1.1 Attendre le moment opportun ..... 73
3.1.2. Négocier les conditions bancaires pour les opérations internationales ..... 74
3.1.3. La nécessité de négocier régulièrement ..... 74
3.2 Le placement des excédents ..... 74
3.2.1. Les critères de choix d'un placement ..... 74
3.2.2. Les placements bancaires ..... 75
3.2.3. Les placements sur le marché monétaire ..... 75
4. Les supports de vérification des conditions bancaires ..... 76
Conclusion au chapitre ..... 77
Chapitre III : Analyse de la situation financière de NAFTAL ..... 78
Introduction au chapitre ..... 78
Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL. ..... 78
1. Présentation générale du District Commercial NAFTAL ..... 78
1.1. Historique de l'organisme d'accueil ..... 78
1.2. Présentation du district COM Tizi-Ouzou ..... 79
1.3. Missions et activités de l'organisme d'accueil ..... 79
1.4. Situation informatique de l'organisme d'accueil ..... 79
1.5 Organisation de l'organisme d'accueil ..... 80
2. Description de l'organisation générale ..... 82
2.1 Présentation des différents départements ..... 82
2.1.1. Le département commercial ..... 82
2.1.1.1. La cellule recouvrement ..... 82
2.1.1.2. Le service carburant ..... 82
2.1.1.3. Le service lubrifiants et produits spéciaux ..... 83
2.1.1.4. Le service pneumatique ..... 83
2.1.1.5. Le service réseau ..... 83
2.1.2. Le département finances et comptabilité ..... 84

2.1.2.1. La cellule du contrôle juridique ..... 84
2.1.2.2. Le service de trésorerie ..... 84
2.1.2.3. Le service de la comptabilité générale ..... 84
2.1.2.4. Le service coût et budget ..... 85
2.1.3. Le département administration et moyens généraux ..... 85
2.1.3.1. Le service des moyens généraux ..... 85
2.1.3.2. Le service administration ..... 85
2.1.3.3. Service ressources humaines ..... 85
2.2. La présentation du centre multi produit (CMP) ..... 86
2.3. La présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) ..... 86
Section2 : L'exposé méthodologique et le service de la trésorerie ..... 87
1. La démarche méthodologique suivie au cours de notre stage ..... 87
2. La présentation du service trésorerie ..... 87
3. La section recettes ..... 88
3.1. La journée comptable ..... 89
3.2. Les activités de section recettes ..... 89
4. La section dépenses ..... 89
4.1. Les activités de la section ..... 89
4.2. Le circuit du dossier de payement ..... 90
Section 3 : l'analyse de la situation financière du District Commercial NAFTAL de Tizi Ouzou de l'année 2014 ... 92
1. Les enjeux du passage de NAFTAL au SCF en 2010 ..... 92
2. Analyse des comptes du bilan ..... 93
2.1. Le bilan fonctionnel ..... 93
2.2. L'analyse horizontale ..... 94
3. L'analyse du tableau des flux de trésorerie (TFT) ..... 99
3.1. La méthode directe ..... 99
3.2. La méthode indirecte ..... 100
4. L'analyse par les cash-flows ..... 102
4.1. Définition de cash-flow ..... 102
5. L'analyse par les ratios ..... 103
6. L'analyse du compte de résultat ..... 108

7. Limites de notre analyse ..... 113

Conclusion au chapitre ..... 114

Critiques et suggestions ..... 115

Conclusion générale ..... 116

Bibliographie ..... 117