

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



*Mémoire de fin de cycle*



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

*Option : Finance d'entreprise*

*Thème*

**Le tableau des flux de trésorerie comme instrument  
de la gestion financière à court terme cas  
« ELECTRO-INDUSTRIES »**

**Réalisé par :**

M<sup>lle</sup> : SEMAR Lisa

M<sup>lle</sup> : SAAD Fatima

**Diriger par :**

M. OUSSAID Aziz

**Membres du jury :**

**Président :** M. SAM Hocine, MCB UMMTO

**Examineur :** M. RECHAM Lyes, MAA UMMTO

**Rapporteur :** M. OUSSAID Aziz, MAA UMMTO

**Promotion 2020/2021**

# Remerciements

*Nous voudrions tout d'abord remercier le bon DIEUX, le plus généreux qui nous a éclairé notre chemin et nous a donné la force et la volonté qui nous ont permis de pouvoir réaliser ce modeste travail malgré la situation actuelle de cette épidémie du COVID-19.*

*Nous tenons à exprimer notre Profonde gratitude à notre promoteur, monsieur **OUSSAID AZIZ** pour nous avoir encadrés et guidés tout au long de notre projet, pour ses conseils judicieux et minutieusement prodigués.*

*On joint nos grands remerciements particulièrement à **Mr TAGHROUT MOHAND** qui nous a apporté son aide durant la période de notre stage pratique au sein du département finance et comptabilité, et tous le personnel **d'ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA** pour l'esprit de coopération et la courtoisie dont ils ont fait preuve.*

*Nous remercions également l'ensemble des membres du jury ; qui ont eu l'amabilité d'accepté d'examiner ce travail et de l'évaluer, qu'il trouve ici l'expression de non-respect le plus profond.*

*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.*

*À tous ces intervenants, nous présentons nos remerciements, notre profond respect et notre gratitude la plus sincère.*

# dédicaces

*Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut . . .  
Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance  
Aussi c'est tout simplement que je dédie ce modeste travail :*

## ***A ma très chère Mère***

*Tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir, tout ce que je peux t'offrir  
ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je porte.*

*En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour  
l'affection dont tu m'as toujours entouré puisse Dieu le tout puissant, te préserve et t'accorde  
santé, longue vie et bonheur.*

## ***A mon très cher père***

*L'épaule solide, l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon respect.  
Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que Dieu te préserve et te procure santé,  
longue vie et bonheur.*

## ***A mon cher frère Younes***

*Pour toute l'ambiance dont tu m'as entouré, pour toute ta spontanéité et ton élan  
chaleureux, je te dédie ce travail puisse dieu le tout puissant réalise tous tes souhaits.*

## ***A mes chères copines***

*'Rima', 'Thileli', 'Thanina'. Un grand merci pour votre soutien, vos encouragements, votre  
aide. Avec toute mon affection et estime je vous souhaite beaucoup de réussite et de bonheur.*

## ***A Mon binôme***

*À toi "Fatima", sans qui ce travail n'aurait pu se concrétiser, merci pour ton soutien moral, ton  
aide, que Dieu te protège ainsi toute ta famille.*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit réalisé, je vous dis  
merci.*

***Lisa***

# dédicaces

*Au nom d'ALLAH, le clément et miséricordieux.*

*Après avoir loué et rendu gloire à ALLAH qui m'a donné la santé et l'inspiration nécessaire pour mener à bien ce travail sous l'estime de son prophète MOHAMED (Paix et salut sur lui)*

*Je dédie ce travail à :*

***Mes chers parents : Saad Amar et Abermil Hadjila***

*A qui je dois tout, et pour qui aucune dédicace ne saurait exprimer mon profond amour, ma gratitude, ni mon infinie reconnaissance pour l'ampleur des sacrifices et des souffrances que vous avez endurés pour pouvoir m'éduquer et pour mon bien être. Vos prières ont été pour moi un grand soutien moral tout au long de mes études.*

*Ce modeste travail paraît bien exigü pour traduire une reconnaissance infinie envers une mère et un père aussi tendre dont j'ai la fierté d'être la fille. Puisse ce jour être la récompense de tous vos efforts et l'exaucement de vos prières tant formulées.*

*Puisse Allah tout puissant vous protéger, vous procurer longue vie, santé et bonheur afin que je puisse vous rendre un minimum de ce que je vous dois.*

***Mon petit frère,***

*Tahar à qui je souhaite beaucoup de réussite et de bonheur dans sa vie professionnelle que privée.*

*Que le beau DIEU le protège.*

***Mes chères sœurs et leurs maris***

*Je vous dédie ce mémoire ; vos soutiens et vos conseils ne m'ont jamais fait défaut. Ce travail m'offre l'occasion de vous réitérer mon amour et c'est l'occasion aussi de vous rappeler que le lien de sang est sacré et qu'il ne sera que ce que nous en ferons.*

***Mes chers neveux***

*Que dieu vous protège et vous accorde santé, longue vie et réussite.*

***Ma chère copine***

*Hakima, un grand merci pour votre soutien, vos encouragements, votre aide. Avec toute mon affection et estime, je te souhaite beaucoup de réussite et de bonheur dans votre vie professionnelle que privée.*

*Je prie Dieu pour que notre amitié et fraternité soient éternelles...*

***Mon binôme***

*Lisa qui a été à mes côtés et ma encouragé pour accomplir ce travail, et j'avoue que j'ai fait le bon choix qu'elle soit mon binôme. Ainsi toute sa famille.*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit réalisé, je vous dis merci*

***Fatima***

## Liste des abréviations

---

**BFR** : Besoin en Fond de Roulement

**BFRE** : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation

**BFRHE** : Besoin en Fond de Roulement Hors d'Exploitation

**BMTN** : Billets à Moyen Terme Négociable

**BT** : Billets de Trésorerie

**BDT** : Basse de Tension

**CAF** : Capacité d'Auto Financement

**CCP** : Compte Courant Postal

**CEI** : Commission Electronique Internationale

**CMCC** : Crédit de Mobilisation des Créances Commerciales

**CT** : Cout Terme

**D** : Dépense

**DFC** : Direction Finance et Comptabilité

**DCM** : Direction Commerciale et Marketing

**DRHO** : Direction Ressource Humaine et Organisation

**EI** : Electro-Industrie

**ENEL** : Entreprise Nationale Electro-Industrie

**EPE** : Entreprise Publique Economique

**FR** : Fond de Roulement

**FRNG** : Fond de Roulement Net Globale

**IBS** : Impôts sur Bénéfice des Sociétés

**IFRS** : International Financial Reporting Standards (norme d'information financière internationale)

**IRG** : Impôts sur Revenu Global

**OEC** : Ordre des Experts Comptable

**OPCVM** : Organisme de Placement Collectifs en Valeur Mobilière

**PDG** : Président Directeur Générale

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**R** : Recette

**SONELEC** : Société Nationale d'Electricite

**SPA** : Société Par Action

**TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle

**TCN** : Titre de Créance Négociable

**TN** : Trésorerie Nette

## Liste des abréviations

---

**TFT** : Tableau des Flux de Trésorerie

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**UTR** : Unité Transformateur

**VM** : Valeur Mobilières

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière</b>	
Introduction .....	5
Section 1 : La gestion financière de l'entreprise .....	6
Section 2 : Les relations de la gestion financière avec les autres sciences .....	17
Section 3 : Les cycles de l'entreprise .....	18
Conclusion du chapitre.....	22
<b>Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie</b>	
Introduction .....	23
Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise.....	24
Section 2 : La gestion de trésorerie .....	37
Section 3 : Le tableau des flux de trésorerie .....	43
Conclusion du chapitre.....	58
<b>Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »</b>	
Introduction .....	59
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
Section 2 : Service finance .....	69
Section 3 :Analyse des tableaux des flux de trésorerie au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA.....	73
Conclusion du chapitre.....	81
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>85</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>88</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>89</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>89</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>90</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>91</b>

## Introduction générale

---

Chaque année des milliers d'entreprises sont confrontées à des difficultés de trésorerie. Le phénomène n'affecte pas seulement des entreprises de petites et moyennes dimensions ou encore non rentables mais aussi des entreprises rentables. Les difficultés de trésorerie que connaissent les entreprises tiennent à l'évolution des économies modernes, qui caractérise par un environnement économique et financier très risqué dans lequel elles évoluent. Ceci est principalement dû à l'instabilité de l'économie, face aux mutations accélérées que connaissent les sociétés, à la concurrence accrue entre les différents acteurs et secteurs d'activité, à l'émergence de nouvelles zones économiques, et aux innovations technologiques.

Ainsi, les techniques de gestion moderne dont celles relatives à la gestion financière permettant d'expliquer les situations et les évolutions financières et aide à la prise de décision relatives aux investissements et aux financements ainsi qu'aux décisions de gestion efficace des risques financiers.

La gestion financière est le champ de la finance relatif aux décisions financières des entreprises. Elle est considérée comme l'analyse de la valeur créée par l'entreprise, des atouts et des risques concernant la performance opérationnelle, ainsi que la définition des choix des politiques d'investissement, de financement et de gestion de la trésorerie. Son objet essentiel est, cependant, l'analyse et la maximisation de la valeur de la firme pour ses actionnaires envisagés sur une longue période.

Dans ce contexte, la gestion financière est devenue un outil de gestion nécessaire et indispensable au pilotage de l'entreprise. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer « **la gestion de trésorerie** ».

Cependant, la gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises. Du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie ; elle mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière. Dans le but de garantir les trois préoccupations suivantes :

- La Solvabilité : honorer les engagements à leurs échéances au moindre coût ;
- La Rentabilité : bénéficier du placement des excédents de trésorerie en tirant un maximum de profit ;
- La Sécurité : se protéger des risques de taux et de change et des conditions bancaires.

## Introduction générale

---

D'une certaine manière, la gestion de trésorerie cible la garantie des trois points précisés si dessus devant des facteurs qui nécessitent une telle gestion (La hausse des taux d'intérêts ; les fluctuations économiques ; l'insuffisance des fonds propres ; risques de change, etc.).

De ce fait, la gestion de trésorerie qui constitue une pierre angulaire devient de nos jours, une préoccupation majeure au sein de toute organisation.

Parmi les outils de la gestion de trésorerie le tableau des flux de trésorerie qui fait partie des états financiers et des documents comptables obligatoires pour les sociétés présentant des comptes consolidés, avec le compte de résultats car il permet d'obtenir rapidement une vision des éléments suivants :

- La trésorerie générée par l'exploitation de l'entreprise ;
- Le montant des investissements réalisés ;
- Les flux liés au financement de l'entreprise (emprunt, émissions d'actions, dividendes) ;
- La position de trésorerie de l'entreprise.

De ce fait, nous avons opté pour un sujet qui nous semble porteur d'intérêt intitulé : « le tableau des flux de trésorerie comme instrument de la gestion financière à court terme, cas d'ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA ».

Notre étude a pour objectif de comprendre la manière avec laquelle la trésorerie est gérée au sein des entreprises industrielles ainsi que l'importance de sa mise en place dans cette dernière. Plus précisément d'apporter un éclairage assez puissant sur le tableau des flux de trésorerie.

C'est dans le cadre que s'inscrit notre travail de recherche qui porte sur la question principale suivante :

**« En quoi le tableau des flux de trésorerie, comme état financier, peut-il être un instrument fiable pour la gestion financière à court terme au sein d'une entreprise ? »**

De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- « Quels sont les apports du tableau des flux de trésorerie pour la gestion de trésorerie d'une entreprise ? »
- « Quelles sont les limites de l'étude des flux de trésorerie ? »

## Introduction générale

---

- « Quelles est l'importance du tableau des flux de trésorerie dans la gestion financière de l'entreprise ? »

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en se basant sur les hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées et que l'on peut formuler comme suit :

- Le TFT est un outil efficace pour la gestion de trésorerie.
- Le tableau des flux de trésorerie Permet de porter un jugement sur la santé financière de l'entreprise et d'éclairer la prise de décision.

Le choix de ce sujet et de l'organisme n'est pas le fruit du hasard mais d'une décision plutôt objective. En premier lieu, ce sujet est lié directement à notre spécialité "Finance d'Entreprise" qui est une discipline dont l'objet d'étude s'étend à l'ensemble des problèmes financiers d'une firme. En deuxième lieu, l'analyse de la dimension des flux de trésorerie qui permet de dégager les informations pertinentes sur la situation de trésorerie de l'entreprise afin de mieux cerner le risque de faillite. Enfin, le choix d'ELECTRO-INDUSTRIES comme lieu de recherche est motivé par le fait qu'elle représente l'une des grandes entreprises qui occupe une place importante dans l'économie Algérienne. Par ailleurs, les entreprises du secteur industriel sont les plus confrontés aux problèmes financiers.

La réalisation de ce travail s'articule sur deux axes de recherches : la recherche documentaire et l'enquête de terrain, c'est ainsi que la recherche documentaire nous permettra de comprendre les différents concepts liés à la gestion financière et la trésorerie ainsi que ces mouvements à travers la consultation des ouvrages, articles et sites internet. L'enquête de terrain vise à répondre à notre problématique de recherche à travers le cas réel qui est ELECTRO-INDUSTRIES par l'analyse de ses documents comptables et financiers.

Afin de mieux cerner notre travail de recherche, nous avons jugé utile de le diviser en trois chapitres :

Le premier chapitre, intitulé : « **Cadre conceptuel sur la gestion financière** » dans lequel nous tenterons tout d'abord de définir la gestion financière, de dégager sa mission et ses tâches et de montrer sa relation avec les autres sciences.

Le deuxième chapitre, nommé : « **La gestion de la trésorerie par le tableau de flux de trésorerie** », portera sur le cadre théorique et conceptuel dans lequel on va exposer les

## Introduction générale

---

notions de base de notre étude tel que : la trésorerie, la gestion de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie.

Le troisième chapitre, titré :« **Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES** », illustre un cas pratique qui nous permettra de bien cerner et d'apprécier les notions théoriques évoquées dans les deux premiers chapitres avec une application sur le terrain.

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

## Introduction

Le monde de la finance de l'entreprise est un univers complexe, difficile à cerner, de ce fait la gestion financière occupe une place privilégiée au sein de l'ensemble de la gestion de toute entreprise.

Cette gestion est une discipline qui permet d'expliquer les phénomènes financiers et aide à la prise de décision relative aux investissements et financements.

La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet.

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première section sera consacrée aux fondements de la gestion financière. La relation de la gestion financière et les autres sciences fera l'objet de la deuxième section de ce chapitre. Enfin, la troisième section traitera les principaux cycles de l'entreprise.

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

## Section 1 : la gestion financière de l'entreprise

La gestion financière constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations de s'assurer une insertion efficace dans leur environnement financier.

Une gestion efficace des mouvements de fonds au sein de l'entreprise implique l'existence des projets ou de but qu'une firme vise à réaliser.

### 1.1 Concepts généraux

#### 1.1.1 Définition de la gestion financière

Plusieurs définitions peuvent être données à la gestion financière, parmi elle, on peut retenir celle-ci :

« La gestion financière est une discipline fondée sur la prévision des flux financiers et des équilibres de structures globaux. Elle a ainsi un rôle déterminant dans la politique générale de l'entreprise et toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne la politique générale de la firme : sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie »<sup>1</sup>.

« La gestion financière constitue un ensemble de méthodes d'analyse et d'outils et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisation de s'assurer une insertion efficace dans son environnement financier »<sup>2</sup>.

« La gestion financière est l'ensemble de décision et d'action de domaine financier pour équilibrer les besoins et les ressources de financement tant pour le long terme que pour le court terme »<sup>3</sup>.

#### 1.1.2 Les objectifs de la gestion financière

Après avoir définie la gestion financière on peut distinguer ces quatre principales tâches et qui sont les suivantes :

- **Premièrement**, il consiste à gérer les ressources et les moyens financiers nécessaires à l'exploitation et à l'activité comme la tenue de comptabilités générale et analytique, suivi des encaissements et des décaissements, la gestion des concours financiers et placement des ressources dégagées ;

---

<sup>1</sup> PIERRE. C, « La gestion financière de l'entreprise et la politique financière » ; 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, 1985, page5.

<sup>2</sup> COHEN. E, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », 1<sup>ère</sup> édition, EDICEF, AUPELF, Paris, page 15. disponible sur :[https://bibliotheque.auf.org/doc\\_num.php?explnum\\_id=81](https://bibliotheque.auf.org/doc_num.php?explnum_id=81). Consulté le (04 /06/2021).

<sup>3</sup>COHEN. E, « dictionnaire de gestion », édition Economica, Paris, 2000, page 40.

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

- **Deuxièmement**, c'est de fournir l'information financière aux décideurs et responsables Opérationnels ;
- **Troisièmement**, remplir les obligations légales et fiscales de l'entreprise ;
- **Enfin, quatrièmement**, elle a pour obligation de respecter l'équilibre entre rentabilité et liquidité pour maîtriser le développement de l'entreprise.

## 1.1.3. Domaine de la gestion financière

La structure du domaine de la gestion financière peut être définie en distinguant les trois domaines suivants :

- **Le domaine opérationnel** : chargé des flux financiers et de la réalisation des opérations financières, deuxièmement le domaine fonctionnel : responsable du traitement des informations financières, de leur diffusion et des relations avec la communauté financière.
- **Le domaine opérationnel** : chargé de la trésorerie, des opérations financières et du crédit à la Clientèle.
- **Le domaine fonctionnel** : chargé de l'analyse financière, de la planification financière, des études de la rentabilité.

## 1.1.3 Le rôle de la gestion financière

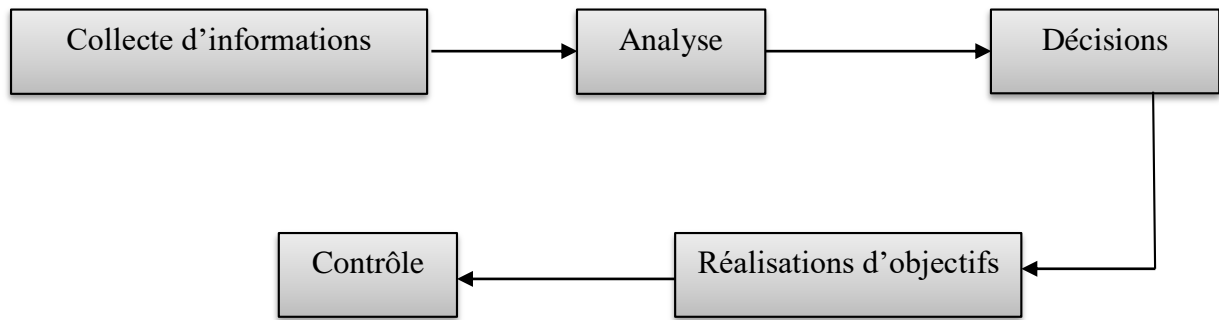
D'une façon générale, le rôle du gestionnaire financier est d'assurer une allocation optimale des ressources monétaires afin de maximiser le bien être des actionnaires. Il s'agit de satisfaire les doubles contraintes de rentabilité et d'équilibre financier.

La contrainte de rentabilité signifie la maximisation de la valeur de la firme et la contrainte d'équilibre financier signifie l'ajustement des flux monétaires (l'encaissement et décaissement) afin de préserver la solvabilité de l'entreprise.

Concrètement, le gestionnaire financier prépare la prise de décision par la collecte d'informations surtout d'origine comptable. Ces informations sont traitées lors de l'analyse financière qui dégage les points forts et les points faibles de la situation financière. A la lumière de cette analyse, on prend une décision.

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

Figure N°01 : Le rôle du gestionnaire financier



Source : <https://www.researchgate.net/publication/323390292> (consulté le: 04 /06/2021).

## 1.2 Les caractéristiques de la gestion financière<sup>4</sup>

Dans les caractéristiques relevant du domaine de la gestion financière. Nous verrons donc : la notion d'une structure financière, l'analyse financière, ainsi que la relation entre fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

### 1.2.1 Structure financière

La caractéristique financière fondamentale d'une entreprise est son degré de liquidité potentiel, c'est à dire celui résultant à la fois de sa structure d'actif et sa structure de financement. Une entreprise est dite plus ou moins liquide suivant le degré de liquidité de son actif et suivant sa capacité de financement tant par des fonds propres ou quasi fonds propres que par des fonds d'emprunt. C'est l'ensemble de ces caractéristiques que l'on désigne souvent dans l'analyse financière par : structure financière.

La structure financière de l'entreprise doit être envisagée dans sa globalité, c'est pourquoi, il est indispensable dans le cadre d'une étude financière, de mesurer le degré de confiance que l'on accorde à l'entreprise.

Comme on l'a déjà dit auparavant, la gestion financière utilise un ensemble de techniques appelé analyse financière.

### 1.2.2 Analyse financière

La gestion financière implique des choix à opérer, des actions à prendre. L'analyse financière est l'un des instruments d'aides pour ces décisions.

<sup>4</sup>HERMAN.C, «Contribution à l'amélioration de la gestion financière : cas colas Madagascar S.A », mémoire de maîtrise en gestion, option finance et comptabilité, université d'Antananarivo, 2010.disponible sur :<http://www.mccours.net/cours/pdf/hasclic2/hassclic37.pdf>, (consulté le : 06 /06 /2021).

## Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

L'analyse financière repose sur la mise en œuvre d'instruments spécifiques à partir des documents de synthèse comptable et des informations relatives à la trésorerie pour établir un diagnostic. Selon<sup>5</sup>, on peut définir l'analyse financière comme « un ensemble d'instrument et de méthode de diagnostic pour apprécier la situation financière et la performance des entreprises ».

L'analyse financière constitue pour l'entreprise un instrument de gestion. Elle se base donc sur l'analyse de la situation passée d'une entreprise pour lui donner des éléments lui permettant d'améliorer sa situation future. Elle permet de renseigner les dirigeants de l'entreprise sur la qualité de leur gestion, de renseigner les tiers à des titres divers.

De plus, elle a pour but d'étudier les points forts et les points faibles d'une entreprise en se fondant sur divers éléments d'ordre comptables humains et financiers.

Elle répond à trois questions fondamentales :

- ✓ L'entreprise réalise-t-elle un bénéfice suffisant compte tenu des moyens mis en œuvre ?
- ✓ Est-ce que l'entreprise est-elle solvable, peut-elle payer ses dettes ?
- ✓ Comment évoluent-elles la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise ?

L'analyste financier utilise en général les documents ou informations fournis par le service comptabilité comme le bilan. Il existe deux sortes de bilan : le bilan fonctionnel et le bilan financier.

En effet, la méthode des ratios est un outil indispensable de l'analyse financière. La méthode des ratios apparaît comme une technique de rapprochement ou de comparaison des diverses grandeurs caractéristiques d'origines comptables ou extra-comptables capable de fournir des informations significatives nécessaires à l'entreprise.

En outre, les ratios servent d'indicateurs pour juger la situation patrimoniale de l'entreprise. On distingue :

- ✓ Les ratios de structures
- ✓ Les ratios de liquidité
- ✓ Les ratios de rotation

L'analyse financière comporte cependant une phase de synthèse et d'interprétation ou diagnostic financier, dont l'objet est de prévoir et d'anticiper les risques, et en particulier les risques financiers, qui menacent l'entreprise. Le fonctionnement et le développement de

---

<sup>5</sup>(COHEN E & Nordman G), «la gestion financière de l'entreprise cas et commentaire », Dunod, Tome 1, Paris, page 7.

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

l'entreprise reposent sur l'aménagement de la double contrainte financière de solvabilité et de rentabilité

## 1.2.3 Contrainte d'équilibre financier

L'équilibre financier peut être apprécié soit à un moment donné soit sur une période ; de même aussi pour les conditions de financement. La règle de l'équilibre financière minimum indique que les emplois stables doivent être financés par des ressources durables. La durée des ressources doit être au moins égale à la durée de vie des actifs concernés.

En plus, il s'apprécie à partir de deux principes de base :

- ✓ **La Solvabilité** : aptitude de l'entreprise à assurer à tout instant le paiement de ses dettes exigibles permettant de mesurer son degré d'autonomie financière. Une entreprise est solvable si ses actifs permettent de rembourser ses dettes.
- ✓ **La liquidité** : c'est un indicateur indispensable en matière de finance qui indique la disponibilité immédiate des fonds. En effet, une entreprise peut être solvable, tout en ayant une insuffisance de liquidités immédiates pour payer ses dettes.

C'est pourquoi l'appréciation de l'équilibre financier va consister à confronter le degré de liquidité des actifs au degré d'exigibilité des postes du passif.

Par ailleurs, pour chaque entreprise, on distingue :

- ✓ Des capitaux permanents et Emplois stables ;
- ✓ Les Passifs courants liés au cycle d'exploitation et les Actifs courants liés au cycle d'exploitation ;
- ✓ Les Passifs courants non liés au cycle d'exploitation et les Actifs courants non liés au cycle d'exploitation ;
- ✓ Les Passifs de trésorerie et les Actifs de trésorerie.

En comparant ces emplois et ces ressources, Actifs et Passifs, on obtient des soldes particulièrement utiles pour mesurer l'équilibre financier de l'entreprise.

### **Le Fonds de Roulement ou FR**

Il représente une ressource stable mise à la disposition de l'entreprise pour financer le cycle d'exploitation. De plus, il constitue une garantie de liquidité de l'entreprise.

#### ➤ **Le calcul du fonds de roulement**

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

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

## Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

- Deuxième méthode : à partir du bas de bilan

$$\text{FR} = \text{actifs courant} - \text{passifs courant}$$

### ➤ Interprétation du fonds de roulement

Trois cas de figure peuvent se présenter :

- **FRNG > 0** cela signifie que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise et l'entreprise dispose un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.
- **FRNG < 0** cela veut dire qu'une partie de l'emploi stable a été financée par des dettes à court terme. Dans ce cas, l'entreprise court un risque important d'insolvabilité.
- **FRNG = 0** les capitaux permanents couvrent la totalité de l'emploi stable. L'entreprise ne dispose aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

### ✚ Le Besoin en Fonds de Roulements ou BFR

Par définition, le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant qu'une entreprise doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Ces différents décalages vont générer un besoin financier pour l'entreprise qui devra être financé, soit par le délai de règlement négocié auprès des fournisseurs, soit par le fonds de roulement, soit par la trésorerie<sup>6</sup>.

### ➤ Le calcul du besoin en fonds de roulement

Le BFR est composé du Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et du Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

- **Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)**

Le BFRE provient des besoins liés directement à l'exploitation normale (la vocation) de l'entreprise. Ces besoins de financement sont logiquement importants dans l'entreprise car ils

---

<sup>6</sup>DE LA BRUSLERIE. H, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, page 255.

## Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

reflètent le niveau et la nature de l'activité de l'entreprise. Sa formule de calcul est comme suivie :

$$\text{BFRE} = \text{Besoins d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation}$$

### - Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Le BFRHE résulte des besoins qui ne sont pas liés à l'exploitation de l'entreprise donc ce sont des besoins hors exploitation, acycliques ou exceptionnels. La formule de calcul est la suivante :

$$\text{BFRHE} = \text{Besoins hors exploitation} - \text{Ressources hors exploitation}$$

### ➤ Interprétation du besoin en fonds de roulement

Trois cas de figure peuvent se présenter :

- **BFR > 0** : signifie un besoin de trésorerie car les ressources circulantes n'arrivent pas à couvrir les emplois circulants.
- **BFR < 0** : signifie que les ressources circulantes sont supérieures aux emplois circulants, donc il y a un excédent de trésorerie.
- **BFR = 0** signifie que les ressources circulantes financent la totalité des emplois circulants, mais il n'y a pas d'excédent<sup>7</sup>.

### ✚ La trésorerie nette

La trésorerie nette est l'argent qui se trouve en caisse au sein de l'entreprise, elle correspond aux excédents des ressources stables (le FRNG) ainsi qu'aux excédents générés par les activités d'exploitation (le BFR). Elle est perçue comme la différence entre le FRNG et le BFR.

La trésorerie de l'entreprise est définie par l'ensemble des disponibilités enregistrées dans le bilan (actif et passif). Ces disponibilités servent l'entreprise à faire face à toutes ses exigibilités à court terme et ses besoins immédiats.

### ➤ Le calcul de la trésorerie nette

On peut calculer la trésorerie nette par deux méthodes différentes :

<sup>7</sup>SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001, page 7.

## Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

- **Première méthode** : Sur la base des indicateurs de l'équilibre financier, le FRNG et le BFR

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement net global} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

- **Deuxième méthode** : sur la base des comptes du bilan

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

### ➤ Interprétation de la trésorerie nette

La trésorerie varie en fonction du fonds de roulement net global et le besoin du fonds de roulement. Les situations qui peuvent être envisagées sont : une trésorerie positive, une trésorerie négative et une trésorerie nulle<sup>8</sup>.

- **Trésorerie positive** ( $FR > BFR$ ), l'entreprise dispose de ressources stables suffisantes pour financer ses emplois stables et peut constituer un volant de liquidités excédentaires.
- **Trésorerie négative** ( $FR < BFR$ ), l'entreprise n'est pas en mesure de couvrir son BFR par des ressources stables. Celui-ci est financé en partie ou en totalité par des concours bancaires courants.
- **La trésorerie est nul** ( $FR = BFR$ ), qui indique que les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ou la situation financière de l'entreprise est équilibrée.

### 1.3 Les missions de la gestion financière

La plupart des ouvrages et autres publications modernes relatives à la gestion financière assignent à cette discipline un but fondamental : assurer la maximisation de la valeur de l'entreprise ou encore la maximisation de la richesse de ses propriétaires<sup>9</sup>.

En outre, la maximisation de la valeur implique sa protection et sa conservation, mais le risque de Faillite ne constitue qu'une forme particulière du risque.

---

<sup>8</sup>HOUARAU. C, « Maitriser le diagnostic financier », 3<sup>ème</sup> édition, Revue fiduciaire, 2008, page 64.

<sup>9</sup>COHEN. E, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », ED n°01, EDICEF, Paris,1991, page 15.disponible sur :[https://bibliotheque.auf.org/doc\\_num.php?explnum\\_id=81](https://bibliotheque.auf.org/doc_num.php?explnum_id=81). Consulté le (10 /06/2021).

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

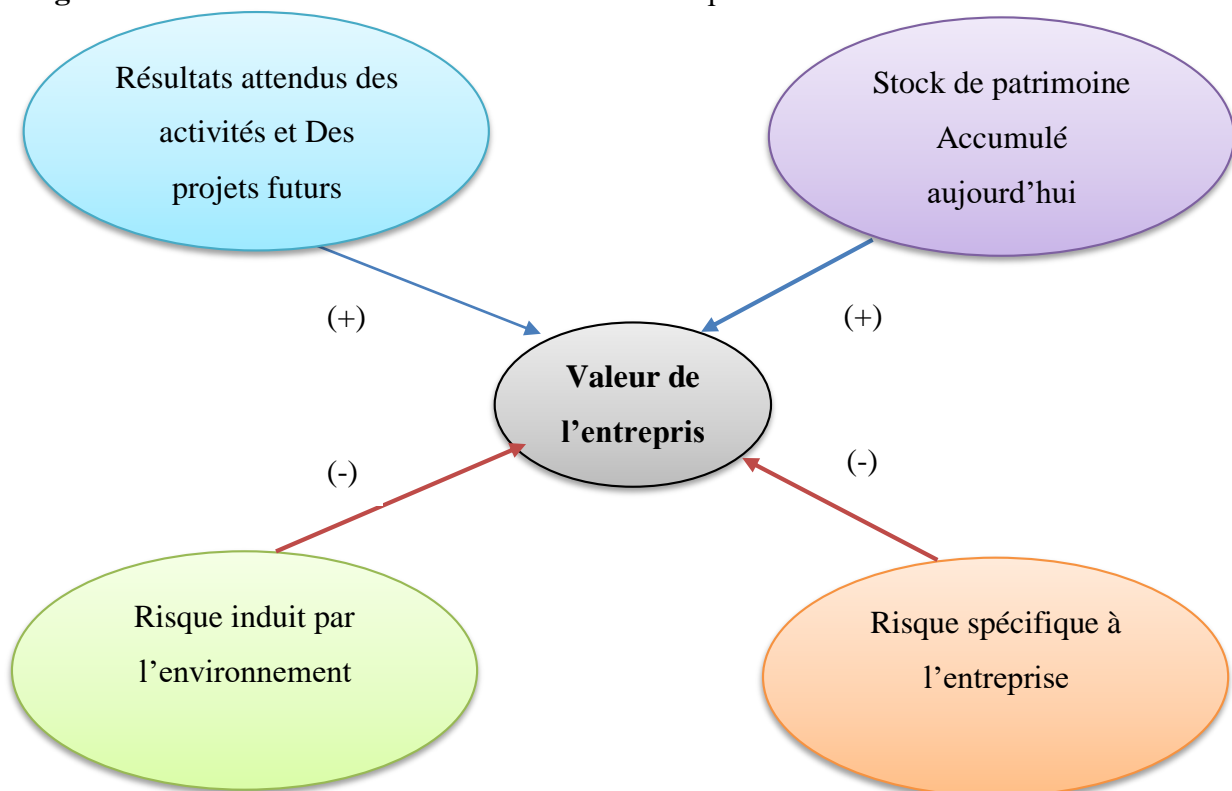
## 1.3.1 La maximisation de la valeur de l'entreprise

La gestion financière s'attache en premier lieu à la maximisation de la valeur de l'entreprise ; or cette valeur ne peut être seulement appréciée par rapport au patrimoine ou à la richesse présente accumulés par l'entreprise.

En d'autres termes, la valeur est une valeur d'anticipation : elle correspond à la valeur actuelle que l'on peut attacher aux revenus futurs attendus des activités de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la valeur est inséparable de la qualité des projets dans lesquels le patrimoine est engagé.

La valeur d'une entreprise ne peut être assimilée à la valeur de son patrimoine aujourd'hui ; c'est ce qui explique la sensibilité de l'évolution à des informations nouvelles qui orientent les anticipations dans un sens favorable ou défavorable. Ainsi, le cours d'une action en bourse augmente souvent de façon brutale à l'annonce d'un fait susceptible d'améliorer les perspectives de l'entreprise émettrice (découverte d'un nouveau produit, obtention d'un important marché à moyen terme...). L'évolution est sensible à tous les risques perçus comme susceptibles d'affecter le niveau et la stabilité futurs des résultats attendus. Mais dans tous les cas, la perception d'une aggravation du risque se traduit par une dépréciation de la valeur des entreprises concernées.

**Figure N°02:** Les déterminants de la valeur de l'entreprise



Source : COHEN. E, (1991), Op.cit, page 15.

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

## 1.3.2 Le maintien du niveau des performances financières

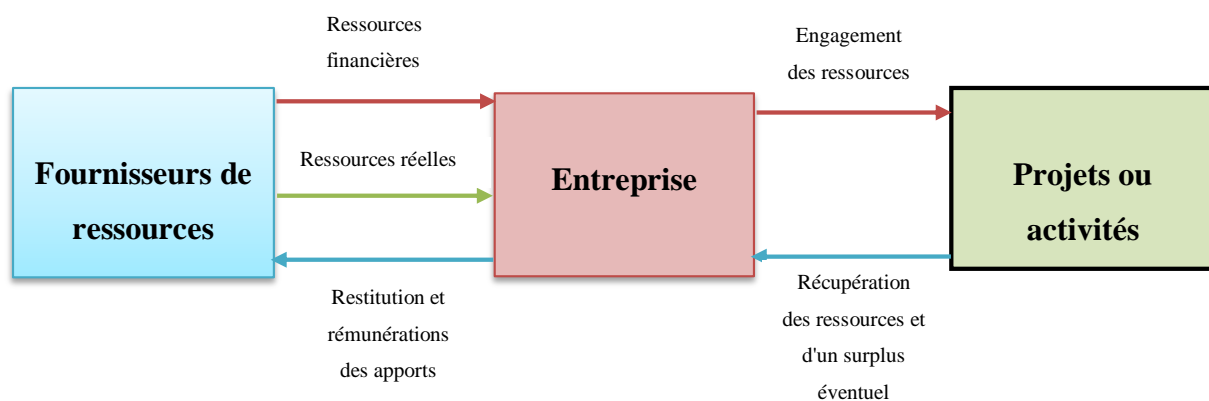
La gestion financière doit veiller au maintien des performances de l'entreprise à un niveau satisfaisant. Mais la plupart des formulations opératoires se bornent à préconiser la recherche d'un niveau de résultats satisfaisant à moyen et long terme.

La recherche d'un certain niveau de résultats traduit autant une contrainte majeure subie par l'entreprise que le choix délibéré et dirigés. Elle doit ainsi rémunérer différents partenaires qui lui confient ces ressources en prélevant ces rémunérations sur le produit de son activité.

Ainsi, dans le cas d'un emprunt, les responsables devront s'assurer que les ressources financières obtenues seront utilisées dans des conditions suffisamment efficace pour permettre le versement par l'entreprise des intérêts prévus et des remboursements, aux échéances convenues avec le prêteur.

En outre, le dégagement par l'entreprise de résultats défavorables ou insuffisants traduirait un gaspillage de ressources dommageable. Elle apprécie au contraire très favorablement la stabilité des performances et en introduisant les notions de valeurs actuelles et de risque, cherche à ménager un compromis satisfaisant entre stabilité et rentabilité.

**Figure N°03:** La contrainte d'efficacité



Source : COHEN. E, (1991), Op.cit, page 15.

## 1.3.3 La maîtrise des risques financière<sup>10</sup>

La maîtrise des risques financiers constitue le troisième impératif majeur assigné à la gestion financière. Ainsi, elle étudie et cherche à maîtriser l'instabilité liée à certaines situations ou opérations (risque d'exploitation lié à la structure des coûts, risque d'endettement lié à l'effet

<sup>10</sup>COHEN. E, Op.cit, page 18.

## Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

de levier financière, risque de faillite liée à l'insolvabilité éventuelle). Enfin, elle cherche à contrôler les incidences sur l'entreprise de l'instabilité inhérente à certaines variables d'environnement.

Analyse générale du risque et variabilité anticipée des résultats, lorsque tous les actifs ou groupes d'actifs sont développés génère le taux de rendement attendu  $R_j$  en raison du futur. Par conséquent on peut ainsi associer à cet actif une série de taux de rendement attendus  $R_1, R_2 \dots R_n$ , correspond aux différentes hypothèses susceptibles sur l'avenir de l'entreprise ; de son activité. Chacun de ces taux est effectué d'une probabilité subjective ce qui conduit à associer à l'ensemble des taux espérés ( $R_1 ; R_2 \dots R_n$ ) un ensemble de probabilités ( $P_1, P_2 \dots P_n$ ).

### 1.3.4 La maîtrise l'équilibre financière

L'analyse des risques financiers encourus par l'entreprise conduit à l'importance du risque de faillite<sup>11</sup>; l'importance de cette exigence est liée aux sanctions en cas de faillite éventuelle.

Le défaut d'exécution peut entraîner des poursuites judiciaires et une demande de confiscation des biens défaut au débiteur. Par conséquent ; le maintien permanent de la solvabilité semble être une limitation importante. Par exemple, dans certains pays ; la loi offre un débouché aux personnes lourdement endettées en raison de prêts en souffrance. Dents, ou suite à une détérioration imprévue de votre situation professionnelle.

En France, c'est le cas de la réglementation du surendettement familial. Ailleurs ; certaines entités notamment celle du secteur public, semblent moins préoccupées par l'impact potentiel d'une faillite. En raison de cette complaisance, certaines personnes parviennent à échapper aux restrictions de remboursement, mais ces situations ne suffisent pas à justifier une telle remise en cause.

En effet, tous les cas d'insolvabilité non sanctionnée traduisent des situations où les débiteurs défaillants acceptent une perturbation grave de leur situation économique pour se soustraire à leur obligation.

Ainsi un particulier insolvable pourrait-il se protéger de saisie éventuelle en dissimulant son patrimoine, mais il s'oblige alors à une existence partiellement clandestine qui comporte des inconvénients majeurs. De même, l'entrepreneur qui accepte de « mettre son entreprise en faillite » pour échapper à ses créanciers s'expose à des perturbations graves et à des coûts sévères.

---

<sup>11</sup>COHEN. E, Op.cit, page 20.

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

Le maintien de la solvabilité demeure donc un impératif financière majeur, universel, absolu, dans toutes les économies ou les échanges monétaires occupent une place significative.

## Section 2 : les relations de la gestion financière avec les autres sciences

Dans ce point on va voir les rapports et le lien que la gestion financière entretient avec les différentes sciences tels que la comptabilité, le droit, l'informatique, les statistiques, l'économie et les mathématiques.

**Figure N°04:** Les sciences de la gestion financière



**Source :** (IGUENI.S&CHERIFI.L), « la gestion financière de l'entreprise cas ENIEM », mémoire en vue d'obtention d'une licence en science de gestion, option comptabilité, UMMTO,2007.

### 2.1 La gestion financière et la comptabilité

La comptabilité générale qui fournit au financier de l'entreprise une bonne partie des informations dont il a besoin et aussi de nombreux notions et concepts qui sont propres à son langage, elle fournit aussi des différents documents comptables généraux tel que le bilan le compte des résultats ,annexe et tableau de financement qui sont les outils essentiels pour l'analyse financière ;la comptabilité analytique permet aussi aux financières d'avoir des connaissances plus approfondies sur les résultats et lui fournit des informations qui lui facilitent la mise en forme d'un projet d'investissement .

La comptabilité s'intéresse beaucoup plus aux notions de charge et produit et aussi variations positives et négatives patrimoine de l'entreprise alors que le financier privilégie les notions de dépense. Cependant il y'a lieu de dire que l'enregistrement comptable donne aux financiers la possibilité de mieux saisir les différents aspects de certaines opérations financières.

### 2.2 La gestion financière et l'économie

La relation qui existe entre la gestion financière et l'économie est fusionnelle, car l'économie fournit au financier plusieurs modes et concepts de raisonnement comme par

# **Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière**

---

exemple : les notions de flux et de stock ; notions de valeurs ...etc. Aussi nous avons voulu souligner que l'influence de la conception néo-classique de la firme sur la gestion financière ; elle a servi et sert encore comme référence pour décisions de l'investissement et de financement à long terme.

L'économie financière apporte aussi au financier de l'entreprise une description de ses interlocuteurs (banque) et des modèles de marche financière et monétaire qui permettent à l'entreprise de se procurer des ressources.

## **2.3 La gestion financière et les statistique-mathématique**

Les mathématique et statique sont des outils d'analyse de modélisation utilisés depuis longtemps pour traite des problèmes de prêts ou d'emprunts ; et aussi permettent la prise en considération du risque de l'incertitude. On peut faire la distinction entre deux modèles de décision, comme les modèles d'optimisation de l'encaisse ou de sélection de l'investissement et des modèles de description utilisés par exemple pour simuler la trésorerie de l'entreprise ou le cash-flow d'un projet d'investissement.

## **2.4 La gestion financière et l'informatique**

L'informatique a une influence sur l'efficacité de la gestion financière de l'entreprise ; il existe de nombreux progiciels financiers développés sur le micro-ordinateur qui mettent la simulation financière à la portée de l'entreprise telle que les systèmes de modélisation financière.

## **2.5 La gestion financière et le droit**

La gestion financière influencée par le droit à travers la comptabilité générale qui est imprégné de droit patrimonial et épouses souvent les contraintes du droit fiscal. Cette influence s'exerce d'une manière plus directe car elle module le montant se nombreux flux financiers.

## **Section 3 : les cycles de l'entreprise**

La combinaison des différents facteurs de production permet à l'entreprise de produire des biens et des services destinés à être échangé contre ces produits par les autres agents économiques. Au départ, l'entreprise dispose de liquidité qui lui permettent de se procurer des équipements et des matières premières. Cette opération lui permette de produire des biens et des services qui seront rendu en contrepartie de liquidité (monnaie).

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

Ainsi, le cycle financier et le processus qui regroupe toutes les opérations interviennent entre le moment où une entreprise transforme un stock de monnaie en un certain bien ou actif et celui où le même bien se transforme en monnaie.

Les opérations financières au sein de l'entreprise se déroulent dans le cadre de 3 Principaux cycles :

- ✚ Le cycle d'investissement ;
- ✚ Le cycle d'exploitation ;
- ✚ Le cycle de financement.

## 3.1 Le cycle d'investissement

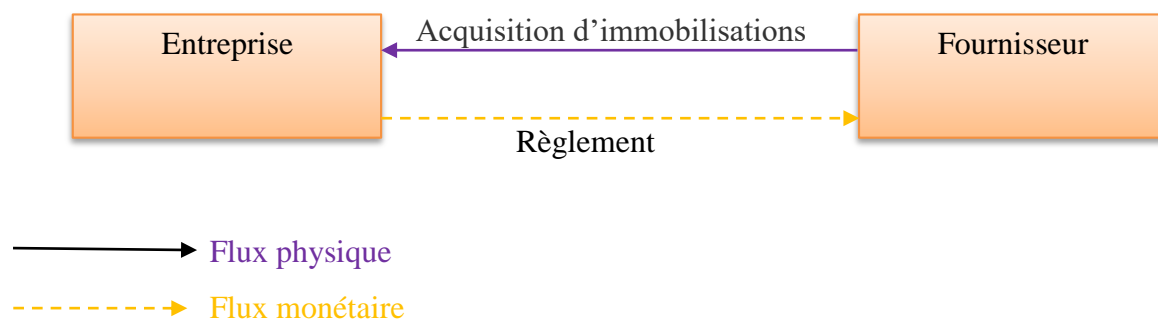
L'investissement est toutes dépenses qui conduisent à l'acquisition ou à la création d'un actif en vue de créer de la valeur.

Il comprend plusieurs étapes :

- La première est l'acquisition du bien d'équipement. Elle ne donne pas forcément lieu à des flux de trésorerie instantanés, notamment si l'entreprise obtient des délais de règlement.
- Puis l'entreprise récupère la dépense tout au long de la durée de vie du bien grâce aux recettes générées par l'exploitation de l'équipement.
- La dernière étape est celle du désinvestissement quand l'entreprise se sépare de son équipement.

Le cycle d'investissement est long Les dépenses d'investissement sont donc faites dans une perspective de long terme qui concerne plusieurs cycles d'exploitation.

**Figure N°05** : L'acquisition de l'immobilisation auprès d'un fournisseur



Source : <https://www.maxicours.com>. Consulté le (14 /06/2021).

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

## 3.2 Le cycle d'exploitation<sup>12</sup>

Il regroupe les opérations dont l'objet est de produire et vendre des biens et des services, on distingue plusieurs phases dans le déroulement du cycle : approvisionnement, production et commercialisation des produits de l'entreprise. C'est un cycle court.

Le cycle d'exploitation s'étend donc sur une période plus ou moins longue conduisant à un décalage entre les dépenses nécessaires à l'exploitation et les recettes correspondantes.

Le cycle d'exploitation génère des flux monétaires positifs et négatifs, la différence entre les encaissements et les décaissements générés par les opérations d'exploitation au cours d'un exercice comptable constitue l'excédent de trésorerie d'exploitation.

- ✚ Les cycles d'exploitation et d'investissement impliquent un décalage des flux de trésorerie. Il faut payer les ouvriers et les fournisseurs avant que les clients ne paient, il faut réaliser l'investissement avant d'en récolter les fruits. Naturellement ces décalages génèrent des déficits de trésorerie qui doivent être comblés. C'est le rôle des ressources financières. Ces ressources financières sont accordées par des investisseurs qui espèrent ultérieurement recevoir quelque chose en contrepartie.
- ✚ Les déficits peuvent être financés par capitaux propres ou par emprunts. On distingue donc les ressources dont le seul engagement est de faire profiter intégralement les pourvoyeurs de fonds du succès de l'opération ce sont les KP des ressources dont les flux de remboursement et de rémunération sont prévus contractuellement et indépendamment du succès ou de l'échec de l'opération des sont les emprunts.

## 3.3 Le cycle de financement

Le cycle de financement est un processus regroupant l'ensemble des opérations financières relatives à l'activité de l'entreprise. Le cycle de financement est la contrepartie des cycles d'exploitation et d'investissement puisqu'il consiste à trouver des capitaux permettant à la fois de financer le court terme (cycle d'exploitation) et le long terme (cycle d'investissement). Ce financement peut être interne ou externe.

### ➤ Le financement interne

L'activité de l'entreprise permet, chaque année, de dégager un bénéfice. Une partie de ce bénéfice est distribuée aux propriétaires de l'entreprise sous la forme de dividendes.

---

<sup>12</sup>ERRASSAFI.M, cours gestion financière, « chapitre 01 :les fondements de la gestion financière »,2009, disponible sur [file:///C:/Users/prive/Downloads/533bba520e4f2%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/prive/Downloads/533bba520e4f2%20(2).pdf) , consulté le : (17 /06/2021).

## Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

La partie non distribuée peut servir à financer les investissements. Ce financement interne s'appelle également **autofinancement**.

➤ **Le financement externe**

- **L'augmentation du capital**

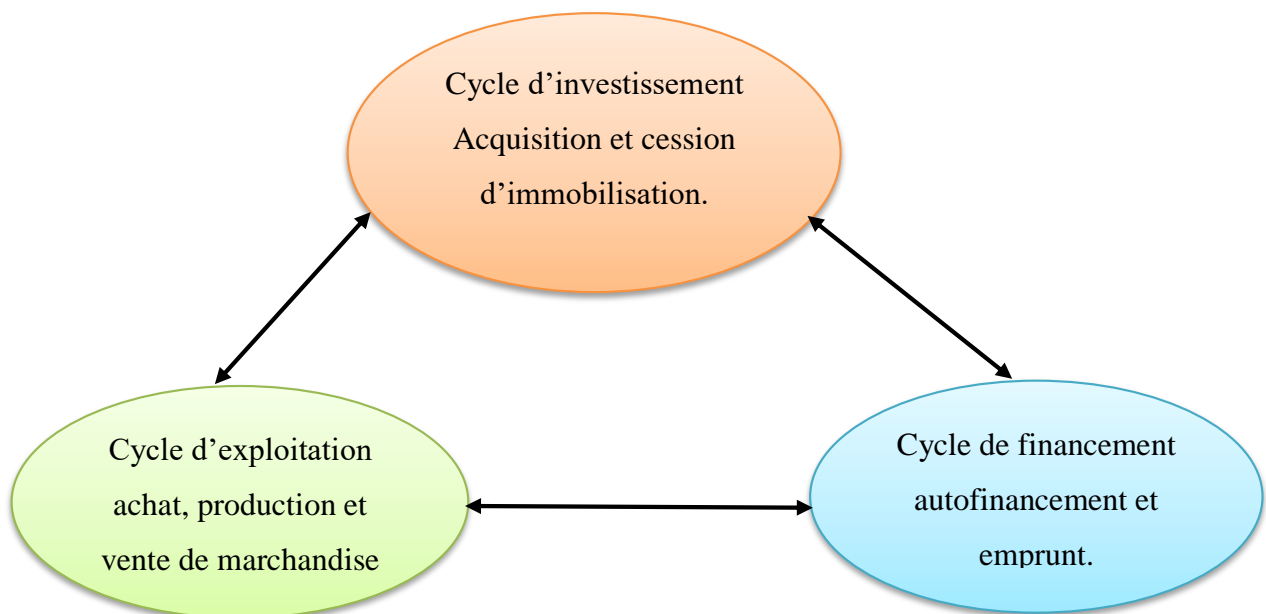
Le capital d'une entreprise correspond à l'ensemble des apports des propriétaires de l'entreprise. Augmenter le capital revient soit à demander de nouveau apport aux actuels associés, soit de « faire entrer » dans le capital de nouveaux associés.

Ainsi l'entreprise peut bénéficier de nouvelles ressources pour financer ces investissements.

- **L'emprunt bancaire**

Dans ce cas, l'entreprise emprunte auprès d'une banque et s'engage à rembourser le montant emprunté et à payer le service rendu. Ce service est rémunéré par le paiement d'intérêts.

**Figure N°06 : Les cycles financiers internes à l'entreprise**



**Source :** BAHMANI. Y, cours généralités sur la gestion financière de l'entreprise, université Batna 2 faculté de technologie, 2020, page 12. Disponible sur : <http://staff.univ-batna2.dz/> .consulté le (17/06/2021).

# Chapitre I : Cadre théorique de la gestion financière

---

## Conclusion du chapitre

La plupart d'événements vécus par l'entreprise ont une traduction financière de ce fait, la gestion financière est un outil indispensable au pilotage de la firme d'où découle sa stratégie globale et son organisation.

De même, elle fournit aux autres formes de gestion les moyens financiers nécessaires pour atteindre leurs objectifs propres impliquant ainsi la réalisation d'objectif global de l'entreprise.

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

Ceci nous amène à examiner dans le prochain chapitre la gestion de trésorerie ainsi que l'un de ces instruments d'analyse (TFT).

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

### **Introduction**

La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Et, la gestion de la trésorerie participe pleinement, lorsqu'elle est maîtrisée, 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 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.

A cet effet, l'objet de ce chapitre consiste de mettre au clair le minimum de notions nécessaires à la compréhension de l'univers de la gestion de la trésorerie. Il s'articule autour de trois sections traitantes successivement : La première section est consacrée aux fondements de la trésorerie de l'entreprise. Dans la deuxième section, nous abordons la gestion de la trésorerie dans tout son ensemble (définition, objectifs, enjeux et les risques de la gestion de trésorerie). Enfin, la troisième section porte sur le tableau des flux de trésorerie comme instrument de la trésorerie.

# Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

## Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise

La trésorerie est constituée des disponibilités, elle est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, elle occupe une place très importante, son organisation est en fonction de la taille de l'entreprise.

Au niveau des petites et moyennes entreprises (PME), la trésorerie est généralement assurée par le chef d'entreprise avec l'appui d'un commissaire aux comptes et la participation des comptables. Au niveau de la PME il n'y a pas de comptables internes, ni de commissaire au compte. Donc la trésorerie est assurée par l'entrepreneur et son comptable externe.

Au niveau des grandes entreprises où il existe une direction financière et comptable (DFC), sa gestion est assurée par cette dernière avec la désignation d'un trésorier qui rend toujours comptes des flux de trésorerie à son supérieur hiérarchique.

Pour mieux comprendre comment peut-on déterminer la trésorerie, il nous est utile de présenter quelques généralités relatives à cette dernière.

### 1.1 Notion de la trésorerie

Il existe plusieurs définitions de la trésorerie dont les plus importantes sont : La trésorerie ou l'encaisse disponible représente « l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité <sup>13</sup>» Cela permet à l'entreprise de satisfaire trois exigences suivantes : la liquidité, l'exigibilité et la solvabilité.

- La liquidité de l'entreprise est son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financements et assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses ;
- L'exigibilité qui est l'aptitude de l'entreprise à rembourser rapidement ses dettes envers son partenaire <sup>14</sup> ;
- La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable dès lors que ses capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède.

---

<sup>13</sup>HONORE. L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000, page 33.

<sup>14</sup>(ROUSSELOT P & VERDIER J-F), « La gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 1999, page 18.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

« La notion de trésorerie peut s'entendre soit, en termes de flux, c'est l'ensemble des flux pendant une période, soit en termes de stocks, c'est la situation de trésorerie à une date donnée ».

Les flux et les stocks sont liés par la relation suivante :<sup>15</sup>

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

En d'autres termes, la trésorerie d'une organisation est définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). On peut opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidités, une approche davantage centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissements et de décaissements de liquidités<sup>16</sup>.

### 1.2 Les taches du trésorier et les qualités requises

Les trésoriers sont chargés de certaines missions à exercer et doivent avoir certaines qualités pour mieux exercer leur activité.

#### 1.2.1 Les tâches du trésorier

Le trésorier d'une organisation (entreprise, association ou institution) est responsable de la constante liquidité de cette organisation, fonction qui peut être complétée par la gestion des relations avec les banques, ainsi que la gestion des placements et financements, voire des opérations de couverture de risques. Il fait son possible pour :

##### ➤ Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances

<sup>15</sup>BELLIER DELIENNE.A et KHATH. S, « La gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2005, Page 25.

<sup>16</sup>DESBRIERES. P et POINCELOT. E, « Gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition Ems, 2015, Page 9.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques. Cette mission est sans conteste à placer au premier plan. La liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera éventuellement liquidée.

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

C'est-à-dire minimiser le montant des frais financiers à court terme, le trésorier ne peut intervenir dans les frais financiers attachés aux emprunts à moyen et long terme résultant des programmes d'investissement pris par l'entreprise. Mais, par contre, il peut intervenir dans la minimisation des frais financiers à court terme (découvert, escompte commercial...) par la connaissance du fonctionnement des comptes bancaires.

### ➤ **Améliorer le résultat financier**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à deux à trois mois fiables, afin de prendre des décisions de financement ou déplacement les plus justes.

### ➤ **La maîtrise des risques financiers**

Pour mettre l'entreprise à l'abri des risques de change, de taux, de contrepartie (clients et fournisseurs) dont les conséquences financières pourraient peser lourdement sur la santé de l'entreprise, en particulier en période tourmentée.

### ➤ **Assurer la sécurité des transactions**

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

### **1.2.2 Les qualités requises**

Pour mener à bien ses missions principales, à savoir réduire le coût des services bancaires et accroître le produit financier, gérer les risques financiers à court terme de

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

l'entreprise et assurer la sécurité des flux financiers, le trésorier doit développer une diversité de compétences comme<sup>17</sup>:

### ➤ **Organisateur**

Le sens de l'organisation est une des qualités nécessaires au trésorier dans sa gestion quotidienne. Il doit travailler contre le temps, et avoir l'esprit vif ; nul n'ignore que « le temps c'est de l'argent ». Il doit organiser l'ensemble des flux de sorte que chacun prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement.

### ➤ **Communicateur**

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction de trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise car elle est le point de rencontre de l'ensemble des flux financiers de la société. Le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. La qualité de communicateur est primordiale pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles.

### ➤ **Conseiller**

Le trésorier doit jouer un rôle de pédagogue auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de trésorerie. Les problèmes liés à la trésorerie 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 de paiement, en tenant compte des conséquences sur la trésorerie.

### ➤ **Anticipateur**

L'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change...Le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur, le passé.

### ➤ **Technicien**

En plus de sa formation de base en finance et en gestion, le trésorier doit maîtriser les techniques bancaires de base, les outils de couverture des risques de change et des risques de taux. Il doit être capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie, les tableurs, et doit avoir le goût des technologies de l'information. Une bonne

---

<sup>17</sup>SION .M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris ,2001, page 29.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

gestion des comptes bancaires est une source d'économie non négligeable : ainsi des comptes bien équilibrés permettront d'éviter des coûts de sur-mobilisation ou de sous mobilisation.

### ➤ Négociateur

Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques, afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.

### 1.3 Les éléments constitutifs de la trésorerie d'une entreprise

La trésorerie est constituée des comptes banque, caisse et valeur mobilière de placement. Dans ce travail de recherche, notre intérêt est porté sur le compte caisse et le compte banque qui enregistrent l'ensemble des encaissements et des décaissements liés aux différentes activités de l'entreprise. Donc nous présentons essentiellement <sup>18</sup>:

#### 1.3.1 La caisse

La caisse est un élément essentiel de la trésorerie, elle représente l'ensemble des disponibilités dont l'entreprise dispose, et dont elle a accès sur l'immédiat. Elle est constituée par des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements) qu'effectue l'entreprise régulièrement :

##### 1.3.1.1 Les recettes : elles sont constituées de :

- ✚ Encaissement sur vente au comptant ;
- ✚ Encaissement sur remboursement ;
- ✚ Avance sur service ;
- ✚ Virements de fonds ;
- ✚ Remboursement avance sur frais de mission.

##### 1.3.1.2 Les dépenses : elles sont essentiellement :

- ✚ Dépense fournisseurs ;
- ✚ Acquisition d'investissement ;
- ✚ Les frais du personnel et assurance ;
- ✚ Frais de déplacement et réception ;
- ✚ Impôts et taxes....

---

<sup>18</sup>SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2003, page 27.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

### **1.3.2 La banque**

En ce qui concerne la banque, deux éléments doivent être suivies par le comptable afin d'assurer une meilleure information concernant le compte banque au niveau de l'entreprise, ces éléments sont constitués du rapprochement bancaire et des comptes banque.

#### **1.3.2.1 Le rapprochement bancaire**

Le rapprochement bancaire est un outil de vérification de concordance de compte banque chez l'entreprise et le relevé bancaire pour repérer les décalages entre les deux. Il consiste donc à associer (lettrer) les opérations déjà enregistrées dans la société et la banque afin de faire apparaître des écritures isolées, c'est à dire enregistrées uniquement par la banque ou l'établissement.

#### **1.3.2.2 Les comptes bancaires**

L'entreprise dispose en générale de plusieurs comptes dans des différentes 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. Le suivi de la trésorerie doit se faire en tenant compte de l'ensemble des avoirs sur les différents comptes.

### **1.4 La gestion des différentes variations de la trésorerie**

L'entreprise peut à certaines périodes dégager un excédent de trésorerie, dans ce cas la tâche de trésorier consiste à trouver les placements les plus rémunérateurs sur la durée de disponibilité des fonds. Depuis le début des années 1980, les possibilités de placement pour la trésorerie ont connu une véritable explosion : développement des organisations de placement collectif en valeurs mobilières, création des titres de créances négociables<sup>19</sup>... etc. A d'autres moments, l'entreprise subit un déficit de trésorerie et pour éviter ce déficit, le trésorier est chargé de chercher les crédits à court terme les mieux adapté à la firme.

#### **1.4.1 La trésorerie excédentaire**

Le solde mensuel est positif. Ceci traduit la présence d'un excédent de trésorerie (recettes > dépenses). L'entreprise n'a alors qu'aucun problème de financement à CT. Le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus

---

<sup>19</sup>SION. M, (2003), Op.cit, page 45.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

rémunérateurs de façon à ne laisser aucun capital inutilisé. Ces placements dépendent de deux critères à savoir :

### ✓ **Rentabilité**

Elle dépend non seulement des intérêts perçus mais aussi des plus-values. Le rendement des placements n'est connu qu'a posteriori ce qui rend aléatoire le choix du meilleur placement.

### ✓ **Sécurité**

Les placements en actions ou en obligations présentent un risque de moins-value, alors que les placements en créances négociables offrent une meilleure sécurité<sup>20</sup>.

#### **1.4.1.1 Choix des placements pour l'entreprise**

L'entreprise peut dégager des excédents de trésorerie et il faut trouver les placements adaptés à la durée des excédents. Le choix des placements dépend des facteurs suivants :

- La durée prévue du placement ;
- Les anticipations sur l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change dans le cas déplacement en devises. Ces prévisions tentent de limiter le risque de taux ;
- L'attitude de l'entreprise par rapport au risque en capital ;
- Le trésorier ou le chef de l'entreprise adopte généralement une politique évitant systématiquement le risque en capital. Cependant, ils peuvent parfois accepter un risque en capital à condition qu'il n'excède pas le montant des intérêts prévus.

#### **1.4.1.2 Les différentes formes de placement**

On trouve :

- Les placements bancaires.
- Les placements sur les marchés.
- Les placements auprès d'une autre entreprise.

##### **1.4.1.2.1 Les placements bancaires**

###### **A. Le placement à vue**

---

<sup>20</sup>El Miloud. G, « les techniques de gestion de trésorerie », édition Guessous, 1993, page 11.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

L'entreprise qui désire placer son argent à vue, peut ouvrir au niveau de la banque un compte sur livret. La banque remet à l'entreprise un livre sur lequel seront portées, au fur et à mesure, les opérations de versement et de retrait que le client effectue. Les sommes versées ne portent intérêt qu'à partir du premier jour de la quinzaine qui suit. Les sommes retirées ne portent intérêt que jusqu'au dernier jour de la quinzaine précédente.

### **B. Le dépôt à terme « compte à terme »**

« Permet au trésorier de placer une somme d'argent, sur une durée et à un taux d'intérêt déterminé à l'avance dans un contrat, signe entre l'entreprise et une banque (en contrepartie d'une commission) »<sup>21</sup>.

### **C. Les bons de caisse**

« Ce sont des titres à durée déterminée émis par une banque ou par l'Etat, permettant à celui qui les achète (souscription) de percevoir un intérêt à taux progressif. En général, ces bons sont émis pour une durée de vie de 5 ans. Au terme de ces 5 ans, le souscripteur est remboursé de la somme placée et perçoit en plus les intérêts en découlant »<sup>22</sup>.

### **D. Le bon d'équipement ou le bon du trésor**

« Ce sont des titres de créance émis par l'Etat. Ils représentent une technique plus formaliste que les comptes à terme »<sup>23</sup>.

#### **1.4.1.2.2 Les placements sur les marchés**

Les marchés financiers offrent une palette très importante d'instruments de placement ; Permettent de placer les excédents de trésorerie aux conditions du marché.

### **A. Les titres de créances négociables**

La création des titres de créances négociables (TCN) a permis au trésorier de disposer de nombreux outils de placement aux conditions du marché monétaire. Ces outils peuvent être échangés sur le marché secondaire.

---

<sup>21</sup>Pierre. M, « La gestion de trésorerie en clair », édition Ellipses, 2009, page 49.

<sup>22</sup>Pierre. M, (2009), Op.cit, P48.

<sup>23</sup>(Noel .G & Geneviève .C),« La gestion dans l'entreprise »,édition Union, Paris, 1981, page 119.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

### B. Les billets de trésorerie

Le billet de trésorerie (BT) est à la fois un instrument de financement et de placement. Les échéances offertes sont généralement comprises entre un (1) mois et trois (3) mois.

Le marché primaire des BT est très actif et s'effectue par l'intermédiaire de banques ou plus rarement par les emprunteurs eux-mêmes. Par contre, le marché secondaire n'est pas très liquide car les investisseurs (surtout des établissements de crédit et des OPCVM) conservent les billets de trésorerie en portefeuille jusqu'à l'échéance.

Les taux d'intérêts des billets de trésorerie sont proches des taux du marché monétaire, augmentés d'une marge correspondant à la qualité de l'émetteur.

### C. Les valeurs mobilières (VM)

Les valeurs mobilières sont dématérialisées c'est-à-dire inscrites en compte. Il existe différents placements en VM :

- ✚ **Les placements en actions** : est un titre qui constate le droit de l'associé dans une société risquée. C'est un titre de propriété.
- ✚ **Les placements en obligations** : c'est un titre de créance négociable à intérêt fixe ou variable. Ces placements sont peu risqués.
- ✚ **Les opérations de réméré et de pension livrée** : ce sont des opérations d'échange temporaire de titres contre espèces. Elles diffèrent par leur base juridique.
  - **La pension livrée** : consiste en un échange simultané de titres et de liquidités avec un transfert de propriété du titre à celui qui en prend pension.
  - **La vente à réméré** : est une vente ferme de titres assortie d'une faculté de rachat. Elle est une vente comportant une option de rachat, après un certain délai, à un prix fixe initialement.

#### 1.4.1.2.3 Les Placements auprès d'une autre entreprise

Dans ce genre de placement, on trouve l'escompte fournisseurs, l'avance en compte courant et les prêts à plus de deux ans.

- **L'escompte fournisseur** s'agit de la possibilité pour une entreprise de régler les fournisseurs au comptant, moyennant un escompte au lieu de les régler à plus longue échéance.
- **L'avance en compte courant** à une entreprise ne peut se concevoir que dans le cadre d'un groupe de société.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

- **Les prêts à plus de deux ans** ne sont possibles que si l'une des deux entreprises est un établissement financier. A titre exceptionnel, une entreprise peut accorder un prêt à une entreprise<sup>24</sup>.

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.

### 1.4.2 La trésorerie déficitaire

Le solde mensuel est négatif. Ceci traduit un déficit de trésorerie (recettes < dépenses). Il faut dans ce cas couvrir ce besoin de financement. Il faut analyser les décaissements dans le but de les repousser (crédit fournisseurs par exemple) et les encaissements dans le but de les avancer (crédit clients par exemple). Si puis les résultats ne sont pas suffisants, il faut rechercher des financements complémentaires à utiliser en fonction de la nature du besoin à financer en faisant appels aux différents crédits bancaires.

#### 1.4.2.1 Choix des financements pour l'entreprise

Le trésorier doit choisir les moyens pour financer au mieux les déficits de trésorerie de l'entreprise sur une courte période permet de mieux prévoir les besoins de financement, le trésorier ne peut pas optimiser les coûts ou les rémunérations.

En outre, le coût d'un financement ne se mesure pas aux taux affichés mais aux taux réels calculés en tenant compte des frais, des coûts d'opportunités et des coûts cachés. En raison de la multiplicité des crédits à court terme ou des crédits de trésorerie existants actuellement, nous ne retiendrons ici que les plus courants et ceux qui peuvent servir de référence en matière de pratiques et de techniques bancaires appliquées à ces produits.

---

<sup>24</sup>REHALI. W et SALHI. N, « Gestion de trésorerie de l'entreprise », Mémoire du master, UMMTO, 2012-2013, page 71.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

### 1.4.2.2 Les différentes formes de financement

Le trésorier dispose de toute une palette d'instruments de financement, offerts par le circuit bancaire, le circuit non bancaire comme ses partenaires commerciaux, ou des sociétés d'affacturage et plus récemment par les marchés.

#### 1.4.2.2.1 Le financement par le circuit bancaire

La banque représente le partenaire traditionnel de l'entreprise qui contribue au financement de l'activité par l'octroi des sources de financement destinées à couvrir les besoins de financement du cycle d'exploitation (stocks, créances clients). On distingue :

- Les crédits de trésorerie destinés au financement de l'exploitation en général ;
- Les crédits à court terme pouvant être financés par une partie de stocks ;
- Les crédits spécifiques qui sont fondés sur la mobilisation des créances commerciales.

#### A. Les crédits de trésorerie

##### Définition des crédits de trésorerie

Les crédits de trésorerie regroupent toute une gamme de crédit à court terme ayant pour objet d'assurer le financement des besoins liés au cycle d'exploitation des entreprises <sup>25</sup>.

##### Classement des crédits de trésorerie

- **Crédit de courrier** : consiste en un crédit de courte durée (20h à 48h).
- **Crédits spots** : ils constituent un type très particulier et marginal des crédits à court terme. Ils sont destinés aux grandes entreprises industrielles qui ont des besoins de trésoreries importantes et pour de faibles durées.
- **Facilités de caisse** : correspondent à des avances de quelques jours, afin de permettre aux entreprises de combler les décalages de trésorerie.
- **Le découvert** : sont des avances pouvant aller de quelques semaines à quelques mois, dans ce cas la banque exige fréquemment que le compte retrouve à certains moments des positions excédentaires ou du moins équilibrées.

#### B. Le financement des stocks et des encours de production

Une partie seulement des stocks peut être financée par un crédit à court terme. L'entreprise doit financer le surplus par le fonds de roulement.

---

<sup>25</sup>(Noel. G & Geneviève .C), « la trésorerie dans l'entreprise », Publi-Union, Paris, 1981, page 96.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

### **Crédits de compagne**

Ils sont destinés à financer les stocks et le cycle de fabrication des entreprises à activité saisonnière (activités agricoles, tourisme...), il s'agit dans ce cas des crédits de compagne dont :

- Leur montant est déterminé à partir d'un budget de trésorerie et en fonction de la situation financière de l'entreprise ;
- Leur durée est fonction de la nature de l'activité.

### **C. Le financement des créances clients par mobilisation des créances commerciales**

On distingue :

#### **L'escompte des effets de commerce**

« C'est l'opération par laquelle l'entreprise cède un effet de commerce avant son échéance à sa banque pour matérialiser une créance. La créance est représentée par un effet de commerce (un billet à ordre, mais aussi la lettre de change : est un support écrit établi par le créancier qui donne l'ordre à son débiteur de payer à une certaine date un montant déterminé) »<sup>26</sup>.

#### **Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC)**

Le crédit de mobilisation des créances commerciales permet à l'entreprise de mobiliser l'ensemble de ses créances est un crédit dont la durée est limitée (entre 10 à 90 jours). Il existe deux types de CMCC :

- **Le CMCC non garanti** : le recouvrement des créances est laissé à la charge de l'entreprise c'est-à-dire la banque renonce à vérifier que les créances existent réellement, elle n'est pas propriétaire de la créance.
- **Le CMCC garanti** : assure par contre une sécurité grâce à la facture protestable et le bordereau de cette facture. Elle peut être transmissible entre la banque et l'entreprise et en cas de non-paiement, la banque peut se retourner contre le client de l'entreprise.

#### **Le crédit de mobilisation des créances à court terme sur l'étranger**

Il permet aux exportateurs possédant des créances sur des clients étrangers de procéder à leur mobilisation, et dont l'échéance est inférieure à dix-huit mois<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup>(Noel. G & Geneviève. C), (1981), Op-cit, page 89.

<sup>27</sup>(Noel. G & Geneviève. C), (1981), Op-cit, page 107.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

### 1.4.2.2.2 Le financement hors du circuit bancaire

On trouve dans ce moyen de financement :

- Le crédit interentreprises ;
- Les obligations cautionnées ;
- L'affacturage ;
- Billets de trésorerie et bons à moyen terme négociables (BMTN).

#### A. Le crédit interentreprises

« C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est lié à la livraison d'un bien ou d'un service. Il est une alternative au paiement au comptant. C'est un délai de paiement que les entreprises s'accordent mutuellement. Les effets de commerce sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises. Cette forme de financement échappe totalement au système bancaire »<sup>28</sup>.

#### B. Les obligations cautionnées

Dans certains cas, l'administration fiscale admet que le paiement des droits fiscaux (TVA, droit de douane) soit différé de 4 mois au plus à condition que ce différé de paiement soit cautionné par une banque. Au cas où l'entreprise serait défaillante, le trésor public se retournerait contre la banque.

#### C. L'affacturage

« L'affacturage est une technique de recouvrement, il constitue un type de crédit un peu particulier. Bien qu'essentiellement utilisé dans le domaine des échanges extérieurs, il ne concerne que les sociétés de vente de biens de consommation ou de services.

Les sociétés d'affacturage peuvent accepter l'ensemble des créances commerciales d'une entreprise. En pratique le risque d'impayés est trop important, elles y refusent.

L'affacturage a donc trois fonctions : le financement des créances clients ; leurs garanties de paiement ; ainsi que leur gestion »<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup>ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, « la gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 2004, page 135.

<sup>29</sup>(Noel. G & Geneviève. C), « La gestion dans l'entreprise », édition Union, Paris, 1981, page 105.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

### **1.4.2.2.3 Les financements directs sur les marchés**

Depuis la réforme du marché monétaire de 1985, les agents non financiers ont accès au marché monétaire dit « ouvert » et de nouveaux instruments financiers, les titres de créances négociables (TCN) sont mis à la disposition des emprunteurs et des prêteurs.

#### **✚ Les billets de trésorerie**

Les billets de trésorerie sont émis par les entreprises pour couvrir des besoins temporaires de liquidité, pour une maturité minimale d'un jour ou d'un an.

Les modalités d'équilibrages permettent d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout, Il s'agit de faire en sorte que l'entreprise puisse faire face en permanence à ses échéances tout en maintenant le solde de trésorerie au minimum, et en utilisant le financement le moins couteux.

Ces modalités reposent essentiellement sur un travail important de prévision des flux de trésorerie, les décisions financières à court terme qui en résulte doivent permettre de maintenir au moindre cout l'équilibre financier de l'entreprise.

La trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise. Elle est devenue de plus en plus pertinent et opérationnelle pour les responsables financiers de l'entreprise. Elle représente un ensemble de flux et de risques qui doivent être gérés de la meilleure façon possible.

La fonction d'un trésorier n'est pas aussi simple qu'on imagine, il doit être capable d'assurer une bonne gérance des entrées et sortie de fonds ainsi que les insuffisances et les excédents de la trésorerie. Cependant ce dernier occupe donc un poste stratégique et inévitable dans toute organisation.

### **Section 2 : La gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie a été considérée comme un simple exercice d'exécution du budget de l'entreprise. Cependant, le développement rapide des économies lié à l'apparition de nouveaux instruments financiers et de nouvelles pratiques de gestion, a largement contribué à de nouvelles approches dans ce domaine qui est devenu une fonction à part entière au sein de l'entreprise.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

Une bonne gestion de trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût. Dans la présente section nous essaierons de développer les différents aspects liés à cette pratique.

### **2.1 Notion de la gestion de trésorerie**

La compréhension de ce concept nécessite la définition des deux termes : « Gestion » et « Trésorerie » :

#### **2.1.1 Gestion**

Découle du verbe gérer, qui signifie : prendre aujourd'hui, des décisions qui engagent l'entreprise pour demain, cela suppose que toute décision doit être précédée par une prévision. Il s'agit d'imaginer quel pourra être l'état probable de l'entreprise dans un futur plus ou moins lointain du fait des décisions à prendre<sup>30</sup>.

#### **2.1.2 Trésorerie**

Elle désigne l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme (encaisses et crédits bancaires à court terme) dont dispose l'entreprise pour faire face à ses dépenses de toutes natures<sup>31</sup>.

#### **2.1.3 La gestion de la trésorerie**

Des deux définitions précédentes, on peut déduire que la gestion de la trésorerie consiste à prendre aujourd'hui des décisions, en matière des moyens de financement, qui engage l'entreprise pour demain.

La gestion de la trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Arrêtée essentiellement à un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du 'caissier', veillant au seul maintien de l'équilibre financier traditionnel. Elle a souvent été ignorée dans les enseignements jusqu'en 1985, une date symbolique à bien des égards étant reléguée aux derniers rangs des préoccupations et depuis elle ne cesse de prendre de l'importance<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup>MBENGUE.D, « Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise : cas de CCGT Travaux », Mémoire de master, option finance d'entreprise : l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016, P14, Format PDF, Disponible sur :

[http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc\\_num.php?explnum\\_id=387](http://mediatheque.supdeco.sn:81/mediatheque/doc_num.php?explnum_id=387), (Consulté le : 30/06/2021).

<sup>31</sup>MBENGUE.D, (2016), Op,cit, Page 14.

<sup>32</sup>ROUSSELOT. P et VERDIE.J-F, « Gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, France, 2017, page 01.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

La gestion de la trésorerie en entreprise a connu bien des évolutions, liées à l'apparition de nouveaux instruments financiers, ce qui a profondément modifié l'approche de ce domaine qui est progressivement devenu une fonction financière à part entière.

A l'heure actuelle, la gestion de la trésorerie est devenue un facteur de compétitivité dynamique, largement impliqué dans la qualité des résultats des entreprises dont elle administre et contrôle les flux financiers<sup>33</sup>.

La gestion de trésorerie est donc l'aptitude de l'entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité<sup>34</sup>.

### **2.2 Les objectifs de la gestion de trésorerie**

L'organisation de la gestion de la trésorerie cherche toujours à assurer les équilibres instantanés de l'entreprise tout en tenant compte de la minimisation des coûts, c'est-à-dire avoir des recettes supérieures aux dépenses. La gestion de trésorerie doit veiller à :

- ✓ Optimiser le résultat financier en assurant à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et/ou en recherchant des moyens de financement à court terme au moindre coût ;
- ✓ Assurer la liquidité de l'entreprise pour faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise ;
- ✓ 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 ;
- ✓ Réduire le coût des services bancaires par une bonne négociation des conditions bancaires pour minimiser le montant des frais financiers et procurer un maximum d'économie à l'entreprise ;
- ✓ Prévenir les risques de cessation de paiement en mettant en œuvre les moyens pour assurer la solvabilité de l'entreprise à court terme.

### **2.3 Les origines des problèmes de la trésorerie**

Toute entreprise, catégorie confondue peut se heurter à des problèmes de trésorerie, qui peuvent être structurels ou conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la

---

<sup>33</sup>ROUSSELOT, P et VERDIE.J-F, Op.cit., Page 01.

<sup>34</sup>BELLIER DELIENNE. A, KHATH.S, « Gestion de trésorerie », 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2012, page 06.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (FR) ou le bas du bilan (BFR), voire dans certains cas les deux<sup>35</sup>.

### 2.3.1 Problèmes structurels de trésorerie

Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds déroulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. Si l'on voulait lister les causes principales de ces problèmes, on pourrait trouver les suivantes :

- ✓ Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- ✓ Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participations, etc.) ;
- ✓ Une insuffisance des capitaux permanents due notamment à :
  - ✚ A la faiblesse du capital social de société ;
  - ✚ Au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise ;
  - ✚ A la faiblesse des bénéfices mis en réserves ;
  - ✚ A des pertes successives et donc l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds déroulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

- ✓ Des niveaux de stocks trop importants ;
- ✓ Des crédits consentis aux clients trop longs ;
- ✓ Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de Prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Pour ce faire il faut mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et /ou des fournisseurs.

---

<sup>35</sup>ROUSSELOT.P et VERDIE.J-F, (2017), Op.cit, page 14.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

### **2.3.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie**

Nous entendons par problèmes conjoncturels, des problèmes touchant le court terme, tels que ceux qui résultent des fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes et dépenses. Les principales causes identifiables sont les suivants <sup>36</sup>:

- ✓ Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie certaines périodes de l'année ;
- ✓ Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;
- ✓ Le gonflement accidentel des stocks par suite d'annulations de commandes ;
- ✓ Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définitions imprévisible, comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves...

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financements appropriés comme les crédits de compagnie, soit de recourir à des techniques telle que l'assurance-crédit ou l'affacturage visant à anticiper et gérer les risques de paiements ou de retards<sup>37</sup>.

### **2.3.3 Problèmes d'ordre organisationnel**

Les problèmes organisationnels sont liés aux dispositions prises au sein d'une entreprise pour faciliter la gestion par les responsables financiers de l'entreprise. On peut ainsi avoir des informations erronées sur la situation des soldes des comptes bancaires par un suivi en date comptable des opérations de banque. Ici les origines peuvent être les suivantes :

- ✓ La non existence d'un poste clairement défini de trésorier ;
- ✓ L'absence dans l'entreprise d'un service de trésorerie.

Nous avons pu dans ce paragraphe préciser les causes immédiates des divers problèmes de trésorerie. Il sera donc question dans le paragraphe suivant de pousser l'analyse vers les causes lointaines.

## **2.4 La dégradation de la trésorerie : causes, conséquences**

### **2.4.1 Les principales causes des crises de trésorerie**

Il est important pour les dirigeants et créateurs d'entreprises de comprendre les raisons qui entraînent une dégradation de leur trésorerie. La gestion de trésorerie est en effet l'un des soucis majeurs du chef d'entreprise. Même avec du bon sens et de l'expérience, les pièges dans

---

<sup>36</sup> ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (2017), Op.cit, page 26.

<sup>37</sup> ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, (2017), Op.cit, page 15.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

ce domaine sont en effet nombreux<sup>38</sup>. Cette dégradation de la trésorerie provient souvent de la combinaison de plusieurs facteurs, nous avons listé ci-dessous les causes les plus courantes :

### 2.4.1.1 La crise de croissance

Une augmentation sensible des ventes provoque une augmentation proportionnelle des besoins en fonds de roulement. Les crises à court terme n'étant pas facilement ajustables dans le temps, donc les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation, donc pour éviter un risque de cessation de paiement, l'entreprise doit réaliser un apport en capital et modérer la croissance.

### 2.4.1.2 La mauvaise gestion des besoins en fonds de roulement

Elle résulte essentiellement d'un gonflement des stocks ou d'une dégradation dans les délais de paiement des clients. Dans ce cas, le besoin en fonds de roulement augmente plus vite que les ventes, Ce Besoin peut être atténué grâce aux délais de paiement accordés par les fournisseurs ; Ces derniers permettant de conserver temporairement de la trésorerie au sein de l'entreprise.

L'idéal est de limiter au maximum ce besoin en fonds de roulement en jouant sur les trois paramètres qui l'influencent à savoir :

- **Les créances clients** : réduire les délais de paiement accordés aux clients, faire rentrer l'argent le plus rapidement possible ;
- **Les stocks** : limiter le niveau de stock au strict nécessaire et réduire le plus possible le cycle d'exploitation qui mobilise de l'argent ;
- **Les dettes fournisseurs** : négocier des délais de paiement auprès des fournisseurs

### 2.4.1.3 Le mauvais choix de financement

Le fonds de roulement net devient insuffisant car l'entreprise autofinance plus d'investissement par rapport à sa rentabilité. La solution consiste à effectuer un financement rentable en choisissant entre augmentation de capital et emprunt à long et moyen terme.

### 2.4.1.4 La perte de rentabilité

L'accumulation des pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le fonds de roulement net se dégrade progressivement, causant la dégradation de la trésorerie. L'entreprise est contrainte dans ce cas-là, à reconstituer ses fonds propres par une augmentation du capital en faisant appel aux actionnaires.

---

<sup>38</sup>Expert-comptable, valoxy, 2012, disponible sur : <https://blog.valoxy.org/la-baisse-de-la-tresorerie/>: (consulté le 13/07/2021).

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

### **2.4.1.5 La réduction conjoncturelle de l'activité**

Face à une chute conjoncturelle des ventes, si la production n'est pas baissée simultanément et les charges de structures amputées dramatiquement, les besoins en fonds de roulement augmenteraient de façon conséquente. Donc, il faut contrôler régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables dans la mesure du possible<sup>39</sup>.

### **2.4.2 Conséquences de la dégradation de la trésorerie**

Les conséquences de la dégradation de la trésorerie se traduit souvent par :

- ✓ L'entreprise se trouve dans des difficultés à financer ses nouveaux investissements, et à consolider ses crédits de trésorerie en dettes financières et c'est la spirale ;
- ✓ L'impossibilité de rembourser les dettes entraîne une dégradation de l'autonomie Financière et une perte de confiance des banques ;
- ✓ L'impossibilité de régler les fournisseurs entraîne un allongement des durées de crédits fournisseurs et la perte de leurs confiances ;
- ✓ L'augmentation du BFR générée par une forte augmentation de l'activité ;
- ✓ La rentabilité financière s'en ressent et par suite la CAF, cela vient réduire d'autant les ressources ;
- ✓ Des découverts bancaires et bien sûr par une hausse des charges financières.

La gestion de trésorerie est l'indicateur de santé économique de l'entreprise, elle est la résultante de tous les flux financiers qui traversent l'entreprise, elle mesure donc les conséquences des décisions financières et commerciales prises par le management de l'entreprise. Une dégradation de la trésorerie est souvent le signal d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise suite à un mauvais suivi des ratios de gestion ou une détérioration significative des conditions économiques.

La trésorerie étant au cœur du fonctionnement de l'entreprise, elle nécessite une gestion adéquate par les outils de gestion de trésorerie appropriés, parmi eux on a le tableau des flux de trésorerie qui est l'objet de la section suivante.

### **Section 3 : Le tableau des flux de trésorerie**

Un flux de trésorerie est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidités. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce aux flux de trésorerie qu'il

---

<sup>39</sup>Business.lesechos.fr

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

secrète. En finance tout problème complexe se résout simplement quand on raisonne en termes de flux. L'ensemble des flux de trésorerie d'une entreprise peut par ailleurs être rattaché à l'un des trois cycles suivants : l'exploitation, l'investissement et financement, ils sont recensés dans le tableau des flux de trésorerie.

### 3.1 Notion sur le tableau des flux de trésorerie

Plusieurs définitions peuvent être données au tableau des flux de trésorerie, parmi elles, on peut retenir celle-ci :

« Le tableau des flux de trésorerie retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : exploitation, investissement et financement. Il identifie les sources d'entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de trésorerie pendant l'exercice, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reportions <sup>40</sup>».

« Le TFT Considéré comme un outil phare de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise, ce tableau présente la variation annuelle de trésorerie et en permet l'analyse ».

Selon Christian Hoarau : « Un tableau des flux de trésorerie regroupe les encaissements et les décaissements liés aux activités courantes de l'entreprise, à ses investissements et à son financement. Il constitue un état de synthèse à part entière dont la finalité première est d'expliquer la variation de trésorerie »<sup>41</sup>.

« Le tableau de flux de trésorerie est un tableau qui retrace tous les mouvements de trésorerie dans une entreprise. Il est conçu selon les trois cycles de la logique de gestion financière. En effet, quand l'entreprise dégage un excédent par son activité, elle s'efforce à investir plus, et si l'excédent ne suffise plus, elle cherche des moyens de financement externes. Ces trois étapes sont totalement retracées dans le tableau. A cet égard, ce dernier est subdivisé en trois parties représentant chacune un cycle ». En voici les parties :

- Flux de trésorerie des activités opérationnelles
- Flux de trésorerie des activités d'investissement
- Flux de trésorerie des activités de financement

Le tableau des flux de trésorerie est utilisé par la direction générale pour valider la stratégie financière de l'entreprise. Chaque année, il doit être actualisé.

---

<sup>40</sup> TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013, page 24.

<sup>41</sup>« Tableaux de financement et de flux »- article 99- Encyclopédie de comptabilité 2009, disponible sur : [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/tableau\\_flux\\_tresorerie.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/tableau_flux_tresorerie.pdf), consulté le (23 /07/2021).

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

### 3.2 Objectifs et utilité du tableau des flux de trésorerie

Il s'agit d'un tableau très compréhensible, adapté à la communication financière, très proche des normes et des pratiques internationales.

#### 3.2.1 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie

L'objectif fondamental de ce type de tableau est de fournir des informations sur la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et sur l'utilisation de cette trésorerie par l'entreprise. La donnée présentée permet aux utilisateurs d'évaluer la capacité de l'entreprise à adapter la gestion des flux de trésorerie aux évaluations de son environnement <sup>42</sup>». Il permet aussi de :

« Montrer l'effet des activités de l'entité sur ses liquidités et à expliquer la variation des flux de trésorerie au cours d'une période, information qui ne ressort pas directement de la lecture des bilans et comptes de résultat <sup>43</sup> ». Ainsi :

- D'apprécier les conséquences des choix stratégiques des dirigeants sur la trésorerie ;
- D'informer sur la capacité de l'entreprise ;
- 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 ;
- D'établir des comparaisons entre les résultats et les flux de trésorerie correspondant ;
- De prévenir des risques de défaillance ;
- De faciliter la comparaison des états financiers avec des autres entreprises.

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.

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.

<sup>42</sup> GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004, page 41.

<sup>43</sup>STEPHANE. L et BRIGITTE. O, « Lire les états financière », édition Quardige, 2009, page 200.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux 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.

### ✚ Le principe calcul de la variation de trésorerie globale <sup>44</sup>

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

$$\text{Variation de trésorerie} = \text{Trésorerie nette à la clôture} - \text{Trésorerie nette à l'ouverture}$$

### 3.2.2L'utilité du tableau des flux de trésorerie

Un tableau des flux de trésorerie, lorsqu'il est utilisé de concert avec le reste des états financiers, fournit des informations qui permettent aux utilisateurs d'évaluer les changements de l'actif net d'une entité, sa structure financière (y compris sa liquidité et sa solvabilité) et sa capacité à modifier les montants et l'échéancier des flux de trésorerie pour s'adapter aux changements de circonstances et opportunités.

Les informations relatives aux flux de trésorerie sont utiles pour apprécier la capacité de l'entité à dégager de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et permettent aux utilisateurs d'élaborer des modèles pour apprécier et comparer la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs de différentes entités. Elles renforcent également la comparabilité des informations sur la performance opérationnelle de différentes entités, car elles éliminent les effets de l'utilisation de traitements comptables différents pour les mêmes opérations et événements.

<sup>44</sup> (CHAMBOST. I & CUYAUBERE. T), « Gestion financière », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, page 199.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

L'information sur l'historique des flux de trésorerie est souvent utilisée comme un indicateur utile des montants, des échéances et du caractère certain des flux de trésorerie futurs. Elle est également utile pour vérifier l'exactitude des anciennes estimations de flux de trésorerie futurs et pour examiner la relation entre la rentabilité et les flux de trésorerie nets ainsi que l'effet des changements de prix.

### 3.3 Les éléments du tableau des flux de trésorerie (les flux)

Toutes les entreprises soumises aux normes IFRS doivent présenter, dans les états financiers annuels un tableau des flux de trésorerie où les encaissements et les décaissements sont classés selon la nature de l'activité en distinguant :

#### 3.3.1 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation

Selon GAUGAIN Marc, « les flux de trésorerie liés à l'activité correspond à l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement ... <sup>45</sup> ».

Les flux de trésorerie d'exploitation définissent la variation des liquidités détenues par l'entreprise liée à son activité principale.

Le montant des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation est un indicateur de la mesure dans laquelle les opérations de l'entreprise ont généré des flux de trésorerie suffisants pour rembourser ses emprunts, verser des dividendes et faire de nouveaux investissements sans recourir à des autres sources de financement externe.

Ces flux sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entreprise. En général, ils sont liés à des transactions et autres événements qui entrent dans la détermination du résultat net. Parmi ces flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation on distingue :

- ✓ Les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services ;
- ✓ Les sorties de trésorerie destinées pour les règlements des fournisseurs ;
- ✓ Les entrées et sorties de trésorerie d'une entité d'assurance relatives aux primes et aux sinistres, aux annuités et autres prestations liées aux polices d'assurance ;
- ✓ Les sorties de trésorerie liées aux d'impôts ;
- ✓ Les entrées et sorties de trésorerie liées à des contrats détenus à des fins de négociation et ou de transaction.

---

<sup>45</sup>GAUGAIN. M et PONCET. P, (2004), Op. Cit, page 38.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

L'analyse des flux de trésorerie liée aux activités opérationnelles est importante car elle permet de mesurer le montant des liquidités que l'entreprise a dégagé par la vente de ses produits et de ses services.

### 3.3.2 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

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

En général, « Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement concernent l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ou de tout autre investissement pour lequel on tient compte de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'investissement (variation des décalages sur immobilisations et variation des créances sur immobilisations). Ces flux permettant d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité »<sup>46</sup>.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement peuvent ce résumé en quelque lignes comme suit :

- Sorties de trésorerie dans le but d'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développements inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entreprise pour elle-même ;
- Entrées de trésorerie découlant des cessions d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- Sorties ou entrées de trésoreries effectuées pour l'acquisition ou la cession des immobilisations financières ;
- Avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- Entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;

---

<sup>46</sup>GAUGAIN .M et PONCET. P, (2004) Op.cit., page 39.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

- Entrées de trésorerie au titre de contrats à terme sur des marchés organisés ou de gré à gré, de contrats d'options ou de contrats de swap, sauf lorsque ces contrats sont détenus à des fins de négociation ou de transaction ou que ces entrées sont classées parmi les activités de financement ;
- Des encaissements des intérêts sur les placements financiers.

Il faut souligner que certains revenus ou dépenses figurant dans les flux de trésorerie des activités opérationnelles peuvent être reclassés dans le flux de trésorerie des activités d'investissement en les rattachant aux opérations qui les génèrent.

Ce poste du tableau des flux de trésorerie représente l'effort de l'entreprise pour investir et montre la stratégie de l'entreprise en matière d'investissement<sup>47</sup>.

### 3.3.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement « sont constitués des sources de financement (augmentation de capital, emprunt, subventions) et des rémunérations et remboursement réalisés, en tenant compte à nouveau de l'incidence de la variation des décalages de trésorerie constitués des variations du capital souscrit non appelé et du capital appelé non versé ».

La présentation séparée des flux de trésorerie liés aux activités de financement est importante, car elle est utile à la prévision des flux de trésorerie futurs de l'entité auxquels les apporteurs de capitaux auront droit. Parmi les flux de trésorerie liés aux activités de financement :

- Produits de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- Sorties de trésorerie destinées aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;
- Produits de l'émission d'emprunts obligataires, ordinaires, de billets de trésorerie d'emprunt hypothécaire et autres emprunts à court terme ou à long terme ;
- Remboursement en trésorerie des montants empruntés, ou d'autres dettes assimilées.

Ce flux est le résultat des deux flux suscités. Il est considéré comme un miroir reflétant la stratégie de financement de l'entreprise.

Ces trois flux sont les composantes principales du tableau de flux de trésorerie. Ce dernier est résumé dans la figure suivante :

---

<sup>47</sup> Synthétisé par nous-même.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

**Tableau N°01** : Les composantes principales du tableau de flux de trésorerie

1	Flux de trésorerie des activités opérationnelles	Excédent de l'activité
2	Flux de trésorerie des activités d'investissement	Effort d'investissement
3	Flux de trésorerie des activités de financement	Stratégie de financement
1+2+3	Variation de trésorerie	Gain ou perte

Source : document interne de l'entreprise ENEL.

### 3.4 Présentation du tableau des flux de trésorerie

Un tableau de flux reprend tous les flux qui modifient un bilan d'une année sur l'autre. Il est nécessaire d'éliminer les flux non monétaire (transfert de poste à poste par exemple) et de faire apparaître les flux (et non les soldes) pour les différents postes.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte.

#### 3.4.1 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

La méthode directe consiste à présenter les principales catégories d'entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles à partir des enregistrements comptables ou en retraçant les charges et produits des variations de besoin en fonds de roulement, des transactions sans effet sur la trésorerie (charges d'amortissement, par exemple) ou liées aux flux d'investissement et financement.

Recommandée cette méthode consiste :

- A présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts) afin de dégager un flux de trésorerie net ;
- A rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôts de la période observée.

-Selon la méthode directe la variation de la trésorerie peut être calculée comme suite :

$$\Delta \text{ Trésorerie d'exploitation} = \text{Recettes(R)} - \text{Dépenses(D)}$$

R = Produits d'exploitation (encaissables) -  $\Delta$  des créances d'exploitation

D = Charges d'exploitation (décaissées) -  $\Delta$  Dettes d'exploitation

La structure du tableau des flux de trésorerie est comme suite :

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

**Tableau N°02:** Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe

Designation	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b> Encaissements reçus des clients Sommes versées aux fournisseurs et au personnel Intérêts et autres frais financiers payés Impôts sur les résultats payés Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b> Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelle ou incorporelles Encaissements sur cession d'immobilisations corporelle ou incorporelles Décaissements sur cession d'immobilisations financières Encaissements sur cession d'immobilisations financières Intérêt encaissé sur placements financiers Dividende et quote-part de résultats reçus		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>		
Encaissements suite à l'émission d'action Dividendes et autres distributions effectuées Encaissement provenant d'emprunts Remboursement d'emprunt ou d'autres dettes assimilées Subventions		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités		
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) + (C)</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		
Rapprochement avec le résultat comptable		

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de l'analyse financière », Gualino, Mouline aux cedex 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014/2015, page 126.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

### 3.4.2 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte

La méthode indirecte consiste à ajuster (corriger) le résultat net de l'exercice en tenant compte : des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (amortissements, provisions...), des reports ou régularisation d'encaissements ou de décaissements passés ou futurs liés à l'exploitation (variations des comptes clients et fournisseurs) et des charges et des produits relatifs à des opérations d'investissement ou de financement<sup>48</sup>. Pour cela la méthode indirecte est présentée selon 2 types :

- ✚ À partir du résultat net ;
- ✚ À partir de résultat d'exploitation.

---

<sup>48</sup> ANTRAIGUE. Daniel, « gestion de la trésorerie et diagnostic financier approfondi », 7<sup>ème</sup> éd, 1998, page 12.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

À partir du résultat net

**Tableau N°03** : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net de l'ordre des experts comptables français (O.E.C)

Designation	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Résultat net Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liée à l'activité : -Amortissement et provisions -Transferts de charges au compte de charges à répartir -Plus-values de cession, nettes d'impôts -Quotes parts de subventions d'investissements virées au résultat = <b>Marge brute d'autofinancement</b> -Variation des stocks -Variation des créances d'exploitation +Variation des dettes d'exploitation -Variation des autres créances liées à l'activité +Variation des autres dettes liées à l'activité (y compris les intérêts courus) -Variation du BFR liées à l'activité		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b> -Acquisition d'immobilisations +Cessions d'immobilisations, nette d'impôt +Réductions d'immobilisations financières ±Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b> +Augmentation de capital en numéraire -Réduction du capital -Dividendes versés +Emissions d'emprunts -Remboursements d'emprunts +Subventions d'investissement reçus		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) + (C)</b>		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2014/2015), Op.cit, page 127.

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

### À partir du résultat d'exploitation

**Tableau N°4 :** Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat d'exploitation de l'ordre des experts comptables français (O.E.C)

Designation	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b> Résultat d'exploitation [des sociétés 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 <b>Flux nets de trésorerie d'exploitation</b> Autres encaissements et décaissements liés à l'activité -Frais financiers -Produits financiers -Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence -Impôts sur les sociétés hors impôt sur les plus-values de cession -Charges et produits exceptionnelles à l'activité -Autres charges		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles (A)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements</b> Acquisition d'immobilisations Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt Incidence des variations de périmètre		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b> 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		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>		
<b>Variation de la trésorerie de la période (A) + (B) + (C)</b>		
Trésorerie d'ouverture		
Trésorerie de clôture		

Source : GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, (2014/2015), Op.cit, page 128.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

### **3.5 Interprétation du tableau des flux de trésorerie**

#### **3.5.1 Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation**

Ce bloc concerne les activités normales et principales de l'organisme mesure la capacité de l'entreprise :

- À générer de la trésorerie à partir de son exploitation cyclique ;
- À transformer ses marges en liquidités.

Il est question d'étudier la capacité des activités d'exploitation à occasionner des ressources financières suffisantes.

Ces dernières peuvent être positives et suffisantes, positives et insuffisantes ou négatives. Lorsque le solde est positif, pour qu'elles soient suffisantes, les ressources générées par les activités d'exploitation doivent être capables de financer l'ensemble des investissements immobiliers, de couvrir les différentes dettes à terme et de permettre la distribution des dividendes.

Toutefois, lorsque le solde est négatif ou insuffisamment positif, l'entreprise est appelée à agir sur le rendement de ses actifs qui s'avèrent insuffisants, accroître ses ventes, réduire la durée du cycle de conversion des encaissements.

#### **3.5.2 Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement**

Concernant l'acquisition et la cession des immobilisations, ces flux permettent d'identifier et de mesurer la politique d'investissement de l'entreprise en matière de renouvellement ou de développement de son activité. Le montant investi doit être, au minimum, égal au montant de l'amortissement du dernier exercice financier.

#### **3.5.3 Flux de trésorerie provenant des activités de financement**

Ce bloc concerne les opérations d'émission de titre, de rachat d'actions, d'endettement à long terme, de remboursement d'échéances et de distribution de dividendes. L'organisme doit financer ses investissements de l'exercice par des sources de financement à plus d'un an, et payer les dividendes à l'aide de ressources adéquates et de combler le besoin de trésorerie résiduel découlant des opérations liées à l'activité et à l'investissement.

Au final, l'ensemble des opérations de la période ont une conséquence positive ou négative sur la variation de trésorerie (et donc la liquidité) de l'entreprise.

#### **3.5.4 La trésorerie**

Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générée au niveau de l'activité d'investissement et de financement, elle correspond aux disponibilités et quasi disponibilité :

- ✚ Compte de caisse et compte courant ;

## Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

---

- ✚ Comptes à terme et intérêts détenus et non échus ;
- ✚ Valeurs mobilières de placement ;
- ✚ Soldes créditeurs de banques et intérêts courus et non échus.

En conclusion, le TFT ces de faire une analyse de la rentabilité de l'entreprise, à partir de ses différentes fonctions.

### 3.6 L'avantage et limites de l'étude des flux de trésorerie

#### 3.6.1 Avantages du tableau des flux de trésorerie<sup>49</sup>

- ❖ Le flux de trésorerie permet de comprendre les causes de l'évolution de la trésorerie de l'entreprise, élément majeur pour sa pérennité et de son aptitude à séduire les investisseurs à risque.
- ❖ L'état de flux de trésorerie permet aux utilisateurs d'apprécier :
  - ✚ Les modifications intervenues au niveau des capitaux propres de l'entreprise ;
  - ✚ L'évolution de sa structure financière et de sa trésorerie (ce qui permet d'expliquer les distorsions éventuelles entre le résultat net et l'évolution de la situation de trésorerie) ;
  - ✚ Sa capacité à dégager des liquidités et à verser un dividende ;
  - ✚ Sa capacité à faire face aux aléas du marché et de la conjoncture (flexibilité financière).
- ❖ Parce qu'il échappe à l'influence des choix de méthodes comptables (amortissements, provisions, stocks, capitalisation ou non d'une dépense, inscription en régularisation, formule d'évaluation des stocks, etc. ...), l'état de flux de trésorerie permet une mesure, plus objective que celle obtenue du résultat comptable, de l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements et une meilleure comparabilité entre les entreprises.
- ❖ Les flux de trésorerie constituent un paramètre d'évaluation de l'entreprise.
- ❖ En tant qu'état de synthèse, l'état de flux de trésorerie est un outil de contrôle de la vraie semblance et de la cohérence globale des états financiers.

#### 3.6.2 Les limites de l'étude du tableau des flux de trésorerie

L'interprétation générale de la notion de trésorerie fait l'objet d'un certain nombre de critique. D'abord, il convient de dire que la trésorerie est un indicateur volatil. En effet, il inclut des éléments exceptionnels et est soumis à des variations saisonnières.

---

<sup>49</sup> <http://www.procomptable.com> (consulté 02 /08/2021).

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

Il est, Par exemple, possible que la clôture de l'exercice, date à laquelle est établi le tableau de flux de trésorerie, corresponde à une période de faible activité non représentative de reste de l'année.

En conséquence, l'analyse de la trésorerie demeure ambiguë. La trésorerie est censée refléter le risque de faillite de l'entreprise. Cependant, nous venons de voir qu'elle était très variable d'une année à l'autre. Il convient donc de prendre du recul par rapport à cet indicateur et d'examiner plusieurs exercices successifs. Dans ce cas, l'analyse perd de sa rapidité au profit davantage de pertinence.

Pour finir, l'entreprise génère de l'argent grâce à son activité et en consomme une partie lors de ses investissements et son financement.

Le tableau des flux de trésorerie permet de comprendre comment l'entreprise dégage de la trésorerie et quelle est sa politique d'investissement et de financement. En comprenant ces mécanismes, les prêteurs et partenaires financiers, éviteront plus facilement les sociétés pouvant rencontrer des problèmes de financement.

## **Chapitre II : La gestion de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie**

---

### **Conclusion du chapitre**

La trésorerie est 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 permanence 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.

Cependant, La gestion de trésorerie est importante pour les entreprises parce qu'elle constitue l'élément clé de la stabilité financière de ces dernières, son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme et de veillé à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants, afin qu'elle soit capable de faire face à l'ensemble de ses échéances. De ce fait, elle offre les outils nécessaires à la création d'un cadre de prévision permettant d'anticiper toute dégradation de trésorerie.

Par ailleurs, 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 la trésorerie. Il est de fait l'un des meilleurs outils de gestion financière à court terme et d'analyse financière qui permettent d'analyser la provenance des flux de trésorerie (encaissements et décaissements) d'une entreprise et de maîtriser la situation financière de celle-ci.

Enfin, après avoir présenté les deux premiers chapitres théoriques, il serait vital de passer au cas pratique qui sert à compléter et à enrichir nos connaissances en matière techniques. Cette étude sera appréhendée par la présentation de l'organisme d'accueil, suivi de l'analyse du TFT au sein de l'entreprise nationale d'Electro-industries d'AZAZGA.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### **Introduction**

Toute entreprise suit un mode de fonctionnement et d'organisation propre à elle. Elle combine les ressources existantes : humaines, matérielles et financières de façon à permettre l'obtention de performance plus élevée, aussi l'entreprise suit une stratégie qui lui permet de renforcer sa position sur le marché national et international.

Afin de répondre aux questions posées dans notre problématique de recherche, il est nécessaire de s'appuyer dans notre analyse sur un cas pratique. Notre choix s'est porté sur l'entreprise nationale ELECTRO-INDUSTRIES.

Nous essayerons à travers cette étude, avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage, d'analyser la trésorerie de cette entreprise, à partir du TFT.

Notre analyse portera sur trois exercices (2017, 2018 et 2019) et cela pour nous permettra de comparer les résultats obtenus année par année, et d'apprécier l'évolution des flux d'entrée et de sorties en tentant de donner les explications relatives à cette situation de variation.

La finalité étant de voir en quoi le tableau des flux de trésorerie pouvait-il être un instrument d'aide à la prise de décision au sein de l'entreprise étudiée.

Cependant, avant d'aborder cette analyse nous commencerons par une présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES et son service de trésorerie.

# Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »

## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section nous allons étudier l'historique d'ELECTRO-INDUSTRIES, ses activités, sa clientèle et son organisation.

### 1.1 Présentation générale d'ELECTRO-INDUSTRIES

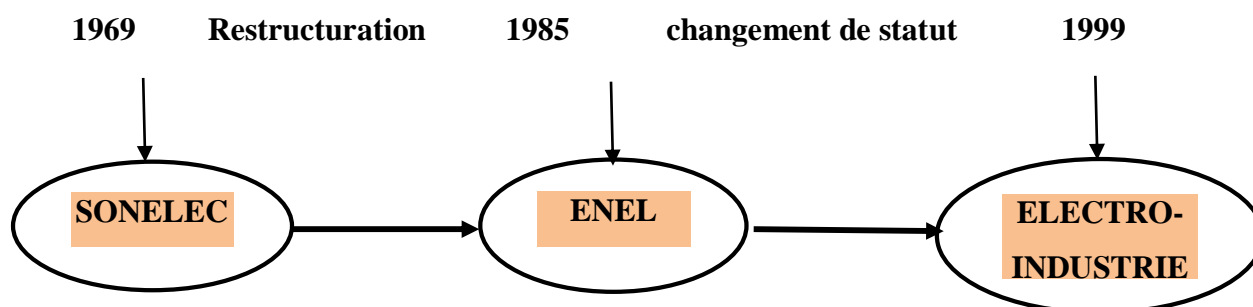
L'ELECTRO-INDUSTRIES est une entreprise publique économique (EPE) qui a bénéficié d'une identité morale et d'une autonomie financière. Elle est créée sous sa forme actuelle : société par action (SPA), son capital est de 4.753.000.000 DA spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et de moteurs électriques monophasés et triphasés. Elle est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA.

#### 1.1.1 Historique d'ELECTRO-INDUSTRIES

L'entreprise ELECTRO-Industries trouve ses origines dans la restructuration de la SONELEC (société nationale d'électronique) qui a été l'une des plus importantes entreprises du pays. Cette entreprise, possède plusieurs unités de productions répartis à travers le territoire national, crée en 1969.

L'entreprise ELECTRO-Industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980 et 2000 qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne E.N.E.L (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) créée en 1983 en un certain nombre d'entreprise publique économique /S.P.A, parmi lesquelles figure l'entreprise **ELECTRO-INDUSTRIES**<sup>50</sup>.

**Figure N°07 :** Evolution de l'entreprise ELECTRO-INDUTRIES



Source : Documents interne de l'entreprise ELECTRO-Industries / AZAZGA.

<sup>50</sup> Disponible sur : <https://www.electro-industries.com>, consulté le (07 /09/2021).

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires Allemands en l'occurrence :

- ✓ SIEMENS : pour les produits : moteurs, alternateurs, générateurs et groupes électrogènes ;
- ✓ TRAFU-UNION : pour les produits transformateurs ;
- ✓ FRITZ WERNER : pour la partie engineering du projet<sup>51</sup>.

Quant à la construction et l'infrastructure, elles sont réalisées par les entreprises Algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

L'ENEL a deux principales unités de productions essentielles. La première (transformateur) a commencé la production à la même année de sa création (1985). La deuxième (moteurs/alternateurs) a commencé la production en 1986. Ces produits sont fabriqués sous licence SIEMENS jusqu'à 1992.

Aujourd'hui Electro-industries est leader national dans le domaine de l'industrie électronique.

### **1.1.2 Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES**

L'ELECTRO-INDUSTRIE est composée de trois (03) unités ; toutes situées sur le même site à savoir :

#### **Unité de fabrication de moteurs électriques**

Les moteurs électriques, basses de tensions (BDT), fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont du type asynchrone triphasé à une ou à deux vitesses. Ces moteurs sont monophasés à deux condensateurs (démarrage et permanent). Ils sont de construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les rotors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barres de cuivre et alliage de cuivre pour les grandes puissances.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à une capacité théorique de production des moteurs de 60 000 U/an.

#### **Unité de fabrication des transformateurs de distribution**

Les transformateurs d'ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes en tous points aux recommandations de la CEI 60076. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines.

---

<sup>51</sup> Documents interne de l'entreprise ELECTRO-Industries.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES à une capacité théorique de production des transformateurs de 5000 U/an.

### **Unité prestation techniques**

ELECTRO-INDUSTRIES met à la disposition des entreprises une large gamme de prestations techniques telles que la réalisation des pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et chimiques, le traitement thermique ...etc.

L'unité prestation technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié afin de répondre à toutes exigences des clients.

Les produits fabriqués par cette dernières sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN/VDE (institut allemand des normes/ group allemand d'électricité) et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI)<sup>52</sup>.

En effet toute la production d'ELECTRO-INDUSTRIES est destinée essentiellement au marché local. Elle détient une part de marché importante qui atteint les 70%<sup>53</sup>.

En matière de qualité cette entreprise dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle de ses principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

### **1.2 Les missions de l'ELECTRO –INDUSTRIES**

Etant donné qu'électro-industrie est une entreprise publique économique et commerciale, elle doit assurer plusieurs fonctions, parmi elles la production et la commercialisation, la conception des produits électroniques.

#### **1.2.1 La conception**

La conception est basée sur l'amélioration continue de ses processus produits et services, l'entreprise dispose de ses propres laboratoires qui assurent l'analyse physique et chimique de ses produits et maintenance ainsi que le contrôle de ses équipements utilisés.

En matière de qualité électro-industrie a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 elle a acquis la certification du système engagement qualité ISO9001 :2000 par QMI canada le 24 juillet 2004.

A présent, une autre édition (901 version2008) annule et remplace l'ISO9001 :2000 qui a été modifié pour clarifier des éléments du texte et améliorer la comptabilité et encourage

---

<sup>52</sup> Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

<sup>53</sup> Entretien avec la responsable contrôle de gestion.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

l'adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité. Donc l'objectif essentiel d'ELECTRO-INDUSTRIE est d'accroître la satisfaction des clients par le respect.

### **1.2.2 La production**

ELECTRO-INDUSTRIES est la principale entreprise dans le domaine de l'industrie électronique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements avec une production de :

- Transformateurs de distribution ;
- Moteurs Electroniques asynchrones ;
- Alternateurs triphasés ;
- Montage de groupe Electrogène.

La capacité de production de transformateurs de cette entreprise couvre les besoins du marché à 70% et celle de moteurs à 30% environs.

### **1.2.3 La commercialisation**

Il est bien à signaler qu'ELECTRO-INDUSTRIE est le seul fabricant en Algérie de ces produits cités ci-dessous dont elle assure leurs commercialisations et les services après-vente afin d'élargir son champ d'activité et d'assurer la fidélisation de ses clients.

En matière de transformateurs le principal marché d'ELECTRO-INDUSTRIES est SONALGAZ en plus de divers clients qui activent dans le secteur de l'électricité.

Et pour la gamme de moteurs les marchés concernés sont divers et touchent essentiellement :

- ✚ Marché de bien de consommation ;
- ✚ Les administrations ;
- ✚ Marché des biens d'équipements ;
- ✚ Marché industriel.

La production actuelle d'électro- industrie est écoulee sur le marché Algérien et généré un chiffre d'affaire de 1.8 milliards de dinars pour l'année 2017.

## **1.3 Les objectifs d'ELECTRO –INDUSTRIE**

Il existe plusieurs objectifs, les principaux sont :

### **1.3.1 Les objectifs institutionnels**

Se distinguent comme suit :

- Promouvoir son image de marque ;

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

- Faire valoir le côté positif de l'entreprise dans la société.

### **1.3.2 Les objectifs commerciaux**

Les objectifs commerciaux pour les produits transformateurs sont les suivants :

- Recherche de nouveaux clients ;
- Accroître la part de marché ;
- Fidéliser et accroître la confiance des clients pour le produit moteur ;
- Réduire les stocks énormes évolués à 24000 moteurs ;
- Maintenir les clients actuels.

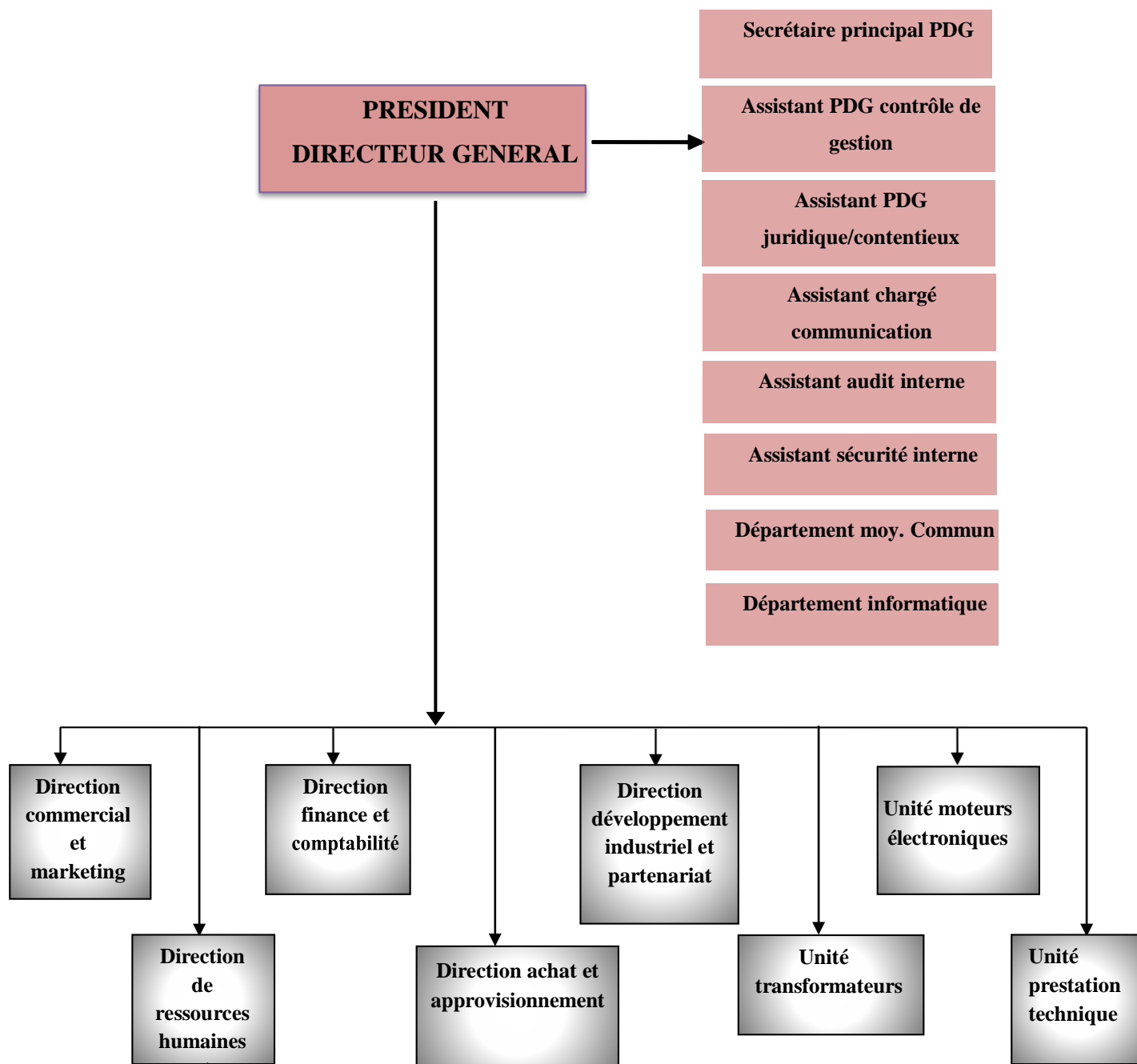
### **1.4 Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES**

Electro-Industrie est organisée autour d'une structure hiérarchique-fonctionnelle afin de garder une flexibilité importante, pour mieux répondre aux fluctuations de l'environnement de l'entreprise, qui est structurée en huit sous directions, chapeautées par une direction générale.

# Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »

## 1.4.1 Organigramme de l'organisme d'accueil

Figure N°08 : Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### **1.4.2 Description de l'organigramme général**

La structure organisationnelle de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, représente les relations entre les différents niveaux administratifs et les moyens de communication entre eux notamment l'organisation des tâches, définition des rôles principaux des employés, définition du système d'échange d'informations, définition des mécanismes de coordination, etc.

L'organigramme précédent, définit les différents niveaux de la hiérarchie des responsabilités par une approche fonctionnelle.

L'entreprise se divise comme suit :

#### **La direction générale**

A partir de 2016, la direction générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES comporte :

Six assistants, six directions (commerciale, ressources humaines, affaires juridiques, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité). Et enfin, trois unités de productions (moteurs, transformateurs et prestations techniques).

#### **Les assistants**

Les assistants d'ELECTRO-INDUSTRIES sont : Secrétariat, sécurité interne, communication d'entreprise, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène environnement. En effet, l'utilité de ces assistants est de faire transmettre rapidement l'information aux supérieurs hiérarchiques (Directeur).

#### **Direction Ressources humaines**

Les ressources humaines de l'entreprise ELECTRO-Industries constituent un facteur de réussite déterminant. En effet, l'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux aux fluctuations de l'environnement. « L'effectif de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 900 agents »

#### **Direction commerce et marketing**

A partir de l'année 2016, la direction marketing est attachée à la direction générale. Elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise.

Le rôle de cette direction est d'élaborer les plans marketing (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...), c'est-à-dire d'essayer

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

d'en chercher les opérations destinées à développer la vente des moteurs électriques et transformateurs.

### **✚ Direction achat et approvisionnement**

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logistique et les flux d'enchaînement.

Les achats de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont principalement : le cuivre, la tôle magnétique et les huiles. Ils effectuent soit au niveau local (marché Algérien) ou internationale.

### **✚ Direction juridique**

La direction des affaires juridiques exerce une fonction de conseil, d'expertise et d'assistance auprès de l'entreprise, et qui a un lien direct avec la direction générale de l'entreprise. Son objectif est de veiller sur les textes législatifs et réglementaires, et de les coordonner face aux situations difficiles qui peuvent répercuter sur l'entreprise

Direction développement L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (transformateurs et moteurs).

### **✚ Direction finance et comptabilité**

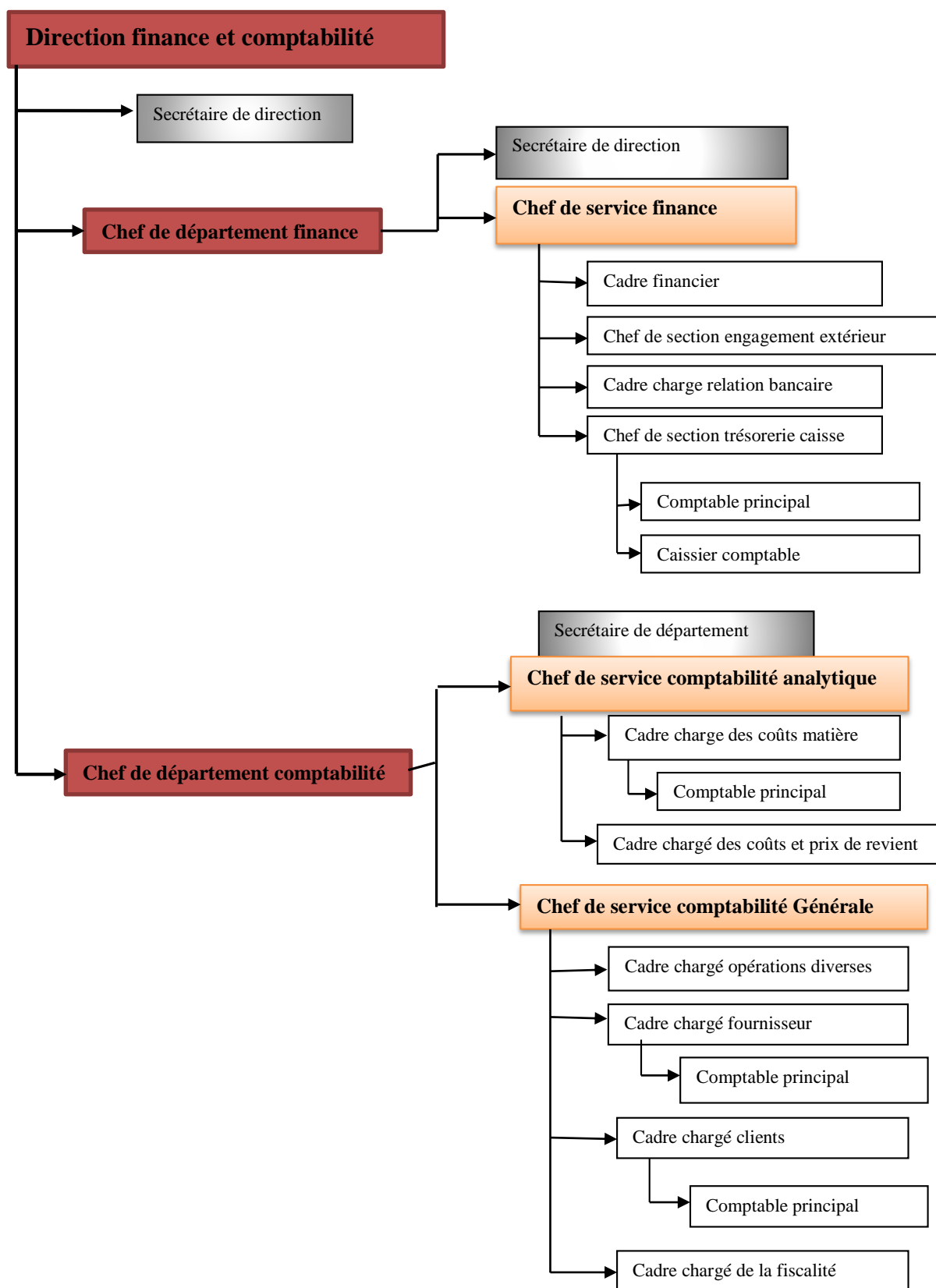
On a effectué notre stage au sein de la direction financière et comptabilité qui a pour objectif l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise. Autrement dit, elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

La direction finance et comptabilité de l'entreprise ELECTRO- INDUSTRIES se divise en trois services : Finance, comptabilité analytique et comptabilité générale.

L'organigramme de la direction financière est comme suit :

## Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »

Figure N°09 : Organigramme de la DFC



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

# Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »

## Section 2 : Service finance

Dans cette section on va présenter le service de la trésorerie en présentant ses sections et leurs activités.

### 2.1 Présentation du service finance

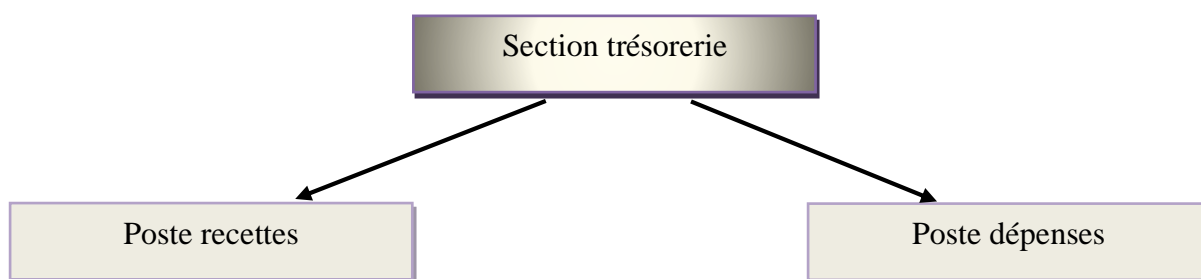
Le service finance représente l'ensemble des capitaux liquides de l'entreprise. Il comporte une section trésorerie qui fait le suivi de poste recettes (encaissements) et poste dépenses (décaissement). Chacun de ses postes doit tenir compte des différents budgets et conditions de paiement.

La section trésorerie, placée sous la coupe du département finance a pour missions principales de :

- Contrôler et suivre tous les flux accompagnés d'un ou de plusieurs mouvements de fonds (paiement, encaissement, les avances, les avoirs...);
- Superviser et suivre les différents comptes bancaires et la caisse principale de l'entreprise ;
- Etablir les rapprochements bancaires ;
- Etablir les ordres de paiements et autoriser les dépenses de la petite caisse ;
- Veiller au respect strict des instructions de gestion en la matière.

La section trésorerie exerce ses fonctions à travers ses personnels organisés sous la forme suivante :

**Figure N°10:** La structure de la section trésorerie



Source : document interne de l'entreprise (E-I).

### 2.2 Poste recettes

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

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### **2.2.1 La journée comptable**

C'est l'ensemble des documents retraçant toutes l'activité d'un centre de frais dans une journée (vente, encaissement, avoirs...).

Elle doit comporter principalement :

- ❖ Les facturations de la journée ;
- ❖ Les avoirs en produits ;
- ❖ Les moyens de paiements (bordereau de remise de chèque) ;
- ❖ Les récapitulatifs par clients et par banques, rassemblant les opérations de la journée (bordereau de trésorerie) et reçus d'encaissement.

### **2.2.2 Les activités rattachées aux recettes**

Ces activités sont résumées dans les points suivants :

- ❖ Contrôler l'existence du moyen de paiement de toute facture établie (BLF) (chèque, virement, versement, ...)
- ❖ 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.) ;
- ❖ Comptabilisation de toutes ces écritures dans le mois correspondant ;
- ❖ Veiller au rapprochement quotidien des journées comptables et du relevé de compte (banque ou CCP) ;
- ❖ Respect des délais de traitement des données.

### **2.3 Poste dépenses**

La section trésorerie contrôle aussi le poste dépenses, 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).

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES comme toute autre entreprise a besoin de dépenser pour répondre à ses différentes exigences à savoir :

- ✚ L'achat local de matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ou paiement d'une prestation ;
- ✚ L'achat à l'importation des matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ;
- ✚ Paiement des salaires ;
- ✚ Paiements des impôts et taxe (TVA, TAP, IRG, IBS).

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### **2.3.1 L'achat local des matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ou paiement d'une prestation**

#### ➤ **Paiement à l'avance**

Dans le cadre d'un achat locaux (bien et /ou prestation de service) le paiement à l'avance peut être ordonnancé en cas de nécessité sur la base d'une demande de chèque, de virement ou de fonds.

Dans tous les cas, sur présentation du dossier suivant :

- ✓ Imprimé demande de chèque, de virement ou de fonds prévu par les procédures en vigueur, signé par le premier responsable de la structure ordonnatrice et faisant ressortir clairement l'objet de la dépense, le bénéficiaire, le montant en lettre et en chiffre. Dans le cas d'une demande de fonds l'accord du directeur général ou du directeur de la structure finance et comptabilité est obligatoire
- ✓ Copie du bon de commande ou contrat ;
- ✓ Copie facture pro-forma ou devis ;
- ✓ Tout autres documents nécessaires pour une meilleure identification de la dépense et ce pour comptabilisation rationnel.

#### ➤ **Paiement à terme**

Ce type de paiement intervient après réception des marchandises ou réalisation de la prestation de service par les prestataires et s'effectue sur la base d'une demande de paiement justifiant la réception quantitative et qualitative des biens reçus ou prestation rendues.

### **2.3.2 L'achat à l'importation matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement**

La direction des approvisionnements transmis le dossier au secrétariat de la DFC pour paiement de la facture fournisseur étranger, ce dossier doit comprendre :

- Une demande de paiement d'achat à l'étranger signée par le directeur ;
- Facture original ;
- Bons de réception matières ;
- Copie déclaration en douanes ;
- Contrat ou bon de commande.

Après vérification du dossier par la DFC, la section engagement extérieur a déjà établi une demande de domiciliation<sup>54</sup>, avec une facture pro forma du fournisseur, pour la déposer à

---

<sup>54</sup> La domiciliation d'une opération d'importation consiste à l'enregistrement de cette opération auprès d'une banque agréée à cet effet.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

la banque de l'entreprise ,afin de procéder à une ouverture d'une lettre de crédit ou le règlement définitif du la facture d'achat.

L'or du règlement, le service finance reçoit un avis de débit de la banque qui comporte le montant du règlement, les frais de banque d'Algérie et la commission de règlement plus la TVA. Après vérification de l'avis de débit une fiche dépense est établie par le service de trésorerie et signée par le chef de service, l'opération sera enregistrée sur le brouillard de banque.

### **2.3.3 Paiement des salaires**

La direction des ressources humaines transmet à la DFC le dossier paie pour le visa, celui-ci comprend, la ré cap des salaires, les journaux de paie et une demande de paiement signées par le directeur des ressources humaines.

Après acceptation de la demande de paiement la section trésorerie aura à établir les ordres de virement bancaire pour les salaires payés par CCP ou par banque, l'état d'espèces pour les règlements des salaires en espèces. Après signature la section trésorerie dépose les ordres de virements à la banque.

La banque remet les avis de débit au service finance qui va établir une fiche de dépense et transcrit l'opération sur le brouillard de banque.

### **2.3.4 Paiements des impôts et taxes**

La section trésorerie reçoit de la comptabilité générale une demande de paiement visée par le chef de département comptabilité et le DFC accompagné du G.50 avant le 20 de chaque mois. La section trésorerie aura à établir un chèque. Une fois ce dernier est signé il l'en remit avec la déclaration fiscale à la recette des impôts contre une quittance de paiement, pour enfin enregistrer l'opération sur le brouillard de banque.

### **2.3.5 Paiement des frais de banque, remboursement crédit bancaire**

#### **2.3.5.1 Paiements commissions bancaire**

Lors de chaque opération bancaire, les commissions sont arrêtées suivant la grille des conditions de banque en vigueur, un avis de débit correspondant est remis à l'entreprise, après vérification, la section trésorerie établis une fiche de dépense, elle est signée par le chef de service et DFC, l'opération est enregistrée sur le brouillard de banque.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### **2.3.5.2 Paiements des intérêts sur emprunt et remboursements du capital**

À l'échéance, un avis de débit correspondant est remis à l'entreprise, après vérifications la section trésorerie établit une fiche de dépense, elle est signée par le chef de service et DFC, l'opération est enregistrée sur le brouillard de banque.

### **Section 3 : Analyse des tableaux des flux de trésorerie au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA**

Le tableau des flux de trésorerie constitue un document essentiel pour mettre en œuvre ou comprendre la gestion financière d'une entreprise, car il retrace l'ensemble des origines et des utilisations de la trésorerie d'une période déterminée.

A cet égard, l'analyse du bilan (actif, passif et compte de résultat) reste insuffisante et doit être complétée par l'analyse du tableau des flux de trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie est conçu selon les trois cycles de la logique de gestion financière et l'analyse de ce document s'effectue donc à ces trois niveaux, à savoir : l'analyse des activités d'exploitation, l'analyse des activités d'investissement et l'analyse des activités de financement.

Dans ce qui suit nous allons présenter les tableaux des flux de trésorerie de l'entreprise « E-I » et leurs analyses.

## Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »

### 3.1 L'analyse par le tableau des flux de trésorerie

#### 3.1.1 Présentation et interprétation du TFT de l'exercice (2016-2017) par la méthode directe

**Figure N°11:** Le TFT de l'exercice (2016-2017) par la méthode directe

Rubriques	2017	2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	2 010 101 449,78	2 764 182 559,64
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-1 936 179 883,68	-2 749 853 238,51
Intérêt et autres frais financiers payés	16 500 000,78	
Impôts sur les résultats payés	-174 960 361,67	-320 835 264,34
Autres flux provenant des activités opérationnelles		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-117 538 795,57	-306 505 843,21
Flux de trésor liés à des éléments extraordinaires ( à préciser)		
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles(A)</b>	<b>-117 538 795,57</b>	<b>-306 505 843,21</b>
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles ou incorporelles	-34 402 495,25	-13 201 082,59
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-2 050 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	550 000 000,00	900 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers /intérêts courus non échus	86 304 166,67	71 031 250,01
Dividendes et quote part de résultats reçus		
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements(B)</b>	<b>601 901 671,42</b>	<b>-1 092 169 832,58</b>
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements sur à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées	-50 000 000,00	-80 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	12 872 740,80	5 833 587,54
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Subventions		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	-11 608 830,34	6 423 338,86
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financements(C)</b>	<b>-48 736 089,54</b>	<b>-67 743 073,60</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>435 626 786,31</b>	<b>-1 466 418 849,39</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	193 285 335,57	1 659 704 184,96
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	628 912 121,88	193 285 335,57
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>	<b>435 626 786,31</b>	<b>-1 466 418 849,39</b>

Source : document interne de l'entreprise.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### ➤ **Interprétation du TFT de l'exercice (2016-2017)**

- ✚ En 2016, Les flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles affichent une variation négative, soit un montant de (-306 505 843,21 DA). Ce déséquilibre est dû à la mauvaise politique de recouvrement, l'entreprise règle ses fournisseurs au comptant et accorde des délais de paiement importants aux clients. On remarque une légère amélioration en 2017 concernant ce cycle d'exploitation.
- ✚ Les flux issus des activités d'investissements ont infecté la trésorerie en faisant une variation négative d'un montant de (-1 092 169 832,58 DA), et ses suites aux placements bancaires à terme (Immobilisations financières) qui ont été déposés dans le cadre de la croissance économique soit un montant de (1 150 000 000,00 DA), on constate une variation négative totale d'un montant de (-1 466 418 849,39 DA), dû à ce deuxième cycle dans cette période. Contrairement à l'exercice 2017, on a enregistré une variation positive totale d'un montant de (435 626 786,31 DA), et ce suit au remboursement anticipé d'un placement bancaire qui s'élève à (550 000 000,00 DA), cette opération a généré un reversement d'intérêt d'une valeur de (16 500 000,78 DA) qui figure dans la rubrique intérêts et autres frais financiers payés. L'entreprise était en difficulté en matière de trésorerie, c'est pour ça qu'elle opte pour un emprunt bancaire à long terme encaissé à fur et à mesure des investissements réalisés.
- ✚ Les flux de trésorerie nets provenant des activités de financement présentent une variation négative, que ce soit en 2016 ou 2017, les montants sont de (-67 743 073,60 DA) et (-48 736 089,54 DA) respectivement. Cette situation est normale, provoquée par le décaissement des dividendes en faveur des actionnaires dans les deux périodes et la dévaluation du dinars algérien face à la devise.

## Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »

### 3.1.2 Présentation et interprétation du TFT de l'exercice (2017-2018) par la méthode directe

**Tableau N°5 : Le TFT de l'exercice (2017-2018) par la méthode directe**

Rubriques	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	3 926 585 138,86	2 010 101 449,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3 241 166 626,99	-1 936 179 883,68
Intérêt et autres frais financiers payés		16 500 000,00
Impôts sur les résultats payés	-375 218 482,00	-174 960 361,67
Autres flux provenant des activités opérationnelles		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	310 200 029,87	-117 538 795,57
Flux de trésor liés à des éléments extraordinaires ( à préciser)		
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles(A)	310 200 029,87	-117 538 795,57
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles ou incorporelles	-46 827 782,84	-34 402 495,25
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-157 625 000,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		550 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers /intérêts courus non échus	81 125 000,00	86 304 166,67
Dividendes et quote- part de résultats reçus		
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements(B)	-123 327 782,84	601 901 671,42
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements sur à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées	-80 000 000,00	-50 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	26 711 258,32	12 872 740,80
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Subventions		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	600 988,72	-11 608 830,34
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financements(C)	-52 687 752,96	-48 736 089,54
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	134 184 494,07	435 626 786,31
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	628 912 121,88	193 285 335,57
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	763 096 615,95	628 912 121,88
Variation de la trésorerie de la période	134 184 494,07	435 626 786,31

Source : document interne de l'entreprise

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### ➤ **Interprétation du TFT de l'exercice (2017-2018)**

- ✚ En 2018, l'entreprise a réalisé une variation positive dans ces flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, soit un montant de (310 200 029,87 DA). Comparant à l'exercice 2017, on constate une importante amélioration dans son exploitation. D'une part, elle a pu acheter des titres participatifs chez la nouvelle société par actions VIJAI ELECTRICALS ALGERIE. Cette situation figure dans les flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (variation négative d'un montant de 123 327 782,84 DA), dans la sous rubrique décaissements sur acquisition d'immobilisations financières soit un montant décaissé de (-157 625 000,00 DA), (ce montant représente un quart du montant de capital participatif). D'autre part, l'entreprise a payé un montant consistant de dividendes en faveur des actionnaires, c'est ce qu'explique qu'elle a réalisé un résultat bénéficiaire dans cette période.
- ✚ En résumé l'entreprise a repris son équilibre financier en 2018. Du coup, elle a amélioré ses disponibilités, soit une trésorerie positive à la fin de période d'un montant de (763 096 615,95 DA) qui figure dans le tableau des flux de trésorerie.

## Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »

### 3.1.3 Présentation et interprétation du TFT de l'exercice (2018-2019) par la méthode directe

**Tableau N°6** : Le TFT de l'exercice (2018-2019)

Rubriques	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	3 312 526 817,58	3 926 585 138,86
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-3 428 193 302,46	-3 241 166 626,99
Intérêt et autres frais financiers payés		
Impôts sur les résultats payés	-310 800 571,18	-375 218 482,00
Autres flux provenant des activités opérationnelles		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-426 467 056,06	310 200 029,87
Flux de trésor liés à des éléments extraordinaires ( à préciser)		
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles(A)	-426 467 056,06	310 200 029,87
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisation corporelles ou incorporelles	-43 463 159,09	-46 827 782,84
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-157 625 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	300 000 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers /intérêts courus non échus	73 625 000,00	81 125 000,00
Dividendes et quote part de résultats reçus		
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissements(B)	330 161 840,91	-123 327 782,84
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements sur à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées	-34 287 186,38	-80 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts	32 658 518,03	26 711 258,32
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		
Subventions		
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités	6 681 921,88	600 988,72
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financements(C)	5 053 253,53	-52 687 752,96
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-91 251 961,62	134 184 494,07
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période	763 096 615,95	628 912 121,88
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période	671 844 654,33	763 096 615,95
Variation de la trésorerie de la période	-91 251 961,62	134 184 494,07

Source : document interne de l'entreprise.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### ➤ **Interprétation du TFT de l'exercice (2018-2019)**

- ✚ En 2019, la variation des flux de trésorerie générés par l'exploitation est négative, de l'ordre de (-426 467 056,06 DA). Dans ce cycle d'exploitation, l'entreprise a perdu son équilibre financier. Elle accorde un minimum de quarante-cinq (45) jours pour ses clients privés et soixante (60) jours pour les entreprises nationales telle que SONALGAZ et ses filiales. L'inconvénient c'est que la majorité des clients ne respecte pas les délais de paiement. Par conséquent, l'entreprise a intérêt à constater des pertes de valeurs sur les vieilles créances. Malgré que, cette dernière a mets une bonne stratégie d'investissement, mais ce n'est pas suffisant pour maintenir son équilibre financier.
- ✚ La variation positive de la rubrique flux de trésorerie net des activités d'investissement (+330 161 840,91 DA) est dû à l'encaissement d'un placement bancaire arrivé à échéance, son montant est de (300 000 000,00 DA).
- ✚ On constate aussi, une variation positive dans la rubrique flux de trésorerie net provenant des activités de financement, un montant de (5 053 253,53 DA). C'est provoqué par la variation des taux de change.
- ✚ Vu l'importance des décaissements effectués au cours de l'exercice 2019 par rapport aux encaissements, l'entreprise enregistre une trésorerie nette négative d'un montant de (-91 251 961,62 DA). Ce qui signifie que l'entreprise est en situation de déséquilibre immédiat.

### ➤ **Commentaires sur la situation financière globale de l'entreprise « E-I » :**

- ❖ En ce qui concerne le risque de change : malgré l'existence des pertes de change, ELECTRO-INDUSTRIES arrive à gérer ce risque en se couvrant avec des techniques de paiements à l'international, principalement le crédit documentaire, car elle estime qu'il assure plus de sécurité à ses opérations malgré son coût élevé ;
- ❖ ELECTRO-INDUSTRIES est exposée à un problème majeur, qui est l'importance des délais de crédit client par rapport aux délais fournisseurs ;
- ❖ Sur le long terme l'entreprise n'a pas pu dégager un excédent dans son cycle d'exploitation d'une manière stable. Nous pouvons dire que sa trésorerie est menacée et qu'elle ne dispose pas d'une marge de manœuvre suffisante. Elle doit refaire sa gestion financière pour se maintenir debout sur le long terme.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### ➤ **Suggestions**

ELECTRO –INDUSTRIES a donc intérêt à rétablir la position de sa trésorerie et pour cela :

- ❖ Elle doit refaire sa gestion financière pour se maintenir debout sur le long terme ;
- ❖ Réduire autant que possible les stocks inutiles afin d'éviter les charges excessives liées aux approvisionnements et aux stocks ;
- ❖ Réduire les délais de paiement des clients en utilisant la méthode B to B (Business to Business), qui consiste à négocier avec les clients, exemple : accorder des remises en réduisant les délais de paiement ;
- ❖ Revoir la politique commerciale (publicités, négociations...) ;
- ❖ ELECTRO-INDUSTRIES, doit fixer la valeur de sa marchandise dans une monnaie de facturation dont le cours diminue pour pouvoir bénéficier d'un gain de change dû à cette diminution.

### ➤ **L'analyse du TFT permet**

- D'identifier les difficultés de paiement auxquelles l'entreprise peut être confrontée et les besoins de financement à court terme ;
- Porter un jugement sur la situation de l'entreprise et ses possibilités de développement à travers l'étude de ses cycles d'exploitation, d'investissement et de financement ;
- De repérer les différents modes de financement ;
- D'analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie ;
- D'étudier l'utilisation des ressources de trésorerie.

### **3.2 La gestion des excédents et des déficits de la trésorerie dans l'entreprise (E-I)**

La gestion des excédents et déficits de trésorerie est le cœur de la gestion de la trésorerie. Il consiste en la recherche de placements rentables et sûrs pour les excédents et de financements de faibles coûts pour les déficits. Une fois ces excédents et déficits trouvés, il faudra en chercher les origines. C'est là qu'intervient l'analyse de la trésorerie.

#### **3.2.1 La gestion des excédents de trésorerie**

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a connu un excédent de trésorerie (trésorerie nette positive) sur exercice étudié (2018). L'affectation de l'excédent de trésorerie à (E-I) est principalement à la réserve pour l'autofinancement de ses investissements, pour règlement des dettes, paiement des salaires et les placements à court terme suivants :

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

- **Un dépôt à terme (D.A.T) :** c'est le blocage d'une somme dans un compte bancaire moyennant rémunération pour une période déterminée. ELECTRO-INDUSTRIES effectue des D.A.T d'une durée de blocage de 5ans et une rémunération déterminée dès la souscription qui est fixé à un taux annuel de 2.5%.
- **Les soldes des comptes bancaires** sont très souvent créditeurs. Elle a réussi à obtenir de ses banques la rémunération de ses comptes (agios créditeurs).
- **Les avances en comptes courants :** ce sont des prêts et des acomptes octroyés soit à ses entreprises fournisseurs à l'intérieur du groupe, soit à ses fournisseurs hors du groupe.

### **3.2.2 La gestion des déficits de trésorerie**

Sur l'année étudiée (2019), la variation de la trésorerie de l'entreprise (E-I) était négative. La mauvaise gestion de ces déficits engendre une crise de trésorerie, lorsque ces cas persistent, l'entreprise a intérêt à faire appel aux financements bancaires à court terme ou long terme tels que les emprunts. Ces derniers sont essentiellement destinés pour financer les investissements.

## **Chapitre III : Analyse du tableau des flux de trésorerie dans l'entreprise « Electro-Industries »**

---

### **Conclusion du chapitre**

À l'issue de ce travail, nous avons procédé à une analyse financière approfondie de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sur une période de trois années (2017, 2018 et 2019) et ce, à travers les données qui figurent sur le tableau des flux de trésorerie qui nous a permis de tirer une conclusion sur la santé financière de l'entreprise (E-I).

Cette dernière possède un déséquilibre financier suit à la mauvaise gestion financière. Par ailleurs, La variation négative de la trésorerie de l'entreprise « Electro-Industries » ne veut pas dire forcément qu'elle a une insuffisante de disponibilité, car la variation négative de la trésorerie est dû au décalage temporaire entre les décaissements et les encaissements.

L'entreprise « Electro-Industries » peut résoudre ce problème par le recouvrement de ses créances à temps et au moins dans les délais prévus (45jours et 60 jours). Une chose qui demande une meilleure négociation avec ses clients, mais parfois la réalité de terrain est différente ; car la plupart des marchés détenus par l'entreprise c'est des marchés publics, ces derniers fonctionnent avec les budgets de l'état, alors la négociation des délais ne peut pas se faire étant donné que l'entreprise est à caractère public. Ainsi elle est dans l'obligation d'attendre le virement des budgets à ces établissements par l'état pour en fin être réglées. Aussi négocier avec les fournisseurs pour rallonger les délais de paiement est très important.

## Conclusion générale

---

Une entreprise, si elle est mal gérée, risque à tout moment de se retrouver en situation d'insolvabilité, ce qui se traduirait par une cessation de son activité et une mise en liquidation. On entend par insolvabilité, l'incapacité qu'aurait une entreprise à s'acquitter à un moment donné d'une dette par manque de liquidité. Cette situation peut arriver à toute entreprise qui ne prend pas suffisamment conscience de l'importance d'une gestion saine de ses finances, et ce, même dans le cas où elle connaît une bonne activité économique.

A ce niveau, la gestion financière est la partie des sciences de gestion consacrée à l'étude des flux financiers dans l'entreprise, elle occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie. Ses objectifs visés sont en apparence contradictoires :

-En premier lieu, la sécurité de l'entreprise, c'est-à-dire non seulement la solvabilité, la capacité de faire face aux échéances de ses dettes, mais aussi la flexibilité.

-D'un autre côté, la rentabilité de l'entreprise par réduction des intérêts et autres frais bancaires, et par l'optimisation de l'emploi de capitaux propres.

En outre, la trésorerie est un sujet de préoccupation permanente, elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Elle doit être planifiée et gérée de façon quotidienne pour prévenir l'intermission de paiement avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

Le métier de trésorier exige de la vigilance afin de suivre de manière efficace tous les frais financiers et ordonnée pour archiver tous les justificatifs. Nous déduisons alors qu'une entreprise, pour s'assurer et garantir un meilleur avenir, doit se montrer vigilante quant à l'interprétation de sa situation financière et gérer au mieux sa trésorerie.

La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations menées par l'entreprise qu'elle soit liée à l'exploitation ou non, le trésorier doit donc effectuer une synthèse des conséquences monétaires et ses opérations à court terme et à moyen terme. Bien que ses flux de trésorerie dépendent des décisions prises dans toutes les entreprises. La gestion de trésorerie n'est pas une gestion passive bien au contraire elle doit être active et prévoyante, ces tâches différentes d'une entreprise à une autre qui sont plus au moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâches qui peuvent être en quatre missions :

- Savoir gérer les fonds au jour le jour ;
- Savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à court terme ;

## Conclusion générale

---

- Savoir caractériser la situation de cessation de paiement ;
- Savoir gérer les risques liés à l'évolution.

La bonne gestion de la trésorerie consiste donc, d'une part, à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autre part à couvrir les risques conjoncturels.

Donc, la trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec des outils efficaces. Son étude à partir du tableau des flux de trésorerie permet aux responsables de l'entreprise et à ses partenaires de comprendre comment la trésorerie générée par son exploitation, a évolué et d'expliquer aux investisseurs les causes des variations de la trésorerie lors d'une période donnée. On peut ainsi comprendre comment la société gère de l'argent, comment elle investit et comment elle se finance.

Notre étude pratique au sein de l'entreprise (E-I) nous a permis de confirmer les deux hypothèses, en effet le tableau des flux de trésorerie est un état nécessaire pour analyser la gestion de trésorerie et voir la santé financière d'une entreprise. C'est un document de très grande importance et nécessaire pour apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à sécréter des liquidités, ainsi que des informations sur l'utilisation de la trésorerie, il facilite aussi les comparaisons des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités. Cela permet aux dirigeants de l'utiliser comme un instrument d'aide à la prise de décision.

Le tableau des flux de trésorerie pourrait donc faire partie intégrante des états de synthèse annuels à produire par les entreprises, avec des degrés de précisions variables selon les besoins des destinataires de l'information financière.

Dans notre cas, concernant ELECTRO-INDUSTRIES, l'analyse effectuée avant nous montre que la variation de la trésorerie de cette dernière est souvent négative ce qu'infecte sa situation financière.

Puisque l'analyse de la situation financière de l'entreprise est un outil déterminant dans la gestion de la trésorerie, on a recommandé à celle-ci de prendre un certains nombres de mesures dont les plus importantes sont :

- Vu la négativité de la trésorerie, l'entreprise devrait trouver les financements les moins coûteux ;
- Le suivi des risques qui sont liés à la trésorerie de l'entreprise ;

## Conclusion générale

---

- Suivre la trésorerie quotidiennement ;
- Faire partager à l'ensemble de l'entreprise le réflexe de trésorerie.

L'élaboration de ce travail nous a permis, d'une part, d'approfondir les connaissances et le savoir-faire que nous avons acquis durant notre cursus universitaire, et d'autre part, de préparer notre intégration à la vie professionnelle, car elle fut pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de nous situer dans le domaine de la finance.

## Bibliographie

---

### **Ouvrages**

- BELLIER DELIENNE.A et KHATH. S, « La gestion de trésorerie » ,2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2005.
- BELLIER DELIENNE. A, KHATH.S, « Gestion de trésorerie », 3<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2012.
- CHAMBOST. I et CUYAUBERE. T, « Gestion financière », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.
- COHEN. E et Nordmann. G, « La gestion financière de l'entreprise cas et commentaire », Dunod, Tome1, Paris, 1981.
- COHEN. E, « Gestion financière de l'entreprise et développement financier », édition n°01, EDICEF, Paris,1991.
- COHEN. E, « Dictionnaire de gestion », édition Economica, Paris, 2000.
- DE LA BRUSLERIE. H, « Analyse financière Information financière, diagnostic et évaluation », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
- El Miloud G, « Les techniques de gestion de trésorerie », édition Guessous, 1993.
- GAUGAIN. M et PONCET. P, « Gestion de la trésorerie », édition Economica, Paris, 2004.
- GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F, « L'essentiel de l'analyse financière », Gualino, Mouline aux cedex 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014/2015.
- Noel. G et Geneviève .C, « La trésorerie l'entreprise », Publi-Union, Paris, 1981.
- Pierre. M, « La gestion de trésorerie en clair », édition Ellipses. 2009.
- ROUSSELOT. P et VERDIER. J-F, « La gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris, 1999.
- ROUSSELOT. P et VERDIE. J-F, « la gestion de trésorerie », édition Dunod, Paris,2004.
- ROUSSELOT. P et VERDIE.J-F, « Gestion de trésorerie », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2017.
- SION. M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire »,2<sup>ème</sup>édition, Paris, Dunod ,2001.
- STEPHANE. L et BRIGITTE. O, « Lire les états financière », Edition Quardige, 2009.

### **Articles et Revues**

- HONORE. L, « Gestion financière », Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2000.
- HOUARAU. C, « Maitriser le diagnostic financier », 3<sup>ème</sup> édition, Revue fiduciaire, 2008.

## Bibliographie

---

- « Tableaux de financement et de flux » - article 99- Encyclopédie de comptabilité 2009.
- TORT.E, « Les tableaux de flux de trésorerie en règles françaises et internationales : essai de synthèse », Revue Française de Comptabilité, n° 462, février 2013.

### Mémoires

- IGUENI.S et CHERIFI.L, « La gestion financière de l'entreprise cas ENIEM », mémoire en vue d'obtention d'une licence en science de gestion, option comptabilité, UMMTO,2007.
- MBENGUE.D, « Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise : cas de CCGT Travaux », Mémoire de master, option finance d'entreprise : l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar, 2016.
- REHALI W et SALHI N, « Gestion de trésorerie de l'entreprise », Mémoire du master, UMMTO,2012-2013.

### Les sites web et blog

- <https://www.electro-industries.com>
- Business.lesechos.fr
- <http://www.procomptable.com>
- Expert-comptable, valoxy, 2012, disponible sur : <https://blog.valoxy.org/la-baisse-de-la-tresorerie/>.

### Autres documents :

- Cours Madame OUKACI : Gestion de trésorerie, master 1, domaine Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales, filière Sciences Financières et Comptabilité, Spécialité finance d'entreprise.
- BAHMANI.Y, cours généralités sur la gestion financière de l'entreprise, université Batna 2 faculté de technologie,2020.
- ERRASSAFI.M, cours gestion financière, « chapitre 01 :les fondements de la gestion financière »,2009.

## Liste des tableaux

---

<b>Tableau N°01</b> : Les composantes principales du tableau de flux de trésorerie.....	50
<b>Tableau N°02</b> : Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe.....	51
<b>Tableau N°03</b> : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat net de l'ordre des experts comptables français (O.E.C).....	53
<b>Tableau N°4</b> : Le tableau des flux de trésorerie à partir du résultat d'exploitation de l'ordre des experts comptables français (O.E.C).....	54
<b>Tableau N°5</b> : Le TFT de l'exercice (2017-2018) par la méthode directe.....	76
<b>Tableau N°6</b> : Le TFT de l'exercice (2018-2019).....	78

## Liste des figures

---

<b>Figure N°01</b> : Le rôle du gestionnaire financier.....	8
<b>Figure N°02</b> :Les déterminants de la valeur de l'entreprise.....	14
<b>Figure N°03</b> : La contrainte d'efficacité .....	15
<b>Figure N°04</b> : Les sciences de la gestion financière .....	17
<b>Figure N°05</b> : L'acquisition de l'immobilisation auprès d'un fournisseur .....	19
<b>Figure N°06</b> : Les cycles financiers internes à l'entreprise .....	21
<b>Figure N°07</b> : Evolution de l'entreprise ELECTRO-INDUTRIES .....	60
<b>Figure N°08</b> :Organigramme de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.....	65
<b>Figure N°09</b> : Organigramme de la DFC .....	68
<b>Figure N°10</b> : La structure de la section trésorerie .....	69
<b>Figure N°11</b> : Le TFT de l'exercice (2016-2017) par la méthode directe.....	74

# Table des matières

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>

## Chapitre I : cadre théorique de la gestion financière

Introduction .....	5
Section 1 : la gestion financière de l'entreprise .....	6
1.1 Concepts généraux .....	6
1.1.1 Définition de la gestion financière .....	6
1.1.2 Les objectifs de la gestion financière .....	6
1.1.3 Le rôle de la gestion financière .....	7
1.2 Les caractéristiques de la gestion financière .....	8
1.2.1 Structure financière .....	8
1.2.2 Analyse financière .....	8
1.2.3 Contrainte d'équilibre financier .....	10
1.3 Les missions de la gestion financière .....	13
1.3.1 La maximisation de la valeur de l'entreprise .....	14
1.3.2 Le maintien du niveau des performances financières .....	15
1.3.3 La maîtrise des risques financière .....	15
1.3.4 La maîtrise l'équilibre financière .....	16
Section 2 : les relations de la gestion financière avec les autres sciences .....	17
2.1 La gestion financière et la comptabilité .....	17
2.2 La gestion financière et l'économie .....	17
2.3 La gestion financière et les statistique-mathématique .....	18
2.4 La gestion financière et l'informatique .....	18
2.5 La gestion financière et le droit .....	18
Section 3 : les cycles de l'entreprise .....	18
3.1 Le cycle d'investissement .....	19
3.2 Le cycle d'exploitation .....	20
3.3 Le cycle de financement .....	20
Conclusion du chapitre .....	22
Introduction .....	23

# Table des matières

---

Section 1 : Généralités sur la trésorerie de l'entreprise.....	24
1.1 Notion de la trésorerie.....	24
1.2 Les taches du trésorier et les qualités requises.....	25
1.2.1 Les tâches du trésorier .....	25
1.3 Les éléments constitutifs de la trésorerie d'une entreprise .....	28
1.3.1 La caisse.....	28
1.3.1.1 Les recettes : elles sont constituées de :.....	28
1.3.1.2 Les dépenses : elles sont essentiellement : .....	28
1.3.2 La banque.....	29
1.3.2.1 Le rapprochement bancaire.....	29
1.3.2.2 Les comptes bancaires .....	29
1.4 La gestion des différentes variations de la trésorerie.....	29
1.4.1 La trésorerie excédentaire .....	29
1.4.1.1 Choix des placements pour l'entreprise.....	30
1.4.1.2 Les différentes formes de placement .....	30
1.4.1.2.1 Les placements bancaires .....	30
1.4.1.2.2 Les placements sur les marchés.....	31
1.4.1.2.3 Les Placements auprès d'une autre entreprise.....	32
1.4.2 La trésorerie déficitaire .....	33
1.4.2.1 Choix des financements pour l'entreprise .....	33
1.4.2.2 Les différentes formes de financement.....	34
1.4.2.2.1 Le financement par le circuit bancaire .....	34
1.4.2.2.2 Le financement hors du circuit bancaire.....	36
1.4.2.2.3 Les financements directs sur les marchés.....	37
Section 2 : La gestion de trésorerie .....	37
2.1 Notion de la gestion de trésorerie .....	38
2.1.1 Gestion.....	38
2.1.2 Trésorerie.....	38
2.1.3 La gestion de la trésorerie.....	38
2.2 Les objectifs de la gestion de trésorerie.....	39

## Table des matières

---

2.3 Les origines des problèmes de la trésorerie .....	39
2.3.1 Problèmes structurels de trésorerie .....	40
2.3.2 Problèmes conjoncturels de trésorerie .....	41
2.3.3 Problèmes d'ordre organisationnel .....	41
2.4 La dégradation de la trésorerie : causes, conséquences .....	41
2.4.1 Les principales causes des crises de trésorerie .....	41
2.4.1.1 La crise de croissance .....	42
2.4.1.2 La mauvaise gestion des besoins en fonds de roulement .....	42
2.4.1.3 Le mauvais choix de financement .....	42
2.4.1.4 La perte de rentabilité .....	42
2.4.1.5 La réduction conjoncturelle de l'activité .....	43
2.4.2 Conséquences de la dégradation de la trésorerie .....	43
Section 3 : Le tableau des flux de trésorerie .....	43
3.1 Notion sur le tableau des flux de trésorerie .....	44
3.2 Objectifs et utilité du tableau des flux de trésorerie .....	45
3.2.1 Les objectifs du tableau des flux de trésorerie.....	45
3.2.2 L'utilité du tableau des flux de trésorerie .....	46
3.3 Les éléments du tableau des flux de trésorerie (les flux).....	47
3.3.1 Les flux de trésorerie liés aux opérations d'exploitation.....	47
3.3.3 Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement.....	49
3.4 Présentation du tableau des flux de trésorerie.....	50
3.4.1 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode directe .....	50
3.4.2 Le tableau des flux de trésorerie par la méthode indirecte .....	52
3.5 Interprétation du tableau des flux de trésorerie .....	55
3.5.1 Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation .....	55
3.5.2 Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.....	55
3.5.3 Flux de trésorerie provenant des activités de financement .....	55
3.5.4 La trésorerie .....	55
3.6 L'avantage et limites de l'étude des flux de trésorerie .....	56
3.6.1 Avantages du tableau des flux de trésorerie .....	56
3.6.2 Les limites de l'étude du tableau des flux de trésorerie.....	56
Conclusion du chapitre.....	58

## Table des matières

---

Introduction .....	59
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
1.1 Présentation générale d'ELECTRO-INDUSTRIES .....	60
1.1.1 Historique d'ELECTRO-INDUSTRIES.....	60
1.1.2 Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES .....	61
1.2 Les missions de l'ELECTRO –INDUSTRIES .....	62
1.2.1 La conception.....	62
1.2.2 La production.....	63
1.2.3 La commercialisation.....	63
1.3 Les objectifs d'ELECTRO –INDUSTRIE .....	63
1.3.1 Les objectifs institutionnels .....	63
1.3.2 Les objectifs commerciaux .....	64
1.4 Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES .....	64
1.4.1 Organigramme de l'organisme d'accueil.....	65
1.4.2 Description de l'organigramme général .....	66
Section 2 : Service finance .....	69
2.1 Présentation du service finance.....	69
2.2 Poste recettes.....	69
2.2.1 La journée comptable.....	70
2.2.2 Les activités rattachées aux recettes .....	70
2.3 Poste dépenses .....	70
2.3.1 L'achat local des matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement ou paiement d'une prestation .....	71
2.3.2 L'achat à l'importation matières et fournitures, de marchandises ou d'un investissement .....	71
2.3.3 Paiement des salaires .....	72
2.3.4 Paiements des impôts et taxes.....	72
2.3.5 Paiement des frais de banque, remboursement crédit bancaire .....	72
2.3.5.1 Paiements commissions bancaire .....	72
2.3.5.2 Paiements des intérêts sur emprunt et remboursements du capital.....	73
Section 3 : Analyse des tableaux des flux de trésorerie au sein de l'entreprise ELECTRO- INDUSTRIES d'AZAZGA.....	73
3.1 L'analyse par le tableau des flux de trésorerie .....	74

## Table des matières

---

3.1.1 Présentation et interprétation du TFT de l'exercice (2016-2017) par la méthode directe.....	74
3.1.2 Présentation et interprétation du TFT de l'exercice (2017-2018) par la méthode directe.....	76
3.1.3 Présentation et interprétation du TFT de l'exercice (2018-2019) par la méthode directe.....	78
3.2 La gestion des excédents et des déficits de la trésorerie dans l'entreprise (E-I) .....	80
3.2.1 La gestion des excédents de trésorerie.....	80
3.2.2 La gestion des déficits de trésorerie.....	81
Conclusion du chapitre.....	82
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>85</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>88</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>89</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>89</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>90</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>91</b>

## Résumé

La gestion de trésorerie occupe une place considérable dans la fonction financière de l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de techniques et de méthodes qui permettent d'assurer le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise au moindre coût. Son objectif est d'assurer la solvabilité à court terme de la société et de veiller à ce que les niveaux de trésorerie restent satisfaisants.

De ce fait, la trésorerie de l'entreprise joue un rôle primordial dans la mesure où il lui convient de prévoir les besoins de financement pour une durée relativement courte et de choisir le mode de financement le plus adéquat. Cette étude tente à définir les problèmes qu'elle peut rencontrer et par conséquent de décrire les solutions aux aléas précités, et pour analyser la situation financière de l'entreprise le trésorier prend en charge des indicateurs de mesure, parmi ces indicateurs on trouve le Tableau des flux de trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie est un outil clé, de l'analyse financière et stratégique de l'entreprise, il regorge d'informations très intéressantes et apporte au gouvernement de l'entreprise, une assise, permettant l'évaluation de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement, et des indications sur la solvabilité actuelle et future, en vue de préserver l'équilibre financier de l'entreprise.

En effet, au cours de notre stage qui s'est déroulé au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, nous avons procédé à une analyse financière approfondie sur une période de trois années (2017, 2018 et 2019) et ce, à travers les données qui figurent sur le tableau des flux de trésorerie qui nous a permis de tirer une conclusion sur la santé financière de l'entreprise.

**Mots clés :la gestion financière, la gestion de trésorerie, la trésorerie, le tableau des flux de trésorerie, ELECTRO-INDUSTRIES.**

### Abstract

Cash management occupies a huge place in the finance function of a company. It is a set of techniques and methods that make it possible to maintain the instantaneous financial equilibrium of the company at the lowest cost. Its objective is to ensure the short-term solvency of the company and to ensure that cash levels remain satisfactory.

As a result, the company's cash flow plays a key role in that it needs to anticipate financing needs for a relatively short period of time and choose the most appropriate financing method. This study attempts to define the problems that it may encounter and therefore to describe the solutions to the aforementioned hazards, and to analyze the financial situation of the company the treasurer takes charge of measurement indicators, among these indicators we find the Table cash flow.

The cash flow statement is a key tool in the financial and strategic analysis of the company, it is full of very interesting information and provides the governance of the company with a basis, allowing the evaluation of the capacity of the company to generate cash and cash equivalents, the consequences of its investment and financing decisions, and indications on current and future solvency, with a view to preserving the financial balance of the company.

Indeed, during our internship which took place within the ELECTRO-INDUSTRIES company, we carried out an in-depth financial analysis over a period of three years (2017, 2018 and 2019) and this, through the data that appears on the cash flow statement that allowed us to draw a conclusion about the financial health of the company.

**Keywords: financial management, cash management, treasury, cash flow statement, ELECTRO-INDUSTRIES.**