

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE

TIZI-OUZOU

FACULTE DES SIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES

ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de
Gestion**

Option : Finance d'Entreprise

Thème

**La gestion de la trésorerie et son impact sur la rentabilité de
l'entreprise ENIEM de TIZI OUZOU**

Présenté par :

M^{elle} TOUNSI FATIMA

M^{elle} TOUNSI LYNDA

Encadreur par :

M^{me} D. OUKACI

Promotion 2015 -2016

Remerciements

Avant tous, on remercie le Bon Dieu de nous avoir donné la patience afin de finaliser ce modeste travail.

Nos vifs remerciements à notre promotrice M^{me} OUKACI, qui a bien voulu accepter de diriger notre travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à M^{er} MOUAZER, M^{me} MABED, M^{me} LEFNAOUI pour leurs disponibilité tous au long de notre stage

Tous nos enseignants de l'Université de MOULOUD MAMMERI.

Et à tous ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Lynda & Fatima

Dédicaces

**D'abord, je remercie le Grand Dieu, et paix et bénédiction sur son
messenger**

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents

Mes frères et sœurs

Mes amis et ma famille

Fatima

Dédicaces

**D'abord, je remercie le Grand Dieu, et paix et bénédiction sur son
messenger**

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents

Mes frères et sœurs.

Mes amis et ma famille

Lynda

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie	03
Introduction du chapitre.....	03
Section I : La trésorerie.....	04
1- La notion et l'objectif de la trésorerie	04
2- Les composantes de la trésorerie	04
3- Les mouvements de trésorerie	08
Section II : Le trésorier.....	16
1- La fonction du trésorier au sein de l'entreprise.....	16
2- L'environnement du trésorier au sein de l'entreprise	17
3- Les différentes prévisions élaborées par le trésorier.....	19
Section III : La gestion de trésorerie	24
1- La notion et les objectifs de la gestion de trésorerie.....	24
2- L'importance de la gestion de trésorerie	25
3- La gestion des risques de trésorerie	26
Conclusion du chapitre	28
Chapitre II : les outils de la gestion de trésorerie : Le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie	29
Introduction du chapitre.....	29
Section I : Le budget de trésorerie	30
1-Définition du budget de trésorerie et détermination des besoins de trésorerie	30
2-Les objectifs et caractéristiques, aspects du budget de trésorerie.....	33
3- Les rôles du budget de trésorerie.....	35
Section II : Elaboration du budget de trésorerie	37
1-Les conditions d'établissement du budget de trésorerie	37
2- Les étapes d'élaboration du budget de trésorerie	38
3- Le budget récapitulatif de trésorerie.....	45

Section III: Le tableau des flux de trésorerie	46
1- La notion et les éléments du tableau des flux de trésorerie	46
2-Intérêts, avantages et les limites du tableau des flux de trésorerie.....	49
3-Les difficultés liées à la trésorerie	50
Conclusion du chapitre	54
Chapitre III : cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI- OUZOU	54
Introduction du chapitre.....	54
Section I : Présentation de l'entreprise ENIEM.....	55
1- Création et évolution de l'organisme d'accueil	55
2- Mission et objectifs de l'organisme d'accueil.....	56
3- Organigramme de l'organisme d'accueil.....	57
Section II : Analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie	59
1- Analyse de la trésorerie à travers les budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie	60
2- L'impact du budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM	70
3- La gestion des excédents et des déficits de la trésorerie dans l'entreprise ENIEM	71
Conclusion du chapitre	73
Conclusion générale.....	74
Bibliographie.....	75
La liste des abréviations.....	76
La liste des schémas	77
La liste des tableaux.....	78
La liste des annexes.....	79
La table des matières.....	83

Introduction Générale

Introduction générale

Introduction générale

Après de longues années de protectionnisme et de stabilité de l'environnement, les entreprises se trouvent aujourd'hui face à une concurrence féroce imposée notamment par l'ouverture des économies et un environnement de plus en plus instable. La trésorerie de l'entreprise se trouve alors face à une réalité amère « s'adapter ou disparaître ». Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement, se traduisant immédiatement, ou à terme, par des flux de trésorerie.

La gestion de la trésorerie occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décision à l'intérieur de l'entreprise.

La gestion de la trésorerie se présente comme étant la technique la plus efficace, car elle impacte l'ensemble des activités de l'entreprise et permet à cette dernière d'avoir une idée globale sur les réalisations futures et proche.

Chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme un fondement principal afin de bien gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, maintenir la croissance, contrôler les encaissements et les décaissements, et assurer sa solvabilité et sa rentabilité pour une courte périodicité.

Le budget de trésorerie est considéré comme l'instrument de base de la gestion de trésorerie. Il est la traduction chiffrée des orientations stratégiques sur un exercice. C'est un outil de gestion qui aide au pilotage. Il résulte d'arbitrage entre les objectifs parfois divergents des différentes entités de l'entreprise et reste considéré comme un instrument de régulation des comportements interne.

Problématique et hypothèse

Vu la sensibilité de la notion de trésorerie, une mauvaise gestion entrainera effectivement la dégradation de la santé de l'entreprise. Actuellement, les entreprises du monde entier sont touchées par la crise économique et financière, cette dernière a influencé la structure et les relations entre les différents agents économiques qui pourront être confrontés a plusieurs difficultés dont : le prolongement des délais-client, les fluctuations du taux de change et la perte de confiance entre les acteurs du marché.

Introduction générale

Notre travail permet d'apporter des éclaircissements, afin de mieux appréhender la question de gestion de la trésorerie

Comment une gestion rationnelle de la trésorerie peut-elle impacter la rentabilité de l'entreprise ?

Hypothèse 01

La gestion de trésorerie exercée de manière rationnelle peut accroître la performance de l'entreprise

Hypothèse 02

Le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie sont élaborés, en vue de l'utilisation optimale des ressources disponibles et par conséquent ils ont une incidence positive sur la gestion de la trésorerie de l'entreprise dans la mesure où ces derniers présentent une performance.

Pour mieux comprendre la gestion de la trésorerie quelques questions méritent d'être posées à savoir : quels sont les mouvements et les composantes de la trésorerie ? Qu'elle est l'importance de la gestion de trésorerie ? Quels sont les instruments utilisés ? L'entreprise peut-elle assurer son équilibre financier immédiat ?

Méthodologie

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres :

- Le premier est consacré aux généralités sur la gestion de trésorerie, ainsi que les mouvements de la trésorerie ;
- Le deuxième chapitre traite les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et tableau des flux de trésorerie.
- un cas pratique qui fera l'objet du troisième et dernier chapitre, dont l'étude est faite au sein de l'entreprise « ENIEM » de TIZI OUZOU.

Et en fin, notre méthodologie de recherche s'appuie sur :

- Le conceptuel qui est bâti sur une exploitation de la littérature sur le sujet ;
- L'empirique s'est basé sur un stage pratique effectué au sein de l'entreprise « ENIEM », TIZI OUZOU.

Chapitre I :

Généralités sur la

gestion de

trésorerie

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

Introduction du chapitre

La gestion de la trésorerie s'attache au traitement des encaissements et décaissements de liquidités ainsi que des mouvements de fonds à l'intérieur de l'entreprise. Grâce au développement des systèmes d'information, elle est souvent automatisée. Dès lors, le trésorier se contente de concevoir ou de choisir une structure de gestion sans intervenir au jour le jour dans son fonctionnement.

Néanmoins, il est nécessaire de se pencher sur la mécanique élémentaire de la trésorerie pour comprendre la pertinence et l'utilité de ses choix.

A cet effet, ce chapitre est consacré aux généralités sur la gestion de la trésorerie, et il traite :

- La trésorerie ;
- Le trésorier ;
- La gestion de trésorerie ;

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

Section I : la trésorerie

La trésorerie est la convergence de toutes les opérations de l'entreprise indépendamment de leur nature. Toutes les opérations en fin de parcours sont à court terme.

La trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient, dans la grande entreprise, la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique et croissant.

1-Notion et objectif de la trésorerie

1.1-Notion de la trésorerie

Il existe plusieurs définitions de la trésorerie dont les plus importantes sont :

- La trésorerie peut être définie comme étant l'ensemble des actifs et du passif d'une organisation. Cette dernière peut être un établissement à but lucratif, comme l'entreprise, ou à but non lucratif tel que les associations. Par ailleurs, lorsqu'on parle de trésorerie, le passif dont il est question concerne principalement les dettes à court terme de l'organisation.
- La trésorerie est avant tout un outil de constatation et de mesure de flux financiers, caractérisé par des mouvements d'entrées et de sorties de fonds engendrés directement par l'activité économique et commerciale de l'entreprise.¹

1.2- Objectif de la trésorerie

C'est elle qui donne vie à un projet et qui permet le développement de l'entreprise. Ses objectifs consistent à :

- Identifier les incidences des différentes opérations (exploitation, investissement, financement) sur la trésorerie de l'entreprise.
- Analyser les principaux moyens de règlements au comptant : chèques, cartes de crédit,...
- Enregistrer les effets de commerce (lettres de change ou billets à ordre).
- Calculer un escompte.
- Enregistrer les opérations relatives aux effets de commerce.

2- les composantes de la trésorerie

Les deux aspects fondamentaux de la trésorerie sont essentiellement les encaissements et les décaissements de l'entreprise qui se répartissent selon leurs origines aux types d'opérations suivantes :

¹ François Bonnet, « Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie », Ed. ECONOMICA, 2003.p.9.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

✓ **Les opérations d'exploitation**

Elles sont liées au cycle d'exploitation de l'entreprise entraînant à la fois des augmentations et des diminutions de trésorerie.

✓ **Les opérations de financement**

Elles veillent à alimenter la trésorerie par des rentrées de fonds nouvellement acquis qui nécessitent, par moment des remboursements, d'où des sorties de trésorerie à constater.

✓ **Les opérations d'investissement**

Elles ne constatent que des sorties de trésorerie en vue de leur transformation en immobilisation.

La trésorerie est constituée essentiellement par la caisse et la banque.

2.1- la caisse

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

2.1.1-Les encaissements

Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. On y trouve les éléments suivants :

✓ **Les ventes des produits**

Elles concernent les ventes au comptant comme à crédit des biens et services produits par l'entreprise. Les ventes constituent la source importante des revenus.

✓ **Taxe sur la valeur ajoutée**

La TVA (taxe sur la valeur ajoutée) est un impôt indirect sur la consommation touchant presque tous les biens et services consommés ou utilisés. C'est le consommateur final qui supporte la charge de la TVA, et non l'entreprise productrice du bien ou du service. L'entreprise facture aux clients la TVA et la reverse ultérieurement au trésor.

✓ **Les règlements des clients**

Ils représentent la contrepartie des ventes de biens et services aux tiers clients. La périodicité des encaissements est fonction du mode de règlement (comptant ou crédit). Dans le dernier cas on tient compte des délais de règlement fixés et qui peuvent être à 30 jours ; 60 jours ; 90 jours ; fin de mois.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

✓ **Le remboursement de prêts**

Le prêt désigne l'opération par laquelle un acteur économique dénommé prêteur remet à un bénéficiaire une somme d'argent, contre versement futur par ce dernier d'intérêts et remboursement de la somme prêtée.

✓ **Emprunts à nouveaux**

L'emprunt est utilisé pour désigner les crédits à long terme. Il se réfère le plus souvent au financement d'un achat immobilier. Une personne physique ou morale met une somme d'argent à la disposition d'un emprunteur.

✓ **Cession d'immobilisation**

Elles représentent la vente des immobilisations de l'entreprise aux tiers. Ces cessions acquièrent le caractère d'opérations courantes si elles sont répétitives et occasionnelles si elles sont hors activités.

✓ **Les encaissements des loyers**

Ce sont les règlements des loyers des immobilisations par les tiers locataires. En général, la périodicité des encaissements est le mois.

2.1.2-Les décaissements

Ils correspondent aux différentes charges décaissées des comptes de résultat (achats) services extérieurs. Ces dépenses seront classées en dépenses d'exploitation et dépenses hors exploitation. On y trouve principalement les dépenses suivantes :

✓ **Les achats de biens et services**

Ils concernent les achats au comptant ou à crédit des biens de consommation, des biens qui seront revendus en l'état et des prestations de services reçus dans le cadre de la poursuite des activités de l'entreprise.

✓ **Les règlements aux fournisseurs**

Ils constituent la contrepartie versée à ses fournisseurs pour les divers achats et acquisitions de biens et services réalisés. Les délais pour ces règlements doivent être supérieurs à ceux que l'entreprise a accordés à ses clients.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

✓ **Les frais de productions et de distributions**

Ce sont les dépenses effectuées par l'entreprise en vue d'améliorer la production de ses biens et/ou services, du conditionnement et de leur acheminement auprès des clients.

✓ **Les remboursements d'emprunt**

Ils consistent au règlement des emprunts à court ou long terme auprès des établissements financiers. La périodicité des remboursements est fixée par des dispositions contractuelles.

✓ **Les intérêts et les dividendes versés**

Les intérêts représentent la rémunération du capital restant dû. Ils sont versés au moment du remboursement de l'emprunt contracté. Quand aux dividendes, Ils correspondent à la portion de bénéfice à reverser aux actionnaires de l'entreprise.

2.2- La banque

Les éléments de la banque sont le rapprochement bancaire et les comptes bancaires.

2.2.1- le rapprochement bancaire

Le rapprochement bancaire est un contrôle, réalisé par le comptable dans le but d'amener les comptes bancaires au plus proche de la réalité des relevés de compte, c'est-à-dire vérifier la concordance des deux comptes (compte banque et extrait de compte).

Le rapprochement bancaire consiste donc à associer (pointer) les opérations déjà enregistrées dans la société et à la banque afin de faire apparaître des écritures isolées (enregistrées uniquement par la banque ou l'établissement).

2.2.2- les comptes bancaires

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

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3-les mouvements de trésorerie

Les décisions financières de court terme sont subordonnées aux décisions de long terme qui fixent le cadre général du développement de l'entreprise. Elles apparaissent comme des décisions courantes d'ajustement. Ce caractère de subordination ne signifie pas, pour autant, que ces décisions soient à négliger, car une erreur dans une décision de court terme peut entraîner des pertes considérables voire même la cessation de paiement. C'est pourquoi, il est important pour une entreprise de maîtriser ses flux de trésorerie de manière à optimiser ses ressources par un financement moins onéreux ou un placement rentable.

3.1- le financement

L'étude des moyens mis à la disposition du trésorier pour financer au mieux les déficits de trésorerie de l'entreprise sur une courte période permet de mieux prévoir les besoins de financement et les différentes opportunités de placement car si ces dernières sont connues tardivement, le trésorier ne peut pas optimiser les coûts ou les rémunérations. En outre, le coût d'un financement ou la qualité d'un placement 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. A cet effet, le trésorier dispose de toute une palette d'instruments de financement qui est offerte : le circuit bancaire, le circuit non bancaire.

3.1.1- 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.

3.1.1.1- les crédits de trésorerie

a/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. ¹

¹ Noel Gauthier & Geneviève Causse, « la trésorerie dans l'entreprise », Ed. Union, paris, 1981.p.96.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

b/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 trésorerie importants 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.

3.1.1.2- 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.

- ❖ **Crédits de compagnie** : 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 compagnie 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.

3.1.1.3- 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) ». ¹

¹ Noel Gauthier & Geneviève Causse, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, paris, 1981 p. 89

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

❖ **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. ¹

3. 1.2- 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).

3.1.2.1- le crédit interentreprises

« C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est liés 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 »²

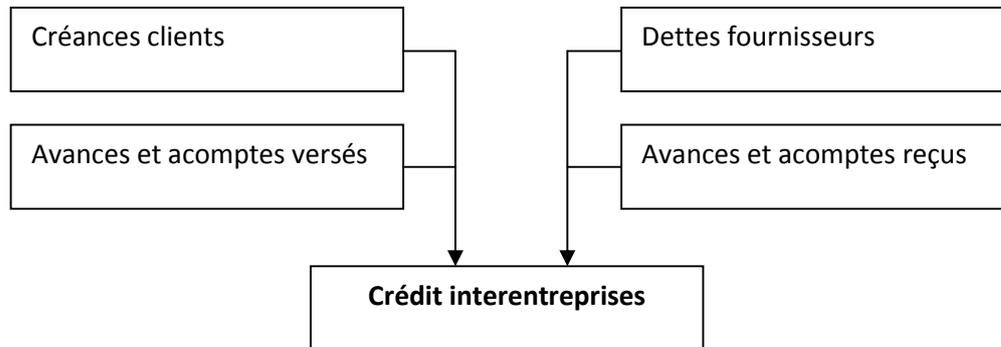
¹ Noel Gauthier & Geneviève Causse, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, paris, 1981 p.107

² Rousselot.p, Verdie.J.F « la gestion de trésorerie ».Ed.Dunod, paris.2004. p.135

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

On peut illustrer ce type de crédit dans le bilan de l'entreprise comme le montre le schéma suivant :

Schéma N°01 : le crédit interentreprises dans le bilan des entreprises



Source : Rousselot P, Verdie J.F. « La gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 2004.p132

Crédit interentreprises = Créances clients + Avances et acomptes versés - Dettes fournisseurs - avances et acomptes reçus

Source : Rousselot P, Verdie J.F. « La gestion de trésorerie », Ed Dunod, paris, 2004.p135

a- l'importance du crédit interentreprises

- L'accès au crédit bancaire est inégal selon les entreprises. Certaines entreprises obtiennent difficilement des crédits ou les obtiennent à des conditions plus restrictives et plus onéreuses que d'autres. En revanche le crédit fournisseur constitue un financement gratuit et facilement accessible.
- L'escompte permet le financement bancaire du crédit interentreprises. Le crédit interentreprises est en dernier ressort financé par les banques. En effet, l'entreprise fournisseur peut tirer des effets en représentation de ces créances sur les entreprises clientes. Elle pourra ensuite facilement escompter ses effets auprès de sa banque.

b- Les problèmes générés par le crédit interentreprises

Le crédit interentreprises a un coût élevé pour les entreprises créditrices. Son financement par l'escompte engendre d'importants frais financiers. Celui-ci représente un risque de répercussion en chaînes des faillites. La défaillance d'un client se représente en amont sur les entreprises prêteuses.¹

3.1.2.2- Les obligations cautionnées

Les obligations cautionnées permettent de régler la T.V.A et les droits de douanes avec un certain retard de quatre mois maximum. Le débiteur doit obtenir la caution d'une banque ou d'une société de caution mutuelle.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.1.2.3-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 garantie de paiement ; ainsi que leur gestion».¹

3.1.2.4- billets de trésorerie et bons à moyen terme négociables (BMTN)

Ce sont des titres de créances émis par une entreprise pour financer ses besoins de trésorerie. Les billets de trésorerie doivent avoir une durée comprise entre un jour et un an tandis que les BMTN doivent avoir une durée supérieure à un an sans limitation de maximum.

Ces titres constituent un moyen de financement souple pouvant être ajustés, en temps et en montant, aux besoins. Le nombre d'émetteurs s'accroît, mais seules les grandes entreprises peuvent utiliser ce moyen de financement.

3.2- Les placements

L'entreprise peut dégager des excédents de trésorerie. Il faut trouver les placements adaptés à la durée des excédents. 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... etc. ²

3.2.1- 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 de placement 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.

¹Noel Gauthier & Geneviève Causse, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, paris, 1981 p.105

²Sion M, « Gérer la trésorerie et la relation bancaire ». Ed Dunod, paris 2003 p.45

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.2.2- Les différentes formes de placement

On trouve :

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

3.2.2.1- les placements bancaires

○ Le placement à vue :

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.

○ 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, signé entre l'entreprise et une banque (en contrepartie d'une commission)»¹.

○ 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 »².

○ 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 »³.

¹Pierre Maurin, « La gestion de trésorerie en clair », Ed. Ellipses. 2009, p49

²Pierre Maurin, « La gestion de trésorerie en clair », Ed. Ellipses. 2009, p48

³Noel Gauthier & Geneviève Causse, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, Paris, 1981 .p119

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.2.2.2- Les placements sur les marchés

○ **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.

○ **Placement par l'intermédiaire d'OPCVM :**

Les Organismes de Placements collectifs en Valeurs Mobilières (OPCVM) constituent une catégorie de produits financiers qui regroupe les: Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV), les Fonds Communs de Placement (FCP) et les Fonds Communs de Créances (FCC). L'OPCVM c'est un portefeuille dont les fonds investis sont placés en valeurs mobilières ou autres instruments financiers.

On distingue deux cadres juridiques des OPCVM :

- ❖ Une SICAV est une société anonyme (SA) qui gère un portefeuille de valeurs mobilières. La société fait des achats et des ventes d'actions composants la SICAV. Ces achats et ces ventes sont exécutés à la demande des actionnaires. Les prix fixés pour ces opérations correspondent au prix de la valeur liquidative majorée des frais et commissions.
- ❖ Une FCP est une copropriété de valeurs mobilières. Les porteurs détiennent des parts de la copropriété qui sont elles mêmes des valeurs mobilières

○ **Les titres de créances négociables (TCN) :**

Les titres de créances négociables sont associés au marché monétaire et donc représentent tous les titres émis en vue de répondre à un besoin de financement à court ou moyen terme, par opposition aux obligations. Il existe une variété importante des TCN qu'on distingue selon leur émetteur, entre autres : Les bons du trésor négociable (BTN) ; Les certificats des dépôts (CD).

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.2.2.3 placements auprès d'une autre entreprise

Dans ce genre de placement, on trouve :

- **L'escompte fournisseur :**

Il s'agit de la possibilité pour une entreprise de régler les fournisseurs au comptant, moyennant un escompte (dit escompte de règlement) au lieu de les régler à plus longue échéance.

- **L'avance en compte courant à une entreprise :**

Elle ne peut se concevoir que dans le cadre d'un groupe de sociétés.

- **Les prêts à plus de deux ans :**

Ils ne sont possibles que si l'un des deux entreprises est un établissement financier

La trésorerie constitue un élément fondamental dans la vie de l'entreprise. Elle est devenue de plus en plus pertinente 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 par un trésorier afin d'assurer son optimisation.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

Section II: le trésorier

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

1-la fonction du trésorier au sein de l'entreprise

Définition de trésorier

« Le trésorier est une personne, qui s'occupe principalement, au sein d'une structure, (association société), de gérer les flux monétaires, leurs rémunérations ou leurs coûts ainsi que le suivi des différentes positions et des différents risques. Dans le cadre de ses missions, le trésorier doit garantir à tout moment les engagements de l'entreprise dans les meilleures conditions et avec la plus grande sécurité possible. Dans les plus petites entreprises, la fonction de trésorier est souvent intégrée au sein de la direction financière voir comptable. Le trésorier est celui qui fréquemment négocie les conditions bancaires. Il peut aussi participer à l'élaboration de la politique de financement de l'entreprise »¹.

1.2-Rôle du trésorier au sein de l'entreprise

La gestion de la trésorerie nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines en encourageant le dialogue. Elle est devenue très technique et a évolué très vite depuis quelques années en matière de réglementation et de législation. Le trésorier est censé être :

- ❖ **Un organisateur** : le sens de l'organisation est une qualité nécessaire à la gestion quotidienne de la trésorerie. Le trésorier doit travailler contre le temps, et avoir un esprit vif. Le trésorier organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prend la bonne direction et arrive à sa destination avant l'heure limitée du traitement, ainsi il pourra déterminer sa position de trésorerie quotidienne avec plus de précision.
- ❖ **Un communicateur et un diplomate** : le trésorier a besoin des prévisions de tous les services pour alimenter ses propres prévisions. La qualité du communicateur est primordiale pour adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles.

¹Marc Gaugain & Roselyne Suvée, «Gestion de la trésorerie»²^{eme}. Ed. ECONOMICA. Septembre.2007p (47-55)

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

- ❖ **Un conseiller :** le trésorier doit jouer le rôle de pédagogue, auprès des opérationnels d'une entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la situation de la trésorerie.
- ❖ **Un anticipateur :** l'une des tâches les plus difficiles est d'anticiper les aléas des flux, l'évolution du taux d'intérêt, des cours de change. Le trésorier travaille toujours avec des prévisions, il gère le présent et anticipe le futur. Une bonne qualité de prévision de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements, des placements dont l'entreprise a besoin à la meilleure condition possible.
- ❖ **Un technicien :** en plus de sa formation de base en gestion et en finance, il maîtrise les techniques bancaires de base, les outils de couverture du risque du taux, il est capable d'utiliser les outils informatiques comme les logiciels spécialisés de trésorerie.

1.3-les missions du trésorier au sein de l'entreprise :

Le trésorier de l'entreprise a comme missions principales de :

- Rechercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquates.
- Gérer une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires.
- Gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation.
- Suivre et contrôler la trésorerie de l'entreprise.
- Concevoir et mettre en place un système d'information.
- Analyser les résultats de la trésorerie.
- participer à la définition de la politique du risque de change et de taux d'intérêt.

2- L'environnement du trésorier au sein d'une entreprise

2.1- L'environnement intérieur de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, les problèmes ou les décisions liées à la trésorerie ne doivent être occupés que par le trésorier. En revanche, il est amené à favoriser le contact de la direction générale avec les problèmes de trésorerie et à sensibiliser l'esprit trésorerie à toutes les personnes concernées.

Cependant les principaux interlocuteurs de la trésorerie sont :

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

2.1.1- La comptabilité

Entre le trésorier et la comptabilité existe un contact quotidien, puisqu'elle est considérée parmi les fournisseurs du trésorier. Le comptable lui offre les informations sur des flux financiers réels ou prévisionnels à travers des documents tels que les balances clients et fournisseurs.

Ces dernières permettent au trésorier d'agir continuellement sur les délais clients et fournisseurs, choisir et modifier les moyens de paiement afin d'en réduire les coûts en d'en supprimer les aléas.

En contre partie, la comptabilité reçoit des documents de la part du trésorier, vu que certaines opérations sont initiées par ce dernier : virement d'équilibrage, emprunt, placements, achat et vente en devise, nouveaux produits financiers de couverture, ainsi de telles informations doivent parvenir impérativement à la comptabilité pour qu'elle puisse enregistrer les écritures correspondantes.

2.1.2- Le contrôle de gestion

La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose, en partie, sur celle du contrôle de gestion. Les documents établis par ce département (budget, estimations mensuelles, comparatifs trimestrielles) facilitent grandement la préparation des prévisions de trésorerie.

2.1.3- Les responsables commerciaux

La principale mission du trésorier est de prévoir, or les prévisions réclament des études d'un environnement externe (clients, fournisseurs) et un savoir faire auprès des réflexions de ces derniers.

En conséquence, le trésorier a besoin d'informations de la part des commerciaux pour agir sur les délais clients. Quoique les responsables commerciaux doivent se rendre compte de l'importance de ces délais au lieu d'enranger le chiffre d'affaire, qui n'est considéré réel que s'il est payé.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

2.1.4- La direction générale

Le trésorier présente à la direction générale des éléments de synthèse permettant à cette dernière de fixer le cadre de travail, comprendre et analyser les opérations. De ce fait, il faut tâcher à éviter le retour en arrière en maintenant l'échange avec la direction générale.

2.2- Environnement extérieur de l'entreprise

2.2.1- Les intermédiaires financiers

Pour répondre à ces demandes de financement et de placement, le trésorier fait appel au marché des banques et des sociétés de bourse. A cet effet, ces interlocuteurs représentent les intermédiaires avec qui il a de plus en plus contact au sein de son environnement externe.

2.2.2- Les marchés financiers et le contexte économique

Pour confronter les conjonctures qui interviennent au sein des marchés, le trésorier a besoin du regard de l'économiste sur la conjoncture et le sentiment des hommes du marché, ensuite son expérience et son intuition font le reste.

3- Les différentes prévisions élaborées par le trésorier

« Les informations collectent permettre d'effectuer le positionnement des flux quotidiens dans le cadre d'un échéancier de valeur (appelé ici profil de trésorerie) en respectant deux étapes : distinguer les flux futurs certains (ou quasi-certains) des flux certains. La 2^{eme} étape évaluer les montants et les dates des flux incertains à l'aide des informations exogènes »¹.

3.1- Prévisions de positionnement de flux quasi certains

Les flux sont en partie réglementés en termes de date d'occurrence et/ou de montant. Quelques-uns de ces flux réglementés sont considérés comme certains et positionnés dans l'échéancier en date de valeur plusieurs jours avant leur réalisation.

3.1.1- Les encaissements

Les encaissements dont la date de valeur et dont les montants sont certains ou quasi certains sont essentiellement les crédits de chèque, les remises d'effet et les prélèvements débiteurs. Les virements de trésoreries débiteurs ou créditeurs ne posent pas de problèmes de prévisions dans la mesure où ils sont la résultante d'une décision de gestion.

¹Emmanuel Laurent « optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économique des flux financiers » ED, Publibook. France 2006 .p167

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.1.1.1- Les prévisions des crédits de chèques

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

3.1.1.2- La prévision des effets à recevoir

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

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

Grace à l'échéancier, le trésorier dispose de toutes les informations nécessaires au positionnement des flux à partir de la date d'échéance. Connaissant la date de valeur et le montant journalier des effets, il procède à deux cumuls, l'un croissant et l'autre décroissant des montants en valeur. Ces deux derniers éléments vont permettre au trésorier de distinguer les remises qui seront faites à l'encaissement de celles qui seront remises à l'escompte.

3.1.1.3- La prévision des prélèvements créditeurs

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

3.1.2- Les décaissements

« Les décaissements dont la date de valeur ou le montant sont certains ou quasi certains sont les effets à payer, les prélèvements débiteurs ainsi que les virements débiteurs en faveur d'un tiers »¹.

3.1.2.1- La prévision des effets à payer

Elle est relativement aisée puisque le trésorier connaît la banque domiciliaire et qu'il s'agit de reprendre l'échéancier des effets émis. À l'aide de ce dernier et en ajoutant la condition de valeur, le positionnement prévisionnel des flux est alors facilement réalisable. À l'image de ce qui a été présenté pour la prévision des effets à recevoir, le trésorier construit l'échéancier en date de valeur des effets à payer.

¹DANOUN Boussad & Dekoun Ramdane : mémoire de master « la gestion de la trésorerie d'une entreprise », spécialité « finance d'entreprise », UMMT, promotion 2014-2015, p61

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.1.2.2- La prévision des prélèvements de débit

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

o Le prélèvement permanent

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

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

o Le prélèvement occasionnel

La ou les factures sont payées au coup par coup. Dans ce cas, l'information est connue quelques jours avant la date d'échéance, puisque le créancier envoie un avis de prélèvement au débiteur afin de recueillir son acceptation.

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

3.1.2.3- la prévision des virements au débit

Le virement en tant qu'instrument de règlement est utilisé pour paiement de tiers réguliers, par exemple le fournisseur. Il existe plusieurs types de virements :

- o Les virements à vue : la prévision consiste à estimer le montant à émettre en fonction des achats réalisés avec le fournisseur, en tenant compte des délais de paiement accordés. Les délais peuvent être variés, il convient donc de les identifier fournisseurs par fournisseurs et de les appliquer à chaque achat afin de prévoir les virements à effectuer.

Dans certains cas, le trésorier ne dispose pas de l'information suffisamment tôt pour réaliser une prévision de décaissement par virement. Il doit donc mettre en place un suivi statique permettant de positionner une prévision par d'autres méthodes.

- o Les virements à échéances et permanents : à l'identique des effets à payer et des prélèvements au débit, le trésorier construit un échéancier de ses virements débiteurs à échéance et permanents. L'échéancier reprend l'ensemble des informations nécessaires au positionnement en date de valeur du flux (date d'échéance, date de valeur et montant).

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.2- positionnement des flux bancaires incertains

Il s'agit ici de présenter les différentes méthodes de prévisions qui sont couramment utilisées pour réaliser le positionnement prévisionnel des flux les plus aléatoires.

3.2.1- le positionnement sur pari

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

3.2.1.1- La prévision des gros chèques émis

Ces chèques font généralement l'objet d'un suivi particulier. Ils sont établis en règlement de gros décaissements effectués à des tiers. Il s'agit de fournisseurs importants ou d'administration (TVA, impôt sur les sociétés...).

La première étape conduit le trésorier à étudier pour chaque créancier le délai d'encaissement des dix derniers règlements effectués puis dans une seconde étape, une méthode de prévision simple et adéquate est utilisée pour optimiser le positionnement des flux.

3.2.1.2- La prévision des virements créditeurs

La prévision des virements créditeurs est un exercice délicat pour le trésorier, puisque la réalisation du flux n'est commise qu'à posteriori, en effet, par opposition aux chèques à encaisser, aux effets, et aux prélèvements qui sont remis en banque par l'entreprise, le virement est initié par le débiteur.

Pour que la prévision d'un virement créditeur puisse être pertinente, il faut que le flux soit identifiable et qu'il représente un volume important. Identifiable signifie que le trésorier connaît son débiteur, important implique que les sommes en jeu soient conséquentes pour justifier une attention particulière.

A fin de réaliser une prévision fiable, le trésorier recherche en premier lieu un accord avec son débiteur sur un paiement à date de valeur fixe.

3.2.2- Le positionnement sur loi statistique

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

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.2.2.1- La prévision de petits chèques émis

Les petits chèques sont caractérisés par un montant unitaire fiable et homogène, ainsi que par un volume important à traiter. Les petits chèques font l'objet d'un suivi de masse, leur prévision est réalisée à partir des méthodes statistiques dont la plus usuelle est la méthode de loi d'éclatement.

Loi d'éclatement consiste à comparer la date d'envoi et la date de valeur du débit de chaque chèque afin de déterminer un écart en cours.

3.2.2.2- La prévision des rejets techniques

Elle est généralement difficile puisque la date du débit est connue à posteriori. Il est souhaitable d'évaluer le taux de rejet à partir des données du passé. Ce taux est exprimé en fonction du montant de la remise effectuée par l'entreprise.

La prévision des rejets technique concerne essentiellement les effets et les avis de prélèvement puisqu'un rejet sur chèque est considéré comme un impayé ce qui est sanctionné par la loi. On appelle rejet technique les flux débiteurs provenant des rejets divers : coordonnées bancaire erronées, absence d'ordre de payer...mais également provision insuffisantes.

3.2.3- Le positionnement sur le forfait

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

3.2.3.1- La prévision des petits chèques, occasionnels au débit

Les petits chèques occasionnels se caractérisent par leur rareté d'établissement ainsi que par leur petitesse en montant et en nombre, la méthode de prévision consiste à forfaitiser par journée débitable un montant moyen global de petits chèques.

3.2.3.2- Le forfait à l'encaissement

Il s'applique comme méthode d'élaboration de prévisions initiales, il s'utilise sur les recettes particulièrement dans les grandes entreprises de grande distribution.

Cette méthode de prévision suppose donc que les flux sont en nombre important et que leur montant unitaire est relativement faible et homogène.

La fonction de gestionnaire de trésorerie (trésorier) est devenue le centre nerveux de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers. Le trésorier doit connaître l'évolution de la trésorerie au jour le jour, pour prendre les décisions optimales (utilisation des crédits, placement à court terme...) il a donc besoin d'informations exactes et précises.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

Section III : La gestion de trésorerie

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.

La gestion de trésorerie peut être définie comme étant un ensemble de décisions, de règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

1- Notion et objectifs de la gestion de trésorerie

1.1- Définition de la gestion de trésorerie

Il existe plusieurs définitions de la gestion de trésorerie :

C'est une activité consistant, pour le trésorier d'une entreprise, à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise, à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque, et à pouvoir faire face, tous les jours, aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières.

« La gestion de trésorerie, dans son ensemble se situe dans une dimension plus large, celle de la gestion financière. La gestion de trésorerie est une combinaison cohérente des tâches de prévision, négociation, prise de décision... »¹

1.2- les objectifs de la gestion de trésorerie

L'organisation de la gestion de la trésorerie cherche toujours à assurer les équilibres instantanés de l'organisation 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 :

- ✓ **Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimiser les charges de financement**

La gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise.

- ✓ **Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information)**

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

¹Noel Gauthier & Geneviève Causse, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, Paris, 1981. P33

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

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

Terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise.

✓ **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**

Quart (4) coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :

- ❖ **Les intérêts débiteurs** : Agios que la banque facture sur les soldes débiteurs.
- ❖ **Les jours de valeur** : Date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte.
- ❖ **La commission sur plus fort découvert** : Calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois.
- ❖ **Les commissions sur opération** : C'est le coût de chaque type d'opération.
- ❖ **La commission de mouvement** : C'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.

2- l'importance de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle représente un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière.

Dans le but de garantir les trois préoccupations de chaque organisation :

- ✓ **Solvabilité** : Honorer les engagements à leurs échéances.
- ✓ **Rentabilité** : Bénéficier du placement des excédents de trésorerie (éviter l'épargne oisive).
- ✓ **Sécurité** : Se protéger des risques de taux et de change et des conditions bancaires ;

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.).

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3- La gestion des risques de trésorerie

La gestion de la trésorerie repose sur une bonne maîtrise des flux des arbitrages et un contrôle rigoureux des performances. Son optimisation ne serait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute entreprise est exposée.

Le trésorier doit consacrer une part non négligeable de son activité à l'analyse et à la gestion de trois principaux risques qui sont les risques de crédit, de change et de taux d'intérêt.¹

3.1- Le risque de crédit

L'observation des défaillances d'entreprise et l'analyse de leurs causes mettent souvent, en évidence une mauvaise gestion à l'origine de la majorité des défaillances, elle est due à des problèmes de trésorerie. Ceux-ci peuvent avoir des causes diverses telles que l'insolvabilité, en majeure partie, due au non encaissement des créances détenues sur des clients. Le risque client est constaté par l'observation des délais de règlements des clients d'une entreprise qui accepte d'accorder un crédit fournisseur à ses clients. La prévention des risques clients repose sur son identification et son évaluation.

L'identification du risque est avant tout celle du client, l'évaluation du risque client est le résultat d'une collecte d'informations dont le traitement permettra de déterminer un seuil de risque par client. L'évaluation du risque client doit permettre la prise de décision de nature à éliminer ou réduire l'incidence de ces risques. L'existence d'un risque client est fondée sur une relation commerciale entre des entreprises en situation de fournisseurs et clients.

3.2- Le risque de change

Le risque de change peut être défini comme l'incidence financière des fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et des résultats d'une entreprise. Appréhender le risque de change est dans un premier temps assez simple : il suffit de calculer l'incidence d'une variation de charge sur une facture, le risque de change peut être réel ou conditionnel.

Dans le premier cas, il s'agit du risque lié à une opération effective, alors que, dans le second cas, la réalisation de l'opération est conditionnée par une décision non maîtrisée par l'entreprise (réponse à un appel d'offre sur soumission, vente sur catalogue...). Ce risque court dès cet instant et non à partir de la date de signature d'un contrat qui confirme l'engagement des parties. Le risque de change doit être quantifié par le trésorier pour en mesurer l'enjeu et choisir ultérieurement la politique de gestion de ce risque la mieux adaptée à l'entreprise.

¹Marc Gaugain et Rosalyne SAUVEE, « gestion de la trésorerie », Ed. ECONOMICA. Septembre.2007.p177.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

3.3- Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est un risque de second plan pour des trésoriers d'entreprises car il est moins perceptible que la défaillance d'un client ou la diminution d'un encaissement suite à une variation du cours d'une devise.

L'accroissement de la volatilité des taux d'intérêt a incité les trésoriers à intégrer le risque de taux d'intérêt dans leurs réflexions et sa gestion dans leurs préoccupations quotidiennes. La prise en compte du risque de taux d'intérêt dans la gestion de la trésorerie repose sur son identification pour une gestion interne puis sur la connaissance des instruments et techniques de gestion externe de ce risque. Le risque de taux d'intérêt concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable. L'évaluation du risque de taux repose sur la mesure de la position de taux de l'entreprise. Celle-ci est déterminée en considérant le solde (placement et financement) à taux fixe figurant au bilan échéance par échéance.

La gestion de la trésorerie est un domaine privilégié pour l'informatique à cause du nombre important de données à traiter, de la fréquence nécessaire des traitements, du nombre de variables à considérer. Elle doit permettre également la transmission rapide d'informations entre les unités de l'entreprise et ses banques.

Chapitre I : Généralités sur la gestion de trésorerie

Conclusion du chapitre I

La gestion de la trésorerie vise à assurer la solvabilité de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie, et de mettre en place une bonne politique de fructification des excédents de trésorerie.

« La fonction de la gestion de trésorerie recouvre des tâches très diversifiées, plus ou moins importantes et plus ou moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise »¹.

¹ François Bonnet, «Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie», Ed. ECONOMICA, 2003. P07

Chapitre II :

**Les outils de la gestion de
trésorerie : le budget de trésorerie
et le tableau des flux de trésorerie**

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Introduction du chapitre

L'entreprise n'a qu'une seule trésorerie, solde de l'ensemble de ses flux de recettes et de dépenses. Les excédents ou déficits de trésorerie résultent donc de la conjonction de nombreux facteurs pouvant se traduire soit par un excédent des recettes sur les dépenses (trésorerie positive) soit par un déficit des recettes sur les dépenses (trésorerie négative). Ce solde peut être observé dans les comptes de la comptabilité générale, notamment dans le tableau des flux de trésorerie et le budget de trésorerie.

Dans ce chapitre, nous allons traiter :

- Le budget de trésorerie.
- L'élaboration du budget de trésorerie.
- Le tableau des flux de trésorerie (TFT).

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Section I: le budget de trésorerie

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

1- Définition du budget de trésorerie, et la détermination des besoins de trésorerie

1.1- Définition du budget de trésorerie

« Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise. Les budgets concernés sont très divers : budget des ventes, des charges, des approvisionnements, mais aussi d'investissement ou de recherche et développement... il la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme. »¹

« Le budget de trésorerie est « la résultante de tous les autres budgets, il en permet le contrôle ». C'est un instrument d'harmonisation des recettes et des dépenses. Le budget de trésorerie est généralement découpé en périodes mensuelles. »²

« Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaires au maintien de la solvabilité de l'entreprise. »³

Bien que non obligatoire, le budget de trésorerie répond à l'esprit de la loi du **1^{er} mars 1984** sur la prévention des difficultés des entreprises. Le budget de trésorerie fait en effet apparaître :

Les besoins (ou excédents) mensuels de trésorerie.

Les besoins (ou excédents) cumulés de trésorerie.

Il s'agit donc d'un instrument primordial du système budgétaire de l'entreprise, qui permet non seulement d'observer les déficits ou excédents de fin de mois mais également de juger l'équilibre des encaissements et des décaissements sur l'ensemble de la période de référence.

Quel que soit l'horizon de prévision retenu (en général annuel), le budget de trésorerie procède à la synthèse de tous les flux financiers prévisionnels qui résultent des différentes opérations de l'entreprise (mouvements patrimoniaux, charges/ produits), ventilés dans les autres budgets.

¹ Hubert de la Bruslerie, c.ELIEZ, «Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques», 2^{ème}ED. Dollaz, paris. 2003

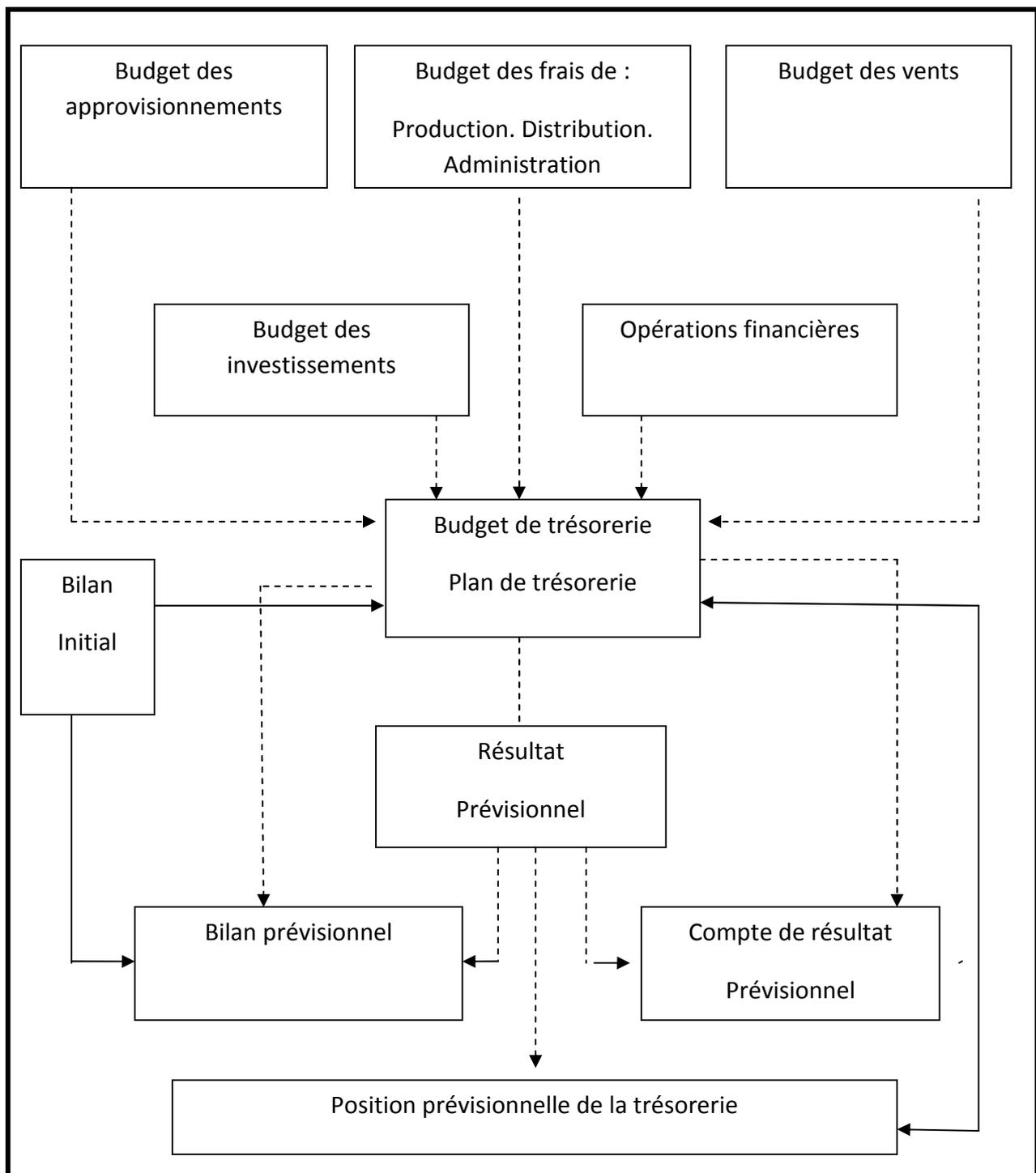
²Noel Gauthier & Geneviève Causse, « La gestion dans l'entreprise », Ed Union, paris, 1981. P177

³ Gérard Melyon, « Gestion financière », 4^{ème} ED. BREAL. Paris 2007. P 282

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Le schéma suivant met en évidence la hiérarchie et l'interdépendance entre les différents budgets :

Schéma N°02 : le budget de trésorerie



Source : Gérard Melyon, « gestion financière » 4^{ème} ED.BREAL, paris 2007. Page 283

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

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

Le budget de trésorerie à deux impératifs :

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

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

- ❖ Anticiper les besoins de financement.
- ❖ Anticiper d'éventuels problèmes financiers (cassation de paiement).
- ❖ Etablir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse, compte en banque, compte postal.
- ❖ Déterminer le niveau de liquidité nécessaire à l'entreprise en fonction de ses objectifs.
- ❖ Synthétiser l'ensemble des activités de l'entreprise par des flux financiers prévus.
- ❖ Porter une appréciation sur la situation prévisible de l'entreprise.
- ❖ Prendre des décisions en matière financière : prendre les décisions les plus importantes qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise et même conditionnent sa survie, à titre d'exemple les décisions de placement, de participation, les décisions d'investissement.

1.2- La détermination des besoins de trésorerie

La détermination des besoins de trésorerie se fait à partir d'un budget de trésorerie.

L'objectif d'un budget de trésorerie est avant tout de déceler les risques de difficulté de paiement et les besoins à financer ainsi que les excédents de trésorerie.

On peut donc en déduire qu'une fonction principale du trésorier est d'assurer la disponibilité de l'argent lorsque les besoins se font sentir.

Ces besoins sont mis en évidence à partir d'un budget de trésorerie prévisionnel, dont l'objet est de tenir compte de tous les mouvements, recettes ou dépenses, qui affectent la trésorerie de l'entreprise.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Nous allons donc dire qu'un budget de trésorerie enregistre sur une base de périodicité annuelle, avec un découpage mensuel, hebdomadaire. Il fait ainsi ressortir les impasses ou excès de trésorerie issus des différentes politiques mises en œuvre par l'entreprise.¹

2- Les objectifs et les aspects, les caractéristiques du budget de trésorerie

2.1- Les objectifs du budget de trésorerie

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

- Financer les besoins à un coût minimum de telle façon que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs économiques.
- Assurer l'utilisation la plus efficace des ressources financières en obtenant les meilleurs rendements des fonds investis pour cela, on réduit en minimum les liquidités inemployées, les besoins en fonds de roulement et les coûts de transaction.

Il est courant que la gestion de trésorerie soit présentée sous deux dimensions temporelles différentes quoi que dépendantes :

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

Plus aux deux objectifs, s'ajouter celui de la protection contre les risques : il s'agit en particulier des risques financiers les risques du taux d'intérêt, les risques clients et fournisseurs.

2.2- Les caractéristiques du budget de trésorerie

Le budget peut par ailleurs présenter les caractéristiques suivantes :

- il doit être réaliste c'est-à-dire prendre en compte les contraintes de l'environnement interne et externe de l'entreprise.
- il doit être conçu de manière à favoriser une incitation à mieux faire pour réaliser des performances.
- il doit être conçu suivant le principe de la totalité budgétaire c'est-à-dire couvrir l'ensemble des activités.

¹Marmus. C, « la gestion de trésorerie » vuibert. Colle. Entreprise 1988. P52

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

- il doit être articulé au plan stratégique. Dans la gestion de l'entreprise, le budget peut jouer les fonctions suivantes :

- celui d'un instrument de coordination.

- un instrument de communication: le processus budgétaire s'il est bien mené peut offrir l'occasion aux décideurs de pouvoir communiquer avec les opérationnels.

- un outil de gestion prévisionnelle.

- un instrument de contrôle: il permet au gestionnaire de prendre des décisions en fonction des objectifs de l'entreprise et des informations disponibles sur l'état de la situation.

- un instrument du plan de trésorerie qui découle du budget de trésorerie et permet ainsi de rechercher le financement du cycle d'exploitation.

2.3- Les aspects du budget de trésorerie

Nous retiendrons 6 aspects budgétaires :

- ❖ Aspect administratif
- ❖ Aspect financier
- ❖ Aspect juridique
- ❖ Aspect politique
- ❖ Aspect social
- ❖ Aspect économique

2.3.1-Aspect administratif

Le budget constitue un état des prévisions détaillées de toutes les dépenses autorisées et toutes les recettes attendues au cours d'une année.

Il constitue à la fois un programme de l'action administrative et un moyen qui permet aux autorités hiérarchiques d'assurer la meilleure coordination de cette action.

2.3.2-Aspect financier

Sur le plan financier, le budget est un moyen qui permet d'assurer une relation adéquate entre les dépenses et les recettes publiques dégageant un surplus ou un déficit éventuel.

2.3.3-Aspect juridique

C'est la loi budgétaire qui fixe toutes les modalités de perception de recettes et d'exécution de dépenses. De même, certaines dépenses importantes nécessitent une autorisation de l'organe législatif pour être exécutées.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

2.3.4-Aspect politique

L'analyse du budget d'une entreprise ou d'un Etat fait ressortir ses visions futures ou ses orientations, c'est-à-dire le budget permet d'apprécier la politique d'une entreprise ou de l'Etat en matière de gestion.

2.3.5-Aspect social

Le budget permet de traduire l'intention de l'entreprise ou de l'Etat dans le secteur social, c'est-à-dire il permet de voir comment l'entreprise s'intéresse aux cas sociaux de son personnel.

2.3.6-Aspect économique

Le budget de l'Etat est un instrument de gestion économique qui exprime les objectifs et le choix du gouvernement qui résulte conjointement d'une analyse économique et d'une décision politique. Le budget rempli, à cet égard le rôle de régulateur de l'économie et celui de promoteur de développement.

3- Les rôles du budget de trésorerie

Divers rôles sont attribués au budget. Anthony (1988) résume les finalités du budget et du processus de préparation budgétaire en cinq points :

- ✓ Motiver les managers à dresser des plans.
- ✓ Informer les managers de ce qui est attendu d'eux.
- ✓ Obtenir un engagement des managers.
- ✓ Coordonner les différentes activités d'une organisation.
- ✓ Fournir un standard pour juger la performance réelle.

De manière plus complète, on peut dire que le budget est présenté comme un moyen :

- ✓ D'évaluer la performance des manages.
- ✓ De motiver les responsables opérationnels.
- ✓ De communiquer entre les différents niveaux hiérarchiques.
- ✓ De déployer la stratégie.
- ✓ De prévoir les besoins financiers.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

- ✓ De coordonner et de piloter les différentes activités de l'entreprise.
- ✓ D'allouer les ressources et de communiquer avec les acteurs externes (actionnaires, créanciers).
- ✓ De gérer les risques.

Le budget de trésorerie est le principal instrument de prévision financière à court terme. C'est un état qui devanture mois par mois ou semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible à fin d'envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Section II : Elaboration du budget de trésorerie

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

1-les conditions d'établissement du budget de trésorerie

L'établissement du budget appelle le respect des conditions résumées comme suit :

- ✓ la participation de tous les services.
- ✓ la définition à chaque niveau de responsabilité des objectifs à atteindre et l'approbation des normes proposées.
- ✓ le commentaire succinct de chaque hypothèse retenue et des raisons qui en ont motivé le choix.
- ✓ la fixation des normes qui ne soient ni optimistes ni pessimistes mais qui tiennent compte de l'évolution que l'on devrait normalement observer au cours de l'exercice.
- ✓ la mise au point et le respect d'un calendrier qui fixe les étapes de la construction du budget et la nature des renseignements à fournir par chaque responsable.
- ✓ L'existence d'une équipe de coordination chargée de rassembler les données de les valoriser, et de les présenter.
- ✓ Le calcul de la répercussion des modifications éventuelles de normes par rapport au budget précédent et la comparaison avec les écarts enregistrés en cours d'année, cette analyse est faite à chaque étape.
Elle a pour but :
 - De connaître de façon progressive la variation des prix standards.
 - D'apprécier l'importance relative des modifications apportées.
- ✓ L'analyse des budgets sera concertée et préparée en commun : ceci suppose que la partie des budgets à étudier à l'échelle "n" sera faite en liaison avec l'échelle $n-1$ qui apportera sa participation active et qui n'imposera pas son point de vue en regard de la politique générale de l'entreprise.
- ✓ Le budget élaboré en fonction d'objectifs visant la meilleure rentabilité exclura tous les éléments non significatifs, susceptibles de fausser d'étalon et de donner les écarts sans valeur.
- ✓ A l'expiration des périodes fixées par le calendrier les écarts entre prévisions et réalisation devront faire l'objet d'analyses et d'explications.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

2- les étapes d'élaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est réalisé en deux étapes : la première consiste à récupérer l'information nécessaire à sa constitution, la seconde à la répartir.

2.1-première étape : le recueil de l'information

2.1.1-Recueillir les informations auprès des différents responsables des services de l'entreprise

Service des ventes, achats, personnel..., comptabilité analytique et budgétaire de l'entreprise.

2.1.2-Sélection d'information

Les informations obtenues doivent être sélectionnées car elles ne sont pas toutes de nature à intéresser le trésorier. Certaines ne sont pas prises en compte, dans la mesure où elles n'entraînent pas de flux monétaires réels par exemple :

- Les dotations aux amortissements et provisions qui représentent des charges calculées mais non décaissées.
- Une augmentation de capital par incorporation des réserves qui résulte d'un jeu d'écriture.
- Une réévaluation d'actif.

2.1.3-Traitement de l'information

Les informations doivent être retraitées : c'est-à-dire converties en flux monétaires afin d'associer à la date de facturation la date effective d'encaissement ou de décaissement fonction de la politique commerciale, des crédits, des rabais, des remises et des ristournes obtenus ou accordés.

Par ailleurs, le responsable des budgets utilise généralement la technique de l'abonnement des charges qui consiste à répartir mensuellement sur l'année un certain nombre de dépenses. Dans ce cas, le trésorier doit corriger ces prévisions et vérifier les dates effectives de paiement.

Compte tenu de la stratégie mise en œuvre par l'entreprise (choix de ses domaines d'activités, politique commerciale...) il est essentiel de prévoir le chiffre d'affaire qui doit être réalisé sur les périodes à venir et de tenir compte du compte du crédit client moyen accordé.

Cela suppose une analyse de l'exercice précédent, de la détermination de coefficients de saisonnalité s'il s'agit d'une activité en cours ou d'une réelle projection s'il s'agit d'une activité nouvelle, afin d'évaluer les futures rentrées de trésorerie.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

2.1.4- Les prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie sont définies comme une étude volontariste, scientifique et collective face à l'action future. Elles permettent d'établir les objectifs financiers de l'entreprise et de surveiller les progrès en vue de les réaliser.

En général, elles doivent tenir compte d'un certain nombre d'aspects dont quelques uns sont liés :

- à la définition du but poursuivi par l'agent économique.
- à la collecte des moyens mis à la disposition des entreprises.
- à la participation effective des chefs d'entreprise à la réalisation du processus budgétaire.

Ainsi, elles facilitent la préparation des décisions et la mise en œuvre d'un plan d'action efficace.

Elles s'appuient sur des outils de gestion prévisionnels tels que la gestion budgétaire qui se base sur la recherche préalable d'informations concernant les situations passées et présentes pour prévoir les actions futures.

La qualité des décisions prises en matière de gestion de la trésorerie dépend en grande partie de la qualité des systèmes d'information en place, de la comptabilité générale, analytique, des budgets, ... etc.

Ces systèmes doivent permettre de recueillir systématiquement et en temps réel tous les encaissements et décaissements, de gérer les différentes conditions bancaires, et de fournir une aide à la décision. La qualité de la prévision est tributaire de la formation de base sur laquelle elle est bâtie: lorsque la qualité de la formation comptable ou des séries statistique élaborées est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

Les prévisions sont saisies dans un document prospectif appelé budget de trésorerie qui est la résultante entre les encaissements et dépenses prévisionnels. Il est établi annuellement et son découpage en plan mensuel (ou hebdomadaire ou quotidien) conduit au plan de trésorerie.

2.1.5 - Le Plan de trésorerie

Il n'est pas inutile de faire référence à une image pour définir le plan de trésorerie. Pour les militaires, le plan de bataille a pour objectif d'organiser les moyens militaires d'une façon optimale afin de remporter un succès sans perdre une partie de l'efficacité du potentiel de départ.

Le plan de trésorerie est l'organisation du financement des besoins de trésorerie au moindre coût et du placement des ressources de trésorerie au taux optimum.

Le plan de trésorerie consiste à prévoir et à organiser la diversité des événements touchant à l'exploitation et à l'investissement.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Il intègre donc l'ensemble des mouvements financiers de l'exercice. C'est un plan d'action dont le but est d'ajuster les différents flux en vue d'éviter toute rupture et de rester maître du solde de trésorerie.

2.2- La deuxième étape : la répartition de l'information en encaissements et décaissements

Chaque budget de trésorerie se présente sous la forme d'un tableau.

Les tableaux des encaissements et des décaissements sont structurés d'après les critères de classement des prévisions.

Il est utile de prévoir pour chaque tableau une dernière colonne destinée aux prévisions de trésorerie qui seront encaissées ou décaissées au cours de période ultérieure afin de faciliter l'établissement du bilan prévisionnel.

2.2.1-Le budget des encaissements

Il contient tous les encaissements relatifs aux opérations d'exploitation, et hors exploitation de la période qui arrive à échéance, ou aux opérations des périodes antérieures mais qui sont à recevoir au cours de la période, il prend en compte :

- budget des ventes (recette en TTC) : C'est le budget le plus important. Il est la base à partir de laquelle on procède à toutes les prévisions.
Le budget des ventes permet d'établir le programme de production, donc de prévoir tous les facteurs de production nécessaires. La prévision des ventes prend en considération plusieurs éléments importants.
- De l'actif circulant du bilan initial (encaissement des créances, encaissements des effets à recevoir).
- Des opérations d'exploitation : Recettes sur opérations d'exploitation, Ventes de biens et de services.
- Des opérations hors exploitation : augmentation du capital, cession d'immobilisation émissions d'emprunts...

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Tableau N° 01 : Le budget des encaissements

Origines	Eléments	Janvier	Février	...
	Encaissements d'exploitation			
Budget des ventes →	Ventes encaissées			
Données des mois Précédents →	Règlements clients			
	Total encaissements d'exploitation			
	Encaissement hors exploitation			
Budget de financement des investissements ↙	Apports en capital			
	Emprunts à plus d'un an			
budget des investissements et budget de financement des investissements →	Autres encaissements (produits financiers, subventions...)			
	Total encaissements hors exploitation			
	Total des encaissements			

Source : Sophie Martinet, « Comptabilité & Finance d'Entreprise ». ED. Bréal. France 2006

2.2.2-Le budget des décaissements

Il inclut tous les décaissements relatifs aux opérations d'exploitation et hors exploitation de la période, soit à des opérations effectuées au cours de la période ou au cours des périodes précédentes, il intègre :

- Budget des charges.
- Budget des investissements.
- Budget d'exploitation : frais de personnel (acomptes, salaires, primes, charge sociales), charges fiscales dont les échéances peuvent arriver à des dates variables mais généralement connues d'avance, achats fournitures, frais et services divers, pris pour leur valeur TTC.
- Budget hors exploitation : Dépenses sur éléments hors exploitation, investissements, remboursement, dividendes.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Tableau N° 02 : Le budget des décaissements

Origines	Eléments	Janvier	Février	...
	Décaissements d'exploitation			
Budget des approvisionnements →	Achats comptant			
Données des mois Précédents →	Paiement fournisseurs			
Budget de production ou de fonctionnement →	Salaires et charges sociales			
Budget des autres Charges →	Autres décaissements (charges financières,...)			
	Total décaissements d'exploitation			
	décaissement hors exploitation			
Budget des investissements →	Investissements			
Budget de financements →	Remboursements d'emprunts			
données du bilan →	Autres décaissements			
	Total décaissements hors exploitation			
	Total des décaissements			

Source : Sophie Martinet, « Comptabilité & Finance d'Entreprise ». ED. Bréal. France 2006

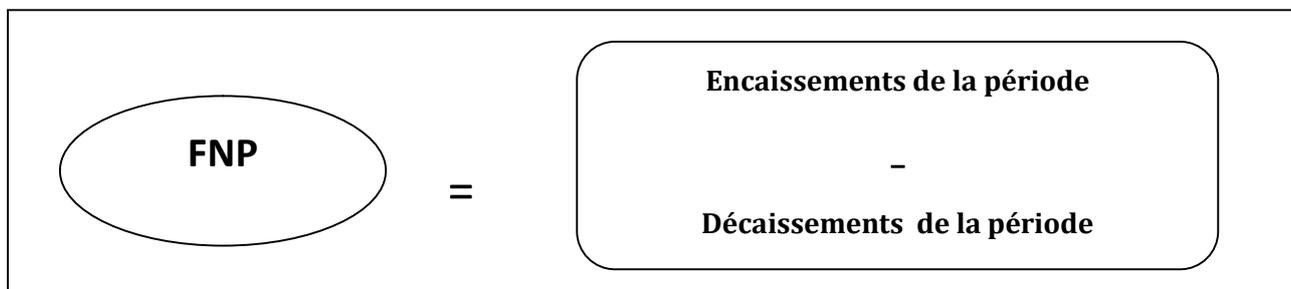
Remarque

Les budgets des encaissements et des décaissements sont des budgets indépendants qui sont dressés séparément avant d'être regroupés dans le budget général de trésorerie.

La différence entre le total des encaissements prévisionnels et le total des décaissements prévisionnels pour la période retenue indique les montants des flux nets de la période (FNP).

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Schéma N° 03 : flux net de la période



Source : Gérard Melyon, « Gestion financière », 4^{ème} ED. Bréal, paris 2007

2.2.3-Le budget de TVA

La TVA à décaisser doit être calculée en respectant les règles fiscales en matière de déductibilité et d'exigibilité de la TVA, appliquées à l'entreprise en fonction de son activité et de son régime d'imposition. Par exemple, pour l'entreprise prestataire de services, l'exigibilité de la TVA intervient, en principe, aux dates d'encaissements.

Pour les entreprises assujetties au régime du réel normal. Elle se calcule comme suite :

$$\text{TVA à décaisser du mois M} = \text{TVA collecte du mois M} - \text{TVA déductible du mois M}$$

La TVA à décaisser du mois M sera payée le 15 du mois suivant.

Tableau N° 03 : Le budget de TVA

Origines	Eléments	Janvier	Février	...
Budget des ventes et de Budget des encaissements	TVA collectée du mois			
Budget des investissements	TVA déductible sur immobilisations du mois			
Budget des approvisionnements et prévisions des autres Charges assujetties	TVA déductible sur autres biens et services du mois			
	Total de la TVA déductible du mois			
	TVA à décaisser du mois			
TVA à décaisser du mois précédent	Total à décaisser dans le mois			

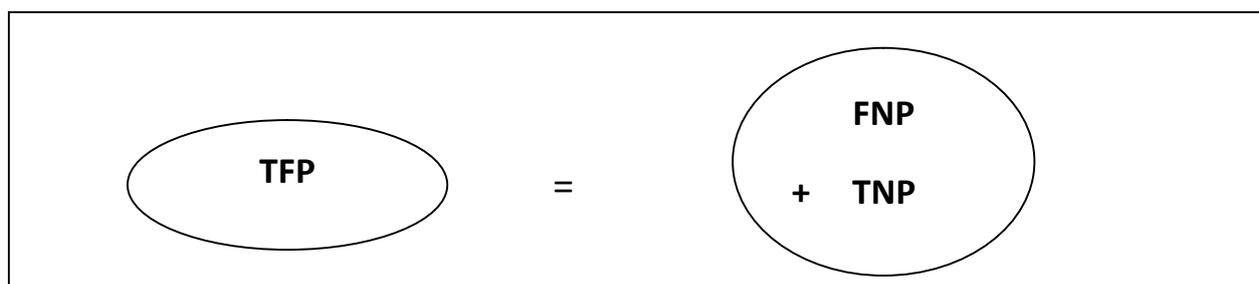
Source : Sophie Martinet, « Comptabilité & Finance d'Entreprise », ED. Bréal. France 2006

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

2.2.4- budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est le dernier budget à établir, il synthétise les budgets de l'entreprise et il permet de déterminer la situation de trésorerie à la fin de chaque mois.

Schéma N° 04 : trésorerie à la fin de la période



Source : Sophie Martinet, « Comptabilité & Finance d'Entreprise ». ED. Bréal. France 2006

Tableau N° 04 : Le budget de trésorerie

Origines	Eléments	Janvier	Février
Le solde du mois précédent (pour janvier : d'après le bilan d'ouverture) →	Solde initial (1)			
Tableau des encaissements →	Total des encaissements (2)			
Tableau des décaissements →	Total des décaissements (3)			
Tableau de TVA →	Règlement de la TVA (04)			
01+02) - (03+04) →	solde à la fin de la période			

Source : Sophie Martinet, « Comptabilité & Finance d'Entreprise ». ED. Bréal. France 2006

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

- Mobiliser des créances avant terme.
- Renégocier les délais accordés par les fournisseurs et ceux accordés aux clients.
- Négocier des découverts bancaires.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

3-le budget récapitulatif de trésorerie

Ce budget est généralement présenté sous deux versions successives.

Dans ce cas, le travail budgétaire consiste en :

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

3.1- la version initiale du budget

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

Cette version s'établit colonne par colonne puisque le solde final de trésorerie d'un mois donné est le solde de trésorerie initiale du mois suivant.

3.2- Le budget de trésorerie ajusté

Il présente obligatoirement des soldes de trésorerie nuls ou positifs puisqu'il tient compte des modes de financement retenus par l'entreprise pour équilibrer sa trésorerie.

En effet, négocier préventivement des financements à court terme est généralement moins coûteux et plus sûr que le recours éventuel à des crédits à court terme en situation de trésorerie négative.

L'élaboration et l'exécution du budget sont soumises au respect de certains principes et c'est un instrument de prévision très important pour la gestion de l'entreprise à court terme. Le budget de trésorerie donne une prévision des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée, il permet au trésorier d'optimiser le résultat financier de la société en mettant en concurrence les différentes banques ainsi que les marchés financiers.

Aussi, dans les entreprises disposant d'un Conseil d'Administration, le budget établi et approuvé par la Direction Générale doit être soumis au Conseil d'Administration pour son adoption définitive. Cette adoption est assujettie à l'intégration des différents amendements effectués par le conseil. Le budget définitif ainsi établi est notifié aux différents responsables pour devenir exécutoire.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Section III : 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 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.

1-La notion et les éléments du tableau des flux de trésorerie

1.1-Définition du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie est une des composantes des états financiers, il renseigne sur l'évolution de la trésorerie et doit être lu à la lumière des autres informations disponibles dans les états financiers.

Le tableau des flux de trésorerie considéré comme un outil phare de l'analyse dynamique des flux financiers d'une entreprise. Ce tableau présente la variation annuelle de trésorerie et en permet l'analyse.

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

1.2-les éléments du tableau des flux de trésorerie¹

Tableau des flux de trésorerie reposent sur deux méthodes d'élaboration : la méthode directe et la méthode indirecte. Les deux méthodes d'élaboration des tableaux des flux de trésorerie décomposent les flux de trésorerie en trois soldes intermédiaires :

- les flux de trésorerie d'exploitation.
- les flux de trésorerie d'investissement.
- et les flux de trésorerie de financement.

Les deux méthodes convergent sur la manière de détermination des flux de trésorerie d'investissement et de financement mais divergent sur la manière de détermination des flux de trésorerie d'exploitation. Mais que l'on utilise l'une ou l'autre méthode, on aboutit aux mêmes soldes intermédiaires de flux de trésorerie et, bien entendu, à la même variation nette de trésorerie de l'exercice.

¹Hubert de la Bruslerie, c.ELIEZ, «Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques»,2^{ème}ED. Dollaz, paris.2003

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

✓ Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation « A » (opérationnelles)

Ce bloc concerne les activités normales et principales de l'organisme. 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.

✓ Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement « B »

Ce bloc concerne les dépenses en capital et analyse le niveau des placements effectués par l'organisme. Le montant investi doit être, au minimum, égal au montant de l'amortissement du dernier exercice financier.

✓ Flux de trésorerie provenant des activités de financement « C »

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

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Tableau N°05 : tableau des flux de trésorerie

Désignation	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultat reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
Variation de trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

Source hubert de la Bruslerie, C.Eliez : « trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risque », 2^{ème}, Ed. Dalloz, paris, 2003.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

2-Intérêts, avantages et les limites du tableau des flux de trésorerie

2.1- Intérêts du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie permet :

- de faciliter les comparaisons des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités.
- d'évaluer et de communiquer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement.
- une analyse rétrospective sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir. La différence entre la trésorerie d'ouverture et la trésorerie de clôture, la variation de trésorerie, est ainsi justifiée et décomposée par le tableau des flux de trésorerie.

Il existe une différence importante entre :

- le Tableau de Financement dit « Tableau des Emplois et des Ressources »,
- Le tableau des flux de trésorerie répond aux préoccupations actuelles des entreprises qui recherchent comment les différents flux monétaires ont permis d'améliorer, de maintenir ou de diminuer le niveau de trésorerie.

C'est un outil intéressant d'analyse de l'origine des variations de trésorerie. Il intéresse les actionnaires qui peuvent ainsi analyser les politiques financières des entreprises : investissement, financement, distribution de dividendes, capacité à rémunérer le capital.

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

2.2-Avantages du tableau des flux de trésorerie

- ❖ De 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).

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

- ❖ 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 vraisemblance et de la cohérence globale des états financiers.

2.3- Les limites de l'étude 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.

Il est. Par exemple, possible que la clôture de l'exercice, date à la quelle 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. Ce pendant, 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 de davantage de pertinence.

3-les difficultés liées à la trésorerie

Une fois le budget de trésorerie est élaboré, le trésorier acquiert la possibilité de détecter les difficultés aux quelles pourra être soumise son entreprise.

Et suite à ce diagnostique il parvient à définir le type et le degré de difficulté pour engager les solutions adéquates et parvenir à une gestion de trésorerie optimisée.

Par conséquent, l'entreprise est tenue d'éliminer les soldes largement excédentaires et ceux largement négatifs.

3.1- les cas de trésorerie

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

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

3.1.1- En cas d'excédent de trésorerie

Bien que cela soit rare, il peut arriver que l'entreprise anticipe des excédents de trésorerie, il existe différents modes pour traiter ces excédents sous forme de placements, on y trouve :

- Les bons de caisse.
- Les certificats de dépôts et billets de trésorerie.
- Les comptes à terme.

Selon les objectifs de l'entreprise, la direction financière peut diminuer les excédents de trésorerie en investissant (croissance externe, développement...), en remboursant par anticipation des emprunts, en réglant les fournisseurs au comptant moyennant un escompte de règlement ou en effectuant des placements.

3.1.2-En cas de trésorerie déficitaire

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

- Les facilités de caisse.
- Les crédits de compagne.
- le découvert bancaire.

3.2- l'élimination des soldes de trésorerie

L'objectif de la gestion de trésorerie est d'atteindre dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro. Pour cela l'entreprise doit éliminer les soldes très largement excédentaires et les soldes négatifs.¹

3.2.1-l'élimination des solde très largement excédentaires :

Ils sont le plus souvent utilisés à court terme pour :

- Rembourser par anticipation des emprunts à long terme.
- Financer les programmes d'acquisition des investissements prévus.
- Réaliser des placements financiers à court terme qui prendront différentes formes. Selon le type de fiscalité souhaité : comptes à terme rémunérés, bons de caisse, SICAV de trésorerie ou FCP à court terme, bons du trésor négociables...

L'entreprise peut dégager des excédents de trésorerie. A cet effet, il faut trouver les placements adaptés à la durée des excédents. Ce qui implique les deux critères du choix : rentabilité et sécurité.

¹ Messar Nacéra & Mellas khaled, mémoire de master « Gestion de la trésorerie », spécialité « finance », UMMTO, promotion 2010-2011. P37

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Rentabilité

Elle dépend non seulement des intérêts perçus mais aussi des plus values. Le rendement des placements n'est connu qu'à 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.

Les placements à taux fixe présentent un risque de taux si le taux du marché augmente alors que les placements à taux variable, le risque et celui d'une baisse de taux.

3.2.2- L'élimination des soldes négatifs

En cas de manque de trésorerie, l'entreprise peut connaître et affronter des crises qui influenceront directement ou même indirectement la santé financière, et sa trésorerie passera d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

Parmi ces crises. Il existe :

-La crise de croissance

Ce type de crise est constaté lors de la détérioration de la trésorerie car le FDR ne s'accroît pas aussi vite que le BFR, dopé par l'activité.

De ce fait, on passe d'une trésorerie positive à une trésorerie négative et se présente l'urgence d'améliorer sa rentabilité. Un apport en capital peut être envisagé.

-La crise par erreur financière

Suite à un investissement, financé sans concours extérieurs, le BFR accuse une brusque détérioration. Et dont la rentabilité est trop faible pour remonter la pente.

-La crise de rentabilité

Les pertes s'accumulent provoquant la chute du FDR. On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

-La crise d'activité

Tous les éléments évoluent de façon défavorable. Cette situation n'est envisageable qu'à court terme, liée à une mauvaise conjoncture.

Si cette situation venait se prolonger, il conviendrait d'aborder la restructuration (trouver de nouveaux marchés et réorganiser les structures de production, de commercialisation et repenser l'organisation générale).

-La crise de gestion

L'augmentation du BFR connaît un rythme supérieur à celui du CA on passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative. De la sorte la gestion des stocks doit être améliorée, les délais de paiement accordés aux clients doivent être repensés et l'organisation et la qualité sont à savoir à la base.

Les différentes crises citées ci-dessus réclament à l'entreprise d'agir afin d'éviter la gravité de sa situation. Et vue qu'optimiser la gestion de sa trésorerie implique donc de connaître les différents types de crédits à contracter.

Elle s'opère grâce à la mise en place de plusieurs solutions possibles :

- La mobilisation des créances commerciales existantes (escompte d'effets négociables, crédit de mobilisation des créances commerciales...).
- L'obtention de crédits bancaires de trésorerie (découvert, crédits de campagne dont l'objet est de permettre le financement du besoin d'exploitation des entreprises dont l'activité connaît des fluctuations saisonnières, les obligations cautionnées qui permettent de différer le paiement de la TVA...).

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 prévisions variables selon les besoins des destinataires de l'information financière.

Chapitre II : Les outils de la gestion de trésorerie : le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

Conclusion du chapitre

La gestion de trésorerie ne se résume ni à un enregistrement comptables des flux financiers, ni à un suivi des flux monétaires, ni à la constatation ex post des équilibres financiers d'une entreprise. Elle vise à prévoir l'évolution des budgets de trésorerie et à anticiper les besoins de financement et les excédents de liquidités.

Donc le budget de trésorerie est un outil de pilotage de l'organisation qui permet de faciliter l'estimation des risques prévisibles et de préparer les décisions opérationnelles. Il se présente sous forme d'un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'organisation pour une période donnée (année, semestre, trimestre...).

Chapitre III : Cas pratique

**L'analyse des budgets de trésorerie
et le tableau des flux de trésorerie et
leur impact sur la gestion financière
de l'entreprise**

ENIEM de TIZI-OUZOU

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Introduction du chapitre III

« L'entreprise a pour objectif d'assurer sa pérennité et une rentabilité aussi forte que possible des capitaux engagés par l'exploitant ou les associés. Le recours à la gestion de la trésorerie s'avère indispensable pour la prise de décisions de la gestion cohérentes avec la stratégie définie par l'entreprise

Le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie sont des instruments d'aide à la décision, qui ont pour objet la collecte et l'analyse d'information dans le but de porter une appréciation sur la performance et la pérennité de l'entreprise, d'identifier et de prendre des mesures correctives en vue de maîtriser les risques inhérents à la gestion de la trésorerie ».¹

¹ Gérard Molyon, « Gestion financière ». 4^{ème} Ed, Bréal, Paris 2007, P08

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Section I : présentation de l'entreprise ENIEM

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

1- création et l'évolution de l'organisme d'accueil

1.1- Création de l'entreprise ENIEM¹

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

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

1.2 - L'évolution de l'entreprise ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager est issue de la restructuration de la société nationale de la fabrication et de montage de matériaux électriques (SONELEC) par décret présidentiel n° 83-19 du 02-01-1983, dont le siège social est à Tizi-Ouzou.

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

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

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

1.3- Le capital social et le patrimoine de l'entreprise

Le 08 octobre 1989, L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions (SPA) dotée avec un capital social de 40.000.000.00 DA.

Celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

En juillet 1993, le capital de l'ENIEM a été porté à 957 500 000DA dont les actions sont réparties comme suit :

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

Depuis mars 1994, la totalité des actions est détenue par les fonds de participation électronique, tel que la communication et l'information, fonds qui ont été érigés en HOLDING dans la dénomination HEELIT depuis le 04 juillet 1996.

Les multiples et successives augmentations de son capital social suite aux divers opérations d'assainissement financier et restructuration ont porté ce dernier au montant 10 279 800 000.00, qui demeure à ce jour et détenu en totalité (100%) par la société gestion et de participation.

2-Mission et objectifs de l'organisme d'accueil

2.1- mission de l'entreprise ENIEM

Mission essentielle est la fabrication, le montage, les développements et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager. Les activités de l'ENIEM sont :

- Transformation de tôles.
- Traitement des revêtements de surface (peinture, plastification).
- Injection plastique et polystyrène.
- Rétablir le déséquilibre financier.
- Réduire le découvert bancaire.
- Réorganisation des créances.
- Réorganisation du circuit de distribution.
- Augmentation des parts de marché.

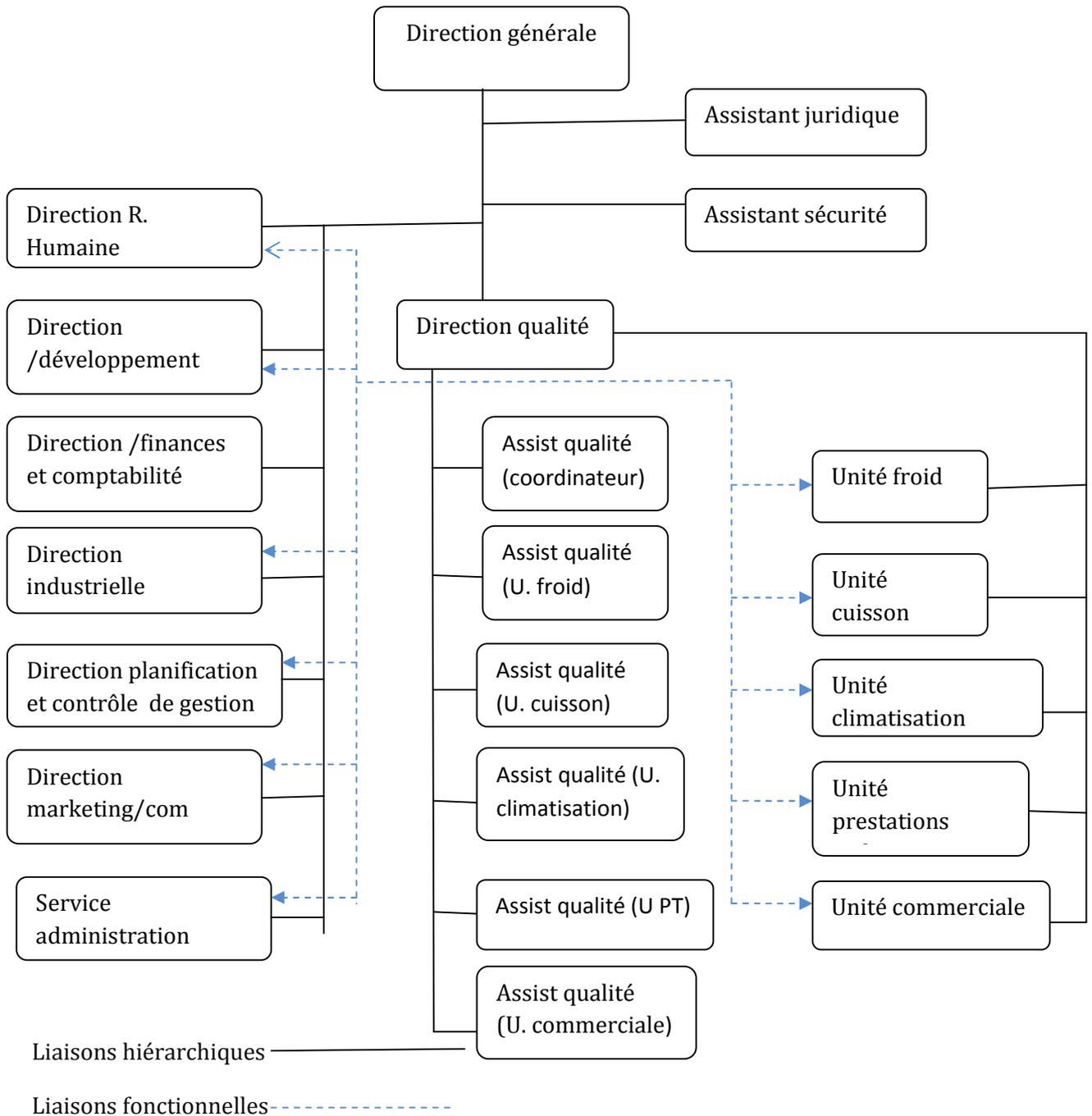
2.2- Objectifs de l'entreprise ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- Accroître la satisfaction des clients.
- Diversifier les produits.
- Améliorer les compétences du personnel.
- Réduire les rebuts.
- Augmenter la valeur de la production.
- Améliorer le chiffre d'affaire.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

3- schéma N°03 : Organigramme de l'organisme d'accueil :



Source : L'entreprise « ENIEM » de TIZI-OUZOU

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

D'après la présentation générale de l'entreprise ENIEM à travers son historique elle a été issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage des matériaux électriques (SONELEC), et dans le souci d'accroître la satisfaction de ses clients, l'entreprise se base sur l'amélioration continue de ses processus, produits et services.

L'objectif principal de l'entreprise ENIEM est d'augmenter le volume de production tout en améliorant la qualité des produits et de s'adapter aux variations de la demande que ça soit à l'intérieure du pays afin de contribuer au développement de la croissance économique nationale et des exportations hors hydrocarbures.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Section II : analyse des budgets de trésorerie et tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM

Le solde de la trésorerie est déterminé à partir de l'analyse des opérations effectuées par celle-ci. Ces opérations sont regroupées en trois catégories : les opérations de financements, les opérations d'investissements, et les opérations d'exploitations. Il est intéressant de faire cette analyse à partir de budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie.

Ces derniers permettent d'analyser l'activité de l'entreprise mois par mois, afin de mettre en évidence la trésorerie nette de l'entreprise. Ils permettront ensuite de piloter la gestion de trésorerie et d'anticiper toute baisse de l'activité.

1-Analyse de la trésorerie à travers les budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie

La trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils, parmi lesquels on trouve le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie.

1.1-Analyse des budgets de trésorerie

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

Le budget de trésorerie comprend quatre (04) budgets :

- **Budget des encaissements.**
- **Budget des décaissements.**
- **Budget de TVA.**
- **Budget de trésorerie.**

¹Gérard Molyon, « Gestion Financière », 4^{ème} Ed, Bréal. Paris 2007, p 282

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

❖ Budget des encaissements

Il s'agit des flux financiers entrants ou des entrées des fonds en trésorerie prévues pendant la période considérée.

Désignation	2013			2014			Croissance		
	Prévisionnel	Réel	variation	Prévision	Réel	variation	2013	2014	%
Créances	1516229	2122316	606087	1 603954	1707319	103365	2122316	1707319	-19.55
Ventes des produits finis	5684673	4648444	-1036229	5480324	3797598	-1682726	4648444	3797598	-18.30
Ventes des marchandises	40943	27485	-13458	38458	23895	-14563	27485	23895	-13.06
Prestations fournies	33855	15877	-17978	13400	22158	8758	15877	22158	39.56
Budget de vente	7366900	6814122	-552778	8155551	5577213	-2578338	6814122	5577213	-18.15
Autres encaissements	410620	7993465	7582845	105476	4069447	3963917	7993465	4069447	-48.75
Emprunt obtenus	-	814481	814481	1080	2501401	2500321	814481	2501401	207
Total des encaissements hors exploitation	410620	8807946	8397326	106556	6570848	6464292	8807946	6570848	-25.40
Total des encaissements	7 777 520	15622068	7844548	8262107	12148061	3885984	15622068	12148061	-22.24

Source : Elaboré par nous même en se basant sur les données des documents internes de l'entreprise ENIEM

Interprétation

La variation des encaissements réalisés par l'entreprise est croissante, elle est générée par les encaissements hors exploitations et non pas par les encaissements d'exploitations.

Pour l'année 2013, l'entreprise a enregistré une variation de 7 844 548 KDA soit de 34.62% des encaissements d'exploitation et 65.38% des encaissements hors exploitations.

Hors exploitations : $8\,807\,946 / 15\,622\,068 * 100 = 65,38\%$; Exploitations : $6\,814\,122 / 15\,622\,068 * 100 = 34,62\%$

Pour l'année 2014, une variation de 3 885 954 KDA soit de 45.91% des encaissements d'exploitations et de 54,09% hors exploitations

Hors exploitations : $6\,570\,848 / 12\,148\,061 * 100 = 54,09\%$; Exploitations : $5\,577\,213 / 12\,148\,061 * 100 = 45,91\%$

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

❖ Budget des décaissements

Il est constitué par les flux financiers sortants prévus pendant la période c'est-à-dire des paiements.

Désignation	2013			2014			Croissance		
	Prévisionnel	Réel (2)	Variation	Prévisionnel	Réel (2)	Variation	2013	2014	%
Fournisseurs locaux	303429	245408	-58021	302732	329112	26380	245408	329112	34.11
Fournisseurs étrangers	4 599 457	3391125	- 1208332	3586855	2567200	-1019655	3391125	2567200	-24.30
Frais d'approvisionnements	344717	908343	563626	896714	680205	-216509	908343	680205	-25.11
Services	212133	464802	252669	263842	399130	135288	464802	399130	-14.13
Budgets d'achat	5509291	5004678	-504613	5103751	3975647	-1128104	5004678	3975647	-15.08
Budget d'investissement	143686	20513	-123173	149584	43234	-106350	20513	43234	110.76
Autres décaissements	2121669	11194603	9072934	2476974	7 537 393	5060419	11194603	7537393	-32.67
Total des décaissements hors exploitation	2265355	11215116	8949806	2626558	7580627	4954069	11215116	7580627	-32.41
Total des décaissements	7 774 646	16 219 794	8445148	7730309	11556274	3825965	16219794	11556274	-28.75

Source : Elaboré par nous même en se basant sur les données des documents internes de l'entreprise ENIEM

Interprétation

L'entreprise a augmenté ses décaissements de 8 445 145 KDA en 2013, et de 3 825 965 KDA en 2014 par rapport à ceux qu'elle a prévus pour les deux années. Cette augmentation est dans le but de financer ses activités hors exploitations et non pas celles qui sont liées à son activité principale.

Pour l'année 2013 :

Hors exploitations : $11\,194\,603 / 16\,219\,794 * 100 = 69.02\%$

Exploitations : $5\,004\,678 / 16\,219\,794 * 100 = 30.86\%$

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Pour l'année 2014 :

Hors exploitations : $7\,537\,393 / 11\,556\,274 * 100 = 65,60\%$

Exploitations : $3\,975\,647 / 11\,556\,274 * 100 = 34,40\%$

Le budget d'investissement ne dépasse pas le 1% pour les deux années

Pour 2013 : $20\,513 / 16\,219\,794 * 100 = 0,13\%$

Pour 2014 : $43\,234 / 11\,556\,274 * 100 = 0,38\%$

❖ Budget de TVA

Le montant de la TVA à décaisser est calculé à partir du budget de TVA avant d'être repris dans le budget des décaissements et le budget générale de trésorerie. Le montant de la TVA à acquitter au trésor public.

Désignation	2013			2014			Croissance		
	Prévisionnel	Réel	Variation	Prévisionnel	Réel	Variation	2013	2014	%
TVA collecté	836268	990086	153818	941730	810364	-131366	990086	810364	-18.15
TVA déductible	816922	917369	100440	656095	486783	169312	917369	486783	-46.94
TVA à payer	19364	72717	53353	285635	323581	37946	72717	323581	345

Source : Elaboré par nous même en se basant sur les données des documents internes de l'entreprise ENIEM

Interprétation :

On constate que la TVA collectée est supérieure à celle de la TVA déductible pour les deux années. Cela signifie que le budget de vente qui représente 43,62% des encaissements est supérieur au budget d'achat qui constitue 30,85% des décaissements. Pour l'année 2014, le budget de vente représente 45,91% et le budget d'achat 34,40%.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

❖ Budget de trésorerie

Le solde du budget de trésorerie regroupe toutes les informations financières fournis par les autres budgets de l'entreprise. Il est possible de cumuler les situations mensuelles afin de faire apparaître le solde cumulé de la trésorerie à la fin de chaque période.

Désignation	2013			2014			Croissance		
	Prévisionnel	Réel	Variation	Prévisionnel	Réel	Variation	2013	2014	%
Trésorerie initial	378154	450936	-	207636	-219 507	-	450936	-219507	-
Total des encaissements	7777520	15622061	7844541	8 262 107	12 148 061	3885954	15622061	12148061	-22.24
Total des décaissements	7774646	16219794	8445148	7730309	11 556 274	3825965	16219794	11556274	-28.75
Règlement de TVA	19364	72717	53353	285635	323581	37946	72717	323581	345
Trésorerie finale	361664	-219507	-581171	453799	48699	-405100	-219507	48699	122.19

Source : Elaboré par nous même en se basant sur les données des documents internes de l'entreprise ENIEM

Interprétation

L'entreprise a réalisé une trésorerie négative en 2013 par rapport à celle qu'elle a prévue. Cette situation s'explique par un besoin d'exploitation engendré par une baisse des encaissements, mais aussi des décaissements élevés à cause des charges qui pèsent fortement sur la trésorerie. Pour financer ce déficit, l'entreprise doit absolument avoir recours à des modes de financement à court terme pour palier cette situation.

En 2014 l'entreprise a augmenté ses encaissements grâce à l'emprunt qu'elle a obtenu auprès de la BEA, et ce dernier lui a permis d'enregistrer une trésorerie positive.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Remarque

- ❖ En 2014, l'entreprise a connu une baisse dans son budget de vente de 18,15% par rapport à celui de 2013. Cela est dû à une faiblesse du pouvoir d'achat de la clientèle qui a entraîné une baisse des ventes de ses produits.
- ❖ La chute du cours de dinar a poussé l'entreprise à diminuer ses importations en matières premières et fournitures de 24,30% pour éviter les charges supplémentaires. Ceci en résulte une baisse de budget d'achat ainsi que le budget de production, engendrant une baisse des décaissements de 28,75% par rapport à ceux de l'année 2013.
- ❖ La diminution du budget de vente et d'achat entraîne une baisse de la TVA collectée de 18,15% et de la TVA déductible de 45,94%. Suite à la supériorité du budget de vente à celui du budget d'achat fourni pour l'année 2014, l'entreprise a payé plus de TVA par rapport à celle de 2013 dont le taux est de 345%.
- ❖ D'après les résultats obtenus, on remarque que la situation de la trésorerie s'est améliorée de 122,19% par rapport à celle de 2013.
- ❖ L'entreprise ENIEM est souvent confrontée à des difficultés qui sont dues à une hausse incontrôlable des matières premières importées, entraînant ainsi des écarts considérables entre les prévisions et les réalisations par rapport au budget de trésorerie. En conséquence, l'entreprise enregistre des charges élevées qui influent directement sur sa rentabilité.

1.2-analyse de tableau des flux de trésorerie

L'ambition de tableau de flux de trésorerie est d'expliquer la variation de la trésorerie en mettant en lumière les opérations ayant dégagé ou consommé des ressources de trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie est composée de trois parties et l'analyse de ce document s'effectue donc a trois niveaux, à savoir : L'analyse des activités d'exploitation, l'analyse des activités d'investissement et l'analyse des activités de financement.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Le tableau des flux de trésorerie

Tableau de flux de trésorerie 2013_2014 (en KAD)									
Désignations	2013			2014			Taux de croissance		
	Prévisionnel	Réel	Variation	prévisionnel	Réel	Variation	Réel 2013	Réel 2014	%
Flux de trésorerie des activités opérationnelles (I)									
Encaissements reçus des clients (1)	7 366 900	6 814 122	-552 778	8 155 551	5 577 213	-2578 338	6 814 122	5 577 213	-18.15
Vente de marchandises	40 943	27 485	-13 458	38 143	23 895	-14 248	27 485	23 895	-13.06
Vent PF	5 684 673	4 648 444	-1 036 229	5 480 324	3 797 598	-1 682 726	4 648 444	3 797 598	-18.30
Prestations fournies	33 855	15 877	-17 978	13 400	22 518	9 118	15 877	22 518	41.83
Recouvrement créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sur exercice en cours	1 032 917	1 318 826	285 909	1 031 954	1 029 822	-2 132	1 318 826	1 029 822	-21.91
Sur exercice antérieurs	483 312	803 490	320 178	572 000	677 497	620 297	803 490	677 497	-15.68
Autres recettes	91 200	-		78 000	25 883	-52 117	-	25 883	100
TVA /ventes et prestations	836 268	-	-	941 730	-	-	-	-	-
Sommes versées aux fournisseurs (2)	5 509 291	5 004 678	-504 613	5 103 751	3 975 647	-1 128 104	5 004 678	3 975 647	-15.08
Fournisseurs locaux en TTC	303 429	245 408	-58 021	302 732	329 112	26 380	245 408	329 112	34.11
Fournisseurs étrangers	4 599 457	3 391 125	-1 208 332	3 586 855	2 567 200	-1 019 655	3 391 125	2 567 200	-24.30
Frais d'approvisionnement dont :	344 717	908 343	563 626	896 714	680 205	-216 509	908 343	680 205	-25.12
Droits de douanes	128 676	-	-	112 660	-	-	-	-	-
TVA/droits de douanes	21 874	-	-	18 417	-				
Autres consommations (énergie, gaz...)	49 555	-	-	53 608	-	-	-	-	-
TVA/achat et prestations	816 922	-	-	656 095	-	-	-	-	-
Services :	-	-	-	-	-	-	-	-	

Publicité	69 865	8 813	-61 052	83 120	22 066	-61 054	8 813	22 066	150.38
Formation	20 000	2 801	-17 199	3 738	6 796	3 058	2 801	6 796	142.63
Transport et loyer	103 516	82 736	-20 780	120 370	117 306	-3 064	82 736	117 306	41.78
Cautions	-	314 180	-	-	179 632	-	314 180	179 632	-42.83
Autre services	18 752	51 272	32 520	56 614	73 329	7 715	51 272	73 329	43.02
Sommes versées au personnel (3)	1 433 827	1 817 719	383 592	1 837 689	2 002 364	164 675	1 817 719	2 002 364	-3.25
Intérêts et autres frais financiers payés (4)	49 9983	86 850	36 857	72 409	83 217	10 808	86 850	83 217	-4.18
Agios/ découvert	-	18 621	-	-	1 400	-	18 621	1 400	-92.48
Frais financiers /importations	40 554	35 127	-5 427	37 911	30 239	-7 672	35 127	30 239	-13.92
Autres Frais Financiers /commissions	9 394	33 102	23 708	28 468	51 578	23 110	33 102	51 578	55.81
intérêts	45	-	-	6 030	-	-	-	-	-
Impôts sur les résultats payés (5)	125 570	177 304	51 734	394 149	420 930	26 781	177 304	420 930	137.41
TAP	98 297	95 040	-3 257	100 941	80 329	-20 612	95 040	80 329	-15.48
TVA (due)	19 364	72 717	53 353	285 635	323 581	37 946	72 717	323 581	344.99
IBS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres impôts et taxe hors IRG	7909	9 547	1 638	7 573	17 020	9 447	9 547	17 020	78.28
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires (I)	248 219	272 492	24 273	747 554	-904 945	-1 652 499	272 492	-904 945	-432.10
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (II)									
Encaissements (6)	319 420	7 911 882	7 592 462	27 476	4 668 730	4 641 254	7 911 882	4 668 730	-41
Restitution de provisions	-	62 060	-	-	-	-	62 060	-	-100
Nivellements reçus (unité commerciale)	-	7 495 836	-	-	4 409 145	-	7 495 836	4 409 145	-41.18
Encaissements CNAS	55	3	-52	-	-	-	3	-	-100
Restitution de cautions	72 321	209 895	137 574	-	190 966	-	290 895	190 966	-34.35
Autres encaissements	247 044	63 088	-183 956	27 476	68 619	41 143	63 088	68 619	8.77
Décaissements (7)	34 565	7 597 991	7 563 426	95 672	4 460 507	4 364 835	7 597 991	4 460 507	-41.18
Assurance	23 090	19 121	-3 969	23 202	15 341	-7 861	19 121	15 341	-19.77
Dépenses inter unités	-	7 495 836	-	-	4 409 145	-	7 495 836	4 409 145	-41.14
Autres décaissements	11 475	83 034	71 559	72 470	36 021	-36 449	83 034	36 021	-56.62
Solde trésorerie /éléments extraordinaires (II=6-7)	284 855	313 891	29 036	-68 196	208 223	276419	313 891	208 223	-33.66

Solde trésorerie net/ activités opérationnelles (III=I+II)	533 074	41 462	-491 612	679 358	-696 722	-1 376 334	41 462	-696 722	-1780.39
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissements (IV)									
Décaissements sur acquisition d'immobilisation (8)	4 714	20 513	15 799	149 584	43 234	-106 350	20 513	43 234	110.76
Corporelles ou incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations (9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corporelles ou incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Décaissements /acquisition d'immobilisations financières (10)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements restitués (11)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières (12)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements décaissés (13)	129 972	-	-	-	-	-	-	-	-
Solde trésorerie net/investissements (IV=9+12+13)-(8+10+13)	-143 686	-20 513	123 173	-149 584	-43 234	106 350	-20 513	-43 234	-110.76
Flux de trésorerie provenant des activités de financement (V)									
Dividendes et autres distributions effectuées	-	25 000	-	-	-	-	25 000	-	-
Encaissement provenant d'emprunts	-	814 481	-	1 080	2 501 401	2 500 321	814 481	2 501 401	207.12
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes	27 724	1 029 937	1 002 213	77 055	1 71 246	94 191	1 029 937	1 712 46	66.30
Solde trésorerie/activités de financement (v)	-27 724	-240 456	268 180	-75 975	788 655	864 630	-240 456	788 655	227.98
Variation de trésorerie de la période (VI=III+IV+V)	361 664	-219 507	-590 171	453 799	48 699	-405 100	-219 507	48 699	122.19

Source : entreprise ENIEM de Tizi- Ouzou

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Interprétation

Exercice 2013

- ❖ D'après les résultats obtenus, on remarque que l'entreprise prévoit de dégager une trésorerie nette positive en se basant sur ses activités d'exploitation (solde des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles) sans recours à ses activités d'investissements et de financements.
- ❖ Lors de la réalisation, l'entreprise a dégagé un solde des flux de trésorerie provenant des activités de financement négatif à cause de son remboursement de ses dettes d'emprunt avec ses propres ressources, d'une somme importante (+1 002 213KDA) par rapport à celle qu'elle a prévu, et que le solde des flux de trésorerie dégagé par des activités opérationnelles est insuffisant à ses prévisions.

L'entreprise à un problème dans sa politique de vente (la baisse des ventes des produits finis, marchandises et les prestations fournies), cela signifie l'existence d'un sur stockage causant ainsi des frais financiers supplémentaires.

- ❖ Vu l'importance des décaissements effectués au cours de l'exercice 2013 par rapport aux encaissements, l'entreprise enregistre une trésorerie nette négative, ce qui signifie que l'entreprise est en situation de déséquilibre immédiat.

Exercice 2014

- ❖ D'après les résultats obtenus durant l'année 2013, l'entreprise a augmenté ses prévisions pour l'année 2014 afin de réaliser une trésorerie nette positive. Lors de la réalisation, l'entreprise n'a pas vraiment atteint ses objectifs, Suite aux décaissements effectués par rapport à ses prévisions : remboursement des dettes d'emprunts ; sommes versées au personnel (+164 675)...
- ❖ Les soldes des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et investissement sont négatifs. Ces résultats sont dus principalement à la diminution des achats et ses ventes, ainsi que l'augmentation de ses frais financiers, les sommes versées au personnel (salaires, primes) d'une valeur de (164 675 KDA), par rapport à ses prévisions.
- ❖ L'entreprise dégage un solde positif de trésorerie provenant des activités de financement, grâce à un nouvel emprunt reçu de sa banque pour financer ses besoins. Ce qui permet à l'entreprise d'enregistrer une trésorerie nette positive, d'où elle assure un équilibre financier immédiat.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Remarque 01

L'entreprise ENIEM a connu une baisse des ventes des produits finis de 18.30% par rapport à l'exercice 2013 à cause des difficultés de la diffusion de certains produits. Celle-ci va engendrer des frais supplémentaires : augmentation de la publicité de (150.38%), augmentation d'autre Frais Financiers (55.81%), notamment l'entreprise a baissé ses achats auprès des fournisseurs étrangers de (24.30%) par rapport à l'année 2013 à cause de la baisse du cours de devise. Ce dernier (la baisse de cours de devise) impose à l'entreprise un taux de change.

Pour financer ses besoins d'exploitations et d'investissements, l'entreprise a sollicité un nouvel emprunt auprès de la BEA d'un taux de croissance (207,12%), ce qui permettra à l'entreprise de dégager une trésorerie nette positive pour l'année 2014.

L'entreprise ENIEM a connu une trésorerie négative en 2013 de (219 507KDA), et positive en 2014 de (48 699KDA), donc la trésorerie a progressé de (122.19%) par rapport à l'exercice 2013.

Remarque 02

Après analyse de la situation de la trésorerie de l'ENIEM, en 2013 l'entreprise à un déséquilibre immédiat dû en grande partie à :

- La fabrication qui est coûteuse : (hausse des salaires, parité dinar-devises, 93% des matières premières importé ... etc.)
- L'endettement important de 88%.
- Le recours à l'importation qui engendre des charges supplémentaires.

Conséquence

L'entreprise est en difficulté de :

- Financer son cycle d'exploitation.
- D'avoir une position concurrentielle favorable sur le marché.
- Régler les salaires.
- Faire face au paiement des congés payés.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

L'ENIEM à donc intérêt à rétablir la position de sa trésorerie et pour cela, nous lui suggérons :

- ✓ De tenter d'augmenter ses ventes en exploitant son image de marque qui est bien perçue par les consommateurs et de promouvoir la qualité de ses produits sur le marché national en adaptant ses prix au niveau du pouvoir d'achat.
- ✓ L'ouverture vers d'autres marchés notamment dans la sous région africaine.
- ✓ Réduire autant que possible les stocks inutiles afin d'éviter les charges excessives liées aux approvisionnements et aux stocks.
- ✓ Maîtriser les coûts de financement de l'exploitation notamment les agios qui influent négativement sur les résultats et par conséquent, sur la rentabilité de l'entreprise.

2- l'impact des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM

Analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie permettent à l'entreprise :

- D'identifier les difficultés de paiement auxquelles l'entreprise peut être confrontée et les besoins de financement à court terme.
- De recenser les solutions d'équilibrage du budget de trésorerie adaptées à la situation réalisée.
- D'élaborer un compte de résultat prévisionnel et un bilan prévisionnel.
- D'identifier l'objet du calcul de coût (produit, commande, structure).
- D'analyser la formation des coûts présentés.
- D'apprécier les effets d'une hausse des charges, d'une nouvelle activité ou d'une baisse de l'activité sur la performance de l'entreprise.
- Mesurer l'impact de la commande supplémentaire sur le résultat de l'entreprise.
- De repérer les différents modes de financement.
- 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.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

3- la gestion des excédents et des déficits de la trésorerie dans l'entreprise ENIEM

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

3.1-la gestion des excédents de trésorerie

L'entreprise ENIEM a connu un excédent de trésorerie (trésorerie nette positive) sur l'exercice étudié (2014).

L'affectation de l'excédent de trésorerie à l'ENIEM 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 :

- ❖ Un dépôt à terme (D.A.T) : c'est le blocage d'une somme dans un compte bancaire moyennant rémunération pour une période déterminée. L'ENIEM effectue des D.A.T pour une durée d'un mois renouvelable à un taux consenti.
- ❖ 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- la gestion des déficits de trésorerie

Sur l'année étudiée (2013), la trésorerie nette de l'ENIEM était négative. La mauvaise gestion de ces déficits engendre des frais financiers importants, lorsque les cas de trésorerie négative se présentent, l'ENIEM fait appel à des financements bancaires à court terme ou long terme tels que les emprunts. Les emprunts sont essentiellement destinés à couvrir les insuffisances de trésorerie pour les investissements.

Le budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie ont pour but de déterminer les besoins et les excédents de trésorerie en montant et en durée. Ils enregistrent toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement. La situation de la trésorerie de l'entreprise est instable, le trésorier doit prendre des décisions plus pertinentes pour réaliser des résultats positifs et avoir une très bonne performance, ainsi d'avoir des connaissances pour bien maîtriser le risque de change vu que l'entreprise travaille avec des fournisseurs étrangers.

Chapitre III : Cas pratique : l'analyse des budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU

Conclusion du chapitre

La gestion de trésorerie permet à l'entreprise de porter un jugement sur sa santé financière et aide à la prise de décision, soit d'exploitation, soit d'investissement, soit de financement.

Le budget doit, avant tout, constituer la base d'appui annuel du fonctionnement de chaque entreprise car il représente l'élément essentiel du déroulement de la vie de l'entreprise. L'établissement du budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie ont contribué pleinement à la qualité de la gestion de l'entreprise.

Lors de notre stage au sein de l'entreprise ENIEM, nous avons constaté qu'elle n'a pas une gestion rationnelle de la trésorerie. elle a quelques insuffisances concernant sa façon de gérer sa trésorerie pour cela nous avons proposé les recommandations suivantes :

- La fonction de la trésorerie doit être reconnue comme fonction autonome, il faut qu'elle recouvre des moyens adéquats et outils de traitement d'information.
- Optimiser les placements plus rémunérateurs lorsque la trésorerie est excédentaire et favoriser les financements moins onéreux lorsque la trésorerie est déficitaire.
- Participer à la définition de la politique du risque de change et du taux d'intérêt.
- Diversifier ses sources de financement.
- Chercher et sélectionner les moyens de financement et les garanties bancaires adéquats.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles soient liées 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 entreprises, la gestion de trésorerie n'est pas une gestion passive, bien au contraire elle doit être active et prévoyante (anticiper les flux, prendre les mesures adéquates à temps, etc.)

La gestion de la trésorerie participe pleinement lorsqu'elle est bien maîtrisée au dégageant de résultat pour l'entreprise : source d'amélioration de sa rentabilité.

C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ». Par ailleurs, la trésorerie a aussi pour fonction, la gestion des risques de l'entreprise (risque de liquidité, risque de change, risque de taux d'intérêt), assurer la sécurité de paiement, améliorer le résultat de l'entreprise.

La gestion rationnelle de la trésorerie permet à l'entreprise de s'autofinancer sans pour autant faire recours à des emprunts souvent coûteux et qui influent négativement sur la rentabilité et par conséquent, sur la pérennité de l'entreprise.

Bibliographie

➤ **Ouvrage :**

- Béatrice et Francis Grandguillot, « Exercice d'analyse financière », 5^{ème} Ed. les Zomme's, 2010-2011 ;
- Emmanuel Laurent, « Optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économique des flux financiers », Ed : publibook. 2006
- François Bonnet, « Entreprise en difficulté et gestion de trésorerie », Ed. ECONOMIC, 2003 ;
- Hubret de la Bruslerie, C, ELIEZ, « trésorerie de l'entreprise, gestion des liquidités et des risques », 2^{ème} Ed, DOLLAZ, paris, 2003 ;
- Gérard Molyon, « Gestion Financière », 4^{ème} ED, Bréal, paris, 2007
- Marc Gaugain et Roselyne Suvée, « Gestion de la trésorerie », 2^{ème} Ed, ECONOMICA, septembre 2007 ;
- Marmus, C. « La Gestion de trésorerie ». vuibert, Coll. Entreprise .1988
- Noel Gauthier et Genevieve Causse, « la trésorerie dans l'entreprise », Ed, Union, paris, 1981 ;
- Pierre Maurin, « la gestion de trésorerie en clair », Ed, ELLIPSES.2009
- Pierre Lauzel & Robert Teller, « contrôle de gestion et budget », 7^{ème} Ed, juillet 1994 ;
- Rousselot. P, Verdie, J.F. « la gestion de trésorerie », Ed, Dunod, paris, 2004 ;
- Sion, M « Gérer la trésorerie et la relation bancaire ». Ed, Dunod, Paris. 2003 ;
- Sophie Martinet, « Comptabilité & Finance d'Entreprise », ED Bréal, paris 2006 ;

Mémoires de master:

- Danoun Boussad & Dekoun Ramdane, « la gestion de la trésorerie d'une entreprise », spécialité « finance d'entreprise », UMMTO, promotion 2014-2015 ;
- Messar Nacéra & Mellas khaled, « gestion de la trésorerie », spécialité « finance », UMMTO, promotion 2010-2011 ;

La listes des abréviations

- **ENIEM** : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager ;
- **TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée ;
- **CMCC** : Crédit de Mobilisation des Créances Commerciales ;
- **BMTN** : Bons à Moyen Terme de Trésor Négociable ;
- **TCN** : Titres de Créances Négociables
- **VM** : Valeurs Mobilières
- **OPCVM** : Organisme de Placement Collectifs en Valeur Mobilière ;
- **SICAV** : Sociétés d'Investissement à Capital Variable ;
- **PTE** : Petite Entreprise ;
- **FCP** : Fonds Communs de Placement ;
- **FCC** : Fonds Communs de Créances ;
- **SA** : Société Anonyme ;
- **BTN** : Bons du trésor Négociables ; »
- **CD** : Certificats des dépôts ;
- **TFT** : tableau des flux de trésorerie ;
- **TTC** : Toutes Taxe Comprise ;
- **SONELEC** : Société Nationale de la Fabrication et de Montage de Matériaux Electrique ;
- **CAM** : Complexe d'Appareil Ménager ;
- **ULM** : Unité Lampe de Mohamadia ;
- **PF** : Produits Finis ;
- **TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle ;
- **IBS** : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés ;
- **CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales ;
- **TN** : Trésorerie Nette ;
- **DAT** : Dépôt à Terme ;
- **FNP** : Flux nets de la période ;
- **TFP** : Trésorerie à la fin de la période

La liste des Schémas

N° du schéma	Titre	La page
01	Le crédit interentreprises dans le bilan des entreprises	11
02	Le budget de trésorerie	31
03	Flux net de la période	43
04	Trésorerie de fin de période	44
05	Organigramme général de l'entreprise ENIEM de TIZI- OUZOU	58

La liste des tableaux

N° du schéma	Titre	La page
01	Budget des encaissements	41
02	Budget des décaissements	42
03	Budget de TVA	43
04	Budget de trésorerie	44
05	Tableau des flux de trésorerie	48

La liste des annexes

Annexe N°01 : Rapprochement bancaire

Solde figurant sur le relevé bancaire (A) :	A
---	----------

Mouvements figurant sur le relevé bancaire mais pas en comptabilité				
date	libellé	débit	crédit	explications
TOTAL		B	C	

Mouvements figurant en comptabilité mais pas sur le relevé bancaire				
date	libellé	débit	crédit	explications
TOTAL		D	E	

Solde théorique en comptabilité (F) :	F=A+B-C-D+E
---------------------------------------	--------------------

Solde réel en comptabilité (G) :	G
----------------------------------	----------

Ecart (H) :	H=G-F
-------------	--------------

Annexe N°02 : Bon de commande

BON DE COMMANDE				
Nom et Prénom :				
Adresse complète :				
Adresse e-mail : (Pour vous informer quant votre chèque est arrivé) :				
Code article	Description	Prix unitaire	Quantité	Montant
Ex : 91212	Bague bleue	3,00 €	2	6,00 €
			Port	Gratuit
Montant total de la commande				
<p>Paiement : Chèque bancaire ou chèque postal sans ordre - merci</p> <p>Envoi à : G.W. - BP 49 - 62118 Biaches st Vaast</p>				

Annexe N°03 : Bon de caisse

DESIGNATION DU PAYEUR
Nom, prénom ou raison sociale :
Complément d'adresse :
N°, nature et nom de la voie :
Code postal, commune :
N° SIRET au 01-12-N :
N° SIRET au 01-01-N (en cas de changement) :

Opérations récapitulées	Identification du souscripteur et de la personne nominativement désignée initialement		Numéro du bon ou contrat	Montant des sommes versées et date	Terme du contrat	Identification de la personne qui obtient le remboursement	
	Désignation	Justificatifs				Régime fiscal de droit commun	Régime fiscal de l'anonymat
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>Opérations récapitulées</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 5px;"></div> </div> <p>Guichets Nombre de comptes</p> <p>Référence des comptes</p> </div>	<p style="text-align: center;">Désignation</p> <p style="text-align: center;">Désignation du souscripteur</p>		Connu	Inconnu			
	<p>Nom, prénom ou raison sociale</p>						
	<p>Complément d'adresse</p>						
	<p>Nom, nature et nom de la voie</p>						
	<p>Code postal</p>						
	<p>Commune</p>						
	<p style="text-align: center;">Désignation du bénéficiaire</p>						
	<p>Nom, prénom ou raison sociale</p>						
	<p>Complément d'adresse</p>						
	<p>Nom, nature et nom de la voie</p>						
	<p>Code postal</p>						
	<p>Commune</p>						

Annexe N°04 : Tableau des flux de trésorerie mensuel

Modèle de plan de trésorerie (à remplir TTC et en k€)											
PLAN DE TRESORERIE	JANVIER	FEBVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A. Encaissements											
A1. D'exploitation											
- ventes encaissées											
- règlements clients											
A2. Hors exploitation											
- apport en capital											
- apport en compte courant											
- emprunts contractés											
- cession d'immobilisations											
2. TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Décaissements											
B1. D'exploitation											
- paiement marchandises											
- approvisionnement											
- matieres premieres											
- autres charges externes											
- impots, taxes et versements assimilés											
- charges de personnel											
- impot sur les bénéfices											
- TVA versée											
- charges financières											
B2. Hors exploitation											
- remboursement emprunts											
- investissements en immobilisations											
3. TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Solde du mois = 2 - 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Solde de fin de mois = 1 + 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Cumul (mois m + mois m-1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

La table des matières

Remerciements

Dédicaces

Le sommaire

L'introduction générale.....	01
Chapitre I : généralités sur la gestion de trésorerie.....	03
Introduction	03
Section I : la trésorerie.....	04
1- Notion et objectif de la trésorerie	04
1.1 - Notion de trésorerie.....	04
1.2 - Objectif de la trésorerie	04
2- Les composantes de la trésorerie.....	04
2.1 - La caisse.....	05
2.1.1 - Les encaissements.....	05
2.1.2 - Les décaissements.....	06
2.2 - La banque.....	07
2.2.1 - Le rapprochement bancaire	07
2.2.2 - Les comptes bancaires.....	07
3- Les mouvements de trésorerie.....	08
3.1 - Le financement.....	08
3.1.1 - Le financement par le circuit bancaire	08
3.1.1.1 - Le crédit de trésorerie.....	08
a- définition des crédits de trésorerie.....	08
b- classement des crédits de trésorerie	09
3.1.1.2 - Financement de stocks et des encours de production.....	09
3.1.1.3 - Financement des créances clients par mobilisation des créances commercial	09

❖ L'escompte des effets de commerce	09
❖ Le crédit de mobilisation des créances commerciale.....	10
❖ Le crédit de mobilisation des créances à court terme sur l'étranger	10
3.1.2 - Financement hors du circuit bancaire	10
3.1.2.1 - Le crédit interentreprises.....	10
3.1.2.2 - Les obligations cautionnées.....	11
3.1.2.3 -L'affacturage.....	12
3.1.2.4 - Billets de trésorerie et bons à moyen terme négociables	12
3.2 - Les placements	12
3.2.1- choix des placements pour l'entreprise.....	12
3.2.2 - Les différentes formes de placement.....	13
3.2.2.1- Les placements bancaires	13
3.2.2.2-Les placements sur les marchés.....	14
○ Les placements mobiliers	14
○ Placement par l'intermédiaire d'OPCVM.....	14
○ Les titres de créances négociables	14
3.2.2.3- Placements auprès d'une autre entreprise.....	15
○ L'escompte fournisseur	15
○ L'avance en compte courant à une entreprise.....	15
○ Les prêts à plus de deux ans	15
Section II : le trésorier	16
1-la fonction du trésorier au sein de l'entreprise	16
1.1 -Définition du trésorier.....	16
1.2 - Rôle du trésorier au sein de l'entreprise	16
1.3- les missions du trésorier au sein de l'entreprise	17
2- l'environnement du trésorier au sein de l'entreprise.....	17
2.1 -L'environnement intérieur de l'entreprise.....	17
2.1.1 - La comptabilité	18
2.1.2 - Le contrôle de gestion.....	18
2.1.3- Les responsables commerciaux	18
2.1.4 - La direction générale.....	19

2.2 - L'environnement extérieur de l'entreprise	19
2.2.1 - Les intermédiaires financiers.....	19
2.2.2 - Les marchés financiers et le contexte économique	19
3- Les différentes prévisions élaborées par le trésorier	19
3.1 - Prévisions de positionnement de flux quasi certains.....	19
3.1.1 - Les encaissements.....	19
3.1.1.1 - Les prévisions des crédits de chèque	20
3.1.1.2 -La prévision des effets à recevoir.....	20
3.1.1.3 -La prévision des prélèvements créditeurs	20
3.1.2 -Les décaissements.....	20
3.1.2.1- La prévision des effets à payer	20
3.1.2.2 - La prévision des prélèvements de débit.....	21
3.1.2.3 - La prévision des virements au débit.....	21
3.2 -Positionnement des flux bancaires incertains.....	22
3.2.1 -Le positionnement sur pari	22
3.2.1.1 -La prévision des gros chèques émis.....	22
3.2.1.2 - La prévision des virements créditeurs.....	22
3.2.2 -Le positionnement sur loi statistique.....	22
3.2.2.1 - La prévision de petits chèques émis	23
3.2.2.2 -La prévision de rejets techniques.....	23
3.2.3 -Le positionnement sur le forfait	23
3.2.3.1 -Le positionnement des petits chèques occasionnels au débit.....	23
3.2.3.2 -Le forfait à l'encaissement.....	23
Section III: La gestion de trésorerie	24
1- Notion et objectifs de la gestion de trésorerie.....	24
1.1 -Notion de la gestion de trésorerie	24
1.2 -Objectifs de la gestion de trésorerie.....	24

2- L'importance de la gestion de trésorerie	25
3- La gestion des risques de trésorerie	26
3.1 - Le risque de crédit	26
3.2 - Le risque de change	26
3.3 -Le risque de taux d'intérêt.....	27
Conclusion du chapitre I.....	28
Chapitre II : les outils de la gestion de trésorerie : le du budget de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie	29
Introduction du chapitre II.....	29
Section I : Le budget de trésorerie.....	30
1-Définition du budget de trésorerie et détermination des besoins de trésorerie	30
1.1- Définition du budget de trésorerie	30
1.2- Détermination des besoins de trésorerie.....	32
2- Les objectifs du budget de trésorerie et les aspects, les caractéristiques du budget de trésorerie	33
2.1- Les objectifs du budget de trésorerie.....	33
2.2- Les caractéristiques du budget de trésorerie	33
2.3- Les aspects du budget de trésorerie.....	34
2.3.1- Aspect administratif	34
2.3.2- Aspect financier	34
2.3.3- Aspect juridique	34
2.3.4- Aspect politique.....	35
2.3.5-Aspect social.....	35
2.3.6- Aspect économique	35
3- Les rôles du budget de trésorerie.....	35
Section II: Elaboration du budget de trésorerie	37
1- Les conditions d'établissement du budget de trésorerie.....	37
2-Les étapes d'élaboration du budget de trésorerie.....	38

2.1- Première étape : le recueil de l'information.....	38
2.1.1 - Recueillir les informations auprès des différentes responsables des services de l'entreprise.....	38
2.1.2 - Sélection d'information.....	38
2.1.3 - Traitement de l'information.....	38
2.1.4 - Les prévisions de trésorerie.....	39
2.1.5 - Le plan de trésorerie	39
2.2 - La deuxième étape : la répartition de l'information en encaissement et décaissement	40
2.2.1 -Le budget des encaissements	40
2.2.2 -Le budget des décaissements.....	42
2.2.3 -Le budget de TVA.....	43
2.2.4 - Le budget de la trésorerie	44
3- Le budget récapitulatif de trésorerie	45
3.1- La version initiale du budget	45
3.2 -Le budget de trésorerie ajusté	45
Section III : le tableau des flux de trésorerie	46
1- Notion et les éléments du tableau des flux de trésorerie	46
1.1- Définition du tableau des flux de trésorerie.....	46
1.2- Les éléments du tableau des flux de trésorerie	46
2- intérêts et avantages du tableau des flux de trésorerie	49
2.1-Intérêts du tableau des flux de trésorerie	49
2.2- Avantages du tableau des flux de trésorerie	49
2.3- Les limites de l'étude des flux de trésorerie.....	50
3-Les difficultés liées à la trésorerie.....	50
3.1-Les cas de trésorerie.....	50
3.1.1- En cas d'excédent de trésorerie	51
3.1.2- En cas de trésorerie déficitaire	51

3.2-L'élimination des soldes de trésorerie.....	51
3.2.1 - L'élimination des soldes très largement excédentaires.....	51
3.2.2- L'élimination des soldes négatifs	52
Conclusion du chapitre II	54
Chapitre III : Cas pratique l'analyse des budgets de trésorerie et leur impact sur la gestion financière de l'entreprise ENIEM de TIZI-OUZOU.....	55
Introduction du chapitre	55
Section I : Présentation de l'entreprise ENIEM	56
1- Création et l'évolution de l'organisme d'accueil	56
1.1- Création de l'organisme d'accueil.....	56
1.2- L'évolution de l'organisme d'accueil	56
1.3- le capital social et le patrimoine de l'entreprise.....	56
2- Mission et objectif de l'organisme d'accueil.....	57
2.1 - Mission de l'organisme d'accueil	57
2.2 - objectif de l'organisme d'accueil.....	57
3- Organigramme de l'organisme d'accueil	58
Section II : Analyse des budgets de trésorerie et tableau des flux de trésorerie 60	
1-Analyse de la trésorerie à travers les budgets de trésorerie et le tableau des flux de trésorerie	60
1.1 - les budgets de trésorerie.....	60
1.2 - tableau des flux de trésorerie.....	66
2 -L'impact du budget de trésorerie sur la gestion de l'entreprise	71
3- La gestion des excédents et des déficits de la trésorerie dans l'entreprise ENIEM72	
3.1 - La gestion des excédents de trésorerie	72
3.2- La gestion des déficits de trésorerie.....	72
Conclusion du chapitre.....	73
Conclusion générale	74
Bibliographie.....	75

La liste des abréviations.....	76
La liste des schémas.....	77
La liste des tableaux.....	78
La liste des annexes.....	79
La table des matières.....	83